

HEC MONTRÉAL

**La marque entrepreneuriale : une réflexion sur les entreprises en démarrage et le
développement de leur image de marque**

Par

Anna-Marie Pastena

Sciences en gestion (Marketing)

**Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Maitrise ès sciences (M.Sc.)**

©Anna-Marie Pastena 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

HEC MONTRÉAL

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2015-1719

Titre du projet de recherche : La marque entrepreneuriale: une réflexion sur les entreprises en démarrage et le développement de leur image de marque

Chercheur principal :
Anna-Marie Pastena, étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Pierre Balloffet, professeur agrégé (marketing), HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 09 avril 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 09 avril 2015

Date d'échéance du certificat : 01 avril 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Nous assistons aujourd'hui à une véritable expansion entrepreneuriale partout à travers le monde. En effet, les entreprises en démarrage et les startups technologiques stimulent les économies locales et de nombreux pays, villes et municipalités encouragent les grandes entreprises publiques à investir dans les petites entreprises, en plus d'offrir des avantages financiers intéressants aux entrepreneurs. À Montréal, «l'écosystème startups» (Lindeman, 2014) est en plein essor et de nombreuses initiatives telles que le *Startup Weekend* et les *Startup Open House* facilitent la collaboration et les échanges entre les entrepreneurs. (Welsch, 2013)

Cependant, afin de survivre à l'étape «démarrage» et d'éventuellement devenir profitable, plusieurs éléments importants doivent être développés au sein de l'entreprise dont la stratégie marketing et le développement de l'image de marque. (Hellofs & Jacobson, 1999; Oh, 2009) Justement, pour devenir populaires, les marques doivent se démarquer et rejoindre leur public cible. Cependant, dans un contexte de nouvelle entreprise, comment ces dernières procèdent-elles pour développer leur image de marque, leurs objectifs et les ressources mises à leur disposition n'étant pas les mêmes que ceux des grandes entreprises? Un écart de connaissances existe au niveau de la littérature scientifique, où le concept de marque a été très peu développé dans un contexte entrepreneurial.

Inspiré des travaux de Witt et Rode (2005), Rode et Vallaster (2005) et Bresciani et Eppler (2010), l'objectif de ce mémoire est donc d'élaborer le concept de marque naissante dans un contexte québécois et de le comparer à la marque corporative établie afin de retracer un portrait global de son évolution dans le temps.

Dans le but de développer une étude permettant de répondre à cette problématique, une méthodologie qualitative a été employée. Étant donné la nature exploratoire de cette recherche, une étude de cas a été réalisée avec la collaboration de la jeune entreprise f. &co, suivi d'entrevues individuelles semi-structurées avec des entrepreneurs œuvrant dans des secteurs variés.

Grâce aux résultats obtenus, il est possible de dresser un premier portrait de la marque corporative naissante, confirmant ainsi que des différences fondamentales existent avec la marque corporative établie. Tout d'abord, le fondateur occupe une place centrale au sein de la marque entrepreneuriale, une place beaucoup plus évidente que pour tout autre type d'entreprise, et ce dernier résume la définition de sa marque à son identité visuelle et au nom s'y rattachant. Puis, le type d'entreprise et le type d'offre influencent le développement de la marque. En effet, tandis qu'une entreprise offrant un produit aura tendance à se développer initialement en tant que marque de consommation, une offre de service, quant à elle, est intimement liée au développement d'une marque personnelle, où l'identité et la personnalité du fondateur sont à l'avant-plan, et ce, de façon souvent inconsciente. Finalement, le temps et l'expansion de l'entreprise sont les deux éléments clés qui assurent la progression de la marque naissante vers la marque corporative

permettant, entre autres, de développer une culture interne et une définition plus poussée de la marque au-delà de la simple identité visuelle. Justement, les caractéristiques de la marque corporative telles que développées dans la littérature scientifique ne sont pas prioritaires par le ou les fondateurs lors de la création de l'entreprise, certains éléments importants tels que le positionnement, la mission et les valeurs de la marque n'apparaissant que plusieurs années plus tard.

Bref, à la lumière de ces résultats, il est maintenant possible d'apporter une distinction précise dans la définition de la marque corporative et de l'adapter à la réalité de la jeune entreprise.

Mots-clés : *f. & co, entreprise en démarrage, jeune entreprise, nouvelle entreprise, startup, entrepreneur, marque corporative, marque naissante, culture d'entreprise, communication, communauté de marque, identité de marque, image de marque, type d'offre.*

TABLE DES MATIÈRES

CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE.....	I
SOMMAIRE.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
REMERCIEMENTS	VI
CHAPITRE 1: INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE	6
2.1 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
2.1.1 LA MARQUE.....	7
2.1.1.1 <i>Les définitions, perspectives et approches</i>	7
2.1.1.2 <i>La marque personnelle</i>	9
2.1.1.3 <i>La marque de consommation</i>	11
2.1.1.4 <i>La marque corporative</i>	13
a) <i>Les définitions et modèles</i>	13
b) <i>L’identité de la marque et l’image de la marque</i>	18
c) <i>La culture de la marque</i>	26
d) <i>La communication de la marque</i>	29
e) <i>La communauté de la marque</i>	35
f) <i>La marque corporative et la marque de consommations : distinctions</i>	37
2.1.2 LE BRANDING INTÉGRÉ AUX MODÈLES D’AFFAIRES	39
2.1.2.1 <i>Le déploiement du branding chez les PME et les TPE</i>	40
2.1.2.2 <i>Le déploiement du branding chez les entreprises en démarrage</i>	43
a) <i>Définition de la startup et de l’entreprise en démarrage</i>	43
b) <i>L’importance d’une marque dès la création de l’entreprise</i>	44
c) <i>Caractéristiques connues de la marque au stade de démarrage</i>	48
2.2 LA PROBLÉMATIQUE.....	50
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	52
3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	52
3.1.1 <i>La recherche qualitative</i>	52
3.1.2 <i>L’échantillonnage</i>	54
3.2 LA COLLECTE DE DONNÉES	57
3.2.1 <i>L’étude de cas</i>	57
3.2.1.1 <i>Données primaires</i>	59
3.2.1.2 <i>Données secondaires</i>	62
3.2.2 <i>Les entrevues individuelles semi-structurées</i>	63
3.3 LA MÉTHODE D’ANALYSE.....	65
3.3.1 <i>L’approche inductive générale</i>	65
3.4 LA CONFIDENTIALITÉ ET L’ÉTHIQUE.....	67
CHAPITRE 4 : ANALYSE DE DONNÉES ET DISCUSSION	69
4.1 L’IDENTITÉ DE MARQUE.....	70
4.1.1 <i>Le design corporatif : une première définition de la marque</i>	70

4.1.1.1 <i>La naissance de la marque à travers le nom corporatif</i>	70
4.1.1.2 <i>La création identitaire de la marque : une co-création d'expérience</i>	75
4.1.2 <i>Une dualité identitaire : la marque établie vs l'engouement entrepreneurial</i>	79
4.1.3 <i>Le rôle central du fondateur</i>	84
4.1.3.1 <i>La marque née de motivations personnelles</i>	84
4.1.3.2 <i>La personnalité de marque : une extension de la personnalité du fondateur</i>	87
4.2 LA CULTURE DE MARQUE	91
4.2.1 <i>Le style de vie personnel et l'organisation du travail : précurseurs de la culture organisationnelle</i>	92
4.2.2 <i>La microentreprise avec salariés : début d'une culture d'entreprise implicite</i>	95
4.3 LA COMMUNICATION DE LA MARQUE	98
4.3.1 <i>Les relations avec les consommateurs et la formation de communauté de marque</i> ..	99
4.3.2 <i>Les stratégies médiatiques non traditionnelles : nouvelles normes communicationnelles et publicitaires</i>	104
4.4 LA MARQUE DÉVELOPPÉE SELON L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES LOCAL.....	107
4.5 LA MARQUE DÉVELOPPÉE SELON L'OFFRE.....	110
4.5.1 <i>L'offre de produit et le développement d'une marque de consommation</i>	111
4.5.2 <i>L'offre de service et le développement d'une marque personnelle</i>	113
4.5.2.1 <i>Le cas f.&co : de marque personnelle à marque corporative</i>	116
4.6. LA MARQUE NAISSANTE : UNE MARQUE CONFRONTÉE � L'OPPORTUNISME, AU COURT-TERMISME ET � L'ÉCHEC	120
4.7 LA NAISSANCE CHRONOLOGIQUE DE LA MARQUE : L'IMPACT DU TEMPS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE CORPORATIVE	122
4.7.1 <i>La marque naissante au temps 1</i>	122
4.7.2 <i>La marque naissante au temps 2</i>	125
4.7.3 <i>La marque naissante au temps 3</i>	127
4.7.4 <i>Schéma global de la marque naissante</i>	128
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	131
5.1 LES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES	131
5.2 LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	134
5.3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE	136
5.4 LES AVENUES DE RECHERCHE FUTURES.....	139
ANNEXES	141
ANNEXE 1 – MODÈLE DE LA MARQUE CORPORATIVE	142
ANNEXE 2 - GUIDE D'ENTREVUE	143
ANNEXE 3 - ÉCHANTILLON DES ENTREPRENEURS INTERVIEWÉS	146
ANNEXE 4 – SCHÉMATISATION ET COMPARAISON DES ÉLÉMENTS DE LA MARQUE CORPORATIVE PRÉSENTS AU SEIN DES ENTREPRISES � L'ÉTUDE	147
BIBLIOGRAPHIE	151

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Pierre Balloffet, pour m'avoir orientée vers un sujet fascinant, pour ses précieux conseils et pour m'avoir permis de rencontrer et de travailler avec des gens passionnants.

Je tiens également à remercier l'ensemble de mes professeurs à HEC Montréal qui ont su m'inspirer tout au long de mon parcours universitaire.

Merci à tous les entrepreneurs qui ont participé à mon étude. Merci de m'avoir accordé votre confiance et d'avoir pris le temps de me rencontrer et de discuter de vos projets. Merci à l'équipe de f.&co qui m'a accueillie chaleureusement et qui m'a grandement aidée à travers ce long parcours. De vous suivre tous fut un réel plaisir et je n'aurais pu comprendre la marque *naissante* sans vous.

Finalement, je tiens à remercier ma famille, mon entourage et mes proches, sans qui je serais encore à la phase départ. Merci pour les innombrables : « As-tu fini ton mémoire? », qui ont su me remettre à l'ordre plus d'une fois.

Un grand merci à mes parents pour leur patience, encouragements et compréhension.

La rédaction d'un mémoire peut être longue et parsemée d'embûches, mais la satisfaction qui découle du travail accompli est immense.

CHAPITRE 1: INTRODUCTION

*It is not the strongest of the species that survives,
Nor the most intelligent,
But the one most responsive to change*
[Charles Darwin]

Depuis les années 30, les entreprises technologiques se répandent et se multiplient sur le territoire californien entourant la baie de San Francisco, intelligemment surnommé *Silicon Valley*, un clin d'œil à cette nouvelle technologie de microprocesseurs ayant vu le jour à cet endroit. (NPR, 2012) C'est le pôle de technologies le plus célèbre au monde, symbole du rêve américain, où des inventeurs, penseurs et visionnaires ont créé des entreprises à partir de très peu de ressources et, pour beaucoup d'entre eux, peu de financement initial. Ce développement technologique a su attirer de nombreux investisseurs en capital-risque et, grâce à leur soutien financier, a contribué à la croissance économique de la région. (NPR, 2012) C'est précisément cet amalgame de jeunes entrepreneurs et d'investisseurs qui a servi d'incubateur à certaines des plus grandes avancées technologiques au monde. Propulsée par l'agglomération de quelques entreprises clés telles que Hewlett-Packard, Intel et Apple, la Californie est devenue, aujourd'hui, véritable chef de file dans le domaine de l'entrepreneuriat. (Wadhwa, 2013)

À la lumière de ce succès, plusieurs régions ont tenté, à travers les années, d'implanter une marche à suivre à la *Silicon Valley* afin d'encourager l'innovation technologique et de regrouper des entreprises fructueuses au sein d'un seul écosystème stimulant, dont

Sophia Antipolis en France, premier « modèle Silicon Valley » à être implanté en Europe. (Isaak, 2009) Selon Robert Isaak (2009), *Silicon Valley* représenterait le concept wébérien d'idéal-type, soit un modèle dont « on ne rencontre aucun exemple dans la réalité, mais qui fonctionne comme modèle pour comprendre cette réalité¹». En d'autres mots, puisque *Silicon Valley* est considéré comme standard ou benchmark d'industrie, il pourrait être expliqué par un modèle résumé en dix critères servant d'échelle de mesure. Cependant, en appliquant ces critères à *Sophia Antipolis* ou à d'autres pôles technologiques, des lacunes évidentes confirment l'impossibilité de transplanter dans son entièreté le modèle *Silicon Valley* ailleurs dans le monde. (Baird et Lalka, 2014) Tandis que *Silicon Valley* est né de l'innovation, *Sophia Antipolis* a été créée pour innover, entraînant donc deux modèles fondamentalement différents. (Jones, 2005 cité par Isaak, 2009). Ce qui a transformé la zone adjacente à la baie de San Francisco en endroit si propice au développement technologique était non seulement les programmes universitaires de recherche appliquée et le financement militaire, mais aussi les relations qui se sont tissées, à travers les années, entre le corps professoral de Stanford University et les leaders d'industrie. (Wadhwa, 2013)

Malgré la difficulté à copier le développement économique entrepreneurial de l'avant-guerre californien, les grandes métropoles mondiales se penchent tout de même sur l'importance du rôle des startups, de l'innovation et des entrepreneurs au sein des économies locales.

¹ Larousse (s.d.) *Max Weber*, Récupéré le 12 février 2015 de http://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Max_Weber/138958.

Il est connu que la création de nouvelles entreprises peut grandement contribuer à l'économie. En effet, selon une étude menée en 2011 par Forrester Research, firme américaine se spécialisant en recherche et conseil stratégique², « 78% des très petites entreprises aux États-Unis prévoient une croissance de l'entreprise dans les deux prochaines années. » (Moore, 2012, par. 3, traduction libre) De plus, tel que rapporté par le *U.S. Small Business Administration*, « small businesses represent 99.7% of employers' firms and have created 64% of the net new jobs over the past 15 years ». (Moore, 2012, par. 3) Ces tendances ont également été testées empiriquement, notamment par Westlund, Olsson et Larsson (2011) qui ont noté le lien entre l'augmentation du pourcentage d'emplois disponibles en Suède et la concentration d'implications entrepreneuriales, lien ayant, subséquemment, un effet positif sur l'économie municipale. (Westlund, Olsson et Larsson, 2011) Justement, le gouvernement suédois est reconnu pour ses « mesures visant à encourager l'entrepreneuriat local qui sont parmi les plus prisées dans les *Regional Growth Programs* ». (Westlund, Olsson et Larsson, 2011, p.2, traduction libre) Parallèlement, en Espagne, des programmes sont mis sur pied afin d'encourager les étudiants à développer leurs propres entreprises avant même de terminer leurs études, et ce, grâce au financement public (Startup Manifesto, s.d.) En France, les entreprises publiques sont encouragées, sous forme de crédits d'impôt, à investir dans les petites entreprises en démarrage. (Boogar, 2013) Bref, de nombreux pays et de nombreuses villes investissent maintenant maintes ressources pour encourager l'innovation et la créativité entrepreneuriale au sein de leurs communautés.

² Forrester (s.d.). *About Forrester*, Récupéré le 12 février 2015 de <https://www.forrester.com/marketing/about/about-us.html>

Justement, à Montréal, « l'écosystème startups » (Lindeman, 2014) est en plein essor et de nombreuses initiatives telles que le *Startup Weekend*, les *Startup Open House* et *Montreal's International Startup Festival* facilitent la collaboration et les échanges entre les entrepreneurs dans de nombreux domaines des B2B et B2C. (Welsch, 2013)

Startups technologiques innovantes, petites entreprises ou entrepreneurs, tous sont invités à collaborer, à s'entraider et à s'encourager lors de ces événements ou dans les lieux de co-working et dans les sites de regroupements conçus pour faciliter les échanges créatifs. Cet essor est également stimulé par l'accès aux nouvelles technologies, où une entreprise peut être mise en ligne et devenir fonctionnelle dans l'espace de quelques minutes. (Lindeman, 2014). Cependant, afin de survivre à l'étape « démarrage » et d'éventuellement devenir profitable, plusieurs éléments importants doivent être développés au sein de l'entreprise dont la stratégie marketing et le développement de l'image de marque. En effet, de nombreuses recherches sur le concept de marque concluent que les marques populaires et réputées offrent des bénéfices psychologiques aux consommateurs (Hellofs & Jacobson, 1999, cité par Oh, 2009), ce qui peut entraîner une plus forte intention d'achat et bénéficier grandement à l'entreprise. Justement, pour devenir populaires, les marques doivent se démarquer et rejoindre leur public cible. Cependant, dans un contexte de nouvelle entreprise, comment ces dernières doivent-elles procéder pour développer leur image de marque, leurs objectifs et les ressources mises à leur disposition n'étant pas les mêmes que ceux des grandes entreprises? Un écart de connaissances existe au niveau de la littérature

scientifique, où le concept de marque a été très peu développé dans un contexte entrepreneurial.

La problématique de cette recherche est donc de déterminer les particularités qui distinguent les entreprises en démarrage des grandes entreprises en ce qui concerne le développement d'image de marque. Les *startups* et les nouvelles entreprises en général étant en constante évolution et, pour la plupart, financièrement instables, la simple application de règles ou de modèles marketing connus ne suffit pas, n'étant pas adaptée à la réalité changeante et au statut précaire de ces entreprises. Le contexte étant très différent, il importe donc d'aborder la marque différemment. Le but de cette recherche est donc de développer une réflexion pragmatique sur la marque naissante grâce à une méthodologie qualitative.

Cette étude exploratoire s'est déroulée en deux étapes. Tout d'abord, la firme-conseil f.&co a fait l'objet d'une étude de cas par observation participante et entretiens. Puis, dix-sept autres entrepreneurs à différents stades de développement de leurs entreprises ont été rencontrés afin de compléter les données recueillies à travers l'étude de cas, le tout dans le but de tracer la naissance chronologique de la marque et de documenter ses caractéristiques spécifiques au stade de démarrage.

Dans les chapitres qui suivent, une revue de littérature sera tout d'abord présentée afin de remettre en contexte le concept de marque. Ensuite, la méthodologie qualitative employée sera détaillée et nous justifierons le choix de l'étude de cas et des entretiens

individuelles semi-structurées. Puis, les données recueillies feront l'objet d'une analyse et d'une discussion, permettant alors de conclure sur les caractéristiques prédominantes de la marque naissante telles qu'observées dans le cadre de cette étude. Finalement, cette recherche permettra de proposer d'importantes contributions dans le domaine du marketing. Premièrement, il sera possible de contribuer à la littérature scientifique en y proposant une nouvelle conception de la marque adaptée à la réalité de la « nouvelle entreprise ». Puis, au niveau des contributions managériales, la compréhension des caractéristiques d'une entreprise en démarrage en matière de *branding* permettra de mieux guider et d'informer les jeunes entrepreneurs sur l'importance de la conception de leur image de marque, et ce, au tout début du développement de leur entreprise.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

2.1 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Puisque cette étude cherche à développer les caractéristiques de la marque dans un contexte entrepreneurial et qu'au plan théorique, il existe très peu d'informations sur la marque naissante comme concept scientifique, il importe donc de recenser les éléments de la marque déjà grandement étudiés et présents dans la littérature. Il s'agira, tout d'abord, de définir la marque et de décrire ses diverses représentations, soit la marque personnelle, la marque de consommation et la marque corporative, et ce, afin d'en faire la distinction et d'ainsi pouvoir mieux situer la marque naissante à la fin de cette étude. Puis, il s'agira de décrire, plus en profondeur, les caractéristiques de la marque corporative (identité, image, culture et communication de marque), car cette

manifestation de la marque est directement liée au contexte de l'étude, soit l'environnement corporatif. Finalement, nous décrivons comment le *branding* s'intègre aux modèles d'affaires des TPE et PME pour ensuite terminer par un survol des premières études effectuées dans un contexte entrepreneurial.

2.1.1 La marque

2.1.1.1 Les définitions, perspectives et approches

Avant de pouvoir relever les caractéristiques de la marque naissante, il importe de comprendre les caractéristiques de la marque telle que nous la connaissons aujourd'hui.

La marque, définie par la *American Marketing Association*, est représentée par « a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors. » (AMA, 1960 cité par Wood, 2000, p.664) Bien qu'initialement acceptée par les chercheurs, cette définition a souvent été remise en question avec le temps et les travaux émergents sur le concept de *branding*, comme étant trop orientée vers le produit avec une stratégie concurrentielle se basant exclusivement sur des caractéristiques visuelles (prix, packaging, logo, etc.). L'AMA et Bennett (1988) ont plus tard proposé la même définition en rajoutant le terme « and any other feature » afin d'inclure l'importance des aspects intangibles d'un produit vendu. (Wood, 2000, p.664) Il n'en demeure pas moins que cette définition représente la marque uniquement selon une perspective corporative. (Wood, 2000) Contrairement à la définition de l'AMA et à l'adaptation de Bennett, Ambler (1992) adopte une approche orientée vers le

consommateur en définissant la marque comment étant les attributs achetés qui produisent un sentiment de satisfaction chez le consommateur. Ces attributs peuvent être tangibles (caractéristiques physiques) ou intangibles, de l'ordre de l'émotionnel ou de l'invisible. (Ambler, 1992; cité par Wood, 2000)

Selon les auteurs Styles et Ambler (1995), il existe deux grandes approches permettant de définir la marque. La première est une approche surnommée « product-plus », insinuant qu'une marque occupe un rôle d'identification et est « additionnel au produit ». (Styles et Ambler, 1995, cité par Wood, 2000, p.665). Dans ce sens, la marque est un outil strictement développé afin de permettre au consommateur de l'identifier parmi les concurrents. La deuxième approche est de type holistique, qui met l'accent sur la marque elle-même plutôt que sur l'aspect produit. Les éléments marketing du produit sont alors développés de manière à soutenir le message principal de la marque:

The elements of the marketing mix are unified by the brand such that the individual elements of the mix (for instance price), are managed in a way which supports the brand message. Holism is considered important for the creation of high brand equity as it rejects practices such as discounting a premium brand for short-term gain. (Styles et Ambler, 1995, cité par Wood, 2000, p.665).

D'autres auteurs, tels de Chernatony et McDonald, (1992) définissent une marque comme étant la valeur ajoutée à une « commodité ». En effet, « the difference between a brand and a commodity can be summed up in the phrase "added values". » (de Chernatony et McDonald, 1992, p.14) Autrement dit, la valeur ajoutée peut être une valeur tangible (un aspect physique nettement supérieur à la concurrence) ou une valeur intangible ou émotionnelle (une attirance propre au consommateur). De plus, « c'est la valeur ajoutée qui justifie la différence de coût pour le consommateur ». (Kapferer,

1991; p.165) Ce concept de valeur ajoutée « se retrouve principalement dans la littérature économique, comptable et marketing ». (Traduction libre; Wood, 2000, p.665)

Les différences principales dans la définition du concept à travers les trois disciplines renvoient à l'aspect quantifiable du phénomène. En effet, tandis que l'économie et la comptabilité font appel à la création de valeurs nettes obtenues par des efforts corporatifs, la littérature marketing définit plutôt la valeur ajoutée comme étant le bénéfice personnel perçu par le consommateur. (Kinnear et Bernhardt, 1986; Wood, 2000)

Maintenant que nous avons défini la marque selon les différentes approches et perspectives, nous élaborerons la marque selon ses représentations les plus connues, soit la marque personnelle ou *personal branding*, la marque de consommation et la marque corporative.

2.1.1.2 La marque personnelle

Le concept de *branding* personnel renvoie à l'idée que chaque individu peut se présenter comme une marque et ainsi se transformer en produit (Lair et coll., 2005). Cette idée est généralement attribuée à Peters (1997) qui aurait été le premier ou parmi les premiers à populariser ce construit dans les années 90. Les auteurs exploitent donc le concept de branding personnel de la même façon qu'ils exploitent la marque corporative ou de consommation : 1) Détermination d'identité unique 2) Communication de cette identité avec un public cible 3) Évaluation des répercussions sur la réputation et l'image perçue par le public cible. (Khedher, 2015) Justement, les auteurs Lair et coll. (2005)

présentent l'avis de plusieurs experts dans leur article *Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding*, qui stipulent tous la même idée : ce que nous devons offrir en tant qu'employés ou en tant qu'entrepreneurs n'est plus uniquement le produit ou service, mais plutôt une proposition de valeur unique. (Arruda, 2002, cité par Lair et coll., 2005) Il importe alors de se considérer comme produit (et, subséquemment, comme marque) au lieu de se considérer comme vendeur de produits, et ce, afin d'attirer sa clientèle au lieu de la rechercher. (Austin, s.d., cité par Lair et coll., 2005) Il s'agit donc d'une méthode permettant aux individus de se différencier et de se positionner sur le marché du travail. (Khedher, 2015) D'un point de vue personnel et social, l'arrivée des médias sociaux rendent la tâche de branding personnel encore plus simple et certains auteurs argumentent même la naissance automatique de la marque personnelle lors de l'utilisation des applications web 2.0: « Personal branding has become increasingly important in the digital age web 2.0, social media such as Facebook, YouTube, Google, Twitter, Blogs, Myspace and many other applications entered the scene and made it virtually impossible for anyone to keep from creating a personal brand, whether they wanted to or not. » (Khedher, 2015, p.20) La marque personnelle est donc une perception, ce que les gens pensent d'un individu. Elle naît d'une relation et d'une communication. (Vitberg, 2009) Selon Vitberg (2009), la marque personnelle demande un équilibre entre les techniques marketing analogues et numériques. En effet, les techniques numériques rendent non seulement le branding plus facile et moins coûteux, il change également le modèle de développement entrepreneurial, dans le sens où ce qui importe maintenant est de répondre à la question « Qui me connaît ? » plutôt que « Qui

je connais? ». (Vitberg, 2009, p.11) Cependant, les techniques analogues demeurent essentielles, dans le sens où le contact « face à face » est toujours préférable dans la création et le maintien de relations professionnelles. Ceci inclut, toujours selon Vitberg (2009), les engagements publics, les relations publiques, etc. (Vitberg, 2009)

2.1.1.3 La marque de consommation

La marque de consommation, aussi appelée la marque produit, représente toutes les « associations tangibles et intangibles établies par les consommateurs à propos d'une marque de produit ». (Traduction libre, Shamma et Hassan, 2011, p.12) Ces associations peuvent renvoyer au prix, à la qualité, à l'image, à la personnalité perçue, etc. (Shamma et Hassan, 2011) La mesure de ce que les théoriciens nomment le « brand equity », soit la valeur de la marque, dépend de la perception qu'a le consommateur de la marque produit évaluée. Les stratégies marketing d'un produit doivent donc permettre d'élaborer et de communiquer les valeurs de ce dernier auprès des consommateurs. (Shamma et Hassan, 2011) Shamma et Hassan (2011) renvoient aux travaux effectués par Aaker (1996) en citant l'importance du « brand awareness, brand loyalty, perceived quality and brand associations » comme étant les caractéristiques principales du brand equity associées à un produit, permettant ainsi de déterminer la valeur de la marque associée à ce dernier. (Shamma et Hassan, 2011, p.12)

La marque de service, quant à elle, diffère de la marque de produit dans la façon dont elle est définie et exploitée. En effet, les services sont caractérisés par leurs dimensions intangibles, hétérogènes, inséparables et périssables. (Tsai, 2011) En effet, un service est

notamment intangible dans la mesure où la valeur obtenue à travers ce dernier n'a pas de propriétés physiques. Puis, par hétérogène, les chercheurs sous-entendent le caractère unique et différent de chaque relation service-client. L'inséparabilité comme aspect fondamental du service renvoie à la production et consommation du service qui ont lieu simultanément. Finalement, la périssabilité renvoie à l'impossibilité de stocker des services. Selon certains auteurs dont Berry (2000), étant donné l'invisibilité d'un service, soit le manque de caractéristiques physiques associées à un produit, le branding de service est intimement lié au branding corporatif comparativement aux entreprises qui manufacturent des produits tangibles où, alors, le branding peut se rapporter tant au produit qu'à l'entreprise. (Berry, 2000) Dans un même ordre d'idées, pour De Chernatony et Cottam (2006), le développement de la marque de service relève d'une approche expérientielle holistique qui doit employer un service à la clientèle sans pareil. Justement, l'importance des employés rappelle le rôle de ces derniers dans le développement de la marque corporative, tant en tant que point de contact entre la marque et le consommateur qu'en tant que personnification des valeurs et promesses de la marque. (Skaalsvik et Olsen, 2014) Les employés peuvent faire la différence dans le choix de consommation de marque entre deux entreprises offrant des services similaires. (Skaalsvik et Olsen, 2014) Finalement, la co-crédation de valeur est une autre caractéristique importante du marketing de service. En effet, selon Simmons (2007) et Boyle (2007), il importe de considérer les consommateurs ou clients comme des co-crédateurs de valeurs à travers la production et la consommation de service ainsi qu'à travers les relations long terme qu'une entreprise entretient avec sa clientèle. (Simmons, 2007; Boyle, 2007)

2.1.1.4 La marque corporative

La présente section introduit le concept de marque corporative, tel qu'il est exploité dans la littérature scientifique. Nous présenterons, tout d'abord, les sous-concepts importants de la marque corporative, soit : les définitions et modèles établis, la complémentarité et les différences entre l'identité de marque et l'image de marque, la culture de marque et ses caractéristiques, l'importance de la communication et la formation de la communauté de marque. Pour terminer, nous identifierons les différences importantes entre la marque de consommation et la marque corporative.

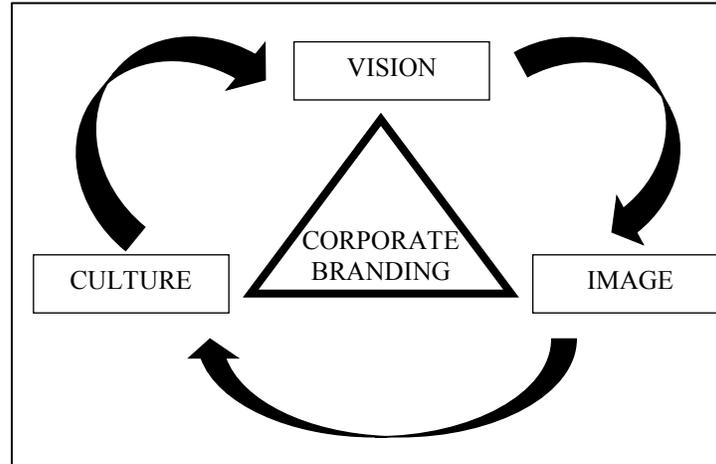
a) Les définitions et modèles

La marque corporative (ou marque entreprise) est la marque associée à une entreprise³. Cette dernière a fait l'objet de nombreuses études depuis les trente dernières années. Bien que les modèles diffèrent d'un auteur à l'autre, la plupart des études se mettent d'accord sur le fait que la marque corporative est basée sur une identité corporative incluant quatre dimensions fondamentales, soit le design, la culture, la communication et le comportement de la marque (Witt et Rode, 2005) et que la marque corporative naît de la relation et de la congruence entre l'identité corporative et l'image corporative. (Rode et Vallaster, 2010) Les modèles et les définitions ne font que représenter et exploiter ces éléments de façon différente. Selon Balmer (2010), la marque corporative naît principalement de l'identité corporative. L'identité répond aux questions « qui sommes-nous » et « que sommes-nous ». (Balmer et Gray, 2003, p.979) Il est donc question de but commercial (la raison d'être) et de culture interne dans ce cas-ci. (Balmer et

³ Définitions Marketing (s.d.). *Définition : marque entreprise*, Récupéré le 20 février 2015 de <http://www.definitions-marketing.com/definition/marque-entreprise/>

Greyser, 2003; cité par Balmer et Gray, 2003, p.979; Balmer, 2010) Justement, toutes les entreprises se doivent de développer une identité corporative, mais ce ne sont pas toutes les entreprises qui mettent de l'avant une marque corporative. De plus, tandis que l'identité corporative met l'accent sur les ambassadeurs internes, la marque, elle, se tourne vers les récipiendaires externes. Une marque corporative sera reconnue à travers une image décodée par les consommateurs externes à l'entreprise. (Balmer et Gray, 2003) Balmer (2001) a regroupé, dans son article *Corporate brands: what are they? What of them?*, les caractéristiques qui définissent la marque corporative à travers l'expression mnémorique C²ITE. Tout d'abord, la culture d'entreprise doit être très présente à travers la marque (*Culture*). Puis, il est question de complexité. En effet, la marque doit rejoindre toutes les parties prenantes à travers des canaux communicationnels diversifiés (*Intricate*). La marque possède également des caractéristiques tangibles, soit un logo/architecture, des retombées et dépenses financières, un produit ou service, etc. (*Tangible*) Elle est aussi éthérée, caractérisée par les réponses émotionnelles ou intangibles des consommateurs (*Ethereal*). Finalement., une marque corporative demande un engagement financier ainsi qu'un engagement de la part du personnel de l'entreprise (*Commitment*). (Balmer et Gray, 2003, p.977) Plus simplement encore, Hatch et Schultz (2003) résument le modèle de marque corporative en trois processus interconnectés (figure 1), soit la vision stratégique, la culture organisationnelle et l'image corporative.

**FIGURE 1 – Modèle de la marque corporative
(Hatch et Schultz, 2003)**



La marque corporative naît donc de : 1) l'identité corporative élaborée et envisagée par la haute direction de l'entreprise, 2) la culture interne, soit les valeurs et croyances représentant l'héritage de l'entreprise et l'opinion des employés en ce qui a trait à l'organisation pour laquelle ils travaillent et 3) l'image corporative représentant l'opinion des parties prenantes externes. Un autre modèle connu de la marque corporative est celui présenté par Rode (2004) et repris par Rode et Vallaster (2005) qui illustre en détail les composantes de l'identité corporative (soit la culture et la vision du modèle de Hatch et Schultz (2003) et sa congruence avec l'image corporative (voir Annexe 1).

Selon les auteurs Biraghi et Gambetti (2015), trois grands courants dans le développement théorique de la marque corporative ont influencé la littérature scientifique. Tout d'abord, la marque corporative est issue d'un changement de vision stratégique, passant d'un « product brand-centric to an organization-wide (Balmer,

2001) or pan-company (Schultz et de Chernatony, 2002) conception of branding ». (Biraghi et Gambetti, 2015, p.263) D'autres auteurs tels Knox et Bickerton (2003) définissent la marque corporative comme étant « the visual, verbal and behavioural expression of an organization's unique business model. » (Knox et Bickerton, 2003, p.1013) Il est donc question de développer la marque corporative selon divers construits marketing tels l'identité de marque, l'image de marque, la personnalité de marque et la communication de la marque. (Biraghi et Gambetti, 2015) Puis, toujours selon les auteures Biraghi et Gambetti (2015), la marque corporative a été développée selon une perspective managériale où il n'était plus question uniquement de développement marketing, mais plutôt d'un nouveau modèle managérial de gouvernance. En d'autres mots, les notions de culture interne et de capital humain deviennent importantes dans le développement de la marque corporative :

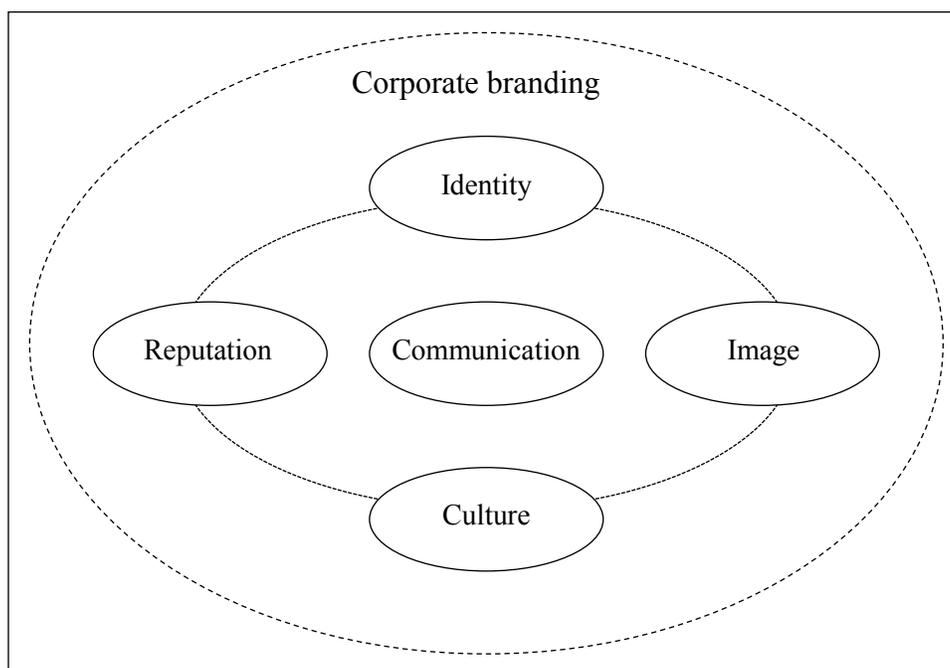
[A] second shift occurred pushing the debate toward new directions: management scholars argued that CB should not be conceived merely as an advanced marketing perspective, rather it should be regarded as both a corporate governance model and a managerial effort that inform the whole firm's corporate strategy (Balmer 1995 , 2005 ; Hatch and Schultz 2001), its organizational culture, mission, and vision, eventually redefining the corporate business model (Gotsi et Andriopoulos 2008; Balmer et Thomson 2009; cités par Biraghi et Gambetti, 2015, p.263).

Finalement, la troisième vague d'études portant sur la marque corporative ajoute une autre perspective théorique, soit celle des parties prenantes externes à l'entreprise. (Biraghi et Gambetti, 2015) En effet, cette nouvelle dimension stipule que la marque corporative ne se développe pas uniquement à l'interne, mais également des relations qui se forment entre l'entreprise et ses collaborateurs/partenaires externes :

In this view, the corporate brand embodies the value covenant (Balmer 2001) meaning a ‘bilateral promise’ between an organization and its stakeholders (Balmer and Greyser 2002 ; Balmer and Gray 2003), which should be experienced and shared through corporate and marketing communication in order to become a real promise of reciprocal commitment (Giraghi et Gambetti, 2015, p.263)

Biraghi et Gambetti (2015) ont résumé, en un modèle simple et récapitulatif ressemblant au modèle de Hatch et Schultz (2003), la marque corporative comme suit (figure 2) :

**FIGURE 2 – Modèle conceptuel de la marque corporative
(Biraghi et Gambetti, 2015)**



La communication est donc au centre du développement de la marque corporative et cette dernière naît de la relation entre la culture interne, l'identité, l'image perçue et la réputation à l'externe.

Dans le cadre de cette étude, nous nous baserons sur le modèle de Biraghi et Gambetti (2015) et sur le modèle de Rode (2004) tel que repris par Rode et Vallaster (2005) pour définir les éléments importants de la revue de littérature en ce qui a trait à la marque corporative, nous permettant ainsi de dresser un portrait global de ce concept tel qu'il a été étudié et présenté dans la littérature. Les notions d'identité de marque (incluant le design et la personnalité de marque), d'image de marque, de culture de marque (incluant le comportement de la marque) et de communication de marque seront donc définies dans les sections suivantes.

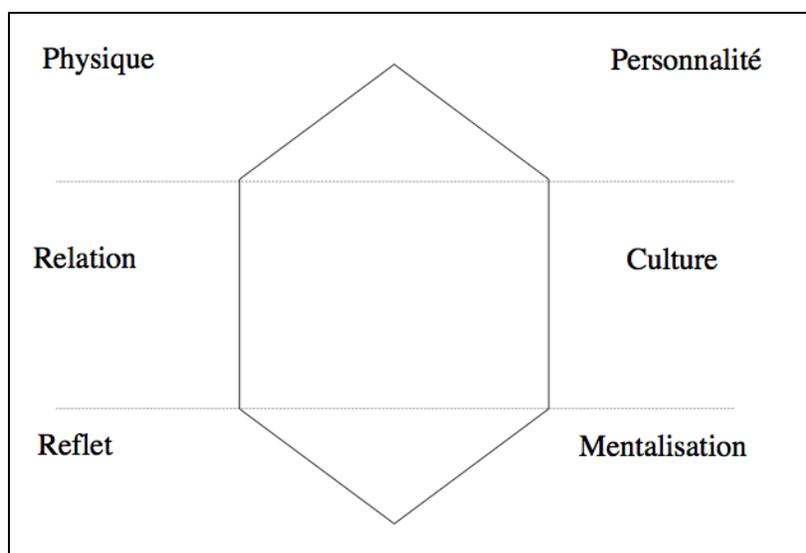
b) L'identité de la marque et l'image de la marque

Les chercheurs conviennent maintenant que la marque englobe bien plus que des aspects tangibles, mais également des éléments intangibles tels les réactions émotionnelles du consommateur. (Stride et Lee, 2007) En d'autres mots, la façon dont le consommateur interprète la marque est importante. C'est ce qui nous permet, entre autres, de distinguer les concepts d'image de marque et d'identité de marque.

Tout d'abord, en ce qui a trait à l'identité de marque, celle-ci renvoie à ce qui est construit par l'entreprise, soit l'identité corporative. En effet, « a firm's brand identity is an idealised set of firm-generated propositions communicated to customers and other parties by whatever communicative means available ». (Ballantyne et Aitken, 2007, p.365) Autrement dit, ce que l'entreprise cherche à démontrer, le message, les valeurs, etc. à travers les communications externes représente l'identité de marque telle que construite commercialement. Celle-ci « est visible dans tous les signes émis par

l'entreprise dans son environnement (packaging, publicité, relation client, service au consommateur, événements, etc.) » (Darpy et Gomy, 1999, p.2) Selon Kapferer, l'identité doit répondre à cinq questions, soit : « Sa vision, son projet, son impérieuse nécessité? Sa différence? Sa permanence? Ses valeurs? Ses signes de reconnaissance? » (Kapferer, 1991; p.99) Selon l'auteur, ce sont ces questions qui permettent de définir la marque. (Kapferer, 1991; p.100) Cette identité est donc le cœur même de l'entreprise, elle « trouve ses racines dans l'histoire de la marque, dans la multiplicité des produits qu'elle englobe et des hommes et femmes qui l'ont construite ». (Darpy et Gomy, 1999, p.2) Une menace importante pour l'identité de marque est le besoin de diversification. En effet, une entreprise qui s'investit dans plusieurs projets différents, tels les extensions de marque, le co branding, la conquête de nouveaux marchés, etc., et ce, sans souci de cohérence, court le risque de diluer ou fractionner son identité lors de l'émission des messages. Quand la marque devient « caméléon, elle perd son unicité, son identité ». (Kapferer, 1991; p.102) Le modèle le plus célèbre d'identité de marque est celui élaboré par Jean-Noël Kapferer en 1991. Celui-ci est représenté par un prisme à six faces, comme démontré dans la figure suivante (figure 3) :

FIGURE 3 - PRISME D'IDENTITÉ DE KAPFERER (Kapferer, 1991)



La première facette, soit le physique, représente les caractéristiques tangibles de la marque, ce qui est « mis en avant dans la communication ». (Darpy et Gomy, 1999, p.3) On peut renvoyer cette facette au design de la marque, soit les aspects visuels tels que le nom, le slogan, le logo, etc. (Rode et Vallaster, 2010) La deuxième, soit la personnalité, est une représentation identitaire de la marque et un construit populaire permettant 1) de décrire les marques en leur attribuant des caractéristiques humaines et 2) d'évaluer les perceptions des consommateurs. (Aaker, 1996; Huang, Mitchell et Rosenaum-Elliott, 2012) C'est un aspect important qui a une influence considérable sur l'image perçue par le consommateur. Une différence existe entre les traits de personnalité humains proprement dits et les traits de personnalité associés à la marque. Aaker (1997) en fait mention dans *Dimensions of Brand Personality* en citant les travaux, entre autres, de Park (1986) et Plummer (1985). Tandis que les traits humains se développent selon les comportements, croyances, attitudes et caractéristiques physiques et démographiques (Park, 1986), la personnalité de marque, quant à elle, se développe à travers le contact « direct ou indirect » qu'a le consommateur avec la marque en question. Le contact direct se fait, en partie, par ce que l'on nomme le « user imagery », soit les traits qu'on associe au consommateur idéal de la marque, le consommateur cible. (McCracken, 1989, cité par Aaker, 1997, p.348) Ce contact direct s'effectue également à travers les employés et porte-paroles. (McCracken, 1989, cité par Aaker, 1997) Finalement, les traits de personnalité développés par associations indirectes font appel aux caractéristiques du produit/service offert dont le prix, les couleurs, le logo et le type de publicités déployées. (Batra, Lehmann et Singh, 1993; cité par Aaker, 1997). Le modèle théorique de mesure de personnalité le plus connu aujourd'hui et couramment employé

par les stratégies pour renforcer l'image de marque des entreprises est celui développé par Aaker (1997). Son étude repose sur l'approche psycho lexicale de la personnalité humaine qui stipule que les « attributs servant à décrire la personnalité peuvent être condensés en un nombre limité de dimensions latentes » (Traduction libre, Muniz et Marchetti, 2012, p.173) se traduisant en cinq grandes classes surnommées « The Big Five ». (Aaker 1997, Allport, 1973 et Nuttin, 1969; cité par Muniz et Marchetti, 2012, p.173)

La troisième facette, soit la culture, représente le système de valeurs ou la culture même dans laquelle est ancrée l'entreprise. La quatrième, la relation, renvoie aux liens tissés avec les consommateurs (à travers les communications marketing, par exemple). Le reflet, cinquième facette, représente le consommateur idéal, le public cible de l'entreprise. Finalement, la mentalisation illustre l'idéal atteint par le consommateur qui utilise la marque. (Darpy et Gomy, 1999)

Ensuite, il importe de définir l'image de marque parallèlement à l'identité de marque. Cette dernière se définit comme étant la perception d'une marque par les consommateurs. « Any brand image in our view is essentially socially constructed ». (Berger et Luckman, 1967; Gergen, 1994; Hackley, 1998; cités par Ballantyne et Aitken, 2007, p.365) Autrement dit, l'image renvoie à la représentation de la marque socialement construite. Elle représente l'opinion ou perception générale de la marque née d'interactions entre consommateurs et non la somme des perceptions individuelles. (Ballantyne et Aitken, 2007) Keller (1993) décrit l'image de la marque comme étant les associations faites en lien avec la marque dans la mémoire du

consommateur : « brand image is defined here as perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory. » (Keller, 1993, p.3) Il existe, selon Keller, différents types d'associations en lien avec l'image de marque. Tout d'abord, on retrouve les attributs. Cette dimension renvoie aux caractéristiques descriptives du service ou produit. Les « product-related-attributes » décrivent la « composition physique » qui assure le fonctionnement du produit ou service. (Keller, 1993, p.4) Les « non-product-related-attributes » renvoient aux caractéristiques externes du produit/service, mais qui assurent son achat, tel le prix. (Keller, 1993, p.4) Les attributs renvoient également aux utilisateurs et à l'usage du produit, ce que Keller nomme « user and usage imagery attributes ». (Keller, 1993, p.4) Ces associations se forment soit par le contact direct du consommateur avec d'autres consommateurs, sa propre expérience avec la marque ou par la représentation mentale que se fait le consommateur potentiel du public cible de la marque à travers les publicités générées par l'entreprise. (Keller, 1993) Ce sont ces représentations de l'utilisateur type qui mènent à l'association de la marque à des traits de personnalités. (Plummer, 1985; cité par Keller, 1993)

Plummer (1985) asserts that one component of brand image is the personality or character of the brand itself. He summarizes research demonstrating that brands can be characterized by personality descriptors such as « youthful », « colorful », and « gentle. » These types of associations seem to arise most often as a result of inferences about the underlying user or usage situation. Brand personality attributes may also reflect emotions or feelings evoked by the brand. » (Keller 1993, p.4)

Le deuxième type d'association chez les consommateurs renvoie aux bénéfices, soit les valeurs rattachées au produit/service : « Benefits are the personal value consumers attach to the product or service attributes – that is, what consumers think the product or service

can do for them. » (Keller, 1993, p.4) Finalement, le troisième type d'association est représenté par les attitudes des consommateurs envers la marque, soit leur « évaluation globale » de cette dernière. (Keller, 1993, p.4) D'autres chercheurs mentionnent l'association d'une marque à une célébrité dans un rôle de porte-parole comme contexte permettant l'association d'une marque à des traits de personnalité. (Spry, Pappu et Cornwell, 2011; Arsenau, Silvera et Pandelaere, 2014; Zamudio, 2015) Le caractère de la personne qui représente le produit est alors transféré à la marque et reconnu par le client. Une fois une association faite entre la marque et des traits de personnalité humains, une préférence pour la marque en question s'intensifie du moment où les traits reconnus sont congruents avec les traits de personnalité du consommateur ou les traits idéaux auxquels le consommateur aspire: « his ideal self ». (Malhotra, 1988; cité par Aaker, 1997, p.347) Ceci est confirmé par plusieurs études, dont celle menée par Huang, Mitchell et Rosenaum-Elliott (2012), qui démontrent que les consommateurs préfèrent les marques qui ont des traits de personnalité similaires aux leurs. Auparavant, Belk (1988) a également fait mention de ce phénomène qui voit les consommateurs favoriser des marques qui représentent leur personnalité idéale à laquelle ils aspirent. (Belk, 1988; cité par Huang, Mitchell et Rosenaum-Elliott, 2012)

Souvent, les réactions face à une marque peuvent différer de ce qui est construit à l'interne, des représentations idéales auxquelles aspire l'entreprise. Tous les éléments appartenant à l'image de marque peuvent avoir un impact sur le consommateur et sur la façon dont ce dernier évalue et accorde de l'importance à la marque en question. (Aaker, 1992; Mitchell et Olson, 1981; cité par Spears et Singh, 2004) Justement, avec les

entreprises oeuvrant de plus en plus dans la perspective du *Service Dominant Logic*, les consommateurs détiennent maintenant un rôle capital dans l'évaluation de l'image de marque, d'où l'importance d'établir une forte relation avec ces derniers. (Klaus et Maklan, 2007). L'image naît donc d'une communication. Il ne suffit pas d'émettre pour exister ou pour « signaler son identité », il faut être « reçu ». (Kapferer, 1991; p.101)

Les consommateurs, quant à eux, ne capteront pas nécessairement le message de la même façon, causant ainsi des divergences entre l'identité de marque et l'image de marque. (Ballantyne et Aitken, 2007) Un message doit être décodé et reçu pour qu'il concorde avec le message envoyé et codé. (Shannon et Weaver) Cependant, dans d'autres cas, le message peut être reçu différemment par le destinataire. Il y a alors divergence entre les deux messages et l'image « voulue » et « transmise » diffère de l'image « perçue » par le consommateur. (Décaudin, 1999; Ratier, 2002, p.3) Les entreprises doivent donc encourager le dialogue et la rétroaction des communautés de marque et des consommateurs afin de pouvoir mesurer si l'image reçue correspond à l'image souhaitée, soit une qui représente l'identité de la marque.

L'image peut également être étudiée comme étant la réputation de la marque auprès des consommateurs. La réputation d'une marque repose, entre autres, sur son *brand equity* qui renvoie à la perception qu'ont les consommateurs de cette dernière ou la valeur associée à la marque (Aaker, 1992). On retrouve cinq composantes au *brand equity*, soit le *brand awareness*, la loyauté envers la marque, la qualité perçue, les associations ou

image de marque et les autres propriétés tangibles de la marque (Aaker, 1992). Chacune de ces composantes aide à bâtir la réputation et contribue à améliorer l'image perçue par les consommateurs. Plus précisément, la perception renvoie à l'attitude des clients, soit «l'évaluation interne de la marque» (Mitchell et Olson, 1981; cité par Spears et Singh, 2004, p.55). Comme élaboré par Eagly et Chaiken (1993) et ensuite repris par Spears et Singh (2004), c'est cet aspect «évaluateur» ou le degré de «goodness / badness» attribué à l'objet d'étude qui détermine l'attitude du consommateur et donc sa perception envers la marque. (Eagly et Chaiken, 1993, p.3; Spears et Singh, 2004, p.55)

Il est donc primordial pour une entreprise d'avoir une identité de marque (valeurs, compétences, vision de l'entreprise, son comportement, etc.) (Burmans et coll, 2009) et un positionnement clair qui sont congruents avec la culture d'entreprise. (Aaker, 1996; Chernatony et Harris, 2000; Dunn et Davis, 2003; Melewar et Jenkins, 2002) Ceci permet de non seulement se dissocier de la concurrence, mais également de faciliter la communication vers une image fiable et ainsi augmenter son *brand equity*, *brand awareness* et *brand recognition*, éléments importants qui peuvent améliorer les intentions d'achats des consommateurs et la valeur de la marque à long terme. (Oh, 2009; Percy et Rossiter, 2009; Keller et Lehmann, 2009) De plus, le développement de marque n'étant désormais plus réservé qu'aux grandes entreprises, de nouvelles recherches se penchent maintenant sur le phénomène du développement de la marque dans le secteur des organismes à but non lucratif, qui adoptent les modèles traditionnels de marketing afin d'augmenter l'intérêt de la communauté ainsi que son appui financier. (Stride et Lee, 2007)

c) La culture de la marque

La culture de marque est intimement liée à la culture d'entreprise, cette dernière étant représentée, entre autres, par le type de management prôné par les dirigeants, les valeurs et la conscience collective reconnue, respectée et personnifiée par les employés. (Yang, 2010) Cette culture est, entre autres, encouragée par les méthodes de recrutement, promotion, formation, communication, évaluation et de compensation qui stimulent le développement cohésif et le sentiment d'appartenance des employés. (Iglesias et Saleem, 2015) Cette culture englobe non seulement la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise, mais également ce que certains auteurs appellent le comportement de la marque, soit tout ce qui a trait aux ressources humaines. (Rode et Vallaster, 2010) En d'autres mots, la culture d'entreprise est la cohésion ou l'unification des employés qui partagent les mêmes valeurs et visions corporatives, tout comme les membres d'une communauté culturelle partageront les mêmes valeurs, traditions, etc. Une forte culture d'entreprise permet donc, par extension, d'externaliser la culture d'entreprise en ce qui devient la culture de marque (Yang, 2010) : « As an important part of corporate culture, brand culture is its extension and identification. » (Yang, 2010, p.223) Les caractéristiques d'une culture d'entreprise deviennent la base de la culture de marque, permettant de sortir la vision interne de l'entreprise vers les marchés, et ce, à travers les caractéristiques et services de la marque. (Yang, 2010) La marque devient donc un véhicule afin de « convertir les effets culturels en effets de marché et bénéfices économiques. » (Traduction libre, Yang, 2010, p.223) Le lien qui existe entre la culture d'entreprise et la culture de marque est bidirectionnel. En effet:

Aiming at promoting and developing corporate culture, brand culture should conform to the idea of corporate culture in its external transmission process. Accordingly, brand culture can exert profound influences on corporate culture in its operation while the achievements of corporate culture need to be manifested in a market-oriented form in brand culture. (Yang, 2010, p.224)

La culture corporative sert donc de base solide pour que la marque corporative se manifeste à l'externe pendant que, simultanément, la marque influence les processus internes de l'entreprise. Selon Yang (2010), ces deux éléments ont un impact direct sur l'image de marque. En effet, la culture corporative détermine le système de valeurs d'une entreprise et permet de créer des marques dites « humaines ». (Yang, 2010, p.224) Ceci étant manifesté dans la marque corporative, la marque permet à son tour d'émaner une certaine « spiritualité ». (Yang, 2010, p.224) L'unification de ces deux éléments influence la perception du consommateur et l'image de marque. En effet, plus la culture corporative et la culture de marque sont congruentes et fortes, plus l'image de marque sera forte et mieux perçue du consommateur :

A brand represents the image of an enterprise as well as the brand itself in the eyes of consumers. Enterprise image is the unification of corporate culture and brand culture in that favorable brand image reflects favorable corporate culture while excellent corporate culture cultivates excellent brand culture. (Yang, 2010, p.224)

Toujours d'après Yang (2010), un aspect primordial de la culture d'entreprise est la main d'œuvre humaine. La culture représente les valeurs communes et les buts des employés manifestés par leur mission commune et leur fierté à travers l'entreprise. Les interactions dynamiques interpersonnelles aident également à obtenir une atmosphère harmonieuse ainsi que des comportements inconsciemment influencés par les buts

communs de l'entreprise. Ceci étant dit, la culture d'entreprise et subséquemment, l'image de marque peuvent donc être constamment bonifiées en améliorant le fonctionnement du moteur de l'entreprise, soit ses employés. (Yang, 2010, Aaker, 2004) Justement, selon Iglesias et Saleem (2015), une culture qui encourage le partenariat entre les départements de ressources humaines et de marketing permettra de stimuler l'intégration, les relations interpersonnelles et les comportements congruents avec les valeurs clés de l'entreprise. (Iglesias et Saleem, 2015) En encourageant la cohésion interne et en tenant compte des besoins individuels, on arrive à améliorer l'image de la marque en externalisant cette cohésion.

The exertion of the internal function of corporate culture means attaching great importance to people's value and respecting, caring, depending on, understanding, uniting, cultivating and developing people to the largest degree to fully encourage enterprise staff's enthusiasm for brand culture construction. (Yang, 2010, p.225)

Dans un même ordre d'idées, Gummesson (1991) utilise le terme « part time marketers » pour renvoyer aux employés qui sont en conformité complète, vivent et reflètent les valeurs corporatives de manière à influencer les relations avec les consommateurs et, aussi, leur satisfaction envers la marque. (Gummesson, 1991, p.60)

Du point de vue du consommateur, le branding, tel que présenté par Pettinger (2004), est, en soit, un « artéfact culturel » ou « the process by which the cultural work is designed to function as its own advertisement ... to create an audience for itself » (Lury 1993, p.207, cité par Pettinger, 2004, p.170). L'auteur, dans sa recherche portant sur les magasins de détail, propose la marque d'une boutique comme étant une image qui

reflète les valeurs culturelles et modes de vie d'un groupe cible. (Pettinger, 2004) La culture de la marque provient donc, a priori, de l'interne, mais doit également représenter, du point de vue des consommateurs, une culture, idéologie et valeurs congruentes avec le public cible, afin d'assurer une image de marque identique à l'identité construite à l'interne, mais aussi afin de créer et renforcer une relation marque-client à long terme.

d) La communication de la marque

Tandis que le marketing est une spécialisation qui sert à développer l'identité de la marque, les communications, aussi appelées « la voix » de la marque (Keller, 2009, p.141) permettent de développer les messages qui véhiculent l'essence de la marque tant à l'interne qu'à l'externe des entreprises (Singer, 2013). Selon Piercy (2002) et appuyé par Argyriou et coll. (2005), la communication de marque permet de livrer la valeur ajoutée au consommateur : « As the market changes and new types of competition emerge, companies need more than a brand: they need value, and focused branding via excellent consumer-orientated communications is a way of delivering such value (Piercy 2002, cité par Argyriou et al., 2005, p.576) C'est cette communication qui permet de forger des relations avec les consommateurs, les employés et autres parties prenantes d'une organisation. (Singer, 2013) « Communications are in general perceived as an activity that links people together and creates relationships ». (Duncan and Moriarty 1998, cité par Petek et Ruzzier, 2013, p.65)

Tout d'abord, le premier type de communication de la marque est la communication avec le consommateur. Le modèle universellement reconnu de communication a longtemps été le modèle de Shannon et Weaver (1949) où une personne (*information source* ou *sender*) envoie un message ensuite décodé par la personne ciblée (*destination* ou *receiver*). (Shannon, 1948, p.380-381) Plus tard, Joyce (1967) propose une théorie où la communication marketing, sous forme de publicité, peut influencer et « changer les attitudes des consommateurs envers une marque à travers le modèle AIDA ». (Traduction libre; Argyriou et coll., 2005, p.580) Le modèle AIDA stipule que la marque envoie des messages rationnels aux consommateurs qui interprètent ensuite ces messages. (Barnham, 2008) Ce processus englobe les quatre éléments suivants : « Attention, Interest, Desire, Action⁴ », où il importe, à travers les communications, d'attirer l'attention, de susciter l'intérêt, d'invoquer le désir d'achat et de permettre au consommateur de passer à l'action (acte d'achat). Le marketing, à ce moment, privilégiait les communications de masse unidirectionnelles, de l'entreprise au consommateur, à travers ce que l'on appelle aujourd'hui les médias traditionnels, soit la radio, la télévision, l'imprimé et l'affichage. (Petek et Ruzzier, 2013)

Ce type de modèle est, aujourd'hui, rejeté par plusieurs auteurs, affirmant que les émotions sont aussi importantes, voire même plus importantes que le message rationnel lors de communications de marque. (Heath et coll., 2006, cité par Barnham, 2008) Heath stipule que le décodage de messages publicitaires s'effectue souvent de manière implicite, passive et inconsciente. (Heath, 2001) Cependant, selon Barnham (2008), bien

⁴ Business Dictionary (s.d.). *AIDA Selling System*, Récupéré le 8 avril 2015 de <http://www.businessdictionary.com/definition/AIDA-selling-system.html>

que les paramètres subjectifs et émotionnels ont été rajoutés au modèle AIDA, il n'en demeure pas moins que ce modèle de communication est toujours basé sur celui de Shannon et Weaver, soit à langage très mécanique. (Barnham, 2008) Il est donc nécessaire d'évaluer comment les consommateurs vivent les communications de marque et leurs interactions au lieu de baser le modèle sur l'effet de la marque sur le consommateur du point de vue d'origine, soit celui de l'entreprise. (Barnham, 2008) De ce fait, le modèle AIDA ne propose qu'une façon de voir la communication, qu'un seul côté de la médaille : « It is a model that is entirely focused on what the brand is doing to the consumer; it is, after all, a framework of communication and, as such, it is constructed around how the brand owner sees the advertising. » (Barnham, 2008, p.206) Pour contrer cette faille dans le modèle de communication, Barnham (2008) propose un nouveau modèle où la marque devient une narration. Le « brand owner » devient auteur et la marque, une « pièce narrative » (Barnham, 2008, p.209). Le consommateur, au lieu de recevoir un message, a alors un rôle pivot en tant que lecteur de la marque (Barnham, 2008) : « Brand communication becomes an act of « reading » the brand. » (Fiske et Hartley, 1978, cité par Barnham, 2008, p.209) Les caractéristiques « rationnelles » de la marque sont toujours perçues (caractéristiques physiques, type de publicité utilisé, etc.), mais deviennent des « facilitateurs du processus de lecture de la marque. » (Barnham, 2008, p.209-210)

La communication de la marque unidirectionnelle autrefois privilégiée a subi une véritable transformation avec l'arrivée des nouvelles technologies. Avec l'utilisation d'Internet et, surtout, des réseaux sociaux, la communication a été transformée en réseau

communicationnel « multidimensionnel, bidirectionnel et inter consommateur ». (Traduction libre; Bethon et coll., 2008 cités par Schivinski et Dabrowski, 2015, p.32)

En d'autres mots, la communication a lieu dans quatre directions distinctes qui forgent des relations spécifiques: entre l'entreprise et les consommateurs ou autres parties prenantes externes, entre l'entreprise et les employés et collaborateurs internes, parmi les consommateurs et parties prenantes externes et entre les employés internes et les consommateurs externes:

Nowadays-mass communications approach suddenly became a thing of the past. Communications are believed to be travelling in four diverse directions; among the brand and external stakeholders, among external stakeholders, among internal and external stakeholders and among brand and internal stakeholders. These communications are forming diverse interactions and diverse relationships (Keller 2009, p.152, cité par Petek et Ruzzier, 2013, p.66)

Selon une étude effectuée en 2009 par Razorfish et rapportée par Beuker et Abbing (2010), les marques peuvent établir des campagnes de communications sur les réseaux sociaux et avoir un impact considérable sur les consommateurs. (Beuker et Abbing, 2010) En effet, sur un échantillon de 1000 consommateurs américains, 97% ont rapporté que l'expérience digitale conçue par une entreprise influence ultimement leur décision d'achat. (Beuker et Abbing, 2010) Les consommateurs sont de plus en plus engagés sur les réseaux sociaux, communiquent avec les marques ou en parlent sur leurs propres canaux et réseaux. (Beuker et Abbing, 2010) Il est donc primordial pour les marques de non seulement utiliser les réseaux sociaux dans leurs stratégies communicationnelles, mais d'en alimenter le contenu. Selon Arruda (2009), une communication de marque adéquate doit suivre la méthode des trois C ou « Three Cs of brand communication », soit la clarté (*clarity*), la cohérence (*consistency*) et la constance

(*constancy*). (Arruda, 2009, p.409) Cette méthode renvoie au développement de la marque personnelle, mais s'applique à la marque corporative également dans le sens où les messages communiqués doivent être clairs au niveau de la personnalité/identité de marque, cohérents entre eux et toujours présents auprès des consommateurs. (Arruda, 2009) Justement, nous parlons de constance dans le sens où les entreprises ne peuvent avoir une mentalité « set it and forget it » quand vient le temps d'assurer une présence sur les réseaux sociaux. (Ryan et coll., 2013, p.146) La définition même des réseaux sociaux met l'accent sur l'interactivité: « Social media is first and foremost an interactive, communicative medium consumers use to communicate with friends, family, co-workers and now brands they care about. » (Ryan et coll., 2013, p.146) Il est reconnu que les marques ont la capacité « d'influencer l'environnement dans lequel les communications relatives à la marque se développent ». (Traduction libre, Ryan et coll., 2013, p.147) Cependant, selon certaines études rapportées par Ryan et coll. (2013), la loyauté envers la marque ne se développe, à travers les médias sociaux, qu'à travers des communautés encouragées, par la marque, à se développer elles-mêmes. L'entreprise agit alors comme facilitateur et est présente pour engager les consommateurs lorsqu'une communication est requise et appropriée :

This research shows social media is at its most effective when brands allow loyal consumers to be the stewards of the brand in these communities. The brand's role is to structure the environment in which consumers communicate, provide content engaging people with the brand's themes and values, and be ready always to respond to the community or individuals when appropriate. (Ryan et coll, 2013, p.147)

Ce type de communication permet alors de construire des relations à long terme avec la communauté de marque. (Ryan, et coll., 2013) Selon une étude publiée en 2015 par

Schivinski et Dabrowski, les communications de marque déployées par l'entreprise n'influencent positivement que le *brand awareness*. Cependant, les communications de marque générées par les consommateurs eux-mêmes sur les réseaux sociaux influencent positivement le *brand awareness*, la loyauté envers la marque ainsi que la qualité perçue. Les résultats illustrent également que l'influence des pairs, parents et autres utilisateurs est importante lors de l'évaluation de la qualité des produits et services offerts. (Schivinski et Dabrowski, 2015)

Ensuite, la communication à l'interne est tout aussi importante dans le développement identitaire de la marque. Selon Welch and Jackson (2007, p. 186) la communication corporative interne est définie comme étant « a process between an organization's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organization, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims » (Welch and Jackson, 2007; cité par Sharma et Kamalanabhan, 2012, p.302) De plus, selon Schmidts et coll. (2001), la communication interne a un impact sur le degré d'identification des employés envers les valeurs de l'entreprise et, par le fait même, le degré auquel les employés s'identifient à l'entreprise. (Schmidts et coll., 2001, cités par Sharma et Kamalanabhan, 2012; De Chernatony and Segal-Horn 2003) Dans un même ordre d'idées, selon Etgar (1979) et repris par Mohr et Nevin (1990), les conflits inter organisationnels sont issus de communications inefficaces menant à « l'incompréhension, à des stratégies incorrectes et à des sentiments mutuels de frustration. » (Traduction libre, Etgar, 1979, p. 65, cité par Mohr et Nevin, 1990, p.36) Il importe donc, comme il a été démontré par bien des études, de

privilégier une communication corporative interne efficace afin de développer la marque interne, d'augmenter la loyauté des employés et d'ainsi permettre de refléter l'identité interne de la marque vers l'extérieur, et ce, entre autres, à travers le point de contact employé/consommateur. (Ambler et Barrow, 1996; Mandhanya et Shah, 2010; Piehler, Hanisch et Burmann, 2015; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015)

e) La communauté de la marque

La communauté de marque est un phénomène issu de la relation et de la communication entre une marque et son public. (Muniz et O'Guinn, 2001) Selon Muniz et O'Guinn (2001), ce concept se définit comme étant «une communauté spécialisée et non géographiquement délimitée, fondée sur un ensemble structuré de relations sociales entre des admirateurs/passionnés d'une marque». (Muniz et O'Guinn, 2001; cité par Amine et Sitz, 2007, p.64) Il s'agit donc d'un regroupement qui, contrairement à une communauté physique, n'est pas défini par son territoire géographique. Ce regroupement inclut les consommateurs d'une marque qui partagent la même affection pour cette dernière et interagissent non seulement entre consommateurs, mais également avec la marque même. Il importe de faire la distinction entre une communauté de marque et un « club de marque », ce dernier servant généralement à récompenser et fidéliser les membres faisant partie d'une base de données grâce à des tactiques permettant de stimuler les ventes. (Amine et Sitz, 2007, p.65) Selon Amine et Sitz (2007), une caractéristique importante de la communauté de marque est le sentiment d'appartenance. Ce sentiment provient d'une culture similaire parmi les membres et d'une admiration partagée pour une marque. Il existe plusieurs types de communautés

de marque selon ces auteurs, allant des communautés pouvant être délimitées géographiquement jusqu'aux communautés interagissant exclusivement en ligne. (Amine et Sitz, 2007) Tandis que certaines communautés sont créées et gérées par des consommateurs « fans » de la marque en question et que ces dernières impliquent 1) « la création d'un espace communautaire » 2) « la construction d'une identité symbolique » 3) « la stabilisation d'une structure hiérarchique » (Amine et Sitz, 2007, p.69) avec des rencontres, des rôles accordés aux membres et le développement de règles et de normes administratives (Amine et Sitz, 2007), d'autres communautés sont, quant à elles, gérées directement par l'entreprise qui prône et priorise l'interaction et la discussion avec ses membres. (Akrouf et Cathalo, 2015) Aujourd'hui, avec les avancées technologiques et l'ère de l'interconnectivité, la création de communautés de marque fait maintenant partie des stratégies marketing des grandes entreprises. D'ailleurs, les communautés en ligne prennent souvent la forme de "fan pages" sur les réseaux sociaux.

Il est reconnu également que les communautés de marque sont des groupes hétérogènes. En effet, les consommateurs ont un degré d'appropriation et d'engagement différents envers la marque. Cova (2006) explique cette organisation par des cercles concentriques d'individus, divers sous-groupes qui se développent dans une communauté. (Cova, 2006) Ces sous-groupes peuvent être organisés selon leur degré d'appartenance ou leur rôle dans la communauté. En effet, selon le degré d'appartenance, nous retrouvons au centre de la communauté le cercle des fanatiques, ceux qui « vivent la marque » (Cova, 2006, p.54) et qui sont le plus impliqués dans la communauté. Autour de ces derniers se retrouvent les fortement impliqués, ceux qui animent les communautés et qui participent

à plusieurs événements. Puis, nous retrouvons le cercle des occasionnels, ceux qui ne participent qu'à très peu d'événements. Finalement, le cercle le plus large est constitué des consommateurs qui « vivent leur appartenance [...] de manière imaginaire. » (Cova, 2006, p.54) Si nous observons les sous-groupes selon leurs rôles dans la communauté, Cova parle alors des « adeptes, participants, pratiquants et sympathisants ». (Cova, 2006, p.54) Cultiver une communauté de marque apporte beaucoup d'avantages à une entreprise. En effet, les communautés de marque sont considérées comme étant les « missionnaires » de la marque et sont plus souvent portées à fournir des rétroactions constructives. (McAlexander et coll., 2002, p.51)

f) La marque corporative et la marque de consommations : distinctions

Il est important de faire la distinction entre la marque de consommation et la marque corporative. Ces contextes de marques se distinguent sur plusieurs points dont : l'opérationnalisation, la communication et la relation avec les diverses cibles ainsi que le rôle sur le marché. Ces distinctions sont décrites dans cette section.

Tout d'abord, d'un point de vue opérationnel, la marque *produit* diffère de la marque corporative au niveau de sa gestion. En effet, la marque produit est habituellement le fruit d'une réflexion de l'équipe marketing d'une entreprise et développée à court terme. (Balmer, 2003) Cette dernière possède des valeurs qui peuvent être considérées comme étant artificielles, créées synthétiquement à des fins commerciales. En effet, la marque produit peut s'adapter à divers marchés et publics cibles. (Xie et Boggs, 2006) La marque corporative, quant à elle, présente les valeurs fondamentales de l'entreprise ainsi

que sa raison d'être. (Balmer, 2003) Se développant à long terme, elle est gérée à travers l'ensemble de l'entreprise et naît de la vision stratégique de la haute direction. (Balmer 2003; Hatch et Schultz, 2003)

Puis, au niveau de la communication de la marque et sa relation avec son public cible, la marque produit est essentiellement communiquée à travers des canaux communicationnels issus du marketing mix et ce, pour rejoindre directement les consommateurs faisant partie de la segmentation clé. (Balmer, 2003, Hatch et Schultz, 2003) La marque corporative, quant à elle, est communiquée à travers tous les canaux corporatifs et ce, non seulement auprès des consommateurs, mais auprès de toutes les parties prenantes, soit les employés, les investisseurs, les distributeurs, les partenaires et les communautés locales. (Balmer, 2003, p.978; Hatch et Schultz, 2003; Xie et Boggs, 2006) Selon McDonald et coll. (2001) et ensuite repris par Xie et Boggs (2006), adopter les stratégies de branding de produit au lieu de mettre de l'avant sa marque corporative peut apporter certains bénéfices à une entreprise. Par exemple, lors de l'échec commerciale d'un produit particulier issu d'une vaste gamme de produits, les conséquences sont moins importantes pour l'entreprise, car cette stratégie commerciale met de l'avant la marque produit et non la marque corporative. (Xie et Boggs, 2006) En effet, tandis que les stratégies de branding de produit attirent l'attention sur les caractéristiques tangibles et intangibles du produit offert sur le marché seulement, la marque corporative, elle, expose l'entreprise, de par ses caractéristiques communiquées, à de plus grandes critiques et représailles dans le cas d'échec de marché. (Xie et Boggs,

2006; Hatch et Schultz, 2003) En ce sens, les grandes entreprises peuvent alors privilégier la marque produit dans leurs stratégies communicationnelles.

Finalement, la longévité de la marque produit est courte de nature, ce genre de marque « vivant dans le présent ». (Hatch et Schultz, 2003, p.1045) En effet, selon les auteurs Hatch et Schultz (2003), ce genre de marque sert à attirer des consommateurs et augmenter les ventes à travers des stratégies de marketing ponctuelles visant à mettre en valeur les caractéristiques du produit. (Hatch et Schultz, 2003) En ce qui a trait aux marques corporatives, comme il a été rapporté par Olins (1989) et plus tard cité par Hatch et Schultz (2003), ces dernières sont issues de l'héritage et de l'histoire de l'entreprise et vivent, en ce sens, dans le passé tout en représentant la vision des dirigeants à long terme, soit le futur de l'entreprise. (Olins, 1989, cité par Hatch et Schultz, 2003) La marque corporative se développe donc à très long terme en reliant le passé au futur. (Hatch et Schultz, 2003)

Bref, dans la littérature scientifique ainsi que chez les grandes entreprises établies, une distinction est faite entre la marque corporative et la marque produit, distinctions qui se basent essentiellement sur la communication, le déploiement de la marque sur le marché et son origine.

2.1.2 Le *branding* intégré aux modèles d'affaires

Dans le cadre de cette étude, il importe de relever les caractéristiques de la marque et son déploiement dans un contexte de très petites entreprises et de petites et moyennes

entreprises, car elles constituent des contextes particuliers comparativement aux grandes entreprises en ce qui a trait aux ressources disponibles. Nous considérons que les contextes de PME et TPE peuvent grandement ressembler au contexte d'entreprise en démarrage, spécialement au niveau de la taille de l'entreprise. Il est donc intéressant, dans un premier temps, de relever les caractéristiques de branding qui sont propres à ce type d'entreprises, avant de recenser, dans un deuxième temps, les quelques études qui ont abordé le sujet de la marque dans un contexte entrepreneurial.

2.1.2.1 Le déploiement du *branding* chez les PME et les TPE

Tout d'abord, les définitions de PME et TPE diffèrent selon les secteurs, industries et pays dans lesquels ces entreprises opèrent. La petite entreprise, selon Industrie Canada, comporte moins de 100 employés, tandis que la moyenne entreprise compte entre 100 et 500 employés⁵. Généralement, les nombreuses définitions des PME les qualifient d'entreprises employant entre 5 ou 10 et 500 employés et « dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 50M\$⁶. » Les TPE, quant à elles, sont des microentreprises de moins de 5 employés selon la Banque de Développement du Canada⁷ et Industrie Canada.

⁵ Industrie Canada (juillet 2012). « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », dans *Industrie Canada*, Récupéré le 2 mai 2015 de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf)

⁶ Institut de la statistique du Québec (2015). « Science, technologie et innovation », dans *Institut de la statistique*, Récupéré le 2 mai 2015 de http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html

⁷ Banque de développement du Canada (Août 2011-2013). « Les PME d'un coup d'œil », dans *BDC*, Récupéré le 10 mai 2015 de <https://www.bdc.ca/FR/Documents/other/PME-coup-d-oeil-ete2011.pdf>

D'autres organismes définissent la très petite entreprise à moins de 10 employés.⁸
(Tison, 2011)⁹

Selon Carson, Cromie, McGowan et Hill (1995) et rapporté ensuite par Abimbola (2001) « SMEs are considered as growing small businesses, medium size entreprises and entrepreneurs. » Le terme entrepreneur est utilisé au sens plus large, soit la disposition des individus ou des organisations à prendre certains risques dans l'espoir d'obtenir un gain (Penrose 1995, cité par Abimbola, 2001, p.99) et ne renvoie pas nécessairement, dans ce cas-ci, à un entrepreneur au stade de démarrage. Toujours selon l'auteur, les PME, malgré leur manque de ressources financières, oeuvrent dans le même marché compétitif que les grandes entreprises et demandent donc d'élaborer une stratégie marketing qui leur sont propres afin de pouvoir se distinguer de leurs compétiteurs. (Abimbola, 2001; Keller, 2003) Justement, avec une stratégie marketing appropriée, les PME voient les coûts associés à l'acquisition de consommateurs diminuer et les profits augmenter. (Calabro, 2005, cité par Horan et coll., 2011)

Le développement des TPE et PME est majoritairement ancré dans les disciplines de management, marketing et entrepreneuriat (Carson et coll., cité par Ho et Merrilees, 2005) et ce, souvent de façon confondue. En effet, le fondateur peut jouer un rôle central tant en management, en gestion des opérations qu'en marketing et souvent, les décisions prises et les communications marketing déployées ne font pas partie d'un plan

⁸ Journal Dunet (mise à jour août 2016). « TPE (Très petite entreprise) : définition, traduction et synonymes », dans *Fiches pratiques*, Récupéré de <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17219/tpe-tres-petite-entreprise-definition-traduction-et-synonymes.html>

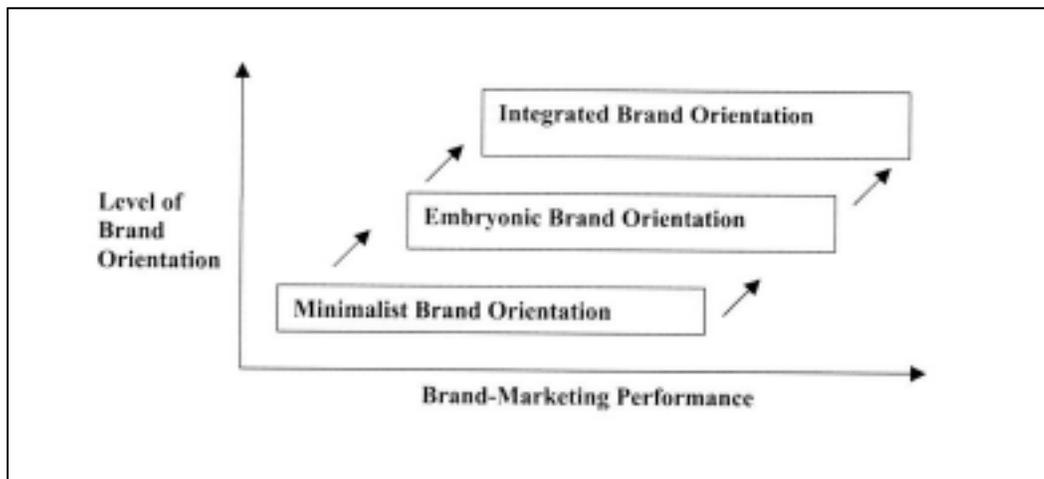
⁹ Tison, M. (28 septembre 2011). « Quel est la taille de la bête? », dans *Les affaires; La presse*, Récupéré de <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/serie-moyennes-entreprises/201109/28/01-4452152-quelle-est-la-taille-de-la-bete.php>

managérial défini. (Agostini et Filippini, 2014) Il importe donc pour les TPE et les PME d'établir une stratégie de branding adaptée, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, malgré la taille de l'entreprise, de nombreuses TPE et PME ont dépassé le stade de démarrage et sont stables financièrement. Ces entreprises peuvent donc envisager une expansion corporative et lancer des nouveaux produits ou services sur le marché. Il importe alors d'avoir une marque reconnaissable sur le marché. En effet :

(...) an established brand enables its owner to introduce innovative and new product offerings into the market place with a better chance of success than would have being otherwise possible without an established presence in the market. Furthermore, the presence of a prior brand in the market presents an opportunity for a comparative assessment of any new offerings with the firms previous known brands, this enables consumer to make confident, purchase decision about the latter. (Abimbola, 2001, p.100)

Justement, selon une étude menée par Agostini et Filippini (2014), développer une stratégie de branding corporatif appropriée (particulièrement les stratégies de trademark qui inclut le nom et le logo de l'entreprise) permet d'augmenter le ROI et la performance des PME sur une période de cinq ans. Cependant, pour maximiser le ROI et la performance, il importe d'avoir une stratégie de branding formellement intégrée au modèle d'affaires. Selon Ho et Merrilees (2014), les PME adoptent un de trois modèles archétypes de branding (voir figure 4), soit : 1) le modèle minimaliste (stratégie marketing peu développée, approche orientée vers le produit et le court terme) 2) le modèle embryonnaire (compréhension de l'importance d'une stratégie de marque appropriée, mais la marque est développée implicitement) et 3) le modèle intégré (la marque fait partie intégrale de la stratégie marketing).

**FIGURE 4 - ÉCHELLE DES MODÈLES ARCHÉTYPES DE BRANDING
(Ho et Merrilees, 2014)**



Plus la PME se situe en haut de l'échelle des modèles de marque, mieux elle performe et plus sa marque se distingue sur le marché. (Ho et Merrilees, 2014)

Maintenant que nous avons recensé les caractéristiques du branding intégré aux modèles d'affaires de TPE et PME, il importe d'examiner les caractéristiques de la marque dans un contexte d'entreprise en démarrage puisqu'il s'agit du contexte spécifique à cette étude.

2.1.2.2 Le déploiement du branding chez les entreprises en démarrage

a) Définition de la startup et de l'entreprise en démarrage

L'entreprise en démarrage est, par définition, une entreprise qui se trouve dans les étapes initiales de développement. Bien qu'il n'existe pas de critères spécifiques concernant les caractéristiques des entreprises en démarrage étant donné les nombreuses industries

dans lesquelles elles opèrent, il est généralement reconnu qu'une entreprise en démarrage cesse d'appartenir à ce stade à partir du moment où elle devient profitable ou qu'elle dépasse le cap des 5 ans. (Robehmed, 2013) La raison d'être d'une entreprise en démarrage est la proposition d'un produit ou service nouveau. En effet, un entrepreneur débute par une proposition vouée à enrichir ou améliorer un produit déjà existant ou à répondre à une lacune, un problème qu'on retrouve sur le marché, et ce, de façon innovante. (Ready, 2011) Il importe de faire une distinction avec la définition plus historique de la startup. Selon Paul Graham, investisseur en capital-risque cité par Sébastien Provencher du Journal de Montréal, « Une start-up est une entreprise conçue pour croître rapidement. Une entreprise nouvellement créée n'est pas nécessairement une start-up. Il n'est pas nécessaire de travailler sur un concept technologique, de prendre du capital de risque, ou d'avoir une stratégie de "sortie". La seule chose essentielle est la croissance.» (Paul Graham, s.d., cité par Provencher, 2013) Cependant, dans un contexte général, le terme entreprise en démarrage est autant employé pour désigner une jeune entreprise qu'une startup. Dans le cadre de cette étude, le sens plus large du terme est considéré, sens qui englobe l'entrepreneur, la jeune entreprise, la petite entreprise, etc. Bref, l'entreprise qui voit le jour et qui en est à ces premières années d'existence, peu importe l'offre ou le secteur dans lequel elle opère.

b) L'importance d'une marque dès la création de l'entreprise

Bien que plusieurs ouvrages managériaux comme « The Lean Startup » aient exploité l'importance de bien développer l'image de marque aux premiers stades de développement de l'entreprise, très peu d'études scientifiques ont été menées sur le

développement de la marque dans un contexte d'entreprise en démarrage. Le concept de la marque « naissante » est donc peu développé dans la littérature. Cependant, certaines études exploratoires ont été effectuées afin de commencer à dresser un portrait global du sujet.

Selon Bresciani et Eppler (2010), la première étape à considérer lors de la création d'une marque est le choix du nom. En effet, « a brand name is the foundation of a brand's image. [...] A carefully created and chosen name can bring inherent and *immediate* value to the brand ». (Koholi et Labahn, 1997, p. 67; cité par Bresciani et Eppler, 2010, p.359) Justement, puisque le nom de l'entreprise est presque toujours déterminé dès la fondation de l'entreprise, les premières instances de la marque apparaissent donc parallèlement à la naissance de l'entreprise. De plus, les chercheurs qui se sont penchés sur la question de la marque corporative des très petites entreprises et des entreprises en démarrage concluent sur l'importance de développer la marque dès les premières phases de création d'entreprises, et ce, non seulement pour des raisons légales (nom d'opération à enregistrer), mais également parce que c'est la marque, ultimement, qui permet à une entreprise de se distinguer de ses concurrents. (Ind, 1997; Witt et Rode, 2005; Rode et Vallaster, 2005; Bresciani et Eppler, 2010) « A corporate brand communicates values and goals, and makes the company distinguishable from competitors » (Ind, 1997, p.13 ; cité par Witt et Rode, 2005, p.273).

La marque permet également à une startup ou nouvelle entreprise de survivre à l'étape de démarrage. En effet, le côté « nouveau » d'une entreprise peut être à la fois

bénéfique et nuisible à une entreprise. La nouveauté naît souvent de l'innovation, et cette innovation permet de se distinguer sur un marché très compétitif. Le « buzz » qui entoure une nouvelle marque peut aider une entreprise à devenir fonctionnelle et à prendre sa place. Justement, les stratégies de marque permettent d'acquérir de nouveaux consommateurs, étape cruciale pour les jeunes entreprises. (Bresciani et Eppler, 2010) Cependant, ce « buzz » doit être manufacturé par une stratégie marketing, sans quoi une entreprise peut très rapidement sombrer dans l'oubli. Comme le mentionnent Witt et Rode (2005): « In the early stages of their development, many start-ups struggle with the problem of overcoming the "liability of newness" and becoming well-known and reputable players in their markets. One way to do so is to start early building a corporate brand that manifests the name, the logo, and the visual presentation of the company ». (Witt et Rode, 2005, p.273) Dans un même ordre d'idées, Timmons (1999) souligne l'importance d'une stratégie de branding afin d'assurer la survie de l'entreprise : « if start-ups or new ventures are not able to establish their corporate brand in the market within a relatively short time frame, they disappear from the market » (Timmons, 1999; cité par Bresciani et Eppler, 2010, p.357) Kapferer mentionne également l'importance du développement de la marque très tôt dans la vie d'une entreprise : « La plupart des marques réputées, chargées de sens et de valeurs, ont commencé comme un simple nom d'un nouveau produit supérieur à la concurrence. » (Kapferer, 1991; p.142) Il rajoute également l'importance du temps dans le développement de la marque performante:

Avec le temps et l'obsolescence structurelle des produits, c'est X qui annonce qu'il se renouvelle, se dépasse, se transforme en accueillant sous son nom un produit plus performant. Une marque est alors née et, comme on le constate, ce n'est plus la publicité qui vend alors les produits, c'est la marque. » (Kapferer, 1991; p.142)

Les marques corporatives se développent donc grâce aux lancements de produits qui, à travers le temps, permettent de forger le nom et la reconnaissance de l'entreprise. Pour une entreprise en démarrage, il existe un moyen, selon l'auteur, qui permet d'assurer une longévité sur le marché et il s'agit d'imiter les marques réputées. En ce sens, Kapferer réitère le fait qu'une marque doit être « porteuse de valeurs dès son lancement ». (Kapferer, 1991; p.142) Il est donc important d'établir une forte identité d'entreprise et de marque dès la création de l'organisation et que le choix de la « référence imaginaire » est tout aussi important que le produit ou service offert. (Kapferer, 1991; p.143) Ceci est important non seulement pour établir une culture d'entreprise interne, mais également pour les futurs consommateurs et les investisseurs. La raison d'être de la marque doit naître en parallèle avec la création de l'entreprise. (Kapferer, 1991)

Ce qui rend le branding des startups et des nouvelles entreprises particulier est le fait qu'il s'agisse de la fondation d'une marque dans un contexte dépourvu d'histoire, fondation qui doit se bâtir sans identité corporative précise et établie et sans réputation. L'entreprise fait son entrée sur le marché sans culture d'entreprise, cette dernière se développant généralement avec le temps et l'expansion de l'entreprise. (Rode and Vallaster, 2005; Petkova et coll, 2008; Bresciani et Eppler, 2010) Justement, les études effectuées dans un contexte entrepreneurial se penchent exclusivement sur la question du déploiement de la marque corporative de ces nouvelles entreprises. Witt et Rode (2005), cependant, mentionnent que la marque corporative est souvent confondue pour une marque de consommation, spécialement lors des premiers stades de développement

de l'entreprise et lorsque l'offre de service d'une entreprise se résume à l'offre de produit. (Witt et Rode, 2005)

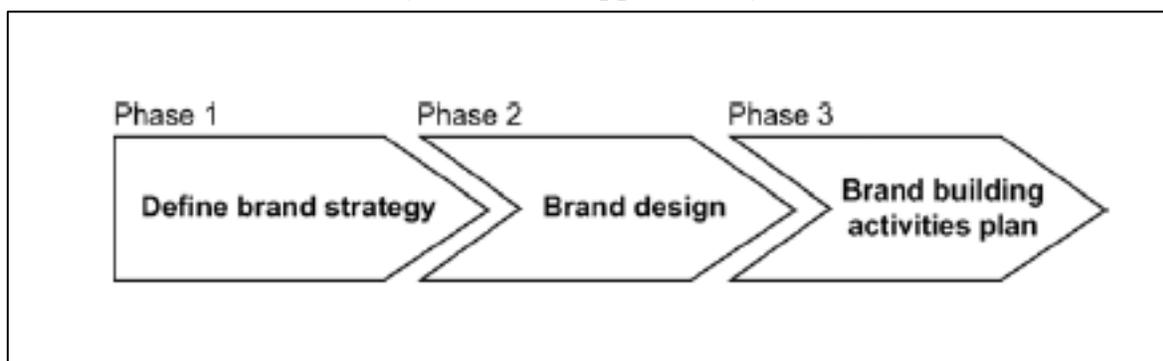
c) Caractéristiques connues de la marque au stade de démarrage

Parmi les résultats les plus percutants des études effectuées dans le contexte entrepreneurial, notons l'utilisation de stratégies marketing non conventionnelles, le rôle central du fondateur et l'importance d'élaborer une stratégie interne parallèlement aux stratégies de communication, et ce, avant même de fonder l'entreprise (Witt et Rode, 2005; Rode et Vallaster, 2005; Bresciani et Eppler, 2010)

Tout d'abord, les études visant à explorer la création de la marque startup concluent sur l'importance des stratégies marketing non traditionnelles et de l'importance d'Internet et des réseaux sociaux. Justement, selon Bresciani et Eppler (2010), les entrepreneurs préfèrent les stratégies marketing de branding moins conventionnelles contrairement à la publicité traditionnelle, perçue comme étant trop dispendieuse et offrant moins de retours sur investissements. Les stratégies prisées sont plutôt de l'ordre de la création d'événements et de l'e-marketing. Selon les résultats de cette étude, les jeunes entreprises ne doivent pas suivre la méthodologie de branding des grandes entreprises, mais plutôt se concentrer sur des stratégies peu conventionnelles et peu coûteuses pour rejoindre le public cible, incluant le bouche-à-oreille, stratégie à ne pas sous-estimer selon les auteurs.

Ensuite, l'entrepreneur fondateur de l'entreprise occupe un rôle central dans le développement de la marque. En effet, selon une étude menée par Rode et Vallaster (2005), les entrepreneurs influencent directement chaque aspect fondamental de l'identité corporative, soit le design, la communication, la culture et le comportement. Il y a un lien indéniable entre la personnalité de l'entrepreneur fondateur et la personnalité de la marque: « The founder's perspective of the world and their experiences strongly shape corporate identity (Wickham, 2001), his or her behavior is an example to employees, the style of leadership characterizes the atmosphere within the company and personal attitude is decisive for the process of hiring new employees. » (Rode et Vallaster, 2005, p.130) Une autre étude menée par Bresciani et Eppler en 2010 visant à étudier quinze des plus grandes startups suisses confirme l'importance du fondateur et son rôle crucial dans le développement de l'image de marque. D'un point de vue managérial, ces chercheurs ont également établi un modèle de branding entrepreneurial basé sur leurs résultats (figure 5):

**FIGURE 5 - SÉQUENCE DE LA CRÉATION DE LA MARQUE
(Bresciani et Eppler, 2010)**



La séquence proposée par Bresciani et Eppler (2010) comporte trois phases distinctes. Tout d'abord, il importe de considérer une stratégie de branding précise, et ce, avant même d'entreprendre toute autre étape d'opérationnalisation de l'entreprise. Puis, cette stratégie de marque préalablement définie et représentant l'essence identitaire de l'entreprise doit être véhiculée à travers un design corporatif visuel. Finalement, un plan d'activités marketing visant à encourager et à communiquer la marque doit être déterminé. (Bresciani et Eppler, 2010)

Finalement, les recherches empiriques de Witt et Rode (2005) concluent sur l'importance d'avoir une stratégie interne parallèlement aux communications externes, les deux s'insérant dans une stratégie globale équilibrée et déterminée très tôt dans le développement de l'entreprise. Cette stratégie doit inclure le design, la culture le comportement et la communication corporative, et ce, de façon cohérente. « The more concise and consistent the internal branding process is, the better the stakeholders perceive the corporate brand. » (Witt et Rode, 2005, p.292)

2.2 LA PROBLÉMATIQUE

Le chapitre précédent a permis de recenser les éléments importants de la marque et les concepts développés dans la littérature scientifique afin de dresser un portrait global de cette dernière telle que nous la connaissons aujourd'hui. Nous remarquons, cependant, que la marque est très peu étudiée dans un contexte de démarrage d'entreprise, à l'exception de quelques études qui survolent ce phénomène dans un contexte européen. Bien que les recherches de Witt et Rode (2005), Rode et Vallaster (2005) et Bresciani et

Eppler (2010) on permit d'introduire le sujet dans un cadre scientifique de recherche, nous observons encore un écart de connaissances important. La problématique de cette recherche est donc de tracer la naissance de la marque des entreprises en démarrage et d'en décrire les caractéristiques qui la distinguent des grandes marques corporatives établies. Puisque les moyens financiers, le capital humain et la clientèle diffèrent d'un contexte entrepreneurial au contexte corporatif d'une multinationale, la marque est donc exploitée différemment, entraînant ainsi des caractéristiques particulières au contexte d'opération.

Cette étude exploratoire se base sur l'étude de Bresciani et Eppler (2010). Il s'agit donc, dans un premier temps, de vérifier les résultats de ces chercheurs dans un contexte québécois afin de confirmer ou d'infirmer leurs résultats et, dans un deuxième temps, d'élargir le bassin de population à l'étude. En effet, tandis que Bresciani et Eppler (2010) ont étudié quinze des plus grandes startups technologiques (en terme du nombre d'employés) en forte croissance en Suisse, nous avons choisi d'étudier des entrepreneurs et des très petites entreprises (négligés dans leur étude) et ce, selon leur contexte d'offre, soit l'offre de service ou de produit. En effet, en apportant cette distinction, il nous est possible de déterminer si le contexte d'offre influence la naissance d'une marque et ses caractéristiques subséquentes. Nous avons également segmenté les répondants selon leur durée de présence sur le marché, afin de mieux comprendre comment le temps, toujours dans un contexte entrepreneurial, peut influencer la marque.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Dans ce présent chapitre, nous approfondirons les diverses méthodes de recherche employées au cours de l'étude. Il s'agira, dans un premier temps, de décrire notre stratégie de recherche, soit le choix de la recherche qualitative et la sélection de l'échantillon de population à l'étude. Puis, nous présenterons les méthodes de collecte de données, soit la collecte de données primaires et secondaires, l'étude de cas et les entrevues individuelles semi-structurées. Finalement, nous expliquerons les procédés d'analyse de résultats par l'approche inductive générale et nous présenterons les éléments de la confidentialité et de l'éthique qui ont guidé cette étude.

3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

3.1.1 La recherche qualitative

Très peu d'études se sont penchées sur le concept de marque naissante dans un contexte d'entreprise en démarrage. Étant donné la nature exploratoire de la recherche, il importe d'utiliser une stratégie de recherche qualitative. En effet, cette méthode est préférable, car elle permet d'examiner un phénomène, d'adopter une perspective interprétative et d'explorer des thèmes en profondeur. (Flick, 2009) En effet, selon Palmerino (1999) et cité par Alam (2005), la recherche qualitative permet de détailler et d'examiner une réalité qui ne peut être obtenue par une collecte de données quantitative. Ce sont les informations riches en détails qui intéressent les chercheurs qui adoptent une telle méthodologie. (Palmerino, 1999; cité par Alam 2005) On ne cherche pas à chiffrer un phénomène ou d'en connaître les statistiques. Il s'agit plutôt d'une « compréhension

intime des comportements et attitudes. » (Pellemans, 1999, p.24) Dans un même ordre d'idées, cette étude s'inscrit dans le raisonnement présenté par Gummesson (2005) où une méthodologie qualitative permet de simultanément générer, analyser et interpréter des données pour ensuite en tirer des conclusions plus larges. (Gummesson, 2005) On parle également de « data generation » et non de « data collection », car les données sont « construites » par le chercheur, contrairement à une recherche quantitative qui permet de générer une véritable « collecte » de données. (Gummesson, 2005, p.312) Justement, le but de cette étude est de tracer un processus (la naissance d'une marque) grâce à des données construites par le chercheur, soit l'interprétation des phénomènes, interactions, questionnements, problèmes et étapes vécus par les entrepreneurs. La méthode qualitative permet donc de mieux retracer le phénomène abstrait de la marque naissante ainsi que les comportements et motivations des acteurs. Nous cherchons, à priori et d'un point de vue opérationnel, à décrire un phénomène et non à l'expliquer. (Pellemans, 1999) Puisque la marque ne naît pas, habituellement, de circonstances environnementales, mais plutôt d'un processus mental humain, il importe donc d'observer et de documenter « les attributs sur lesquels repose l'attitude » (Pellemans, 1999; p.32) des personnes face à l'objet ou le concept à l'étude. Finalement, la présente étude répond à trois conditions fondamentales qui caractérisent la recherche qualitative :

- 1) la valorisation de la subjectivité comme espace de construction de la réalité humaine;
- 2) la revendication de la prise en compte de la vie quotidienne comme lieu permettant de comprendre la réalité socioculturelle;
- 3) l'intersubjectivité et le consensus comme stratégies pour accéder à une connaissance valide de la réalité humaine. (Anadon et Guillemette, 2007, p.30)

3.1.2 L'échantillonnage

Avant d'entreprendre toutes collectes de données, il importe de choisir l'échantillon à l'étude judicieusement, car toute la population ne peut y participer. Selon Pirès (1997), l'échantillon est « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème » (Pirès, 1997, p. 122; cité par Savoie-Zajc, 2007, p.100)

L'échantillonnage s'est donc fait en deux étapes. Tout d'abord, une entreprise a été sélectionnée comme objet d'étude de cas. L'entreprise f. & co, employant des diplômés de HEC Montréal qui ont présenté leur entreprise lors d'un cours de la maîtrise à l'automne 2014, a été abordée en classe afin de proposer cette étude. f.&co répond donc aux critères d'échantillonnage de commodité, où il était facile de proposer une telle étude aux dirigeants grâce à leurs statuts de diplômés de HEC Montréal et leurs liens professionnels avec l'Université. L'entreprise était donc « facilement accessible » et à « proximité »¹⁰ du chercheur. Après une première discussion en octobre 2014, une rencontre avec les dirigeants a donc eu lieu dans leurs bureaux en novembre 2014 afin de décider de la méthode de collecte de données et de donner officiellement leur consentement.

Malgré ce type d'échantillonnage habituellement moins prisé par les chercheurs, cette entreprise répond tout à fait aux critères préalablement déterminés. C'est une jeune entreprise de moins de trois ans (au moment du début de l'étude au printemps 2015), qui opère avec moins de dix employés et qui est encore considérée comme une entreprise en

¹⁰ Explorable (16 septembre 2009). « Échantillonnage de commodité » dans *Explorable*, Récupéré le 20 juin 2016 de <https://explorable.com/fr/echantillonnage-de-commodite>

démarrage. C'est donc pour ces raisons que cette dernière a été sélectionnée comme objet d'étude de cas.

La deuxième étape d'échantillonnage consistait à trouver des entrepreneurs pour la phase « entrevue » de la recherche, phase qui permet de compléter et de guider les observations et données générées par l'étude de cas. Nous parlons ici d'échantillonnage ciblé stratifié et par critères, où nous incluons « les cas qui satisfont à un certain critère » et qui « tiennent compte des sous-groupes » et « facilite les comparaisons »¹¹ (Patton, 1990) En effet, des caractéristiques spécifiques ont été identifiées (type d'offre, soit produit ou service, et nombre d'années en opérations) pour ensuite sélectionner des entreprises répondant à chacun des critères de manière à avoir, dans la mesure du possible, un échantillon équilibré. Ce type d'échantillonnage a été choisi afin d'établir un portrait global de la naissance d'une marque qui s'effectue à travers le temps. Nous étions d'avis que les entrepreneurs opérant dans différents secteurs d'activités et qui étaient à divers stades d'opérationnalisation allaient avoir une opinion ou un parcours unique pouvant grandement contribuer à la réflexion de cette étude.

Il était donc important d'avoir un nombre similaire de répondants selon les critères prédéterminés. Ces critères renvoyaient à l'offre de l'entreprise (produit ou service) et le nombre d'années opérationnelles de l'entreprise divisé en trois catégories, soit : moins de un an, de un à trois ans et de trois à cinq ans. Un nombre similaire d'entreprises a été sélectionné dans chaque catégorie, afin d'avoir, au courant de l'étude, un portrait global

¹¹ United Nations University Press. (s.d.). « Stratégies d'échantillonnage », dans *Procédures d'évaluation sanitaire*, Récupéré le 13 juillet 2016 de <http://archive.unu.edu/unupress/food2/UIN12F/UIN12F0C.HTM>.

et chronologique de la création d'une entreprise et de sa marque. Cependant, certains entrepreneurs initialement sélectionnés n'ont plus participé à l'étude, d'où le nombre inégal de répondants dans chacune des catégories. Parmi les entrepreneurs interrogés, six sont sur le marché depuis plus de trois ans, neuf se situent entre un an et trois ans et les quatre autres sont en opérations depuis moins de un an (au moment de l'entrevue). Neuf entrepreneurs offrent un service à sa clientèle tandis que dix offrent un produit ou gamme de produits. Au total, 19 entrepreneurs travaillant au sein de 14 entreprises différentes ont participé à l'étude, ce qui est suffisant dans le cadre d'une recherche en profondeur, cette dernière demandant généralement entre 15 et 30 cas.¹² (Schneider, 1998) Selon certains auteurs, un nombre idéal de participants ne peut être déterminé étant donné le caractère subjectif de la recherche qualitative qui ne demande pas de résultats statistiquement significatifs comme le veut la recherche quantitative. Pour d'autres comme Creswell (1998), 10 participants suffisent pour une « recherche phénoménologique » tandis que « 20 à 30 entrevues » sont requises pour « une théorie ancrée ». (Creswell, 1998, cité par Savoie-Zajc, 2007, p.104) Étant donné le manque de règles et de conventions (Savoie-Zajc, 2007) au sujet du nombre de participants idéal, nous sommes d'avis que 19 répondants sont amplement suffisants dans le cadre de cette étude. Un portrait des répondants se trouve en annexes (voir Annexe 3).

¹² Schneider, D. (1998). « Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales », note de cours, TECFA, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Université de Genève. Récupéré de <http://tecfa.unige.ch/guides/methodo/IDHEAP/slides/methodo-slides-92.html>

3.2 LA COLLECTE DE DONNÉES

Cette étude mobilise deux méthodes qualitatives de recherche : l'étude de cas (par la collecte de données primaires et secondaires) et l'entrevue individuelle en profondeur semi-structurée.

3.2.1 L'étude de cas

Cette recherche étant exploratoire, il est intéressant d'utiliser l'étude de cas afin de documenter les interactions entre les divers acteurs de l'objet à l'étude, soit les employés et fondateurs d'une entreprise en démarrage, et ce, dans leur contexte naturel. Justement, comme le mentionne Eisenhardt (1989), « the case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings. » (Eisenhardt, 1989, p.534) Le concept de la marque naissante est un concept en mouvement, un concept qui mobilise plusieurs personnes, étapes, circonstances, etc. Ce n'est pas un phénomène directement et instantanément observable dans la nature, mais plutôt un phénomène qui résulte de plusieurs paramètres à travers le temps. En effet, l'étude de cas permet de « fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée. » (De Gagnon, 2005, p.2-3) Il est donc intéressant d'étudier le cas de la marque naissante au sein d'une entreprise particulière qui répond aux critères de l'étude, afin de décrire ce phénomène dans son milieu en mobilisant des données qualitatives issues, entre autres, d'observations et d'entrevues. (Eisenhardt, 1989)

Yin (2003) présente cinq raisons qui peuvent justifier l'étude de cas unique dans un contexte de recherche. Tout d'abord, le cas critique (*critical case*), soit un cas qui permet de confirmer ou remettre en question les éléments explicatifs d'une théorie établie. Le deuxième cas est le cas extrême (*unique or extreme case*), représentant une situation rare sans aucun modèle explicatif. Troisièmement, le cas typique (*typical case*) permet de « capter les circonstances et conditions d'une situation de tous les jours. » (Traduction libre, Yin, 2003, p.41) Le quatrième cas est le cas révélateur (*revelatory case*) qui permet « d'analyser ou observer un phénomène préalablement inaccessible aux données scientifiques. » (Traduction libre, Yin, 2003, p.42) Finalement, le cinquième cas est le cas longitudinal (*longitudinal case*), qui permet au chercheur d'étudier la même situation à différents moments dans le temps. (Yin, 2003)

Puisque notre recherche répond à un écart de connaissance au sein de la littérature scientifique en ce qui a trait au phénomène de la marque naissante, nous considérons notre étude de cas comme étant un cas révélateur qui nous permet de comprendre une réalité courante, mais peu étudiée. Cependant, puisque notre étude de cas est complétée par des entrevues avec d'autres acteurs qui n'ont aucun lien avec les acteurs et circonstances faisant partie de l'étude de cas en question, nous pouvons également justifier l'utilisation de l'étude unique puisque cette dernière n'est pas la seule méthode de collecte de données utilisée.

L'entreprise choisie est f. & co, société de conseil en créativité et collaboration. Ces derniers accompagnent « les dirigeants et les gestionnaires, de la conception à la mise en

œuvre de stratégies et processus en axant [leur] approche sur la créativité, la collaboration et l'intégration des parties prenantes dans le processus de réflexion¹³. »

Cette entreprise, qui comptait cinq employés permanents au début de l'étude au printemps 2015, se positionne comme « un acteur clé du secteur du conseil en stratégie¹⁴ ». Les employés accompagnent les organisations à travers leur développement de marque. f. & co prône des valeurs de créativité, de collaboration, d'intégrité et d'engagement.¹⁵ Cette entreprise est un territoire fertile en matière d'évolution de marque corporative. En effet, ayant été créée il y a à peine trois ans (au début de l'étude), cette TPE est en forte croissance en plus d'avoir récemment subi une restructuration stratégique à la suite du départ d'un des cofondateurs (survenu pendant l'été 2015). Ce genre de situation demandant des restructurations, un repositionnement ou une redéfinition de la mission caractérise la précarité des entreprises en démarrage, rendant donc cette entreprise idéale à étudier dans son contexte.

3.2.1.1 Données primaires

L'étude de cas s'est effectuée par la collecte de données primaires et secondaires. Les données primaires constituent l'ensemble des données recueillies par le chercheur dans le cadre d'une étude précise et qui n'étaient pas disponibles avant la recherche en cours¹⁶. Dans ce cas-ci, les données primaires sont générées par l'observation participante chez f.&co et les entrevues individuelles semi-dirigées effectuées avec les fondateurs et employés de l'entreprise.

¹³ f.&co (s.d.) Récupéré de <http://fandco.ca/>

¹⁴ *idem*

¹⁵ f.&co (s.d.) Récupéré de <http://fandco.ca/>

¹⁶ Statistique Canada (4 mai 2010). « Choisir l'ensemble de données », dans Statistique Canada, Récupéré le 29 avril 2015 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-593-x/2007001/4124940-fra.htm>

En premier lieu, l'observation participante a été choisie comme méthodologie, car elle permet de documenter les interactions et phénomènes lorsqu'ils surviennent dans leur contexte. Cette méthode demande une immersion totale du chercheur en terrain, afin de « vivre les réalités des sujets observés » (Soulé, 2007, p. 128) et de pouvoir relever les subtilités qui ne seraient pas facilement observables de l'externe. (Soulé, 2007) Selon de nombreux chercheurs, l'observation participante permet, contrairement à l'observation externe à un groupe, de rendre compte des interactions privées :

Le sociologue doit cesser d'être un étranger observant des étrangers pour en rendre compte à d'autres étrangers (Coulon, 1992). Il doit rendre compte dorénavant d'observations qu'il a faites non pas comme un étranger à part entière, mais dans une certaine mesure en tant que membre d'un groupe (Hughes, 1996; cité par Diaz, 2005, section 31)

En effet, « en participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques. » (Soulé, 2007, p.128) La nature participative permet donc de mieux comprendre des subtilités dans les interactions humaines. Puis, la présence du chercheur peut être connue ou cachée des sujets à l'étude. Nous parlons alors d'observation participante dite « déclarée » ou « couverte ». (Soulé, 2007, p.128) Dans le premier cas, les acteurs à l'étude sont conscients de la présence du chercheur dans leur organisation, tandis que dans le second cas, le chercheur infiltre un groupe afin de l'observer de l'intérieur sans déclarer ses intentions. Dans le cas de cette étude, l'observation couverte n'était pas possible, car il aurait fallu être engagé en tant qu'employé permanent ou temporaire et d'assurer une présence régulière au sein de l'entreprise. L'observation était donc

ouvertement conduite, les fondateurs ayant donné leur accord et les employés étant au courant de la présence du chercheur. L'observation participante s'est tout d'abord déroulée au printemps 2015 aux bureaux de f.&co où nous étions présents deux ou trois fois par semaine pendant environ deux mois non consécutifs. Un accès de travail était fourni et quelques tâches nous étaient confiées afin d'encourager une certaine intégration à l'équipe, comme il serait fait avec un étudiant stagiaire. Parmi les tâches effectuées, notons l'envoi de courriels/*newsletters*, l'écriture de nouvelles corporatives et la gestion des réseaux sociaux. Puis, l'observation participante s'est poursuivie en juin 2015, avec la participation à un événement organisé par f.&co en lien avec les enjeux du développement durable de la Ville de Montréal. Le rôle du chercheur consistait à rédiger les résumés des rencontres ayant eu lieu durant l'événement. Finalement, en octobre 2015, nous avons participé à une réunion de stratégie de marque avec les employés de f.&co et certains partenaires d'affaires. Cette réunion consistait, entre autres, à redéfinir la marque corporative, mais aussi à redéfinir le rôle du blogue corporatif et des services offerts dans l'univers de marque. Nous avions, lors de cette réunion, un rôle participatif concret où nous étions encouragés à donner notre opinion sur les divers éléments de l'ordre du jour. Ces trois instances d'observation participante ont permis d'observer les comportements des fondateurs et des employés dans un contexte entrepreneurial. Cela nous a également permis d'observer et de comprendre la réalité quotidienne des entrepreneurs et la façon dont la culture et la communication de l'entreprise et de la marque se concrétisent. De plus, l'année 2015 a été synonyme de changements et de bouleversements pour f. &co avec le départ, en juin, d'un des deux cofondateurs et d'une des premières employées à s'être jointe à l'équipe depuis la

création de l'entreprise. Ces événements ont subséquemment causé des changements corporatifs, incluant des changements au niveau des services offerts et de la marque f.&co en tant que telle, changements qui feront l'objet d'une discussion au chapitre 4. Les éléments observés lors de l'observation participante ont permis de mieux diriger les entrevues subséquentes avec Louis-Félix et Renaud de f.&co et d'approfondir certains phénomènes et interactions dans le quotidien de cette entreprise.

3.2.1.2 Données secondaires

Les données secondaires sont des données ayant « été réunies préalablement à l'étude. » (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010, p.8) Dans le cas de cette étude, nous avons consulté des données internes d'entreprise et des données hors-entreprises. (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010) Les données internes de l'entreprise sont toutes communications officielles (communiqués de presses, documents internes, rapports, etc.) (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010) concernant l'entreprise et émises par l'entreprise concernée, soit f.&co. Les données hors-entreprises, quant à elles, sont des données retrouvées, par exemple, sur « Internet, des publications, des interactions avec les consommateurs », etc. (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010, p.8), notamment sur les réseaux sociaux et sur divers sites web. Tous les documents consultés sont des documents publics et accessibles. Il s'agissait d'observer et de recueillir des informations pertinentes à l'étude publiées par f.&co ainsi que par de tierces parties (par exemple, des articles externes faisant mention de f.&co sur d'autres sites que celui de l'entreprise).

La collecte de données secondaires permet, premièrement, d'explorer plus en profondeur certains thèmes lors des entrevues individuelles effectuées avec les employés de f.&co et deuxièmement, de compléter les propos soulevés lors des entrevues grâce à des exemples extraits des données secondaires. Cette collecte de données s'est effectuée, de façon ponctuelle, d'avril 2015 à juin 2016.

3.2.2 Les entrevues individuelles semi-structurées

L'étude de cas, telle que présentée antérieurement, peut présenter plusieurs faiblesses en tant que méthodologie unique lors d'une recherche qualitative. En effet, De Gagnon (2005) mentionne, entre autres, le temps requis pouvant être assez long ainsi que le manque de validité externe. En effet, selon plusieurs auteurs dont Lecompte et Goetz (1982), il devient difficile, voire impossible pour d'autres chercheurs de reproduire exactement la même étude et donc, le manque de recherches similaires ne permet pas de « généraliser la théorie qu'une étude de cas ait permis d'induire ou [de] rendre ses résultats applicables à toute une population. » (Lecompte et Goetz, 1982 ; Lucas, 1974 ; McMian et Schumacher, 1984 ; Whyte, 1963 ; Worthman et Roberts, 1982; cité par De Gagnon, 2005, p.3)

Afin de contrer ces faiblesses, l'étude de cas a donc été complétée par des entrevues individuelles semi-structurées avec près d'une vingtaine d'entrepreneurs à différents stades d'opérationnalisation de leurs entreprises (incluant des employés de f.&co), afin de non seulement appuyer les données générées par l'étude de cas, mais également les compléter. Cette méthode de collecte de données primaire permet d'explorer plus

« profondément des circonstances personnelles et sociales. » (Traduction libre DiCicco-Bloom et Crabtree, 2006, p.315) Les entrevues sont partiellement dirigées par le chercheur qui propose des thématiques précises sans, toutefois, contraindre l'interviewé à ces stricts paramètres. En effet, « cette forme d'entretien permet d'amener les participant-e-s à s'exprimer relativement librement sur des questions préétablies. »¹⁷ Les entrevues s'inscrivent également dans le contexte exploratoire d'une étude qualitative.

Tout d'abord, un guide d'entrevue a été rédigé afin de cerner les thèmes qui pouvaient être abordés lors des entretiens. Selon le participant interviewé et les réponses données, les questions et thématiques ont été adaptées de manière à ne pas restreindre le participant et lui permettre de diriger l'entrevue vers les sujets pertinents à son propre cas. Le guide nous a donc permis d'encadrer l'entretien, sans toutefois limiter le participant. Les thèmes qui ont été élaborés dans le guide principal sont :

- La présentation de l'entreprise
- L'identité de marque
- Les manifestations de la culture de marque
- Les communications interne et externe
- Le recrutement et la formation des employés
- Le profil du participant

Ce guide d'entrevue a été testé auprès d'un entrepreneur ne faisant pas partie de l'étude, afin de déterminer si les questions et les thèmes étaient suffisamment clairs. Puis, les entrevues ont été conduites en deux étapes. Tout d'abord, les employés de f.&co

¹⁷ Université de Lausanne (s.d.). Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études. Récupéré de http://www.unil.ch/files/live//sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus_2011.pdf, p.15.

consentants ont été interrogés à des moments préalablement déterminés à l'extérieur des bureaux et des heures de travail afin de protéger la confidentialité et l'anonymat des participants et des non participants, à moins d'avoir explicitement donné l'accord pour conduire les entrevues sur les lieux de travail. Puis, des entrevues avec d'autres entrepreneurs ayant leurs propres entreprises ont été conduites de la même façon, soit en donnant l'option de se rencontrer à l'extérieur des bureaux et des heures de travail ou par Skype ou téléphone. Au total, 19 personnes ont été interrogées, les entrevues variant de 30 minutes à 90 minutes (en moyenne 45 minutes). Parmi les entrevues effectuées, quatre ont eu lieu par téléphone et les autres ont eu lieu en personne. Un tableau présentant les participants à l'étude se situe en annexes (voir Annexe 3).

3.3 LA MÉTHODE D'ANALYSE

3.3.1 L'approche inductive générale

La recherche qualitative renvoie souvent à une approche inductive, soit où « la connaissance est produite à partir de données par opposition au raisonnement déductif où les connaissances théoriques précèdent la lecture de la réalité ». (Anadon et Guillemette, 2007, p.31) En effet, en observant et en interrogeant les entrepreneurs sur le parcours entourant la création de leur marque corporative et en traçant ainsi la naissance d'une marque, il est possible d'en induire les concepts propres à ce phénomène, et donc de passer « du concret à l'abstrait ». (Manning, 1982, cité par Deslauriers, 1997, p.295; Anadon et Guillemette, 2007, p.32) Cependant, un aspect déductif est tout de même présent dans cette étude dans la sélection des participants et à travers l'élaboration du guide d'entretien général. Justement, l'échantillonnage doit se faire à partir de

connaissances préétablies. (Anadon et Guillemette, 2007) Le chercheur doit « approcher le terrain avec des éléments théoriques qui vont lui permettre de sélectionner les situations dans lesquelles il va recueillir les données jugées pertinentes. » (Glaser et Strauss, 1967, cité par Anadon et Guillemette, 2007, p.32) Bien qu'elle peut sembler, à première vue, d'une recherche hypothético-déductive, car elle se base sur des théories et concepts de « branding » déjà existants et qu'elle permet d'illustrer, ultimement, en quoi la marque naissante diffère de la marque corporative définie dans la littérature scientifique (déduction), le but principal de cette étude est de trouver des concepts émergents propres au phénomène de la marque à sa naissance et d'ainsi élaborer, éventuellement et grâce aux futures études sur le sujet, un modèle ou une théorie qui lui est propre (induction).

Puisque la collecte de données se base sur des entretiens avec des entrepreneurs, la méthode d'analyse doit s'apprêter à des données brutes issues d'entrevues en profondeur. Dans le cas de cette étude, la méthode d'analyse privilégiée est la méthode inductive générale de Thomas (2006), telle que présentée par Blais et Martineau (2007). Cette méthode permet de faire ressortir les catégories importantes des entretiens et ainsi reconstituer un modèle approprié à l'objet de l'étude. Certes, les résultats seront influencés, selon Thomas (2006, p.239) par des objectifs de recherche. Cependant, ceux-ci émergent des données recueillies et non des modèles préétablis.

En effet, il s'agit ici de faire ressortir les résultats réels et non les résultats espérés, caractéristiques des études hypothético-déductives :

Scriven's (1991, p. 56) description of "goal-free" evaluation is consistent with an inductive approach whereby evaluators wish to describe the actual program effects, not just planned effects. The identification of any significant unplanned or unanticipated effects or side effects arising from program implementation can be seen as an important evaluation task. (Thomas, 2006, p.238)

Pour effectuer l'analyse des données, nous avons, tout d'abord, réécouté les entrevues préalablement enregistrées afin d'en faire la retranscription sous forme de verbatims. L'analyse a été effectuée au fur et à mesure qu'ont eu lieu les entrevues, afin de cibler d'autres thématiques pouvant être intéressantes à explorer et ainsi ajuster les guides d'entrevues en conséquence pour les entrevues futures. Puis, les catégories principales émergentes ont été identifiées. Finalement, une fois que toutes les entrevues ont été analysées individuellement, nous avons effectué une comparaison avec toutes les données des entrevues et de l'observation. Les catégories identifiées ont été approfondies avec l'élaboration de sous-catégories, c'est à dire que les catégories les plus importantes, ayant le plus d'impact et qui sont récurrentes ont été conservées dans le modèle final, et toutes les sous-catégories ont été synthétisées afin d'obtenir un premier « modèle » représentatif du phénomène. (Blais et Martineau, 2007).

3.4 LA CONFIDENTIALITÉ ET L'ÉTHIQUE

Dans le contexte de cette étude, les répondants ont tous été contactés et rencontrés individuellement afin de présenter les paramètres de la recherche. Les formulaires de consentement ont été expliqués en assurant que toute participation était confidentielle et volontaire. Afin de minimiser les risques d'influence ou de pression et d'assurer un consentement libre et éclairé, les participants ont renvoyé leurs formulaires signés par courriel ou ont donné leur accord verbalement lors des rencontres.

Les employés de f.&co faisant l'objet de l'étude de cas ont été avisés que l'anonymat absolu ne peut être garanti, puisque les dirigeants de l'entreprise ont donné leur accord nous permettant de citer le nom de l'organisation. Par la présente, l'identité des employés ou collaborateurs pourrait donc être découverte, même si ces derniers pouvaient demander de ne pas être cités par nom. En ce qui a trait aux entrepreneurs n'ayant aucun lien avec f. &co, ces derniers ont reçu un formulaire de consentement légèrement modifié, l'anonymat absolu pouvant être accordé dans leur cas, s'ils le désirent. Les répondants ont été contactés par courriel personnel (lorsque ce dernier était connu), LinkedIn et Facebook et non par personne ou téléphone, afin de ne pas exposer leur consentement ou refus aux autres employés. Le formulaire de consentement, une fois rempli, a été retourné par courriel ou l'accord nous a été donné verbalement lors de l'entrevue. Les personnes interrogées avaient également le choix de participer à l'entrevue à l'extérieur des heures de bureau et des lieux de travail si ces derniers en ressentaient le besoin afin de protéger leur anonymat. Certaines entrevues ont eu lieu par téléphone, cette possibilité leur étant également proposée. Dans tous les cas, les répondants ont été contactés par message privé afin de ne pas potentiellement exposer leur choix de participation ou de non-participation à leur entourage professionnel.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DE DONNÉES ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les éléments importants issus des entretiens avec les employés de f.&co et les autres entrepreneurs et de l'observation participante. Les catégories qui émergent des entrevues sont analysées et une mise en parallèle est faite avec la littérature recensée au chapitre 2.

L'analyse des données et la discussion suivent les thèmes abordés lors des entrevues. En effet, nous présenterons d'abord les catégories émergentes les plus importantes concernant l'identité de marque, soit le design comme première définition de la marque, la dualité identitaire entre le désir d'avoir une marque établie et la désirabilité entrepreneuriale ainsi que le rôle central du fondateur dans l'élaboration de la marque corporative des entreprises en démarrage. Puis, la thématique de la culture corporative sera abordée, où nous discuterons de son absence lors des premiers stades de développement et de l'importance des employés et des collaborateurs dans le développement d'une culture interne implicite. Ensuite, le troisième thème dont nous discuterons est celui de la communication, notamment à travers l'utilisation des médias non traditionnels et l'importance des relations durables avec les consommateurs. Puis, le développement de l'image de marque selon l'offre de l'entreprise sera décrite. Finalement, une représentation schématique globale de la marque entrepreneuriale naissante sera présentée.

Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire qualitative, nous avons jugé pertinent de présenter l'analyse des catégories émergentes et la discussion dans le même chapitre,

afin de conserver une fluidité et d'assurer une meilleure compréhension des résultats et de leurs interprétations.

4.1 L'IDENTITÉ DE MARQUE

Le premier thème abordé lors des entrevues et recherché lors de l'observation participante et de la collecte de données secondaire est l'identité de marque. Les catégories émergentes en lien avec l'identité sont présentées dans cette section.

4.1.1 Le design corporatif : une première définition de la marque

Le design corporatif fait partie intégrante de l'identité de la marque et a été approfondi par plusieurs auteurs, notamment Kapferer (1991) à travers son prisme identitaire. Le design renvoie au physique d'une marque, soit les aspects visuels tels le logo, le slogan et le nom ainsi qu'aux éléments tangibles comme les cartes professionnelles, etc. (Kapferer, 1991; Rode et Vallaster, 2010). Le design est un élément important chez les nouvelles entreprises. Selon notre étude, deux éléments spécifiques en lien avec le design ressortent du contexte entrepreneurial : le choix du nom corporatif et la co création d'expérience.

4.1.1.1 La naissance de la marque à travers le nom corporatif

Selon notre étude, le design corporatif et le choix du nom de l'entreprise s'avèrent être les étapes les plus cruciales lors de la création d'une nouvelle entreprise. Spontanément, lorsque la question : « À quel moment la marque de votre entreprise est-elle née? » est

posée, la réponse la plus populaire parmi les participants fait un parallèle entre l'enregistrement du nom corporatif et l'apparition de la marque.

On a eu l'incorporation alors qu'on était à Barcelone (...) C'est à ce moment-là que f.&co est né juridiquement(...) le 16 juillet 2012. Donc c'est ça, c'est là qu'est né officiellement, dans les registres de l'État, f.&co. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

On s'est incorporé en novembre 2014, et à ce moment-là, déjà on avait commencé à élaborer les concepts, on avait trouvé notre nom de marque, commencé à élaborer le branding, on a mis un site en ligne (...) mais le nom, la réflexion, ça s'est fait en novembre 2014. (P4, cofondateur, technologie)

En effet, ceci confirme ce qu'on retrouve dans la littérature scientifique. Comme l'ont mentionné Bresciani et Eppler (2010), « a brand name is the foundation of a brand's image. [...] A carefully created and chosen name can bring inherent and *immediate* value to the brand ». (Koholi et Labahn, 1997, p. 67; cité par Bresciani et Eppler, 2010, p.359) Justement, en tant que personne, la base de notre identité à la naissance renvoie à notre nom, avant même qu'une personnalité précise ne se développe. Au coeur de notre existence propre se retrouve donc cette appellation, ce à quoi les autres peuvent se référer en voulant parler de nous. Il en est de même avec la marque. En effet, nous ne nous référons pas spontanément à une marque corporative et à une entreprise en énumérant ses valeurs, les éléments de sa personnalité ou de sa mission. Ce sont des éléments que nous attribuons tous à des marques, mais nous nous référons toujours, en premier lieu, au nom. Afin de pouvoir se référer à une entité de marque, il faut pouvoir y attribuer une dénomination et des caractéristiques tangibles telles qu'un logo et un design qui lui sont propres avant de créer l'atmosphère des attributs intangibles associés à celle-ci. Les entrepreneurs en sont conscients et considèrent cette étape la naissance même de leur marque. Selon Aaker (1991), le *brand awareness*, ou le degré de

familiarité et de reconnaissance des qualités et de l'image d'une marque dans l'esprit des consommateurs¹⁸ se développent lorsque les consommateurs réussissent à associer une marque à un produit. Dans le cas des nouvelles entreprises en démarrage, la création d'un nom et d'un design d'entreprise est la première étape permettant à la marque de passer de l'état inconnu (*unawareness*) à l'état de reconnaissance (*recognition*) dans l'esprit des consommateurs (Assadi et Ashta, 2012):

Brand awareness is the basic dimension of brand equity because there is no equity if the brand does not come to mind when consumers think about purchasing a particular product. Aaker (1991) recognizes four levels of cognitive knowledge of a brand: unawareness; recognition; recall and, top of the mind. It is apparent that the marketing imperative is to move brands from a state of unawareness, to recognition, on to recall, and ultimately to top-of-mind stage. (Assadi et Ashta, 2012, par. 21)

Tous les entrepreneurs interviewés confirment donc avoir accordé une importance particulière à cette étape, certains allant jusqu'à confirmer leur incapacité à travailler sur leur offre et à opérationnaliser leur entreprise tant que le nom n'était pas choisi. Des propos tels que : « *On ne pouvait pas commencer si on trouvait pas le nom, c'était mental* » (P14, cofondatrice, mode) et « *Je pense qu'on a trouvé le nom avant même de commencer le produit* » (P13, cofondatrice, mode et accessoires) représentent clairement l'importance de cette première étape dans la création de la marque. Le nom est donc un symbole intimement lié à la naissance de l'entreprise et à la naissance de son image.

Cette importance se manifeste également dans le temps investi à trouver un nom approprié à l'entreprise. Le temps et, surtout, le degré de réflexion sont primordiaux. « *Il*

¹⁸ Business Dictionary (s.d.) *Brand Awareness*, Récupéré le 19 décembre 2015 de <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-awareness.html>

faut que le nom corresponde aux attentes et à l'imaginaire des clients. » (Renaud, employé, f.&co) « J'ai travaillé sur mon nom, juste sur mon nom pendant un an je pense. Je pense que c'est en 2012 que [l'entreprise] est née. » (P19, fondatrice, design et aménagement) « Juste le choix du nom, si j'étais avec d'autre monde, je pourrais pas gérer. Alors je suis quand même contente de partir ma première compagnie toute seule. » (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels) Cette dernière estime que le nom est tellement personnel que de le choisir et le partager avec des partenaires, selon elle, serait trop difficile.

La difficulté principalement relevée lors des entretiens est le besoin de trouver un nom évocateur et porteur de sens. Un d'entre eux, fondateur d'une firme de conseil et design nous a expliqué l'importance de choisir un nom qui inspire le fondateur et les clients. Justement, selon Petty (2007), les noms de marques et de trademarks se regroupent en quatre grandes catégories classées selon leur capacité évocatrice auprès des consommateurs et leur capacité d'être légalement protégé. Nous retrouvons les noms de type inventés, dépourvu de sens propre (*fanciful*) comme étant la catégorie qui performe le mieux, puis ceux qualifiés d'arbitraire, dont le sens ne correspond pas au produit ou service offert (*arbitrary*), le type suggestif qui rappelle certaines caractéristiques de l'offre sans la décrire (*suggestive*) et finalement, on retrouve la catégorie descriptive incluant les noms des fondateurs et les mots qui décrivent concrètement l'offre de produit ou service (*descriptive*). (Petty, 2007)

Most countries recognize roughly four categories of intrinsic trademark strength. The strongest trademarks and brand names are fanciful — made-up words or numbers that have no prior meaning such as KODAK. These names tend to be preferred by lawyers. 5 The next strongest are arbitrary

marks — words that have meaning but no association with a particular use such as APPLE computers or CAMEL cigarettes. The third level of strength is suggestive marks — words that allude to product features or performance without actually describing them such as RAIN DANCE car wax of SURFVIVOR suntan lotion. In a classic US case, the fanciful trademark, POLAROID (for self-developing cameras and films), was protected against possible consumer confusion with a suggestive mark, POLORAID, for a refrigeration services company. The fourth and weakest category of trade names is descriptive words — words that describe the product, the company founder's family name or the geographic origin of the product. Numerical marks also may be descriptive if they describe product attributes or performance (Petty, 2007, p.191-192)

Les 19 participants à l'étude se regroupent en 14 entreprises distinctes. Parmi ces dernières, nous retrouvons six entreprises de nom arbitraire, quatre de nom suggestif et quatre de catégorie descriptive. En ce qui a trait à f.&co, bien que ce dernier renvoie quelque peu aux noms des cofondateurs, le nom fait allusion à l'idée de collaboration, renvoyant ainsi à la troisième catégorie de nom de type suggestif.

Ça a beaucoup été, dès le début, le duo Francis et Félix et f.&co c'était le nom du duo. D'ailleurs, les gens disaient « c'est qui f, c'est quoi co », etc. Bon. Les gens comprenaient pas que dans f.&co, c'était pour personnaliser (...) « F » c'est le concept de notre personnalité, de notre approche un petit peu iconoclaste, qui fait des choses qui sont dynamiques, pis « co » c'est l'idée qu'on fait travailler les gens ensemble, on reproduit l'attitude que Francis et moi pouvions avoir et l'impact qu'on pouvait avoir sur l'organisation en faisant travailler les gens ensemble. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Tous les entrepreneurs interrogés affirment vouloir évoquer une certaine image avec le nom de l'entreprise. Pour certains, le sens évoqué est difficile à verbaliser et est subjectif : « *You know right away if it sounds good or not (...) It either sounds good or it doesn't sound good. That's pretty much it!* » (P10, fondateur, web analytique) et pour d'autres, leurs noms propres peuvent véhiculer cette image, ces derniers se fiant donc à

leur notoriété personnelle. Cependant, la notoriété personnelle d'un entrepreneur doit être très bien établie afin de pouvoir véhiculer son image à travers une structure corporative.

Si nous examinons le succès des entreprises qui ont fait l'objet des discussions avec les participants, deux des quatre entreprises au nom descriptif ont, à ce jour (printemps 2016), cessé leurs opérations. Bien que nous ne puissions conclure sur les circonstances entourant la fin des opérations de ces entreprises, il est intéressant d'observer que ce sont des entreprises dont le type de nom est considéré, dans la littérature scientifique, comme étant le moins fort et le moins évocateur dans l'esprit des consommateurs.

4.1.1.2 La création identitaire de la marque : une co-crédation d'expérience

Dans l'étude réalisée par Rode et Vallaster (2005) intitulée *Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs*, les auteurs concluent sur le besoin des entrepreneurs à communiquer leur nom corporatif, même lorsque le design ou le produit n'est pas encore à point :

In most start-ups, the process of modification was realized very quickly, leaving only limited time to reflect on its consistency with other corporate identity elements. The entrepreneurs were driven by the need to communicate the new name or logo to its environment, even when the final design had not yet been established. (Rode et Vallaster, 2005, p. 127)

Ce besoin de communiquer le nom corporatif et le logo, en premier lieu, est confirmé dans cette étude, où tous les entrepreneurs ont mentionné avoir créé une page Facebook et/ou un site web dès la création de l'entreprise, soit dès l'incorporation/enregistrement

du nom. Cette première communication permet de cimenter cette première idée de l'identité de marque créée par les entrepreneurs. Plusieurs ont également entamé un dialogue avec leurs premières communautés très tôt dans leur parcours :

Rapidement le site web était riche en textes. On essayait d'expliquer le pourquoi du comment qu'on était là. (...) Pour essayer de partager ce point de vue-là, qu'est-ce qui nous fascine, qu'est-ce qu'on voit qui nous intéresse, pour que les gens (...) comprennent où est-ce qu'on était dans notre [entreprise]. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Pour presque tous les interviewés, la rétroaction des membres de leur écosystème social était même souhaitée et encouragée afin de s'arrêter sur un nom et un design approuvés par la majorité. Il y a donc une co-création d'expérience dans la création de l'identité de marque. En effet, une co-création d'expérience implique un « processus par lequel le consommateur et l'entreprise participent ensemble à toutes les étapes à la fois de production et de consommation (les deux pouvant même être confondus [...]) » (Leroy, 2008, p.42) Cette co-création d'expérience, de plus en plus prônée par les grandes entreprises, fait spontanément partie des stratégies de la plupart des entreprises en démarrage à l'étude dans cette recherche. « In the information age, value is basically co-created through connectivity and elaborate networking. Existing literature emphasizes that information-based value is often co-created by firms who compete by enabling consumers to interact with the firm and with each other. » (Prahalad et Ramaswamy, 2004, par. 3) L'ère numérique apporte donc cette co-création de valeur spontanément, dès les premières interactions avec la communauté entourant la marque. Tandis que les grandes entreprises s'approprient cette stratégie du marketing entrepreneurial et l'intègrent dans leur modèle d'affaires, les entreprises en démarrages, quant à elles, le

font inconsciemment et surtout pour répondre au besoin de, premièrement, se faire connaître et deuxièmement, afin d'obtenir une confirmation, une rétroaction positive, en lien avec les premières instances de design et d'existence.

Les entrepreneurs recherchent donc l'approbation de leurs pairs ou une discussion critique qui leur permettra de rajuster le tir de leur offre sur le marché, provoquant ainsi une co-crédation de la marque. En effet, grâce à la rétroaction des gens proches à l'entreprise, l'entrepreneur reçoit la confirmation dont il a besoin en territoire inconnu et les consommateurs, quant à eux, sont impliqués dans le processus décisionnel. C'est le cas notamment pour f.&co, où le logo et les cartes professionnelles ont été développés avec les suggestions et l'approbation de leur communauté Facebook. En effet, certaines des communications de f.&co sur Facebook lors des premiers mois d'existence font appel à l'opinion de la communauté en lien avec l'identité visuelle. Les cofondateurs encouragent la discussion à travers ce qu'ils appellent des exercices collaboratifs : « Deuxième petit exercice collaboratif (n'hésitez pas à commenter) : de nos jours, et pour une startup comme f.&co, quelles sont les informations qui doivent impérativement figurer sur une carte d'affaires / de visite? » (Publication Facebook, 26 octobre 2012) En encourageant la participation de la communauté qui est déjà ralliée autour de la jeune marque, l'entreprise entame ainsi une co-crédation d'expérience.

C'était très réfléchi, on a eu plusieurs séances avec l'agence. Francis et moi, on a préparé un mood board sur Pinterest qui existe encore d'ailleurs [...] on préparait un mood board avec une cinquantaine de pièces pour inspirer les gens (de l'agence), ils nous sont revenus avec quelques trucs, quelques pistes, on les a poussés plus vers une certaine piste, ils nous sont revenus avec des propositions, pis c'était dans un document pdf, pis nous autres ce qu'on a fait, on a comme fait des screen captures du document pdf pis sur notre page Facebook qu'on venait de créer (...) on a mis comme les

ébauches de logo que [l'agence] a préparées. C'était vraiment pas final, pis on a demandé aux gens : « qu'est-ce que vous en pensez? » et les gens nous répondaient et l'équipe de [l'agence] s'arrachait les cheveux parce qu'ils se disaient « bin non franchement y'ont pas mis ça public, c'est pas prêt, c'est juste des ébauches! » (...) Et à l'époque, notre page Facebook c'était juste des amis qui nous connaissaient, et ça a généré pas mal de réactions et finalement, c'est comme ça qu'on est allé vers un logo. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Une autre participante nous a raconté que c'est en discutant avec des associés et des collaborateurs qu'elle a réussi à faire son choix de nom sur lequel elle mijotait, sans résultat, depuis des mois :

J'ai été un peu forcée dans mon cours de commencer à penser à ça. Tsé j'avais commencé à y penser y'a des années, mais c'était des notes que j'avais prises et que j'avais laissées de côté, pis ça mijotait. Pis j'étais pognée sur un nom qui finissait par « a » parce que ça sonnait bien, c'était agréable, fluide. J'ai pensé à une couple de noms (...) pis c'était tout le temps pris à quelque part pis c'était pas original et c'était pas moi. (...) Et la avec [une associée], on est allées rencontrer le premier céramiste et là il me demande « t'as-tu une idée pour le nom? » et là j'suis comme « ah non, je suis pas sûre, j'me tanne tout le temps » et là il me dit « euh, c'est beau ton nom. » (...) Là j'ai fait comme « (...) c'est tellement évident! » Mais tsé, on dirait que j'y avais pas pensé parce que c'était trop simple! (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels)

Ce nom s'est avéré être son nom de famille, nom qui se définit également au sens commun et qui a un lien avec sa gamme de produits en plus de représenter son identité propre. Cette personne s'est donc fiée à la rétroaction et aux commentaires de ses partenaires externes et ces derniers ont ainsi activement participé à la création de la marque.

Un entrepreneur parmi les 19 participants interrogés dans le cadre de cette étude a affirmé ne pas avoir demandé l'opinion de sa communauté lors de la création du design

et du nom d'entreprise. P15, fondateur d'une firme-conseil mentionne avoir pris au moins trois mois pour trouver le nom de l'entreprise, mais a résisté à la tendance de demander à l'entourage, voulant que le nom résonne avec lui, avec sa vision et non celle des autres. Cependant, cette personne réalise, trois ans plus tard, que « l'image perçue » par les consommateurs ne correspond pas à l'identité initialement développée et à « l'image voulue ». (Décaudin, 1999; Ratier, 2002, p.3) « *Je me suis toujours demandé si c'était pas trop « hard » pis « gars » [le nom de l'entreprise]. Tsé je me demande tout le temps étant donné qu'on travaille beaucoup avec de la matière première [comme de] l'empathie, si ça prenait pas un [autre] mot [en parlant du nom de l'entreprise].* » (P15, fondateur, conseil et design) Ce problème aurait pu être évité en mobilisant des tactiques de co-création d'expérience, où l'opinion de l'entourage est encouragée. Le branding est maintenant en restructuration pour cette jeune entreprise.

Bref, la création du nom et du design est intimement liée à la naissance de l'entreprise et constitue la première étape fondamentale qui caractérise la marque entrepreneuriale, étape conjointement vécue par les entrepreneurs et les consommateurs potentiels de leurs communautés respectives.

4.1.2 Une dualité identitaire : la marque établie vs l'engouement entrepreneurial

Une dualité identitaire persiste chez la majorité des entrepreneurs interrogés. Tout d'abord, certains des entrepreneurs ne s'associaient pas volontairement aux termes « startup » et « entreprise en démarrage ». Certains démontrent une certaine

incompréhension face cette terminologie qui a souvent été associée aux entreprises technologiques californiennes.

Moi je trouve que « startup » c'est très très très associé aux startups technologiques. Nous on a peut-être déjà employé le mot startup pour nous, mais ça n'a jamais été mis de l'avant, on n'a jamais dit « nous sommes une startup », je pense pas. C'est pas péjoratif startup, mais startup ça fait partie d'un domaine de gens qui visent à construire un produit technologique qu'on peut "scaler", qu'on peut...qui va aller chercher des investissements. Y'a tellement cette tendance-là où tu vas créer des entreprises pour "cash in", tu vas aller chercher des investissements, tu vas grandir, grandir, grandir, il va te rester 4% de ton entreprise, mais quand tu vas vendre les 4% tu vas vendre cher. Je pense que c'est très associé à ça. (Louis-Félix, cofondateur f.&co)

De plus, un des entrepreneurs mentionne vouloir se distancier des termes « startups » et « entreprise en démarrage » aux connotations qui, selon lui, sont parfois péjoratives. En effet, le terme « startup » est, à la base, généralement utilisé pour définir des entreprises technologiques innovantes propulsées par des investisseurs en capital-risque. Cependant, le terme « entreprise en démarrage » est également vu, par plusieurs, comme étant nuisible à leur image.

Curieusement, une des choses que je ne voulais pas être, c'est une startup. Parce que je trouve qu'à Montréal, le concept de startup est mal compris (...) Pour avoir des startups qui sont des vraies startups, t'as besoin d'un écosystème, t'as besoin d'un accès facile à du VC, t'as besoin de compagnies qui essaient de s'attaquer à de grandes choses. (P15, fondateur, conseil et design)

On a déjà des clients, on a déjà un chiffre d'affaires, de s'appeler une startup quelque part on se réduisait à (...) on a déjà dépassé ça, on est déjà rentable, on n'est pas à la recherche d'investisseurs. On a clairement un projet qui est en mode startup, dans le sens qu'y'a pas encore de marché ce projet-là, pis on a une attitude startup pour le projet, parce qu'on sort des versions avant que ce soit vraiment prêt (...) Dans nos services (...), on essaye d'être « worldclass », la qualité de nos livrables, la qualité de nos conversations, on essaye de pas se positionner comme une startup là-dessus

parce que c'est la mauvaise attitude à adopter. (P15, fondateur, conseil et design)

Mais en même temps la façon que les gens voient ça, c'est tellement petit, tellement pas sérieux, tu mets ton pouce dessus et ça meurt, je voulais pas vraiment....Je sentais qu'on était plus solide que ça. (P15, fondateur, conseil et design)

Justement, malgré le statut de nouvelle entreprise, les participants interrogés s'efforcent tous à adopter une image de stabilité et de confiance, même si ce n'est pas toujours le cas. La plupart des participants sont d'avis qu'il est préférable s'incorporer sous un autre nom et d'ainsi créer une entité à part, de donner à son entreprise une âme, une personnalité qui lui sont propre. Ceci a un impact sur l'image de marque telle qu'elle est perçue par les consommateurs, créant ainsi l'illusion qu'une marque ou une entreprise est plus grosse ou mieux établie qu'elle ne l'est réellement. Il y a un besoin criant chez les entrepreneurs et les microentreprises d'être pris au sérieux, et de s'incorporer sous un nom détaché permet aux participants d'être vus, selon eux, comme des marques établies. Pour d'autres, le besoin de travailler dans des bureaux ou de ne pas divulguer qu'ils travaillent de la maison permet également de projeter une image de marque établie :

Je pense à f.&co on sait très bien qui est derrière. Sauf que comme c'est pas leurs noms, tu te dis "ah y'a peut-être d'autres personnes qui travaillent avec!" (Renaud, employé, f.&co)

Si tu te présentes comme une entité avec un autre nom, là t'as beaucoup plus de champs pour créer un autre branding, parce que t'as pas le fardeau de ta marque personnelle. (Renaud, employé, f.&co)

Si tu crées une entité neutre, au moins ça te met des bases vierges pour bâtir vraiment les piliers de ta marque et décider comment tu veux qu'elle s'exprime. (Renaud, employé, f.&co)

[Une amie] m'avait référée à une autre personne, mais là je voulais promouvoir un peu ma business et je me suis dit qu'en ayant une marque, et

en ayant un site web et une page Facebook, ça allait me permettre de ...ça allait me donner plus de crédibilité, ça allait me permettre d'attirer plus de clients. (P19, fondatrice, aménagement et design)

Je voulais donner une certaine image, je ne voulais pas que ce soit juste mon nom. Je voulais avoir une certaine respectabilité, que même si je travaille de la maison, que c'est juste moi, je ne voulais pas que les gens pensent que c'est Joe Blow dans son garage, tsé je voulais quand même avoir une image. (P19, fondatrice, aménagement et design)

La crédibilité qui se crée, la confiance, le « ah oui c'est sérieux, c'est pas du niaisage! » Pour moi c'est la transparence, c'est très important (...) Je voulais pas que mon adresse à domicile apparaisse (sur les cartes d'affaires), pour moi c'est important de séparer les deux. Je voulais une adresse postale, pour aller chercher mon courrier. (P5, fondatrice, secteur économique)

There's a feeling that, if somebody's gone out to get a logo and a name and a brand, that they're probably going to be around tomorrow. (...) If you're giving a deposit to somebody, I'm probably going to feel more trusting giving my deposit to somebody who has all that (...) Again, it comes down to trust. You're building this thing that people see and go "Oh you spent time on that, you're probably serious about it!" (P10, fondateur, web analytique)

Donc d'un côté, les entrepreneurs s'incorporent sous des noms réfléchis et élaborés permettant de se donner une illusion de stabilité et de prendre place dans des marchés compétitifs. Cependant, d'un autre côté, les participants se disent tous fiers d'être entrepreneurs et profitent des événements et du soutien financier dont ils peuvent bénéficier en tant qu'entreprises en démarrage. En effet, plusieurs ont mentionné le désir d'améliorer leurs plans d'affaires et leurs ventes afin de pouvoir profiter de bourses et d'investissement. Il y a un certain engouement dans le monde de l'entrepreneuriat, où les sociétés encouragent de plus en plus l'initiative entrepreneuriale et les nouvelles économies créatives. En effet, selon une étude menée en 2015 par Étienne St-Jean et Marc Duhamel de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour le *Global Entrepreneurship Monitor* :

L'activité entrepreneuriale est très dynamique au Québec. L'entrepreneuriat y est très valorisé, et le Québec surclasse tous les pays du G8 — à l'exception des États-Unis et du reste du Canada — pour la proportion d'entrepreneurs parmi la population totale. Qui plus est, le Québec est l'endroit au monde où les entreprises survivent le plus à leurs dirigeants.¹⁹ (Duhamel, 2015)

Justement, ce désir de réussite entrepreneuriale et l'encadrement offert par la société québécoise sont exprimés par les participants à l'étude.

*Je pense qu'il faudrait qu'on fasse un plan d'affaires pour éventuellement avoir des bourses, tsé des affaires de même. (P14, cofondatrice, mode)
Pour que ça soit plus sérieux notre affaire (...) (P18, cofondatrice, mode)*

On a élaboré le branding avant d'avoir un produit qui pouvait être commercialisé (...) pour pouvoir monter un plan d'affaires pour pouvoir vendre notre idée, pour aller chercher des bourses, des subventions, des prêts (...) pour commencer à communiquer l'idée (...) (P4, cofondateur, technologie)

J'étais allée voir un gars (...) c'est un ancien banquier qui rencontre des entreprises pour dire « bin regarde, moi je pense que tu pourrais appliquer pour telle, telle, telle bourse ». Il dirige un peu les entrepreneurs. J't'allée le rencontrer il y a un mois et demi à peu près. Il m'a dit (...) ton plan d'affaires vaut rien parce que tu m'as pas prouvé que tu pouvais vendre, reviens me voir quand t'auras fait des ventes. (...) Il m'a dit t'es pas prête pour appliquer pour des bourses, pis quand il m'a dit ça c'est sûr que j'étais déçue, mais en même temps je le connaissais zéro pis il me connaissait zéro, mais il avait raison pis je sais qu'il avait raison, j'étais pas prête. (...) C'est un gros test de me dire à quel point je vais être capable de faire des ventes (...) Dans mon cours, le plan d'affaires qu'on a fait c'était des gros estimés là, c'est super théorique (...). La bourse, je pourrais peut-être commencer dans 6 mois à checker selon mes ventes. (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels)

Il y a donc une dualité identitaire dichotomique chez les entrepreneurs. D'une part, il y a un désir de cacher l'aspect « entreprise en démarrage», qui peut être perçu de façon péjorative, et un besoin de créer une image de stabilité et de croissance. D'autre part, les participants s'affichent comme étant des entrepreneurs pour plaire au marché qui

¹⁹ <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/le-quebec-un-champion-mondial-de-lentrepreneuriat/>

favorise le développement économique local et pour bénéficier des avantages socio financiers s’y rattachant.

4.1.3 Le rôle central du fondateur

Chez les grandes marques corporatives établies, les décisions stratégiques de repositionnement, d’extension de marque ou de co branding proviennent de longues études de marché visant à comprendre la demande et les besoins des consommateurs. En effet, les décisions stratégiques sont prises par une équipe d’experts afin de conquérir de nouveaux marchés. Chez les entreprises en démarrage, cependant, le besoin de créer un produit ou un service ne provient pas toujours d’études de marché servant à évaluer et à repérer un besoin, mais provient plutôt de décisions propres à l’entrepreneur. La marque naît donc des motivations personnelles du fondateur et devient, par le fait même, une extension de sa personnalité.

4.1.3.1 La marque née de motivations personnelles

Premièrement, une entreprise naît des aspirations et de la vision de l’entrepreneur qui est à sa tête. En effet, toute entreprise naît d’une idée, d’un désir, d’un besoin personnel. Parmi les participants de cette étude, très peu ont ciblé, en premier lieu, un manque dans le marché, mais tous mentionnent une raison personnelle qui les a poussés à se lancer en affaires. Pour ces derniers, l’étude de marché et la segmentation du public cible étaient secondaires et apparaissent plus tard, pour les quelques entrepreneurs ayant fait l’exercice, dans la séquence chronologique de création d’entreprises.

Pour certains, ce besoin est de nature **fonctionnelle et pratique** :

Au début on avait déjà une idée [du public cible], parce que c’est venu d’une intuition. Nous on est un certain type [d’amateur de sport], on est des [amateurs] urbains, on connaît vraiment plus ces problématiques-là que les

[amateurs de sport] *qui, mettons, font des centaines de kilomètres, qui sont plus sportifs.* (P4, cofondateur, technologie)

Les cofondateurs de cette entreprise ont soulevé un problème qu'ils vivent et tant que sportifs urbains et ont trouvé des idées, des concepts et des solutions pour, a priori, répondre au problème qui les touchent personnellement. Il n'y avait pas, en tout premier lieu, une étude pour cibler un besoin. Ce besoin est plutôt né d'une supposition et d'une expérience personnelle, puis une solution pratique en est découlée.

D'autres ont plutôt été poussés par des besoins à caractère hédonique, soit le besoin de plaisirs et de **défis stimulants** :

On voulait faire un projet low tech si tu veux, où on n'avait pas besoin de beaucoup de matériaux (...). On a commencé à faire ça pour le fun et finalement, on y a pris goût, pis euh... on aimait vraiment ça, on en a fait pour nos amis, on a décidé de s'inscrire au Pucés POP et on a été acceptées, faq là on a décidé d'officialiser nos vêtements et l'entreprise en faisant une collection. (P14, cofondatrice, mode)

Pour certains entrepreneurs, cependant, le besoin de fonder une entreprise provient d'un hasard de circonstances ou de l'encouragement de leurs proches. Le besoin est donc né de l'écosystème de ces derniers. C'est justement le cas de f.&co, où l'idée première n'était pas de créer une entreprise offrant un service précis en réponse à un besoin explicite, mais plutôt de répondre à un engouement au niveau de l'écosystème professionnel à travailler et collaborer avec les deux partenaires d'affaires. L'entreprise est donc née de ces **circonstances externes** :

On était deux gars qui avaient du fun à travailler ensemble, quand les gens les voyaient ensemble dans un événement, ils voyaient qu'il se passait de

quoi. (...) Les gens se disaient « je sais pas ce qu'ils font, mais je veux travailler avec eux » (...) On se retrouvait dans tous les événements Infopresse et on faisait « trender » l'événement, on posait des questions, on adoptait le rôle d'activateurs. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Finally, certains entrepreneurs sont poussés par des **motivations de liberté**. Pour ces entrepreneurs, il n'y a pas nécessairement de besoin concret ou de demande dans le marché actuel. La motivation principale pour se lancer en affaires provient plutôt d'un désir de participer à l'économie entrepreneuriale et de vivre « le rêve américain ».

Dans le fond l'idée a émergé y'a environ un an. Moi et un ami, on était un peu tannés de travailler dans des bureaux, de faire du 9 à 5, faq on a fait comme des séances de brainstorm. Bon on est des [sportifs], on est des amateurs de technologie, on a commencé à évoquer un petit peu des...d'élaborer des problèmes [du sport en question] (...) on a commencé à identifier quelques lacunes, quelques opportunités du moins d'améliorer ces problèmes-là (...) (P4, cofondateur, technologie)

Certains se lancent même dans des marchés complètement monopolisés et saturés par les grandes corporations. Même en étant conscients de la difficulté à se tailler une place considérable dans de tels marchés, la **motivation personnelle et la confiance en leurs compétences** les poussent à prendre le risque et à se lancer en affaires.

Je ne voulais plus travailler pour les autres. Je voulais être mon propre patron et apporter quelque chose de nouveau sur le marché et ça, c'est mon expérience, ma façon de faire, mon approche. Même si c'est difficile avec la compétition, j'ai confiance que les entreprises veulent travailler avec quelqu'un qui est à l'écoute de leurs besoins et qui procède différemment que les grandes entreprises pour qui ces gens-là, les clients, sont juste un numéro. (P5, fondatrice, secteur économique)

La naissance d'une entreprise doit donc répondre tout d'abord à un besoin véhiculé par son ou ses fondateurs et d'une passion personnelle avant de répondre aux besoins de la

clientèle cible. Justement, plusieurs des entrepreneurs interrogés sont indécis face à la clientèle potentielle à cibler. Ceci démontre que les entrepreneurs basent, tout d'abord, leur motivation entrepreneuriale sur un instinct et un besoin personnel, la clientèle potentielle cible ayant, pour plusieurs, un rôle secondaire dans le tout premier stade de développement de l'entreprise.

4.1.3.2 La personnalité de marque : une extension de la personnalité du fondateur

Même des années après la fondation de l'entreprise, le fondateur occupe toujours une place centrale au cœur des microentreprises et très petites entreprises encore au stade de démarrage. Ce dernier est en contrôle des décisions, tant commerciales et marketing que stratégiques. Bien qu'il a souvent recours à de l'aide externe sous la forme de rétroaction des pairs ou en faisant appel à des professionnels du design et à des investisseurs potentiels, les décisions relèvent entièrement de ce ou ces derniers. En ce sens, la marque est intimement associée à la personnalité du fondateur. Les participants nous révèlent que leurs entreprises sont bâties à leurs images, sont congruentes avec leurs personnalités, leurs désirs, leurs besoins. « *C'est dur à décrire parce que c'est nous* » (P14, cofondatrice, mode) Cette entrepreneure a de la difficulté à verbaliser la personnalité de sa marque, car elle est intimement liée à son image, à sa personnalité. C'est lui demander de se décrire elle-même, un exercice difficile chez certaines personnes. Pour d'autres, la description de leurs produits est claire et congruente avec leur personnalité.

[En parlant d'un concurrent] *C'est vraiment plus criard comme marque. Tsé elle a des grosses étiquettes super colorées, tu vas sur son site pis y'a des*

grosses photos... On dirait que dans cette avenue-là, elle, ça fit plus avec sa marque qu'elle proclame : « oh, regardez, on est écolo, on n'est pas grano, blablabla. » Moi je veux aussi aller dans ce sens-là, mais m'y prendre d'une autre façon on dirait. (...) Moi je veux que ça reste minimaliste, si je fais un petit pamphlet, le petit pamphlet mettons va servir à expliquer ce qu'il y a dans chaque produit... risque de contenir une page disant : « contient pas telle telle telle [chose] ». Mais je pense que ça serait juste ça finalement (...) (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels)

Tout ce qu'il fait (l'entrepreneur) en termes de points de contact, de lui-même avec le monde, ça va définir sa marque. Il peut le faire nonchalamment, ou le faire de la façon... agir de la façon qu'il veut agir, mais il peut aussi en prendre conscience, qu'à chaque fois qu'il pose un geste, ça révèle une marque. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Il y a donc un transfert identitaire entre l'entrepreneur et son entreprise, forgeant ainsi la première couche identitaire de la marque. L'entreprise, en ce sens, est une extension de son fondateur à l'étape de démarrage. Justement, P7 affirme avoir tendance à être calme et sobre, caractéristiques qui se retrouvent dans l'apparence de ses produits, comparativement à d'autres marques concurrentielles qui s'illustrent différemment. Ceci reprend les propos et les résultats de Rode et Vallaster (2005) et Bresciani et Eppler (2010) qui mentionnent l'importance du fondateur dans le développement identitaire de la marque.

The founder's perspective of the world and their experiences strongly shape corporate identity (Wickham, 2001), his or her behavior is an example to employees, the style of leadership characterizes the atmosphere within the company and personal attitude is decisive for the process of hiring new employees. (Rode et Vallaster, 2005, p.130)

Ce transfert identitaire est particulièrement évident lorsque l'entreprise en démarrage n'a qu'un seul fondateur comme tête dirigeante. En effet, pour les entreprises fondées par plusieurs entrepreneurs, un effort collectif doit être présent pour tenter d'amalgamer les

personnalités de chacun d'entre eux. Ceci est un exercice plus facile lorsqu'il y a une congruence de personnalités. Justement, dans le cas de f.&co, au début de l'entreprise, cette dernière était reconnue pour le style coloré et le port de cravate des deux fondateurs. Les dirigeants ayant le même style et la même vision, les messages qui s'en dégageaient sur les réseaux sociaux étaient une extension même de leurs personnalités : « After months of hearing your complaints about our regular postings of tie pictures and our almost maniacal insistence on wearing a tie on every occasion, we have finally relented. The final nail in our ties' coffin came from Richard Branson's strong argument that ties, by putting undue pressure around your neck, reduce the flow of new ideas to the brain (...) » (Publication Facebook, 1^{er} avril 2013) Lorsque les personnalités sont différentes, voire même contraires, un compromis identitaire est rejoint parmi les fondateurs. Cependant, lorsqu'il y a une incongruence entre la personnalité du fondateur et la personnalité de la marque, des changements internes et des restructurations peuvent survenir. f.&co a vécu à ce genre de restructuration suite au départ d'un des fondateurs qui n'avait plus la même vision ou la même mission qui étaient alors prônées par l'entreprise et qui s'étaient développées naturellement et progressivement à travers les dernières années.

Le but, c'est de transformer l'idée en outil, peu importe de qui ça vient. f.&co regarde cette nouvelle économie et ce qui se fait et devant les problèmes qu'on connaît, voici des outils qui peuvent répondre à ce problème-là, et ensuite on développe ces outils pour aider d'autres organisations. On ne repose pas seulement sur l'expertise d'une seule personne. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Ceci confirme les propos de Rode et Vallaster (2005), qui concluent que des moments critiques vécus au sein des entreprises peuvent causer la rupture des équipes fondatrices:

« Other start-ups reported experiences with no happy ending. Different ideas about business concepts or values and personality types were not bridgeable, ending up in a split of the founding team. » (Rode et Vallaster, 2005, p.126)

Certains entrepreneurs, quant à eux, procèdent à des exercices de conscientisation et de verbalisation des caractéristiques de leur marque lors de l'application des stratégies de branding de leur entreprise : « *Je voulais surtout pas que le brand de la compagnie soit [nom du fondateur]* » (P15, fondateur, firme conseil et design). Cependant, même si le désir de différenciation existe chez certains d'entre eux, ces identités jumelles entrepreneur/entreprise sont tout de même présentes. Ce transfert identitaire est donc inévitable à l'étape de démarrage. C'est ce que nous explique l'employé de P15, fondateur d'une firme de conseil et design, en nous parlant de son expérience avec ce dernier, offrant ainsi une vision externe du déploiement de la marque :

Souvent [le fondateur] a été le brand de l'entreprise, c'est à dire que [le fondateur] a « outshiné » le petit brand d'entreprise et le petit brand d'entreprise n'a jamais réussi à incarner [le fondateur] et à dépasser [le fondateur]. (P16, employé, conseil et design)

Bref, l'extension de la personnalité de la marque se développe de façon implicite et inconsciente pour plusieurs entrepreneurs interrogés, tandis que pour d'autres, le transfert identitaire est inévitable aux premiers stades de démarrage, malgré un désir de différencier la marque corporative de sa marque personnelle. Puisque le fondateur est poussé à prendre des décisions en lien avec ses motivations personnelles, le fondateur laisse inévitablement une empreinte de sa marque personnelle et de sa personnalité lors du développement de son entreprise.

4.2 LA CULTURE DE MARQUE

Le mot culture, au sens philosophique et ethnologique, se définit comme étant « l'ensemble des pratiques sociales instituées, acquises et non innées²⁰ ». En effet :

La culture n'a donc pas de domaine particulier : elle ne concerne pas plus le domaine de l'art que celui de la technique, pas plus le domaine de la spéculation intellectuelle que celui de l'action la plus pragmatique. Si elle désigne les formes rituelles, symboliques et techniques propres à une société, elle n'a pas d'unité quant à son contenu.²¹

La culture naît donc des relations interpersonnelles forgées dans un groupe social donné. Elle apparaît en parallèle avec le besoin inné des hommes à s'organiser en société. La culture d'entreprise reprend, dans un contexte organisationnel, cette idée ethnophilosophique. En effet, nous avons défini la culture de marque, au chapitre 2, comme étant l'extension de la culture d'entreprise. Pour qu'une marque puisse externaliser une culture qui lui est propre et la transmettre aux parties prenantes externes sous forme de culture de marque, une forte culture d'entreprise doit se développer et prendre place à l'interne. (Yang, 2010) Cette dernière est définie comme étant le style de vie de l'entreprise, regroupant les valeurs, la vision corporative, les traditions et l'organisation du travail. (Yang, 2010, Rode et Vallaster, 2010, Iglesias et Saleem, 2015) La culture de l'entreprise, aussi appelée culture organisationnelle, se base donc essentiellement sur les interactions et la cohésion des employés à l'interne. (Yang, 2010)

²⁰ Larousse (s.d.). Culture, Récupéré le 17 février 2016 de <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/culture/39079>

²¹ *idem*

Nous avons conclu, au cours de cette étude, que nous ne pouvons parler de culture de marque ou de culture d'entreprise au stade de démarrage, car ces dernières se développent à long terme. Il importe, cependant, d'examiner comment se développent les précurseurs de la culture d'entreprise qui serviront de catalyseur à la culture de marque future.

4.2.1 Le style de vie personnel et l'organisation du travail : précurseurs de la culture organisationnelle

Chez les microentreprises en démarrage sans salariés à un fondateur, nous remarquons l'absence d'une culture d'entreprise proprement dite. En effet, tout comme une culture se développe parallèlement à une société et devient le guide moral de cette dernière, une culture d'entreprise doit se développer à l'intérieur d'un écosystème social. Cette culture organisationnelle ne peut se développer, théoriquement, qu'au sein d'entreprises mobilisant plusieurs employés en plus de ses fondateurs. Nous ne pouvons donc pas parler de culture d'entreprise dans un contexte entrepreneurial sans employés dans le sens propre du terme, soit telle que cette dernière a été définie dans la littérature scientifique jusqu'à présent.

Cependant, puisque l'Homme possède sa propre culture assimilée depuis sa naissance dans son contexte sociétal, il est inévitable que la culture personnelle de l'entrepreneur influence le développement de la marque corporative. Alors, nous choisissons de parler, dans ce contexte, de philosophie de vie personnelle ou de style de vie personnel. Les entrepreneurs ont leurs propres idéaux et valeurs qui guident leurs choix quotidiens lors du développement de leur entreprise. Ce sont ces valeurs et idéaux qui, avec le temps,

sont transmis aux employés et qui sont à la base d'une culture d'entreprise future. Cependant, contrairement à la littérature managériale et scientifique véhiculant l'intérêt pour une entreprise de bien définir dans la stratégie de branding la mission, les valeurs et le positionnement de l'entreprise, nous remarquons qu'au sein des entreprises en démarrage, ces concepts sont très souvent implicites et personnels au fondateur. La majorité des entrepreneurs à la tête de microentreprises ayant participé à cette étude ne véhiculent pas explicitement leurs valeurs, mission et positionnement à l'externe. De plus, la plupart sont dans l'incapacité de verbaliser spontanément les valeurs et la personnalité de l'entreprise, sous-entendant une planification de branding stratégique très rudimentaire. « *À la fin de la journée c'est un peu un amalgame de nos goûts pis de notre philosophie, de comment est-ce qu'on voit le produit qui en ressort.* » (P12, cofondateur, mode et accessoires) « *Je suis pas sûre si c'est une valeur, mais...* » (P14, cofondatrice, mode)

Nous remarquons souvent une certaine hésitation et l'utilisation de termes évoquant le doute, tels « *je pense* », « *d'après moi* », « *c'est probablement* », « *je n'y ai jamais vraiment pensé* ». Ceci est indicatif de l'aspect implicite du style de vie ou de la philosophie de vie associée à l'entreprise au tout début de son existence, où nous parlons de valeurs et d'idées qui n'ont pas été réfléchies dans un cadre stratégique de branding, mais qui apparaissent plutôt sporadiquement et inconsciemment. Pour la majorité des entrepreneurs interrogés, il s'agissait d'une première réflexion sur les caractéristiques de la marque.

Chez les entreprises en démarrage sans salariés avec cofondateurs, une organisation du travail se développe naturellement. Tandis que certains stipulent spécifiquement les rôles de chacun au quotidien, d'autres travaillent en équipe sur tous les aspects de l'entreprise.

Moi je m'occupe de la conception [des produits] et je m'occupe aussi du volet communications, pour approcher les boutiques, faire les petites communications dans les médias sociaux. [P12] s'occupe vraiment du branding, du site web, de la mise à jour du site web, euh...tout ce qui est photos aussi c'est [P12] qui fait ça. Sinon, ce qu'on fait ensemble c'est le choix des tissus, le choix des imprimés (...) (P13, cofondatrice, mode et accessoires)

Les idées, concours, marketing, des trucs comme ça on en discute ensemble pour trouver les meilleures idées possibles. (P12, cofondateur, mode et accessoires)

Bin je sais pas, c'est dur parce qu'on a tellement toujours été habituées de tout faire ensemble que là je me dis : « ok y'aurait des rôles? » [en parlant de futurs employés] (P14, cofondatrice, mode)

J'en parlais avec ma sœur hier pis elle me disait qu'elle voudrait idéalement une job pour aider à développer une marque ou quelque chose de même. Je suis comme « Ah bin là, un jour tu pourrais peut-être travailler pour [entreprise de P14 et P18] pis était comme « je pense que non, je suis pas sûre que j'aimerais ça travailler avec vous, je pense que c'est trop votre bébé, ça serait dur de venir essayer... d'intégrer des nouvelles idées, on dirait que ça serait trop dur pour vous de laisser aller ». (P18, cofondatrice, mode)

Cette organisation du travail se crée naturellement lors du démarrage de l'entreprise. Lorsque plusieurs cofondateurs sont à la tête de l'organisation, il importe de créer une structure de travail adéquate. Tandis que certains entrepreneurs s'attribuent des tâches spécifiques et des rôles selon les forces de chacun, d'autres préfèrent travailler ensemble sur toutes les procédures opérationnelles. Dans tous les cas, cependant, les décisions

importantes sont prises en équipe, peu importe le rôle premier de chacun dans l'entreprise.

4.2.2 La microentreprise avec salariés : début d'une culture d'entreprise implicite

Les premières instances de culture organisationnelle apparaissent chez les entreprises en démarrage avec employés. En effet, le style de vie, la vision et un début de tradition commencent tranquillement à se développer, mais surtout, à être transmis aux employés pour créer un ordre social et une adhérence à un groupe ayant une vision commune.

Quand on a commencé, une des choses qui nous distinguait c'est qu'on avait un style vestimentaire un peu coloré, on portait des baskets, pis ça nous caractérisait. Et quand est arrivé la 2^e édition de C2 Montréal, donc la première édition où f.&co était constitué comme tel, on s'est demandé : « bon on va à C2 qu'est-ce qu'on fait pour se distinguer? » et on a fait un petit brainstorming d'équipe avec tout le monde, on était 5 là, de l'écosystème f.&co qui allait à C2 Montréal, et on s'est demandé les choses qu'on pouvait faire (...), mais de se dire comment est-ce qu'on peut se distinguer aussi et se reconnaître. On est parti sur cette idée-là de tous porter des chaussures rouges comme ça les gens diraient « bin si tu veux parler à f.&co, si t'as besoin de renseignements, trouve quelqu'un qui porte des chaussures rouges. » (...) Finalement ça devient un peu, presque une marque de commerce. Y'a eu des clients qui s'attendaient à ce qu'on arrive à tous nos meeting avec des chaussures rouges. (...) Ça a clairement fait effet, mais en même temps tu veux pas définir ta marque sur une couleur de chaussures. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Justement dans le cas de f.&co, ce début de culture organisationnelle fait apparition avec le port des souliers rouges en guise d'identification à un événement. Ce choix s'est fait en équipe et représentait le style coloré des fondateurs. Ceci illustre cette adhérence au groupe et la vision de l'entreprise transmise à l'ensemble de l'organisation. Même si cette représentation de la marque n'existe plus aujourd'hui, ceci illustre un début

de « code » propre à ce groupe. Les fondateurs et les employés y ont adhéré, et cette uniformisation, cette vision commune sont caractéristiques d'un début de culture d'entreprise.

L'organisation du travail est également un aspect de la culture d'entreprise mieux définie avec l'arrivée d'employés. Une hiérarchie naturelle se développe avec les fondateurs en tête d'entreprise et les employés forgeant la structure organisationnelle interne sous les fondateurs. Dans le cas de f.&co, nous avons pu observer ce type de hiérarchie implicite au printemps 2015. En effet, même si les cofondateurs s'efforçaient de mettre de l'avant une communication horizontale, des meetings informels de brainstorming, de fraterniser pendant le dîner en encourageant, dans la mesure du possible, une pause commune, la communication avec les clients potentiels se faisait, dans la plupart des situations, par les dirigeants. Le client avait une relation, à priori, avec un des deux dirigeants, tandis que les employés adoptent un rôle de soutien. Cette hiérarchie fait partie de l'organisation du travail, un des premiers piliers de la culture corporative. Bien que la hiérarchie naturelle a été confirmée par tous les entrepreneurs avec employés, la plupart d'entre eux disent ne pas renforcer une telle hiérarchie, malgré son existence implicite. En effet, les fondateurs ayant des salariés au sein de leur entreprise prônent plutôt une organisation horizontale du travail, spécialement les entreprises en opération depuis moins de trois ans. « *Quand on fait un événement, on va voter un directeur de projet, moi j'ai le titre de président, mais quand on se réunit tous (...) quand on va faire un événement et qu'on va se réunir comme ici, on va vraiment voter pour un directeur de projet. C'est très démocratique.* » (P11, cofondateur,

événementiel et culture) « *Les employés entrent quand ils veulent, partent quand ils veulent, on leur fait confiance. Je pense que c'est un peu ça qu'on essaie de faire comprendre aux gens qu'on engage (...) tout le monde a son mot à dire, y'a pas de tabou finalement.* » (P4, cofondateur, technologie) « *On essaie de faire en sorte que ce soit le plus horizontal possible (...) on veut se faire « challenger » autant par un employé qu'on se « challenge » nous autres.* » (P4, cofondateur, technologie) Plusieurs d'entre eux dont f.&co travaillent dans des bureaux à aire ouverte afin d'encourager la collaboration. Cette organisation du travail est également très appréciée des employés, qui ont l'occasion de mettre leurs idées à profit de l'organisation au lieu de travailler dans une énorme structure où les processus décisionnels peuvent être longs et fastidieux : « *C'est super enrichissant travailler avec des gens comme ça, qui te font tout de suite sentir comme si tu fais partie de l'équipe* ». (Renaud, employé, f.&co)

L'organisation du travail et la séparation des rôles des fondateurs apparaissent également avec l'expansion de l'entreprise. Tandis qu'au début, tout était fait en équipe, une entreprise qui se développe voit ses fondateurs adopter des rôles de plus en plus spécifiques. « *C'est moi qui doit avoir le contrôle des employés, c'est moi qui doit avoir le contrôle des ventes. Les autres font la comptabilité.* » (P6, cofondateur, logiciel et télémarketing) La plupart des employés et fondateurs d'entreprises avec salariés qui ont été interviewés croient que la culture d'entreprise se développe mieux dans un endroit où les fondateurs réussissent à prendre un peu de recul et à permettre aux employés de prendre une place un peu plus considérable.

J'ai comme conviction que tu construis des compagnies beaucoup plus solides quand le leader est « inspirationnel » et plutôt effacé dans l'action. C'est pas mon style naturel, mais j'y crois beaucoup à ça, à faire beaucoup

de place pour que l'équipe prenne la vedette. (P15, cofondateur, conseil et design)

Une fois que les employés arrivent, l'entrepreneur doit se dégager un peu de la marque, pour que les employés aient à vendre quelque chose de plus concret que l'image du fondateur. Il faut se reculer un peu, mettre un peu plus de lumière sur l'équipe qui travaille ensemble. Et ensuite, quand tu grossis encore, tu peux refaire le branding du fondateur pour aller chercher de plus gros contrats, donc c'est comme par vague. La culture de la marque, ce n'est pas possible quand c'est juste une personne « inc. » (Renaud, employé, f.&co)

En effet, cet aspect qui est motivant pour l'employé qui peut prendre une place importante permet de solidifier le sentiment d'appartenance de ces derniers envers la marque et l'entreprise, permettant ainsi à la culture et à la conscience collective (Yang 2010) de se développer grâce aux employés.

4.3 LA COMMUNICATION DE LA MARQUE

La communication fait partie intégrante du modèle conceptuel de la marque corporative telle que définie dans la littérature scientifique. En effet, cette dernière permet de transmettre l'identité de la marque vers l'extérieur afin qu'elle puisse être perçue par les consommateurs ciblés. La communication peut prendre plusieurs formes, notamment par l'entremise de publicités traditionnelles, du web 2.0, par la commandite, les événements, etc. Dans le cas des entreprises en démarrage, nous établirons, dans la présente section, l'importance de forger très tôt des relations avec les consommateurs ainsi que les moyens publicitaires non traditionnels priorisés par les entrepreneurs.

4.3.1 Les relations avec les consommateurs et la formation de communauté de marque

Puisque le brand equity d'une marque établie repose grandement sur le brand awareness (Aaker, 1996; Oh, 2009; Percy et Rossiter, 2009; Keller et Lehmann, 2009; Shamma et Hassan, 2011), il importe d'assurer une communication adéquate et d'intégrer les stratégies de communication au modèle d'affaires de l'entreprise. Cependant, les entreprises en démarrage ne possèdent pas les ressources financières ni le capital humain nécessaire pour assurer une communication adéquate à travers les canaux de la publicité traditionnelle. La communication instantanée de la marque à travers les médias interactifs est donc privilégiée. D'un point de vue financier, les sites web et les médias sociaux sont des outils communicationnels abordables. Cependant, les jeunes entreprises québécoises interrogées dans le cadre de cette étude se tournent automatiquement vers ce type de média surtout pour les échanges qui en découlent. Tous les participants voient la communication comme étant le moyen de tisser des liens avec les consommateurs et d'encourager la discussion. Ce besoin d'établir des liens est mis de l'avant avant même d'encourager l'achat du produit ou du service proposé. Justement, tel que mentionné par Duncun et Moriarty (1998): « communications are in general perceived as an activity that links people together and creates relationships. » (Duncan et Moriarty 1998, cité par Petek et Ruzzier, 2013, p.65) Ce besoin d'entrer en relation avec les consommateurs se manifeste donc dès la création de l'entreprise, avant même, pour certains, d'avoir un produit ou un service à point. Selon Chernatory et McDonald (2008), une marque est considérée comme établie lorsque les consommateurs y décèlent les valeurs et les bénéfices qui correspondent à leurs besoins. Bref, lorsqu'ils décèlent la proposition de valeur.

Le client arrive, il veut être en conversation avec des marques pis voir « hey cette marque-là, me semble que ça me correspond, je me sens bien, je me sens en confiance, j'ai envie d'interagir, j'ai envie d'essayer ». Alors c'est pas juste positionnement, prix, les fameux 4P. C'est la confiance, c'est l'adéquation ressentie. Le client aussi cherche à valider son impression. (...) Il va acheter un produit qui va répondre plus à son « lifestyle » qu'à ses besoins techniques (...) (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

De plus en plus de consommateurs voient la proposition de valeur non pas comme une réponse à un besoin spécifique, mais plutôt comme la représentation psychologique de l'entreprise qui correspond à leur propre vision et style de vie.

Certains entrepreneurs, quant à eux, perçoivent la communication comme un moyen de rechercher son public cible et rajuster l'offre selon la rétroaction.

La grande marque corporative est peu flexible, elle va prendre peu de risque parce qu'elle a beaucoup à perdre (...) ils ont besoin de garder une constance, c'est une marque constante et répétée. Une marque startup s'en fou un peu d'être constante, dans la mesure où on crée quelque chose, on le test, et le plus important c'est être remarqué par nos clients. On va essayer de faire le plus de bruit, de s'adapter, d'être flexible pour être sûr que la marque....qu'on va trouver le créneau optimal pour parler avec notre client cible, d'un point de vue visuel, d'un point de vue voix, d'un point de vue médium, et une fois qu'on l'a trouvé, on va commencer à bâtir une structure, une cohérence (...) Quand t'es une marque startup tu peux t'offrir le luxe d'être flexible, ce qui n'est pas le cas pour une grande structure. (Renaud, employé, f.&co)

On avait quand même un public cible en tête même si on l'avait pas noté clairement(...) dans le fond notre public cible c'est des gens comme nous, pis...euh, c'est ça qui nous a un peu tirées dans le pied si tu veux, parce que ces gens-là y'ont pas nécessairement d'argent, comme nous (rires)...faq dans le fond, on voulait vraiment que ça soit accessible, on s'est rendue compte que c'était pas nécessairement possible tsé de pouvoir faire quelque chose de pas cher (...) Donc oui on avait un public cible mais on s'est rendue compte qu'il fallait peut-être s'ajuster après ça par la suite. (P14, cofondatrice, mode)

En effet, puisque pour la majorité des participants n'ont pas effectué d'étude de marché et ont plutôt suivi des motivations personnelles dans la décision de fonder une entreprise, plusieurs ont une idée d'un public auquel ils s'adressent sans, pourtant, en être certains. Ceci influence les communications, le ton utilisé et le type d'informations diffusées. On observe alors une évolution au sein des communications au fil du temps et au fur et à mesure que la clientèle est mieux ciblée. La rétroaction est encouragée et les entrepreneurs demeurent flexibles tant au niveau du branding qu'au niveau plus fonctionnel du produit ou service offert.

On a eu la demande déjà pour des casquettes, des t-shirts, des trucs comme ça parce que les gens aiment beaucoup le brand en partant. (P12, cofondateur, mode et accessoires)

Quand on a créé la page Facebook, dans les premiers instants, c'est sûr qu'il y a quand même beaucoup d'amis en partant qui nous encourageaient, mais on avait beaucoup de commentaires de gens qui nous disaient « bin moi je porterais pas vraiment de [en parlant du produit offert] dans la vie, mais fais-le broder sur un hoodie ou sur un t-shirt pis c'est sûr que je vais en acheter un parce que le logo est beau, pis c'est vraiment cool », y'a des gens qui aimerait ça nous encourager ou du moins qui se verraient porter une casquette avec le logo, même si c'est pas [le produit principal de l'entreprise] parce qu'ils trouvent que l'image est belle. C'est super flatteur! Donc c'est un de nos projets aussi, faire des produits dérivés. (P12, cofondateur, mode)

Le feedback ça a été vraiment pratique (...) On a pas tant changé de fonctions, parce que je pense que quand t'as déjà une bonne intuition si on veut, on avait bien cerné le problème, mais d'avoir les commentaires des gens ça nous a permis de...d'établir l'importance de différents « features » de notre produit, de voir qu'est ce qui parle le plus aux gens et qu'est ce qui parle le moins, prioriser certains trucs qu'on avait pas considérés (...) Donc oui, ça permet de peaufiner, de « tweaker » tranquillement notre produit (...). (P4, cofondateur, technologie)

De plus, comme l'indique Leroy (2008), nous remarquons que les admirateurs des nouvelles marques s'organisent de plus en plus vite en communauté de marque, et ce, sans y être forcés :

Le consommateur a toujours participé à la production, notamment du service. Toutefois, on est passé d'une participation relativement forcée à une participation active, proactive et quelquefois perturbatrice pour les entreprises. Internet a activé plus particulièrement deux tendances dans la consommation. La première concerne la multiplication des communautés virtuelles de consommateurs. La seconde consiste en la participation accrue de ces derniers dans la création des produits et des publicités grâce à des outils tels que YouTube, les blogues, les wikis... Le constat s'impose: les consommateurs s'organisent! (Leroy, 2008, p.41)

Cova et Cova (2001) ont défini et séparé cette notion de communauté de marque en quatre cercles concentriques distincts, soit les adeptes, les participants, les pratiquants et les sympathisants, tandis que Kapferer (2013) parle de tribu de marque dans son ouvrage *Réinventer les marques*. Bien que les communautés de marque aient été majoritairement étudiées dans des contextes de grandes marques déjà établies, il importe d'observer l'organisation spontanée de communautés autour des nouvelles marques issues de projets entrepreneuriaux. Justement, quelques participants à l'étude ont remarqué un véritable engouement pour leur produit et service et une organisation et participation active des admirateurs sur les réseaux sociaux. « *Je pense qu'on est une micro... euh genre gang dans une bulle, et puis ça on dirait que je m'en rends de plus en plus compte (...) Je sais pas comment appeler ce public cible-là, cette clientèle-là (...) oui les gens (en général) vont trouver ça beau, ils vont trouver ça cute, mais je pense qu'on est dans une bulle (en parlant des clients).* » (P18, cofondatrice, mode)

Chez la startup, nous pouvons donc parler de tribu de marque ou du cercle concentrique le plus large, soit le cercle des sympathisants. En effet, l'engouement vient avec le temps et le développement de la marque, nous sommes donc d'avis que dès la création d'une entreprise, un cercle de sympathisants se crée initialement autour de la marque (parents, familles, amis, collègues, connaissances, etc.). C'est ce que plusieurs participants nous ont rapporté : « *Les premiers cercles, c'était forcément l'entourage immédiat (...) nos amis, nos amis d'amis, ça c'était vraiment au début début, forcément.* » (P4, cofondateur, technologie) « *Quand on a créé la page Facebook, dans les premiers instants, c'est sûr qu'il y a beaucoup d'amis en partant qui nous ont encouragés.* » (P12, cofondateur, mode et accessoires) « *À l'époque, notre page Facebook, c'était juste des amis qui nous connaissaient, et ça a généré pas mal de réactions et finalement, c'est comme ça qu'on est allé vers un logo.* » (Louis-Félix, cofondateur, f.&co) Puis, au fur et à mesure que l'entrepreneur perfectionne son produit ou service et multiplie ses communications externes, d'autres parties prenantes, clients et admirateurs se joignent au rang de cette « tribu » de marque rudimentaire. C'est à ce moment que les cercles se redéfinissent et que les gens commencent à avoir un sentiment d'appartenance plus ou moins fort envers la marque et que les catégories de pratiquants, participants et adeptes se définissent. « *Des gens nous envoient des messages d'amour (...) Je pense à [nom d'un acheteur] qui nous envoie des messages, commente (...) des gens qui achètent plusieurs fois, et qui ne font pas partie de notre entourage proche.* » (P14, cofondatrice, mode) « *Surtout ceux qui nous ont suivies au début, on les a « follow back » sur Instagram et tout, alors y'a comme une relation qui s'est développée sur Instagram, on les connaît pas du tout faq quand on les croise dans*

la rue c'est un peu étrange! (...) Y'a comme cette relation-là qui s'est créée à travers les réseaux sociaux.» (P18, cofondatrice, mode)

Nous remarquons également que les entrepreneurs encouragent la discussion et la fraternisation sur les réseaux sociaux afin de stimuler l'intérêt pour la marque. La formation de la communauté est donc facilitée par l'entrepreneur (Akrouit et Cathalo, 2015). « *Maintenir une relation long terme avec ces gens-là c'est important, on est rendu même à remarquer quand les habitués laissent pas de commentaires [sur la page Facebook]. On pensait même inclure certains « followers » dans nos photoshoots des fois.* » (P18, cofondatrice, mode) « *C'est un langage très franc parler parce qu'on veut justement qu'il n'y ait pas de distance entre nous.* » (P11, cofondateur, événementiel et culture) Justement, comme le mentionne Kapferer, il ne suffit pas d'émettre pour exister ou pour « signaler son identité », il faut être « reçu ». (Kapferer, 1991; p.101)

4.3.2 Les stratégies médiatiques non traditionnelles : nouvelles normes communicationnelles et publicitaires

Il est connu que les entrepreneurs, microentreprises et TPE n'ont pas les ressources nécessaires pour communiquer leur image de marque à travers les canaux traditionnels médiatiques plutôt réservés aux grandes campagnes publicitaires des entreprises établies. Cependant, tandis que cette proposition était probablement vraie lorsque les médias sociaux ont commencé à être popularisés, nous assistons aujourd'hui à un phénomène où les grandes firmes se tournent maintenant également vers les médias non traditionnels peu coûteux. Il s'agit du marketing entrepreneurial. (Gumpert et Stevenson, 1985)

Nous remarquons donc que les consommateurs se tournent de plus en plus vers les médias sociaux afin de prendre des décisions d'achats. Les entreprises, tant établies qu'en démarrage, doivent maintenant rejoindre le public où il se trouve, soit sur internet.

En effet :

The Web 2.0 technology has now significantly modified the purchasing behavior with regards to brands: more than two-thirds (68%) of online Americans say they visit blogs, communities or social networks (MarketTools, 2008). The Web 2.0 technology is also used extensively by professionals of marketing: two-thirds of marketers in the United States of America have used social media in 2009 and half have used viral videos, making these two formats the fastest-growing tactics in marketing (ANA, 2009; cite par Assadi et Ashta, 2012, par. 4)

La question des médias traditionnels ne semble pas préoccuper les entrepreneurs interrogés. Tous se sont spontanément tournés vers les médias sociaux et autres moyens de communication non traditionnels ne demandant que très peu ou aucune ressource financière. Nous assistons donc, au Québec, à un phénomène où ces nouveaux réseaux de communications deviennent maintenant la norme. Les entrepreneurs ayant répondu à cette étude avaient tous moins de 45 ans et étaient habitués, dans leur quotidien, d'utiliser ces outils communicationnels. La plupart d'entre eux ont même basé leurs propres stratégies sur ce qu'ils voient régulièrement sur les réseaux sociaux. « *Je sais que je peux rejoindre différentes personnes, différents auditoires. Pis y'a des gens quand même assez cool et influents qui me suivent sur Instagram. (...) Je trouve ça le fun de voir le processus des gens dans le domaine, que les gens disent : « Ah ça a l'air le fun ton quotidien. »* (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels) En effet, les réseaux sociaux débordent de pages d'entreprises dont la mission est d'obtenir le plus de

lecteurs possible. L'utilisation des médias sociaux doit, cependant, se faire de façon réfléchiée et judicieuse, telle que l'indique Renaud, associé chez f.&co : « *La pire chose que puisse faire un entrepreneur c'est vouloir se lancer sur tous les médias sociaux en même temps. Tu vas diluer tes discours! Ça ne coûte rien, oui, mais tu perds énormément de temps à faire du community management.* » (Renaud, employé, f.&co)

Les médias sociaux, bien qu'ils soient les premiers outils de communication privilégiés par tous les entrepreneurs interrogés dans le cadre de cette étude, ne sont pas les seuls canaux communicationnels employés par les microentreprises et TPE. En effet, nous remarquons la tendance de ce que nous pouvons appeler un « contact tangible » avec le client. Trois jeunes entrepreneures ont mentionné, justement, faire la livraison de leurs produits elles-mêmes afin de remercier personnellement le client et ainsi renforcer l'aspect expérientiel de leur service. « *On reçoit des messages, on veut toujours répondre à tout le monde, on veut vraiment être près de notre clientèle, pis en plus on en a pas beaucoup (...) On veut répondre à tout le monde, on veut les faire sentir important, tsé souvent on va apporter des vêtements, des commandes chez les clients.* » (P14, cofondatrice, mode) P7 mentionne également la livraison de ses produits à Montréal dans une annonce parue sur les réseaux sociaux. Bien qu'il y ait des motivations financières qui poussent cette nouvelle tendance, l'écoresponsabilité ainsi que la quête de proximité avec la clientèle motivent ces entrepreneurs à communiquer leur marque par l'entremise du contact physique personnalisé.

Finalement, certains des participants favorisent les partenariats et la participation à des événements connexes dans le but d'améliorer, à court terme, la notoriété de la marque plutôt que d'augmenter sa clientèle. Nous notons particulièrement un intérêt pour les causes charitables et sociales. En effet, certains renforcent leur personnalité de marque et communiquent leurs valeurs en s'associant, le plus tôt possible, à des causes notables.

On ne fait pas de pub traditionnelle (...) On a fait des commandites pour des événements, des trucs par-ci, par-là, mais moins de publicité traditionnelle (...) c'est plus social, plus événementiel. On a donné aussi récemment pour un encan silencieux pour ramasser des fonds pour le cancer, on essaie de s'impliquer dans des causes qu'on pense nobles et qui nous tiennent à cœur (...) pour faire connaître le produit (...) (P12, cofondateur, mode et accessoires)

C'est donc une façon permettant de communiquer indirectement sa marque à un public élargi. C'est également le cas de P7, qui a été, selon une annonce publiée sur les réseaux sociaux, invitée à parler, lors d'une conférence à Montréal, des dangers des produits chimiques dans les produits courants de tous les jours.

4.4 LA MARQUE DÉVELOPPÉE SELON L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES LOCAL

Le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise en démarrage influence directement le développement corporatif de cette dernière. Par exemple, il est connu qu'une entreprise oeuvrant dans le secteur B2B se développe différemment d'une autre qui évolue dans le B2C, la clientèle et les besoins étant fondamentalement différents. Plusieurs autres éléments externes influencent le développement d'une entreprise, dont la culture dans laquelle celle-ci fait affaire, les parties prenantes ayant un intérêt particulier dans le développement de l'entreprise, le public cible, etc. En plus de tous

ces éléments externes, l'écosystème d'affaires dans lequel œuvre l'entreprise influence également son développement et son positionnement. Un écosystème écologique représente, selon Frontier (1999), « un système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique ». (Gueguen et Torrès, 2004, par.6)

Dans un même ordre d'idées et citant les travaux de James Moore et de Torrès et Blais (2000), les auteurs Gueguen et Torrès (2004) reprennent la définition de l'écosystème d'affaires comme étant « une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique. » (Moore, 1993 et 1996; Torrès et Blais, 2000, cités par Gueguen et Torrès, 2004, p.229) Autrement dit,

Les entreprises ne sont pas des entités isolées, mais développent leurs stratégies propres en s'appuyant sur des réseaux de relations de natures diverses – complémentarité, coopération et concurrence – impliquant des acteurs variés. Ces interactions favorisent à leur tour la création et le développement de compétences et ressources communes, sources d'un avantage concurrentiel durable. Un écosystème d'affaires ne s'inscrit pas nécessairement dans un espace géographique donné, les acteurs pouvant être proches ou éloignés. Des travaux ont toutefois mis en évidence le rôle central de la proximité (y compris géographique), en particulier dans la gestion des PME. (Asselineau, Albert-Cromarias et Ditter, 2014, par. 4)

Selon les auteurs Asselineau, Albert-Cromarias et Ditter (2004), l'écosystème local, soit le développement de relations et de réseaux dans un territoire local, favorise le développement des projets entrepreneuriaux et permettrait aux entrepreneurs de bâtir leur notoriété à travers la notoriété d'un écosystème d'affaires. L'entrepreneur doit donc

mettre sur la coopération afin de sortir de l'isolement. C'est justement l'avis de Louis-Félix, cofondateur de f.&co, qui nous explique l'importance de l'écosystème :

Oui, je pense, c'est éminemment circonstanciel. Je pense que pour répondre à ça faudrait regarder, faire une typologie. Ça serait de regarder dans quel écosystème naît une marque, et c'est cet écosystème-là qui va la définir aussi. Oui on retrouve la personnalité de celui ou ceux/celles qui la porte(nt), mais tu as également tout l'écosystème dans lequel elle évolue.
(Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

En effet, f.&co s'associe, depuis sa fondation, à de nombreux projets, de CreativeMornings Montréal à FailCamp, en passant par le mentorat au sein de projets culturels (« La Route des possibles ») jusqu'aux présentations universitaires et conférences (Startup Weekend Montréal, Rendez-vous marketing présenté par le Jeune Réseau HEC Montréal, etc.) Ces projets, partenariats et associations permettent d'agrandir le réseau collaboratif de f.&co et d'alimenter la marque corporative en s'appuyant sur son écosystème d'affaires local, voire international : « Nos amis de Yulism, avec qui nous avons mis au point (et participé à quelques "missions apprenantes"), préparent une "version augmentée" de C2 Montréal. Stéphane Martel expose ici les solides fondations sur lesquelles repose cette aventure. » (Publication Facebook, 8 mars 2016)

Outre f.&co, plusieurs entreprises interrogées affirment avoir créé des partenariats avec d'autres entrepreneurs et PME afin d'accroître la notoriété de la marque, mettre en avant-plan les valeurs des fondateurs, élargir les canaux de communications ou renforcer l'image de l'entreprise locale : « Pour nous c'est important, on essaie d'avoir des fournisseurs qui soient le plus proche possible. On a un fournisseur de tissus qui est

en banlieue de Toronto pis eux c'est des tissus organiques, des tissus bios dans le fond...Faq on a ce fournisseur-là puis l'autre est aux États-Unis. » (P13, cofondatrice, mode) « Tout nos fournisseurs sont en Amérique du Nord. (...) On voulait éventuellement fabriquer nos propres tissus ou collaborer avec des artistes montréalais pour pouvoir avoir des tissus uniques (...) » (P12, cofondateur, mode) « Je travaille à temps partiel un peu comme assistante styliste (...) C'est elle [la styliste] qui a proposé de faire ça, (...) ça « fittait » vraiment avec le monde de KARV, l'anti.gala (...). Ça a généré de très belles retombées, la visibilité je dirais, plus que les ventes. Y'a plusieurs personnes qui ont commencé à nous suivre sur les réseaux sociaux (...). » (P18, cofondatrice, mode) Les entrepreneurs voient donc l'utilité de s'appuyer sur un réseau d'affaires, un réseau composé d'entrepreneurs et PME hétérogènes et complémentaires afin de non seulement améliorer la production de leurs produits ou services, mais également afin de gonfler la notoriété de la marque et d'améliorer la communication vers les parties prenantes et le public externes.

4.5 LA MARQUE DÉVELOPPÉE SELON L'OFFRE

Comme nous avons précédemment mentionné dans le chapitre 2, la marque corporative est basée sur une identité corporative incluant quatre dimensions fondamentales, soit le design, la culture, la communication et le comportement de la marque (Witt et Rode, 2005) et celle-ci naît de la relation et de la congruence entre l'identité corporative et l'image corporative. (Rode et Vallaster, 2010) Les premières étapes de démarrage d'une entreprise forgent une première identité corporative. Cependant, il est trop tôt pour parler de marque corporative proprement dite, chacun des éléments de l'identité n'étant

pas encore clairement défini telle la culture qui se forge avec le temps. Nous avons cependant documenté, à travers cette étude, que la marque d'une entreprise en démarrage prend une forme bien précise selon le type d'offre mis de l'avant. En effet, tandis qu'une entreprise offrant un produit tend à se développer comme une marque de consommation, l'entreprise qui offre un service, quant à elle, développe sa marque plutôt comme une marque personnelle.

4.5.1 L'offre de produit et le développement d'une marque de consommation

La marque corporative a d'abord été observée comme étant un changement de vision stratégique, passant d'un « product brand-centric to an organization-wide (Balmer, 2001) or pan-company (Schultz et de Chernatony, 2002) conception of branding ». (Biraghi et Gambetti, 2015, p.263) Cependant, certains auteurs dont Berry (2000), associent le branding des entreprises qui manufacturent des produits tangibles au branding du produit. (Berry, 2000) Justement, le développement de la marque de consommation pour les entreprises en démarrage a pu être observé pendant cette étude, confirmant ainsi les propos de Berry (2000). En effet, les 9 participants offrant un produit ont tous affirmé considérer leur marque comme étant principalement la marque de leur produit et non la marque de leur entreprise. Ce genre de marque sert à attirer des consommateurs et augmenter les ventes à travers des stratégies de marketing ponctuelles visant à mettre en valeur les caractéristiques du produit. (Hatch et Schultz, 2003)

Je pense que c'est différent, un [la marque produit] a plus un côté pratique et stratégique, on passe beaucoup de temps en matière de visuel du produit, étiquette, etc. Je vois le site web comme l'espace qui va faire la marque corporative. Pour l'instant, je ne sais pas trop quoi mettre sur Facebook. Je pense que Facebook c'est vraiment pour les produits. J'ai une vision des

choses par bloc, une chose à la fois. (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels)

Justement, cette participante définit sa marque comme étant les aspects tangibles, le design du produit. À moins d'un an d'opérationnalisation, elle ne conçoit pas clairement la marque corporative. Spontanément, ce sont les éléments d'une marque de consommation qu'elle développe, et ce, inconsciemment. Cette idée est également présentée par un autre entrepreneur : « *Ton premier vraiment point de contact ça va être ton produit, le service offert. Je veux créer un produit ou un service, à la base ma raison d'être, c'est ça.* » (P11, cofondateur, événementiel et culture)

Dans un même ordre d'idées, d'autres entrepreneurs interrogés désirent, à tout prix, mettre de l'avant leurs produits sans développer une communication trop personnelle et sans définir explicitement la culture et les valeurs de l'entreprise. Bref, ils ne veulent pas être le « visage » de leur entreprise et désirent plutôt que l'attention soit portée sur les produits et que ces derniers développent leur propre notoriété : « *On essaie le moins possible de se mettre de l'avant, tsé y'a pas de photos de nous sur Instagram.* » (P18, cofondatrice, mode) « *Le shooting, on avait trois mannequins filles et trois mannequins gars. On voulait pas être dedans parce que ça fait pas sérieux, ça fait comme...je sais pas, je suis pas à l'aise avec ça.* » (P14, cofondatrice, mode) Pour ces entrepreneurs qui offrent un produit tangible sur le marché, le développement du nom de l'entreprise et le logo est nécessaire afin de pouvoir opérationnaliser et vendre son produit. Cependant, l'accent est mis sur la qualité et sur le design du produit lui-même lors de la naissance de l'entreprise. La plupart voient le branding comme un outil de vente : « *C'est sûr que tu*

dois avoir une bonne image de marque aussi (...) mais en même temps le produit, s'il est mal fait, fait tout croche, avec des matériaux qui ne sont pas de qualité, je pense que les gens ne seront pas satisfaits. Selon moi c'est quelque chose d'assez important. » (P13, cofondatrice, mode et accessoires) « La qualité, mais la qualité va prendre du temps. T'as besoin des deux. » (P6, cofondateur, logiciel et télémarketing)

Je pense que le produit a peut-être une petite priorité aussi parce qu'à la fin de la journée, je pense à nous à notre situation, on ne fait pas beaucoup de, de promotions avec des Facebook Ads pis des trucs comme ça. On investit vraiment le minimum dans la promotion et à chaque fois que quelqu'un voit la boîte, pis le produit pis tout ça, les gens sont quasiment toujours impressionnés et on va vendre comme des coups de cœur (...). (P12, cofondateur, mode et accessoires)

Ces résultats confirment donc les résultats de Witt et Rode (2005), qui mentionnent que la marque corporative est souvent confondue pour une marque de consommation, spécialement lors des premiers stades de développement de l'entreprise et, surtout, lorsque l'offre d'une entreprise se résume à l'offre de produit.

4.5.2 L'offre de service et le développement d'une marque personnelle

Berry (2000) affirme dans ses travaux que pour les entreprises offrant un service, la marque développée sera souvent associée à l'entreprise même. Autrement dit, la marque de service naît souvent d'une vision plus large, qui englobe l'entreprise comme un tout indissociable. Ceci est dû au fait qu'un service ne possède pas de caractéristiques physiques. (Berry, 2000) Pour contrer l'aspect invisible et intangible du service, il faut donc créer une marque forte, marque alors souvent indissociable avec la marque corporative (Berry, 2000) Cependant, au stade de développement de l'entreprise, nous

avons observé, contrairement aux travaux de Berry, que la marque de service/corporative se développe plutôt comme une marque personnelle. En effet, le service étant offert par l'entrepreneur fondateur et les entreprises interrogées étant toutes des microentreprises et TPE, la valeur ajoutée devient donc le fondateur lui-même. Nous pouvons attribuer ce développement de marque comme une marque personnelle au fait que les entreprises en démarrage à l'étude sont trop jeunes et manquent de ressources pour conceptualiser une marque corporative proprement dite.

Le concept de *branding* personnel renvoie à l'idée que chaque individu peut se présenter comme une marque et ainsi se transformer en produit (Lair et coll., 2005). Les auteurs exploitent donc le concept de branding personnel de la même façon qu'ils exploitent la marque corporative ou de consommation : 1) Détermination d'identité unique 2) Communication de cette identité avec un public cible 3) Évaluation des répercussions sur la réputation et l'image perçue par le public cible. (Khedher, 2010) Comme nous l'avons constaté, le fondateur possède un rôle central dans l'entreprise et son identité et sa personnalité sont directement transférées à la marque corporative. Le fondateur devient donc le « visage » de l'entreprise et, en ce sens, la marque corporative se développe donc comme une marque personnelle.

La différence avec les grandes compagnies, c'est moi. C'est mon service (...) Si un client me demande, je vais dire que j'ai des partenaires, j'ai des ressources si j'en ai besoin. Mais ça change rien pour le client parce qu'ultimement, c'est moi qui offre le service (...) La façon de communiquer est très importante, et la façon d'écouter, de comprendre le non verbal...pis de s'ajuster et se mettre dans la peau du client. Mais moi je suis comme ça!
(P5, fondatrice, secteur économique)

« C'est moi, c'est ma personnalité. Comparativement aux autres, l'offre va être semblable. La différence c'est moi! » (P19, fondatrice, aménagement et design)

« Souvent [nom du fondateur] a été le brand de l'entreprise, c'est-à-dire que [nom du fondateur] a « outshiné » le petit brand d'entreprise et le petit brand d'entreprise n'a jamais réussi à incarner [nom du fondateur] et à le dépasser (...). Il faut capter ce qui est important pour [nom du fondateur] et le transmettre, le structurer dans un brand.

Après on peut le transformer en culture. » (P16, employé, conseil et design) Le fondateur est donc non seulement mis de l'avant, mais il incarne la marque au stade de démarrage. Ceci est d'autant plus observable chez les microentreprises sans salariés. Le service offert est alors complètement assumé par le fondateur, c'est donc sa façon de faire, son style de vie, ses valeurs et ses motivations qui alimentent la marque corporative sous forme de marque personnelle.

Je pense pas que tous les entrepreneurs passent par-là, je pense que c'est beaucoup plus prégnant, beaucoup plus clair quand tu vends de la connaissance, quand ce que tu vends c'est de l'amalgame de connaissances, de la créativité, veux-veux pas, le nom de la personne est vraiment importante. Si t'achètes un produit, ou un truc, un service plus... disons plus standardisé, la y'a un accent qui va être mis sur les qualités, le prix, les caractéristiques. C'est sûr que quand tu tombes dans le domaine plus nébuleux de quelqu'un qui va t'aider à réfléchir, sans trop savoir c'est quoi que tu veux à la fin comme produit de ta réflexion, et bien là l'individu joue un rôle super important. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Avec l'arrivée des salariés et après quelques années depuis la création de l'entreprise et la mise en marché du service, une culture distincte commence à prendre forme et l'identité de marque prend de plus en plus de place. Cependant, cela demande une prise de conscience et un effort de branding de la part du fondateur afin de faire vivre la marque en tant qu'entité propre. L'entreprise f.&co est un cas concret du

développement initial de la marque en tant que marque personnelle qui, progressivement, s'adaptera en marque corporative. « *C'est dur de retracer l'histoire de f.&co sans retracer l'histoire de ses fondateurs.* » (Louis-Félix, cofondateur f.&co) Ce cas est résumé dans la section qui suit.

4.5.2.1 Le cas f.&co : de marque personnelle à marque corporative

Après s'être rencontrés lors de l'École d'été en management de la créativité de HEC Montréal en 2011 et après avoir travaillé ensemble dans le cadre de l'École d'automne en management de la créativité de Strasbourg, Louis-Félix et Francis s'associent officiellement en 2012 afin de travailler sur divers mandats et projets qui leur sont offerts. L'entreprise est alors créée afin de répondre à une certaine demande en lien avec leur expertise professionnelle et académique. Ayant tous les deux une grande notoriété personnelle, f.&co devient, sans le vouloir, un amalgame de leurs deux marques personnelles. Le but précis de l'entreprise n'est alors pas clairement défini lors de la fondation de l'entreprise, mais les enjeux qui les intéressaient touchaient à l'économie créative et à la collaboration. À ce moment-là, en 2012, même si f.&co existe, les clients veulent travailler avec les cofondateurs, personnellement. « *Je sais pas ce qu'ils font, mais je veux travailler avec eux autres.* » (Louis-Félix, cofondateur, f.&co; en parlant des premiers clients)

Ça a beaucoup été, dès le début, le duo Francis et Félix et f.&co c'était le nom du duo. D'ailleurs, les gens disaient « c'est qui f, c'est quoi co », etc. Les gens ne comprenaient pas que f.&co, c'était pour personnaliser. « F » c'est le concept de notre personnalité, de notre approche un petit peu iconoclaste, qui fait des choses qui sont dynamiques, pis « co » c'est l'idée qu'on fait travailler les gens ensemble, on reproduit l'attitude que Francis

et moi pouvions avoir et l'impact qu'on pouvait avoir sur l'organisation en faisant travailler les gens ensembles. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Lorsque des employés se sont joints à l'équipe en 2014, la structure de l'offre de service a commencé à prendre forme. Les rôles se sont définis, parmi fondateurs et employés, et tous travaillaient dans un but commun : offrir leurs services d'experts-conseils en matière de collaboration créative. Tranquillement, les employés ont commencé à avoir une importance considérable dans la gestion des mandats, et f.&co n'était plus que le duo Francis et Félix.

Une fois que les employés arrivent, l'entrepreneur doit se dégager un peu de la marque, pour que les employés aient à vendre quelque chose de plus concret que l'image du fondateur. Il faut se reculer un peu, mettre un peu plus de lumière sur l'équipe qui travaille ensemble. Et ensuite, quand tu grossis encore, tu peux refaire le branding du fondateur pour aller chercher de plus gros contrats, donc c'est comme par vague. La culture de la marque, ce n'est pas possible quand c'est juste une personne « inc. ». (Renaud, employé, f.&co)

C'est à ce moment que la culture corporative primitive a commencé prendre une forme plus explicite à travers la définition des rôles et l'organisation du travail et que les marques personnelles de Francis et Félix ont pris un peu de recul. *« Ca ne peut pas être le service qui est à l'avant si toi, comme entreprise, tu ne dis pas c'est ça le service qui est à l'avant. »* (Louis-Félix, cofondateur, f.&co) L'équipe est présentée auprès de leur communauté sur les réseaux sociaux et le site internet, et des publications concernant les projets des « collègues » de f.&co (et non des « employés ») prennent de plus en plus d'importance. L'image des dirigeants peut maintenant être moins prépondérante dans les communications, qui deviennent une belle vitrine pour les employés. « Le collègue Renaud Margairaz raconte la genèse de notre service de branding personnel [#éminence](#)

devant la Chambre de Commerce canado-suisse. Créer une entreprise en cinq semaines pour moins de 200\$ — une histoire entrepreneuriale passionnante! » (Publication Facebook, 30 mars 2016) L'entreprise démontre une véritable reconnaissance envers le travail accompli par les employés, associés et collaborateurs. Cette reconnaissance sert à créer l'atmosphère corporative et la conscience collective personnifiée par les employés. (Yang, 2010)

En 2015, les deux fondateurs font face à une divergence d'idées en ce qui a trait à la mission et l'identité corporative. C'est alors qu'un des deux cofondateurs quitte l'entreprise afin de poursuivre ses propres projets : « Importante restructuration cette semaine chez f. & co. Sous la direction de Louis-Félix Binette, cofondateur et désormais unique propriétaire, la société se recentrera sur son coeur de métier: le conseil. » (Publication Facebook, 12 juin 2015) Cependant, puisque la marque corporative avait déjà commencé à prendre forme et à se séparer des marques personnelles des deux fondateurs, la marque f.&co a pu survivre et a pu faire face à ce genre de bouleversement.

La notoriété d'une startup qui est établie et suivie, ça vaut de l'or. Tout ce qui a été fait dans le passé, même si un des fondateurs est parti, le passé reste dans la tête des gens, la notoriété demeure. C'est la preuve d'une marque qui est déjà assez forte. Est-ce qu'on vend le fondateur? Non, les employés peuvent prendre de la place. (Renaud, employé, f.&co)

Le départ d'un des deux cofondateurs a permis une restructuration et une redéfinition de la marque f.&co. En effet, l'été et l'automne 2015 ont été marqués par des séances de *brainstorm* avec collègues et partenaires d'affaires afin de ré-

imaginer et appliquer les changements corporatifs, spécialement au niveau de la définition de l'offre de service. Justement, tel que définie par Balmer (2003), la marque consommation est habituellement le fruit d'une réflexion de l'équipe marketing d'une entreprise et développée à court terme. (Balmer, 2003) Avec l'avènement de gammes de services ayant leurs propres identités et missions, nous assistons maintenant à une entreprise qui a su survivre et se détacher de l'image pure de ses fondateurs pour chapeauter de nouvelles marques de services spécifiques à divers types de clientèles cibles. En effet, la marque produit ou de service peut s'adapter à divers marchés et publics cibles. (Xie et Boggs, 2006) f.&co a d'abord lancé son service de branding personnel nommé *Éminence* le 21 octobre 2015 : « Faire sa marque — soirée signée f. & co. Lancement d'Éminence, service d'accompagnement en branding personnel au profit d'entrepreneurs et de dirigeants. L'Auberge Saint-Gabriel – 21 octobre 2015 » (Publication Facebook, 30 octobre 2015). Parallèlement à ce lancement, cette jeune entreprise a également procédé à l'élaboration du service *Escouade* qui propose différents « modules de collaboration et accompagnement pour accélérer les processus de transformation²² » et du service *Cx* permettant le « développement de protocoles ouverts de collaboration à grande échelle²³ ». Donc, f.&co devient maintenant une véritable marque corporative avec une identité interne définie, qui gère une variété de marques de services, la marque corporative étant celle qui est justement gérée à travers l'ensemble de l'entreprise et qui naît de la vision de la haute direction (ou fondateurs). (Balmer 2003; Hatch et Schultz, 2003) Cette transformation s'est faite

²² f.&co. (s.d.) *Escouade*, récupéré de <http://fandco.ca/escouade/>

²³ f.&co, (s.d.) *Cx*, récupéré de <http://fandco.ca/cx/>

progressivement, et une première définition claire de la marque corporative est maintenant possible quatre ans après sa fondation (à l'été 2016).

4.6. LA MARQUE NAISSANTE : UNE MARQUE CONFRONTÉE À L'OPPORTUNISME, AU COURT-TERMISME ET À L'ÉCHEC

Bien que les startups soient définies comme étant des entreprises innovantes qui sont portées à prendre un risque sur le marché, les entrepreneurs interrogés ont une vision de l'échec comme étant une finalité en soi.

On s'est dit on va essayer de créer un produit comme on aimerait l'avoir, en minimisant les coûts de base comme ça si jamais bin ça marche pas bin c'est pas si pire, on aura essayé. Mais jusqu'à maintenant ça va quand même assez bien sans faire trop de promotions. (P12, cofondateur, mode et accessoires)

Ce qui énerve avec la définition de la startup aussi, c'est dans les événements, quand on pose la question des projets à long terme, quand ça décolle, y'a pas beaucoup de gens qui ont de réponse, comme si tout le monde s'attend que c'est une expérience qui va « failer ». (P15, fondateur, design et conseil)

Il y a donc une vision à court terme qui se développe à l'étape de démarrage d'une entreprise. Selon Ho et Merrilees (2014), il s'agit d'un modèle de branding de style minimaliste, où la stratégie marketing est peu développée et l'approche est orientée vers le produit et ce, à court terme. Ce type de modèle est celui qui est le plus souvent favorisé chez les entreprises de moins de un an, tel qu'observé dans cette étude. Justement, plusieurs entrepreneurs parlent du branding comme étant un outil qui n'est pas développé encore à son plein potentiel. Ce que nous pouvons conclure avec les entretiens menés dans le cadre de cette recherche, c'est que les microentreprises en démarrage sans salariés projettent leur entreprise comme une expérience, un test,

certains hantés par la peur de l'échec et d'autres, prudents et humbles dans leur projection à long terme. « *C'est beaucoup trop loin pour dire, 50 ans, tel qu'on est conçu aujourd'hui (...) peut-être que le commerce de détail n'existera plus (...)* » (P3, cofondateur, technologie) « *Quand les gens ne viendront plus aux événements, on va arrêter, c'est tout.* » (P11, cofondateur, événementiel et culture) Dans un même ordre d'idées, les cofondatrices P14 et P18 mentionnent, à plusieurs reprises, l'idée que de faire trop de promotions pourrait engendrer un volume trop élevé de commandes et qu'il serait alors difficile de fournir les produits, se traduisant ainsi en échec : « *On avait peur d'avoir trop de commandes et de pas pouvoir fournir (...). C'est ça qui est niaiseux, on veut faire de l'argent mais on veut pas trop vendre!* » (P14, cofondatrice, mode)

Les bonnes nouvelles que j'ai, je les mets sur Facebook pour les gens qui me suivent, parce qu'ils suivent une entreprise en démarrage. Là j'ai pas été prise pour les Puces Pop et je l'ai pas dit, tsé oui c'est pour tout le monde autour de moi, mais aussi pour les gens qui ont liké ma page que je connais zéro. (P7, fondatrice, cosmétiques et produits naturels)

Il y a donc un tabou encore avec l'idée de l'échec en entrepreneuriat. Les outils communicationnels sont utilisés pour propager des nouvelles positives en lien avec l'entreprise ainsi que pour partager du contenu général (congruent avec la mission et les valeurs de l'entreprise), mais aucune communication porteuse de mauvaises nouvelles n'a été mentionnée par les participants. L'idée est donc de conserver une image de stabilité et de confiance, et la mention de l'échec est évitée par la majorité des entrepreneurs interviewés.

4.7 LA NAISSANCE CHRONOLOGIQUE DE LA MARQUE : L'IMPACT DU TEMPS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE CORPORATIVE

Comme il a été précédemment établi, au stade de démarrage, le concept de marque corporative est très embryonnaire. En effet, la littérature stipule que cette dernière fait le pont entre les origines d'une marque et son futur, et rassemble l'identité, la culture, la communication et l'image telle que perçue par les parties prenantes externes. Tous ces éléments forment, ensemble, la marque corporative. (Schultz et de Chernatony, 2002; Balmer et Greyser, 2003; Balmer et Gray, 2003; Hatch et Schultz, 2003; Witt et Rode, 2005; Rode et Vallaster, 2005; Balmer, 2010; Biraghi et Gambetti, 2015) Cette dernière a donc besoin de temps pour se former et s'adapter aux changements et bouleversements dont fait face une entreprise en démarrage. Grâce à cette étude, nous avons pu commencer à comprendre la progression chronologique globale d'une marque corporative naissante chez les nouvelles entreprises et schématiser les caractéristiques de cette dernière selon la durée d'existence (voir Annexe 4).

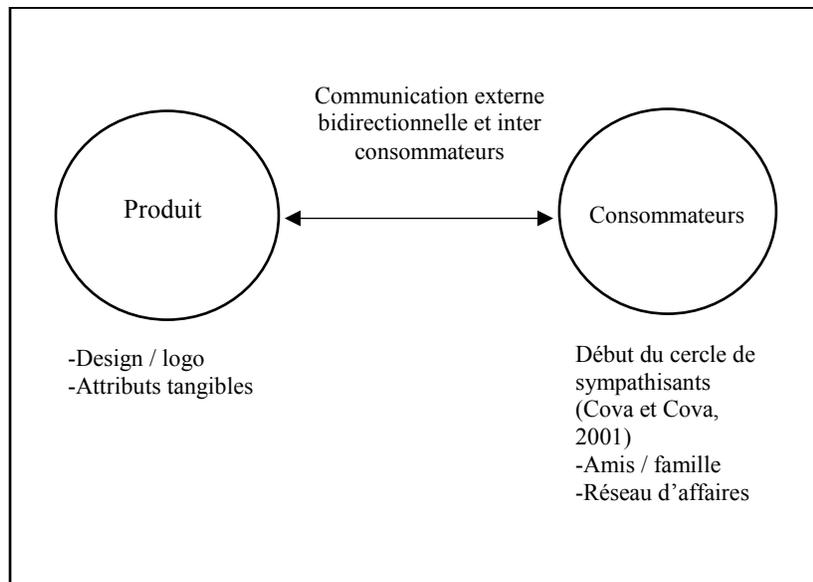
4.7.1 La marque naissante au temps 1

Dans le cadre de cette étude, les nouvelles entreprises qui existent depuis moins de 1 an font partie de ce que nous définissons comme étant le *temps 1*. Quatre entreprises ayant fait partie de cette étude se retrouvent dans cette catégorie. En analysant les propos issus des entrevues ainsi que les données secondaires recueillies, à ce stade, la marque dite « naissante » comporte très peu de caractéristiques de la marque corporative telle que définie dans la littérature.

Tout d'abord, nous avons remarqué que la marque se développe, en premier lieu, sous forme de marque de consommation ou sous forme de marque personnelle, selon le type d'offre mis de l'avant par l'entreprise. La marque naissante, au *temps 1*, n'est donc pas une marque corporative au sens propre du terme.

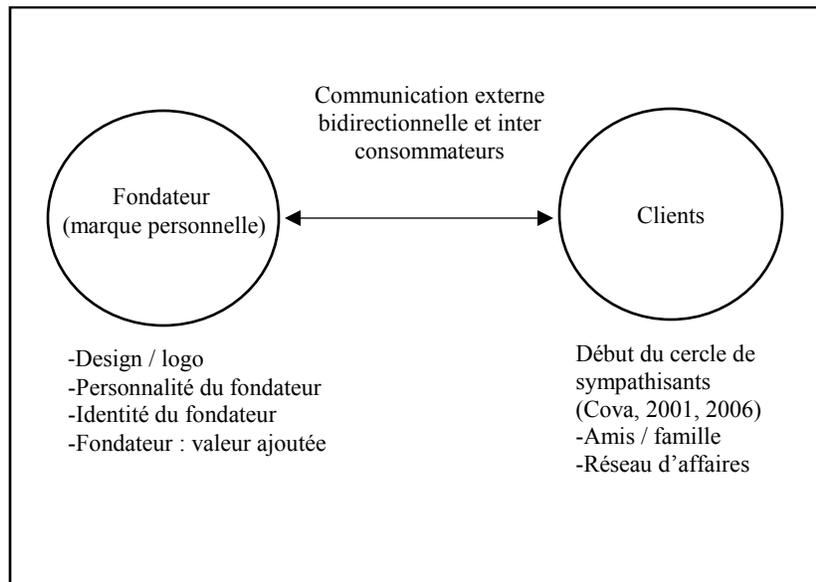
Pour les entreprises offrant un produit sur le marché, l'identité élaborée au *temps 1* est très superficielle, de l'ordre du design et de la présentation du produit (voir Annexe 4). Ensuite, les communications faites à ce stade de démarrage de l'entreprise sont, presque exclusivement, des communications externes. En effet, la plupart des entrepreneurs interrogés possèdent des microentreprises et travaillent seuls ou avec un partenaire. La seule entreprise faisant partie de l'étude possédant déjà des employés au *temps 1* n'est pas encore organisé au niveau de la communication interne ou du recrutement. Les cofondateurs perçoivent plutôt les employés comme étant des collaborateurs. Puis, pour qu'un précurseur de culture s'installe au sein d'une entreprise, un besoin d'organisation du travail et de communication interne doit naître en premier lieu, et ce besoin provient essentiellement de l'agrandissement de l'entreprise et du recrutement. Les employés deviennent donc les catalyseurs de la culture primitive de la marque. Outre l'influence de la culture personnelle des fondateurs, nous n'avons pu observer de culture corporative distincte au sein des entreprises se situant au *temps 1*.

**Schéma 6 - Représentation de la marque naissante au temps 1 :
Offre de produit**



En ce qui a trait aux entreprises du *temps 1* offrant un service, il est évident que le ou les fondateurs sont au centre même de la marque naissante. En effet, la marque, à ce stade, est développée comme une marque personnelle, où le fondateur même devient la valeur ajoutée. En effet, la proximité avec le client et l'approche personnalisée sont mises en valeur (voir Annexe 4). Puisque l'entreprise en est à ses débuts, la séparation identité du fondateur / identité de l'entreprise ou personnalité du fondateur / personnalité de l'entreprise n'a pas encore eu lieu. Bien que nous ayons déterminé que le fondateur occupe un rôle central dans la marque corporative naissante, peu importe le type d'offre, nous remarquons que son identité est beaucoup plus reconnaissable chez les entreprises qui offrent un service, particulièrement au *temps 1*.

Schéma 7 - Représentation de la marque naissante au temps 1 : Offre de service



4.7.2 La marque naissante au temps 2

Suite aux entretiens avec les entrepreneurs se situant au *temps 2*, soit entre une et trois années d'existence, nous remarquons que des changements identitaires commencent à survenir. En effet, un positionnement et une mission commencent, pour certains, à être verbalisés. Les entrepreneurs qui ont quelques années d'expérience commencent à se questionner et à visualiser où ils se trouvent sur le marché comparativement à la compétition. Tandis que le *temps 1* représente, pour plusieurs, une visualisation optimiste de la situation sur le marché, le *temps 2* et le *temps 3* apportent une prise de conscience et le besoin, pour les cinq entreprises étudiées, de dresser un modèle d'affaires plus précis, de cibler plus concrètement le public cible et d'effectuer des études de marchés. « *On a un comptable! Là tout récemment, on a un comptable!* » (P14, cofondatrice, mode) « *Je pense qu'il faudrait qu'on fasse un plan d'affaires pour*

éventuellement avoir des bourses, parce que là on a rien (...). Faudrait qu'on se recadre un peu pis qu'on ait des objectifs. » (P14, cofondatrice, mode) C'est donc le moment où les entrepreneurs s'organisent et commencent à alimenter l'écosystème de la marque au-delà de l'offre. *« Au début plus, parce qu'il fallait qu'on se concentre sur quelque chose [en parlant de l'élaboration du produit], mais maintenant (...) je pense que notre image de marque est pas mal importante aussi, souvent on fait des visuels plus graphiques. »* (P14, cofondatrice, mode) Un autre entrepreneur dont l'entreprise existe depuis trois ans (*temps 3*) au moment de l'entrevue mentionne également à quel point les premières années sont synonymes de bouleversements, de changements et d'essais et erreurs. La recherche du perfectionnement, d'un contenu substantiel et d'une ligne directrice est importante :

Des fois les gens disent « Oh, on a investi tant, tant, et tant pour bâtir notre marque », mais elle vaut quoi la marque? Les gens paieraient combien pour ça? De façon très pragmatique, je le vois de même. Je suis beaucoup dans les board room, avec des clients corporatifs et des choses comme ça, et j'en vois beaucoup de la bullshit. J'en vois beaucoup de beaux PowerPoint qui ont rien en arrière (...) et y'a rien pour lequel j'ai moins de respect. Et je pense que ça, ça me retient aussi. J'ai comme l'impression (...) que si on met un brand et qu'après ça que quelqu'un creuse et que y'a pas grand chose en arrière de ça (...).... J'ai comme le gout d'être solide avant de pousser un brand. (P15, fondateur, conseil et design)

Bref, le *temps 2* (et le *temps 3* également) sont des périodes de prise de conscience où l'encadrement de leur entreprise est pris au sérieux.

4.7.3 La marque naissante au temps 3

Une marque corporative rudimentaire, se rapprochant de ce qui est décrit dans la littérature, surviennent au *temps 3* qui représente plus de trois ans d'existence, comme il a été observé dans cette étude. C'est le moment où plusieurs entrepreneurs ont une prise de conscience sur l'état de leur marque et arrivent à prendre du recul et à examiner leurs résultats. Plus le temps passe, plus le ou les fondateurs visualisent leur positionnement, leur mission et leurs valeurs. En effet, selon nos résultats résumés à l'Annexe 4, ces aspects fondamentaux de l'identité de marque ont tendance à apparaître plus tard dans la chronologie d'existence de la marque naissante. Justement, Darpy et Gomy (1999) définissent l'identité comme étant un élément qui « trouve ses racines dans l'histoire de la marque, dans la multiplicité des produits qu'elle englobe et des hommes et femmes qui l'ont construite ». (Darpy et Gomy, 1999, p.2) En ce sens, il est normal pour une entreprise en démarrage dépourvu d'histoire ou plutôt, en pleine construction d'histoire, de ne pas définir clairement les éléments de l'identité de marque, ces derniers apparaissant plus facilement avec le temps. Justement, après quelques années d'opérationnalisation et de mise en marché, le fondateur commence à se détacher et à déléguer, et la personnalité et l'identité de la marque comme entités à part commencent à se forger. « *Là je dis qu'on s'est trouvés, mais ça se peut que ça change encore là (...). Je pourrais pas dire que cette entreprise est 100% moi-même, c'est quelque chose à part de moi, qui a certains de mes attributs, et je pense que mes attributs, s'ils ont été aimés, ils vont rester, sinon ils vont partir.* » (P11, cofondateur, événementiel et culture)

f.co c'est une idée, je ne veux pas que ce soit à propos de f et f. Si moi je pars, ça peut continuer à vivre, parce que c'est une idée qui ne m'appartient pas, c'est une idée qui existe, qui peut encourager d'autres personnes, pis donc l'idée pour moi c'est de décharger l'espèce de figure emblématique et de la distribuer sur une organisation et si tu veux faire ça il faut une organisation, une forme de délégation. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

Je pense que le service a pris le dessus quand on a décidé que c'est le service qui comptait. Le travail d'avant, c'était de catégoriser, de...je vais utiliser une image : dans quelle section des pages jaunes est-ce qu'on devrait inscrire l'entreprise? (...) Les gens qui avaient envie de travailler avec nous, dans quelle section ils cherchent? Tu comprends ? Pis on se disait en fait ce qu'on fait c'est de la recherche et de la formation, c'était là-dessus qu'on se rabattait, mais...mais moi je pense que depuis janvier (2015) on a décidé que c'est le service qui comptait, le service était adapté à un besoin spécifique. Là c'est plus : «J'ai tel besoin, ah! f.&co a tel service!». » Je pense que ça devient le service à partir du moment où on dit c'est ça....je pense que c'est un choix...faut que ce soit un choix délibéré. (Louis-Félix, cofondateur, f.&co)

La marque doit, doit survivre, je sais pas c'est quoi le temps, l'espace-temps, mais elle doit survivre aux frontières, doit survivre au temps, doit survivre au changement de sa mission /vision/ valeurs d'une certaine façon, et quand on la conçoit comme un organisme, pas seulement comme logo. (P16, employé, conseil et design)

Bref, il y a un désir de faire survivre la marque au-delà du fondateur et du design externe initial qui apparaît avec le temps.

4.7.4 Schéma global de la marque naissante

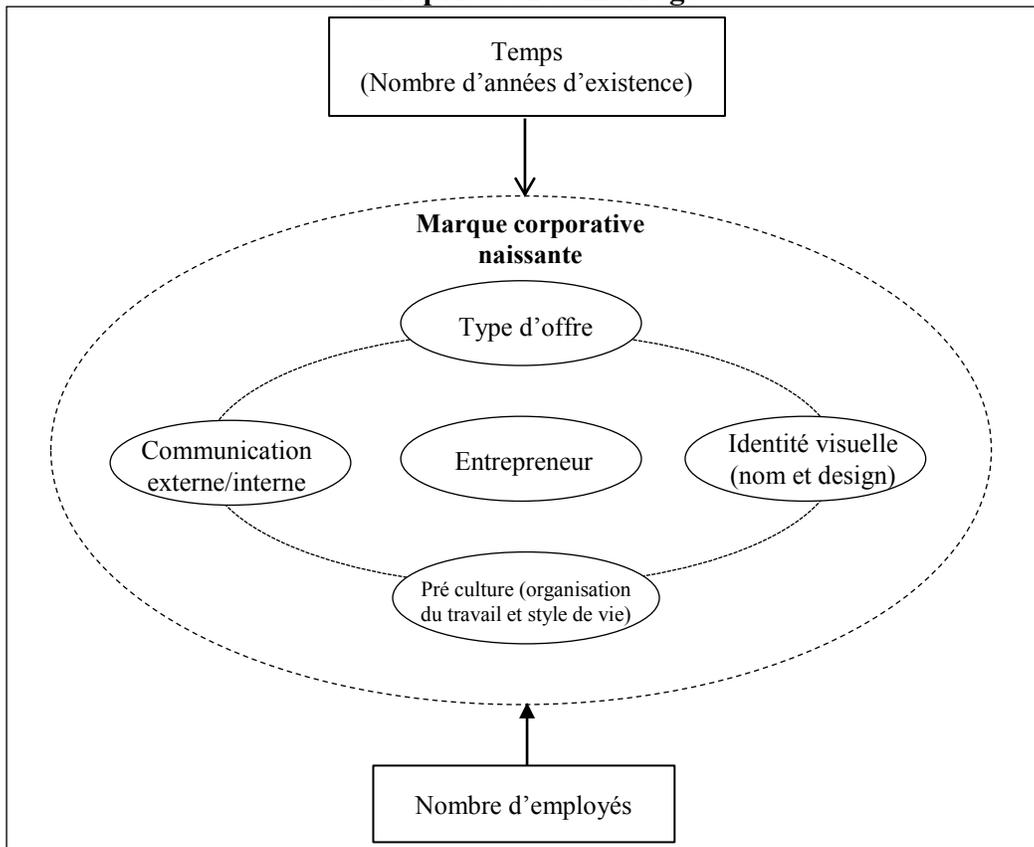
La marque naissante est donc une marque instable et en état de changements. Les fondateurs même ne savent la qualifier, confondant la marque corporative avec marque de consommation (marque de produit et marque de service) ou marque personnelle au tout début de l'existence de l'entreprise. La marque existe donc implicitement, mais ne correspond pas aux définitions de la marque corporative établies dans la littérature.

Premièrement, la notion de temps est primordiale dans la création d'une marque corporative. En effet, chez les entreprises en démarrage, la marque est exploitée différemment que chez les grandes entreprises. Afin qu'une marque corporative se développe, une marque différente doit apparaître en premier lieu, soit une « pré marque corporative » que nous avons surnommée « marque naissante ». Une marque corporative n'est pas spontanément créée pour exister sur le marché, mais représente plutôt l'aboutissement de l'évolution chronologique de la marque naissante.

Deuxièmement, le développement de la marque corporative est également grandement influencé, selon nos résultats, par l'agrandissement de l'entreprise et l'intégration des employés. En effet, bien qu'aucune des entreprises à l'étude ne présente de culture d'entreprise telle que définie dans la littérature, un précurseur de culture apparaît avec le temps et avec les employés. Le temps et l'expansion ont donc un effet similaire à un effet modérateur dans un cadre conceptuel. (Baron et Kenny, 1986) En effet, le nombre d'années d'existence et le nombre d'employés d'une entreprise affectent la relation entre la marque naissante et la marque corporative, soit son évolution. Cependant, la communication, à travers le temps et l'expansion de l'entreprise, demeure primordiale, sans quoi des éléments clés de la culture ne pourront être transmis, tant à l'interne qu'à l'externe. *« Moi je pense que une marque, c'est comme quelqu'un, ça se définit continuellement. Des fois c'est pour ça que des compagnies meurent. Y'avait des gens à l'intérieur qui savaient ce qu'ils voulaient, mais sont pas capables de le communiquer. »* (P11, cofondateur, événementiel et culture)

Nous pouvons donc bâtir un schéma global, basé sur nos observations, pour illustrer les caractéristiques de la marque «naissante » :

Schéma 8 - Représentation globale de la marque corporative des entreprises en démarrage



CHAPITRE 5 : CONCLUSION

Dans ce présent chapitre, nous énumérerons les différentes contributions scientifiques et managériales qui découlent des résultats de notre recherche. Puis, nous exposerons les limites de l'étude et les avenues de recherche futures.

5.1 LES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES

Suite à cette étude, de nombreuses contributions scientifiques sont issues de nos résultats. Tout d'abord, nous remarquons que la définition de la marque corporative ne s'applique pas à la marque associée aux entreprises en démarrage. En effet, plusieurs éléments de la définition de la marque corporative retrouvée dans la littérature scientifique ne s'appliquent pas à la réalité des startups ou des nouvelles entreprises.

En premier lieu, le rôle du fondateur est central dans l'élaboration de la marque. En effet, la fondation même de la marque entrepreneuriale est issue des motivations purement personnelles de l'entrepreneur. La marque tend à refléter la personnalité et les valeurs de l'entrepreneur à un point tel que la marque devient une extension de son fondateur et ce, souvent de façon inconsciente. Ceci confirme les résultats de l'étude de Rode et Vallaster (2005) qui placent le fondateur au cœur des démarches et des décisions marketing, mais désormais dans un contexte entrepreneurial québécois.

En deuxième lieu, la définition de la marque corporative telle que proposée par l'entrepreneur propriétaire d'une entreprise se résume très fréquemment à l'identité

visuelle, confirmant ainsi les propos, entre autres, de Rode et Vallaster (2005) et Bresciani et Eppler (2010), qui affirment, dans leurs études respectives, que l'étape la plus importante pour les petites entreprises et les startups est le choix du nom et la création visuelle de la marque, étapes qui permettent essentiellement aux entreprises de naître. Cependant, tandis que ces deux études mettent en contexte le développement de la marque des startups, nos résultats s'appliquent au contexte plus large de l'entreprise en démarrage (ou jeune entreprise), au-delà de la définition restrictive de startup technologique. De plus, selon nos résultats, les entrepreneurs favorisent ce qui peut être perçu facilement par le consommateur, soit les caractéristiques tangibles, l'aspect visuel et le nom. Très peu réussissent, au stade de démarrage et particulièrement lors de la première année d'existence de l'entreprise, à formuler explicitement les valeurs, le positionnement ou la mission de l'entreprise, suggérant que ces éléments de l'identité de marque sont peu exploités et très peu priorisés chez les entrepreneurs. Ceci reprend la définition de l'identité de marque telle que proposée par Darpy et Gomy (1999), qui stipule que l'identité est construite grâce à l'histoire d'une entreprise, histoire qui se forge à travers le temps et l'expérience.

En troisième lieu, l'offre de service ou de produit sur le marché influence la marque naissante, confirmant partiellement les propos de Barry (2000) en apportant une nuance en ce qui a trait à l'offre de service. Puisque l'entrepreneur est personnellement investi dans la création de son entreprise et, subséquemment, de sa marque, les entreprises offrant un service auront tendance à refléter la marque personnelle de l'entrepreneur. En effet, la notoriété du fondateur est grandement mise de l'avant chez les entreprises de

service. Du côté des entreprises offrant un produit, les entrepreneurs distinguent mal la différence entre une marque corporative et une marque de consommation. En effet, la marque naissante aura tendance à prendre la forme d'une marque de produit, avec un accent particulier sur le design et sur les aspects tangibles du produit offert aux consommateurs.

En quatrième lieu, une contribution importante à la littérature scientifique est l'influence de l'écosystème d'affaires local. En effet, la mise sur pied d'une entreprise dépend énormément de l'échange de services et de l'entraide entre les entreprises d'un même écosystème d'affaires. Les jeunes entreprises étant financièrement instables, la collaboration et la création de partenariats permettent d'agrandir la notoriété de l'entreprise en acquérant la notoriété du partenaire d'affaires. Ceci peut aider la jeune entreprise à éventuellement développer ses valeurs et sa mission, dépendamment des associations stratégiques d'affaires congruentes. Cet écosystème est donc particulièrement important dans le processus de création de la marque.

Outre ces caractéristiques importantes de la marque naissante, nous avons apporté deux dimensions particulières à cette étude jusqu'alors négligées dans les précédentes recherches, soit l'aspect du temps et l'expansion corporative. En effet, en déterminant que la marque corporative n'existe pas chez les nouvelles entreprises et qu'une forme plus rudimentaire de marque naissante prend plutôt sa place, il devient intéressant de recenser et d'illustrer l'évolution chronologique de la marque associée à une entreprise. Cette présente étude nous a donc permis de dresser un premier portrait de cette

évolution. En effet, tandis que la marque naissante est intimement liée à la marque personnelle et la marque de consommation au tout début de son existence, les années subséquentes sont synonymes de changements et de prise de conscience de la part du fondateur. Des éléments importants tels que l'identité, la personnalité et les valeurs ne se développent que plusieurs années plus tard pour plusieurs entreprises qui en étaient inconscientes lors de la première phase d'existence de l'entreprise. La culture de marque, quant à elle, dépendra, premièrement, du temps, car cette dernière représente l'union entre le passé et le futur d'une entreprise (Hatch et Schultz, 2003), et deuxièmement, de l'avènement des employés qui participeront à l'élaboration et à l'adoption de la culture corporative, soit à la façon de faire, aux valeurs et au mode de vie associés à l'entreprise. (Iglesias et Saleem, 2015; Rode et Vallaster, 2010) Nous pouvons donc conclure que le concept de marque corporative diffère grandement au moment de sa création dans un contexte entrepreneurial, et qu'il importe de définir cette nouvelle perspective de marque naissante dans la littérature scientifique.

5.2 LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Plusieurs implications managériales découlent de cette recherche et permettront aux entrepreneurs d'obtenir les outils nécessaires pour mieux définir et exploiter la marque de leur entreprise.

Tout d'abord, nous remarquons que les entrepreneurs n'ayant aucune formation en marketing et s'y connaissant peu en matière de gestion de marque ont de la difficulté à concevoir et à imaginer leur marque corporative, expliquant ainsi son évolution, ses

particularités et son statut précaire. En comprenant ainsi la conceptualisation primitive de la marque chez de nombreux entrepreneurs, nous pouvons maintenant suggérer des outils spécifiques pour les aider à mieux développer leur marque globale et ce, dès la création de l'entreprise. En effet, la conceptualisation des éléments clés de l'identité de marque (valeurs, positionnement, mission, etc.), par exemple, apparaissent souvent beaucoup plus tard et non au moment de la création de l'entreprise. Pourtant, une compréhension de ces éléments ainsi qu'une première définition de ces derniers avant d'entrer sur le marché permettraient de mieux définir les communications qui s'en suivent. Puisque peu d'études ont été effectuées dans un écosystème entrepreneurial, nous sommes d'avis que les résultats permettront aux entrepreneurs de mieux comprendre le rôle de la marque et d'inclure des stratégies de branding dans leur modèle d'affaires avant même de fonder leur entreprise et de mettre en marché leur produit ou service.

De plus, la conception de la marque naissante permet, d'un point de vue managérial, de mettre en lumière les bonnes et mauvaises pratiques courantes chez les entrepreneurs inexpérimentés et ayant peu de connaissances en marketing. À titre d'exemple, d'une part, approcher la marque corporative comme une marque de consommation ou une marque personnelle risque d'engendrer, plus tard, une restructuration pouvant être évitée si les entrepreneurs avaient une meilleure perception des différences qui existent entre les divers types de conception de marque. D'autre part, l'utilisation du Web 2.0, des stratégies de communications non traditionnelles et de la co-crédation d'expérience sont des pratiques qui s'avèrent être très avantageuses pour la jeune entreprise et font partie

des pratiques courantes qui permettent aux entrepreneurs de prendre place sur le marché face aux compétiteurs établis, confirmant ainsi les résultats de Bresciani et Eppler (2010) qui ont justement soulevé, dans leur étude, la prépondérance des stratégies communicationnelles non traditionnelles et l'inexistence de publicités de masse traditionnelles.

La marque, vue comme un système de navigation, permet donc de mieux diriger l'entreprise (identification du public cible, élaboration de communications appropriées, design, personnalité, positionnement, etc.), et ce, dès sa fondation, au lieu de devoir ajuster le tir plusieurs fois dans les premières années d'opérations, période cruciale qui détermine la survie même de cette dernière. Un public mal ciblé ou une communication mal adaptée peuvent être synonymes d'échec dans un contexte entrepreneurial.

5.3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que les résultats de cette recherche apportent de nombreuses contributions scientifiques et managériales, il importe de mettre en lumière les limites de l'étude qui permettront, éventuellement, de guider les recherches futures sur le sujet de la marque naissante.

Tout d'abord, la recherche exploratoire implique, à elle seule, plusieurs limites au niveau de la validité et de la fiabilité des résultats. En effet, ce type de recherche qualitative nous empêche d'appliquer la validité externe à nos résultats, soit la « possibilité de généraliser des cas particuliers observés à l'ensemble des cas

observables. » (Gingras, 2007, p.10) Notre recherche étant centrée sur des entrepreneurs du Québec, nous devons considérer que les réalités entrepreneuriales à l'international peuvent différer et donc, nos résultats ne sont pas nécessairement applicables selon le contexte culturel dans lequel l'étude est menée. En effet, le contexte, la culture et l'écosystème d'affaires local peuvent grandement différer et influencer autrement les résultats comparativement à ceux obtenus dans un contexte entrepreneurial québécois.

De plus, plusieurs éléments peuvent influencer le développement des nouvelles entreprises et, par le fait même, leur marque. Chaque parcours entrepreneurial étant différent, il est difficile, à la fin de cette recherche, d'appliquer un caractère généralisable à nos résultats (validité externe) (Gingras, 2007) ou de répliquer les résultats (fiabilité). (Merriam, 1998, Alexandre 2013) En effet, « la fiabilité de toute étude de cas demeure problématique. Merriam (1998) soutient que la fiabilité est impossible, du moins dans le sens traditionnel du terme. En effet, les objets d'étude en éducation sont présumés être fluctuants, changeants, multifacettes et hautement contextualisés. » (Alexandre, 2013, p.29) Justement, le contexte entrepreneurial est constamment en évolution et n'est jamais statique. Lorsque nous étudions des organisations qui évoluent et des concepts qui découlent des interactions, motivations et diverses circonstances à travers le temps, il devient difficile de capter toutes les nuances de l'évolution d'un phénomène qui perdure depuis des années en l'espace de quelques mois et de quelques entrevues. Il serait donc juste d'affirmer que la fiabilité des résultats et la validité externe sont difficiles à confirmer à la suite de cette étude. Cependant, toujours selon Merriam (1998) et rapporté par Alexandre (2013), « même si la

réplication d'une étude qualitative ne donnera pas les mêmes résultats, ce fait ne discrédite pas les résultats de la recherche originale. Plusieurs interprétations d'une même donnée peuvent être faites et se tenir, tant qu'elles ne sont pas contredites par une nouvelle preuve (Merriam, 1998). » (Alexandre, 2013, p.29) Bien que le choix d'une seule étude de cas répondait au temps et aux ressources dont nous disposions pour effectuer cette recherche et que, selon Yin (2003), l'étude de cas unique est justifiable dans des circonstances où un phénomène a très peu été étudié scientifiquement, le manque de validité et de fiabilité pourrait être, éventuellement, rectifié avec l'avènement d'autres études de cas ou d'échantillons. Des recherches futures seraient donc nécessaires pour s'assurer de la validité externe, soit de la « transférabilité à d'autres échantillons » de la population (Van der Maren, 1996, p.4), et de la fiabilité, soit l'uniformité, le caractère répétitif des résultats²⁴, s'il y a lieu.

Puis, l'observation participante demeure une méthode débattue chez les chercheurs en ce qui a trait à l'objectivité des résultats. Bien qu'il ait été stipulé par Emerson (2003) que « les solutions à la réactivité ne sont pas dans la régularisation, la restriction ou la suppression des interactions sur le terrain », mais qu'il faut plutôt que le chercheur « devienne sensible et réceptif à la façon dont les protagonistes se perçoivent et se traitent les uns les autres » (Emerson, 2003, p.410; cité par Soulé, 2008, p.132), il y a toujours un risque de biais et de subjectivité de la part du chercheur qui devient familier avec les sujets à l'étude. (Soulé, 2008)

²⁴ Université d'Ottawa (mise à jour en août 2014). *Validité et fiabilité des mesures*, Université d'Ottawa. Récupéré le 20 juillet 2016 de http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Measurement_validity_f.htm

Finalement, bien que le nombre d'entrevues effectuées (19) soit acceptable pour une recherche exploratoire, la subdivision des répondants selon la longévité de l'entreprise a créé des sous-groupes non significatifs dans le cadre d'une étude qualitative. En effet, il aurait fallu considérer au moins 10 entrevues par sous-groupe (soit pour le temps 1, le temps 2 et le temps 3) afin d'assurer une convergence des thématiques récurrentes qui ressortent de cette étude exploratoire. (Creswell, 1998; Savoie-Zajc, 2007)

5.4 LES AVENUES DE RECHERCHE FUTURES

Les limites de notre présente étude nous permettent de mieux cibler les avenues potentielles de recherche concernant le concept de la marque naissante en contexte entrepreneurial.

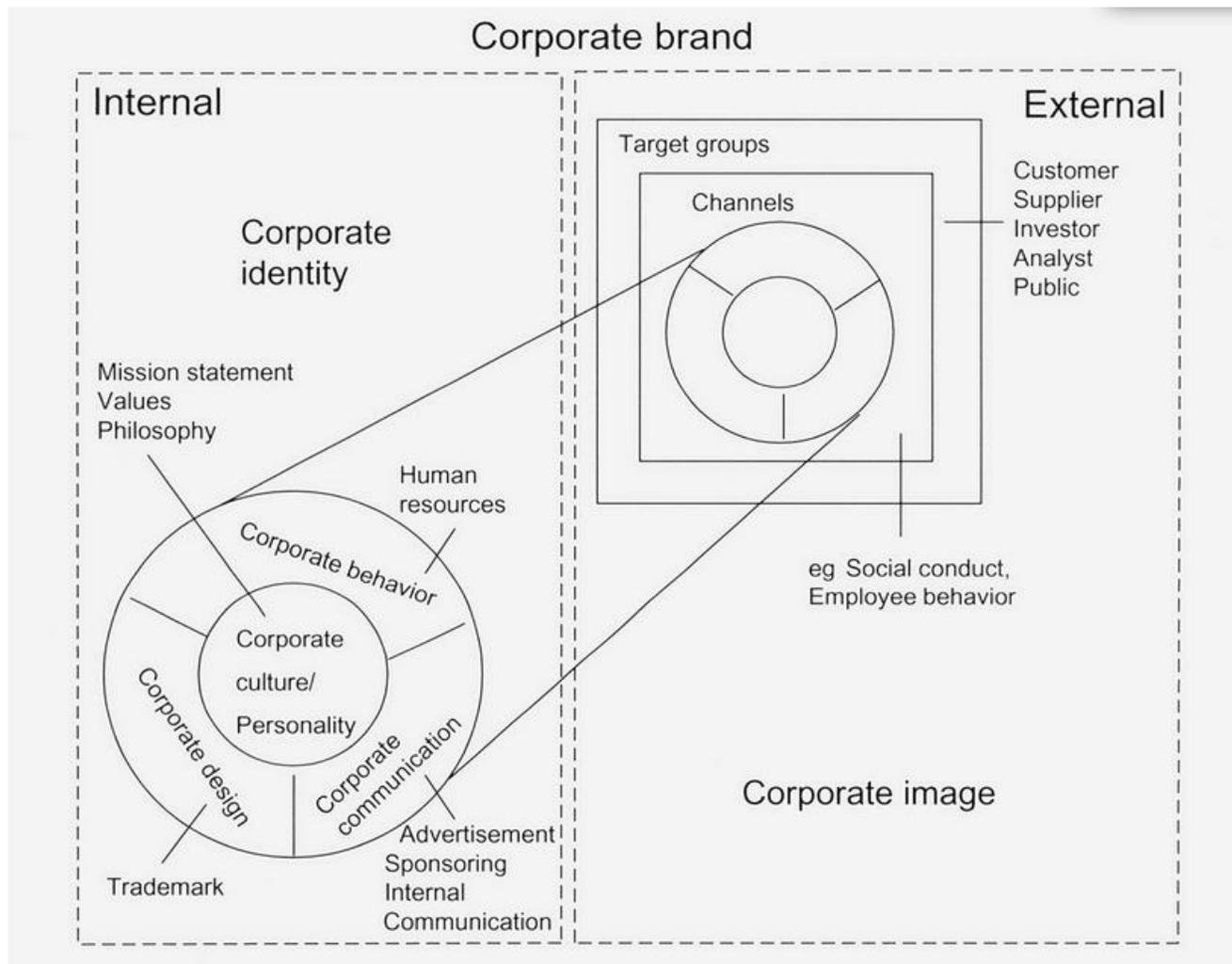
Tout d'abord, puisqu'une entreprise en démarrage est en constante évolution et que la marque qui lui est associée est sujette à plusieurs changements, il serait pertinent de faire une recherche ethnographique sur le sujet, en observant, sur plusieurs années, une ou plusieurs entreprises en démarrage, à partir de leur création jusqu'à ce qu'elles s'établissent et qu'elles deviennent profitables, ce que Yin (2003) appelle le cas longitudinal, où un même phénomène est observé à divers moments dans le temps. (Yin, 2003) Ceci permettrait d'avoir une vue d'ensemble sur l'impact modérateur du temps et sur les réalités conceptuelles de la marque naissante et d'observer à quel moment des changements ont lieu. (Yin, 2003) L'aspect évolutif chronologique offre donc des avenues de recherches importantes.

Puis, tandis que notre présente recherche s'est concentrée sur le point de vue des entrepreneurs, il importe de considérer les motivations des clients / consommateurs. En effet, la marque sous sa forme holistique (Styles et Ambler, 1995) pourrait éventuellement faire l'objet d'une étude future, où les communications visant à soutenir l'identité de la marque et les bénéfices psychologiques (Styles et Ambler, 1995, Wood, 2000) qui découlent de la consommation de cette dernière seraient mis en lumière. Bien que la marque, définie par certains auteurs comme étant « la valeur ajoutée » perçue par le consommateur (Kapferer, 1991; de Chernatony et McDonald, 1992; Wood, 2000), a été survolée du point de vue de l'entrepreneur dans cette étude, elle pourrait être réexaminée du point de vue du consommateur réel afin de compléter d'apporter une dimension supplémentaire à la définition de la marque naissante. Pourquoi l'engouement autour d'une nouvelle marque startup? Qu'est-ce qui motive les consommateurs à se regrouper en communauté de marque autour d'un projet entrepreneurial? Les motivations sont-elles les mêmes que pour une marque établie? Des études futures pourraient donc se pencher sur les communautés de marques et les circonstances à travers lesquelles apparaissent les différents types d'admirateurs, de tribus et de sous-groupes composant la communauté de marque (Kapferer, 2013; Cova et Cova, 2001; Cova, 2006) et ce, dans un contexte purement entrepreneurial. En étudiant le phénomène du point de vue du consommateur, cela permettrait de compléter le schéma global de la marque naissante et de mieux la comprendre en tant qu'outil marketing.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Modèle de la marque corporative

Rode et Vallaster (2005)



ANNEXE 2 - Guide d'entrevue

A. PRÉSENTATION

Cette entrevue portera sur le thème de l'image de marque de votre entreprise. Le but de cet entretien est de comprendre le processus derrière le développement de l'image corporative. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions.

À moins d'indiquer le contraire sur le formulaire de confidentialité, toutes les réponses demeurent confidentielles et l'identité du répondant anonyme. Si vos propos sont cités dans l'étude, un pseudonyme sera utilisé afin de vous identifier en tant que participant.

L'entrevue durera entre 45 et 60 minutes, selon la longueur de vos réponses. Vous pouvez arrêter l'entretien à tout moment.

B. ENTREVUE

1. Présentation de l'entreprise

- 1.1) Parlez-moi de votre entreprise. , ce que vous faites, d'où est venu l'idée, etc.
- 1.2) Dans quel domaine œuvre cette entreprise?
- 1.3) En quelle année a-t-elle été fondée?

2. La création de l'entreprise

- 2.1) Pourquoi avoir créé votre entreprise?
- 2.2) Aviez-vous d'autres expériences en entrepreneuriat?
- 2.3) Qu'elle est la première chose que vous avez concrètement faite après avoir décidé de fonder votre entreprise?
- 2.4) D'après vous, à quel moment la marque est née? Avec quel événement ou quelle action concrète?

3. La marque produit vs la marque entreprise

- 3.1) À quoi associez-vous la marque?
- 3.2) D'après vous qu'est-ce qui est plus important, entrer sur le marché avec une grande qualité de produit ou service offert ou d'entrer sur le marché une fois la marque travaillée?
- 3.3) Expliquez-moi la marque (design, communication, positionnement, plus-value, utilité, etc.) Est-ce que ces dimensions se sont développées naturellement avec le temps ou sont-elles basées sur une réflexion approfondie? Expliquez.
- 3.4) Est-ce qu'il vaut mieux travailler sa notoriété en tant qu'entrepreneur, la notoriété de son entreprise ou la notoriété de son produit/service?

4. L'identité de marque

- 4.1) Est-ce que l'entreprise a un positionnement concret? Est-ce que ça a toujours été clair depuis la création de l'entreprise?
- 4.2) Quelles sont les valeurs de l'entreprise?
- 4.3) Quelle est la mission de l'entreprise?
- 4.4) Ces dimensions ont-elles changé depuis la naissance de l'entreprise?
- 4.5) Y a-t-il eu des études de marché avant de mettre de l'avant son produit?
- 4.6) Selon les études de marché OU les réponses des consommateurs, des changements ont-ils été apportés? Et si des consommateurs n'étaient pas satisfaits, des changements seraient-ils apportés? Au niveau du produit ou service? Au niveau du positionnement et valeurs?
- 4.7) Y a-t-il une différence notable entre la vision idéale de l'entreprise et la réalité?
- 4.8) Y a-t-il eu des divergences dans les idées parmi vous? Quelles étaient les conséquences?
- 4.9) Y a-t-il eu des moments d'incertitudes? Des conflits? Comment les avez-vous réglés?
- 4.10) Quelle est la personnalité de votre marque? Décrivez-la.

5. Le design corporatif

- 5.1) Décrivez-moi votre design d'entreprise : logo, nom, couleurs, etc.
- 5.2) L'avez-vous créé vous-même? Une personne à l'externe? Pourquoi?
- 5.3) Est-ce le même design qu'à vos débuts? Si non, qu'est-ce qui a changé? Décrivez-moi le processus et pourquoi il y a eu un changement.
- 5.4) Est-ce que votre design est bien reçu des consommateurs? Est-ce que le public cible est rejoint?
- 5.5) Quel est le public cible?
- 5.6) Que voulez-vous créer en premier en premier lieu avec votre marque? Pourquoi?

6. La culture corporative

- 6.1) Qu'essayez-vous de projeter dans votre entreprise? À travers votre entreprise?
- 6.2) Est-ce qu'il y a une caractéristique, une façon de procéder, un design quelconque qui est intimement lié à vous ou votre personnalité?
- 6.3) Avec des nouveaux employés ou des partenaires d'affaires qui se rajoutent, est-ce qu'il y a une différence ou une adaptation dans la façon de gérer les choses, de travailler?

[7. Pour les entreprises avec employés]

- 7.1) Quels sont les critères de sélection?
- 7.2) Employez-vous des amis ou de la famille? Pourquoi?
- 7.3) Les employés ont-ils les mêmes valeurs?
- 7.4) Comment communiquez-vous la culture? Comment présentez-vous l'entreprise?

8. La communication corporative

- 8.1) Parlez-moi de la communication avec les clients, comment les rejoignez-vous?
- 8.2) Quels médias de diffusion sont utilisés?
- 8.3) Est-ce que vous encouragez la rétroaction des clients, des partenaires, collaborateurs?
- 8.4) D'après vous, quelle est l'image que les clients ou collaborateurs ont de votre entreprise? Pourquoi une telle image? Est-ce que cela concorde avec votre vision? Pourquoi?
- 8.5) Comment communiquez-vous avec les autres employés? Y a-t-il une hiérarchie?

C. PROFIL DU PARTICIPANT

1) Âge :

2) Sexe :

3) Niveau de scolarité :

- Secondaire
- Collégial
- Universitaire premier cycle (Mineur, Majeur, Baccalauréat, Certificat)
- Universitaire deuxième cycle (DESS ou Maîtrise)
- Doctorat
- Autre

4) Quel est votre domaine d'études principal? Avez-vous déjà suivi un programme marketing ou d'entrepreneuriat avec volet marketing?

5) Avez-vous d'autres expériences professionnelles avec des entreprises en démarrage (autre que celle faisant l'objet de l'étude)?

**ANNEXE 3 - Échantillon des entrepreneurs interviewés
(Informations en date de l'entrevue)**

	Pseudonyme	Fonction	Type d'entreprise	Nom de l'entreprise ou secteur d'activité	Années en opération	Nombre d'employés (avec fondateur)	Date entrevue
1	Louis-Félix	Cofondateur	Service	f.&co Conseil/créativité	3	4-5	20/11/2015 09/12/2015
2	Renaud	Employé	Service	f.&co Conseil/créativité	3	4-5	29/03/2016
3	P3	Cofondateur	Service	Technologie	1.5-2	4-5	25/11/2015
4	P4	Cofondateur	Produit	Technologie	1-1.5	10	09/12/2015
5	P5	Fondateur	Service	Secteur économique	<1	1	07/07/2015
6	P6	Fondateur	Produit	Logiciel et Télémarketing	1.5	10	05/08/2015
7	P7	Fondateur	Produit	Cosmétiques et produits naturels	<1	1	11/05/2015
8	P8	Cofondateur	Produit	Design et aménagement	1.5	2	25/11/2015
9	P9	Cofondateur	Produit	Design et aménagement	1.5	2	25/11/2015
10	P10	Fondateur	Service	Web analytique	8	2	29/03/2016
11	P11	Cofondateur	Service	Événementiel et culture	1.5	5	26/06/2015
12	P12	Cofondateur	Produit	Mode et accessoires	<1	2	11/11/2015
13	P13	Cofondateur	Produit	Mode et accessoire	<1	2	11/11/2015
14	P14	Cofondateur	Produit	Mode	1.5	2	8/12/2015
15	P15	Fondateur	Service	Conseil et design	3	2	8/12/2015
16	P16	Employé	Service	Conseil et design	3	2	8/12/2015
17	P17	Fondateur	Produit	Produits intimes	2	1	28/03/2016
18	P18	Cofondateur	Produit	Mode	1.5	2	08/12/2015
19	P19	Fondateur	Service	Aménagement et design	4	1	29/03/2016

ANNEXE 4 – Schématisation et comparaison des éléments de la marque corporative présents au sein des entreprises à l'étude

(Guide d'observation et résumé des entrevues)

Tableau 1 : Identité de marque

TEMPS 1	TEMPS 2	TEMPS 3
---------	---------	---------

	P5 - Secteur économique	P7 - Cosmétiques	P12/13 - Mode et accessoires	P11 - Événementiel et culture	P3 - Technologie	P4 - Technologie	P6 - Logiciel et télémarketing	P8/P9 - Design et aménagement	P14/18 - Mode	P15/16 - Conseil et design	P1/2 - f.&co	P19 - Design et aménagement	P10 - Web Analytique
Identité de marque													
Valeurs													
Positionnement													
Mission													
Personnalité													
Idée claire de design et branding													
Design professionnel													
Logo													
Nom enregistré													

Légende

 : Présence de l'élément de marque

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1992). «The Value of Brand Equity», *Journal of Business Strategy*, vol.13, no 4, p. 27 – 32.
- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*. USA, The Free Press.
- Aaker, D.A. (2004). « Leveraging the Corporate Brand », *California Management Review*, vol. 64, no 3, p. 6-18.
- Aaker, J. (1997). « Dimensions of Brand Personality », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no 2, p.347-356.
- Aaker, J., Garolera, J., Benet-Martinez, V. (2001). « Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, no 3, p.492-508.
- Abimbola, T. (2001). « Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 3, no 2, p.97-106.
- Agostini, L., Filippini, R. & Nosella, A. (2014). « Corporate and Product Brands: Do they Improve SMEs' Performance? », *Measuring Business Excellence*, vol. 18, no 1, p. 78.
- Akrout, H. et Cathalo, S. (2015). « Relations entre fans et marques sur Facebook: Quels fondements pour un management efficace des Communautés Virtuelles de Marques? », *La Revue des Sciences de Gestion*, no 272, p. 31-42.
- Alam, I. (2005). « Fieldwork and Data Collection in Qualitative Marketing Research », *Qualitative Market Research : An International Journal*, vol. 8, no 1, p.97-112.
- Alexandre, M. (2013). « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple », *Recherches qualitatives*, vol.32, no 1, p.26-56.
- Ambler T., Barrow S. (1996). « The Employer Brand », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, AMA, Chicago, IL.
- Amine, A., Sitz, L. (2007). « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, no 46, p. 63.
- Anadón, M., Guillemette, F. (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches qualitatives*, Hors Série, no 5, p. 26-37.

- Argyriou, E., Kitchen, P.J. et T.C. Melewar (2005). « The Relationship Between Corporate Websites and Brand Equity: A Conceptual Framework and Research Agenda », *International Journal of Market Research*, vol. 48, no 5, p.575–599.
- Arruda, W. (2009). « Brand Communication: The Three Cs », *Thunderbird International Business Review*, vol. 51, no 5, p.409-416.
- Arsena, A., Silvera, D., Pandelaere, M. (2014). « Brand Trait Transference: When Celebrity Endorsers Acquire Brand Personality Traits », *Journal of Business Research*, vol. 67, p.1537–1543.
- Assandi, D., Ashta, A. (2012). « Brand Value Building in Online Social Lending Startups », *Journal of Innovation Economics and Management*, vol. 1, no 9, p.139-161. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2012-1-page-139.htm>
- Asselineau A., Albert-Cromarias A., Ditter J.-G. (2014). « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. », *Entreprendre & Innover*, no 23, p. 59-70.
- Baird, R., Lalka, R., (16 juillet 2014). « Why Creating The Next Silicon Valley ... Is The Wrong Goal », *Forbes*. Récupéré de <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/07/16/why-creating-the-next-silicon-valley-is-the-wrong-goal>.
- Ballantyne, D., Aitken, R. (2000). « Branding in B2B Markets: Insights from the Service-Dominant Logic of Marketing », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, no 6, p. 363 – 371.
- Balmer, J.M.T. (2001). « Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog », *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 3/4, p. 248–291.
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (2003). « Corporate Brands: What are They? What of Them? », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7/8, p. 972-997.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, New York, Routledge, 365 p.
- Balmer, J.M.T. (2010). « Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995 to the present », *Journal of Brand Management*, vol.18, no 3, p.180–196.
- Barnham, C. (2008). « Instantiation: Reframing Brand Communication », *International Journal of Market Research*, Vol. 50, No 2, p.203-220.

- Baron, R.M, Kenny, D.A. (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p.1173-1182.
- Bennett, P.D. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*, The American Marketing Association, Chicago, IL, p. 18.
- Berry, L.L. (2000). « Cultivating Service Brand Equity », *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28, no 1, p. 128-137.
- Biraghi, S., Gambetti, R. (2015). « Corporate Branding: Where are we? A Systematic Communication-Based Inquiry », *Journal of Marketing Communications*, vol. 21, no 4, p. 260–283.
- Blais, M. (2006). « L’analyse inductive générale : description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p.1-18.
- Boogar, L. (avril 2013). « French President Announces 10 Pro-Business Measures to Redefine French Business as we Know it », *Rude Baguette* [Blog]. Récupéré de <https://www.rudebaguette.com/2013/04/30/10-pro-startup-measures-francois-hollande-announced-this-week/>
- Boyle, E. (2007). « A Process Model Of Brand Co Creation: Brand Management And Research Implications », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, no 2, p. 121-131.
- Bresciani, S., Eppler, M. J. (2010). « Brand New Ventures? Insights On Start-Ups' Branding Practices », *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, no 5, p.356-366.
- Calabro, S. (2005). « Making the Mark », *Sales and Marketing Management*, vol. 157, no 2, p. 38-42.
- Carricano, M., Poujol, F., et Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS*, Paris, Pearson Education, 235 p.
- Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2015). « Marque employeur interne et externe: Un état de l’art et un agenda de recherche », *Revue Française de gestion*, no 246, p.63-82.
- Cova V., Cova B. (2001). *Alternatives marketing*, Paris, Dunod, 208 p.
- Cova, B. (2006). « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de *My Nutella The Community* », *Décisions Marketing*, no 42, p. 53-62.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five traditions*. Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 403 p.

Creswell, J.W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*, Upper Saddle River (NJ), Pearson Education.

Darpy, D., Gomy, P. (1999). « Le prisme d'identité de marque, outil pour l'analyse historique des publicités - 30 ans de DIM », *Centre de Recherche DMSP*, No 269. Récupéré de <https://core.ac.uk/download/files/153/6218743.pdf>

Decaudin, J.M. (1999). « La Communication Marketing, Concepts, Techniques, Stratégies », Paris, Economica, 298 p.

De Chernatony, L., Harris, F. (2000). « Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders », *Corporate Reputation Review*, vol. 3, no 3, p. 268-274.

De Chernatony, L. (2002). « Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? », *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no 2, p. 114-132.

De Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2003), « The Criteria for Successful Services Brands », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7, p. 1095-2118.

De Chernatony, L., McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*, Oxford, Butterworth Heinemann, 504 p.

De Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 129 p.

Deslauriers, J.-P. (1997). « L'induction analytique », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (Dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, G. Morin, p.293-308.

Diaz, F. (2005). « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité : Récit d'un apprentissage de l'approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social », *Champ pénal*, vol. 2. Récupéré de : <http://champpenal.revues.org/79#entries>

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. (2006). « The Qualitative Research Interview », *Medical Education*, vol. 40, p. 314-332.

Duhamel, P. (27 avril 2015). « Le Québec, un champion mondial de l'entrepreneuriat », *L'actualité*. Récupéré de <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/le-quebec-un-champion-mondial-de-lentrepreneuriat/>

Dunn, M., Davis, S. (2003). « Building Brands from the Inside », *Marketing Management*, vol. 12, no 3, p.32-37.

Eagly, A. H., Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*, New York, Harcourt Brace College Publishers, 794 p.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, no 4, p. 532-550.

Emerson, R. (2003). « Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologiques et interactionnistes ». Dans D. Céfai (Éd.) *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte/MAUSS.

Etgar, M. (1976). « Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems », *Journal of Marketing Research*, vol. 13, no 1, p. 12-24.

European Digital Forum. (s.d.). *Startup Manifesto*. Récupéré de <http://www.europeandigitalforum.eu/startup-manifest-policy-tracker/dashboard/CY-15>

Fiske, J., Hartley, J. (1978). *Reading Television*, London: Methuen.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*, London, SAGE Publications, London, 505 p.

Gingras, F.-P. (2007). *Validité interne, fiabilité, validité externe*, notes de cours [présentation PowerPoint], Université d'Ottawa.

Gueguen G., Torrès O. (2004). « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 1, no 158, p. 227-248. Récupéré de: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-1-page-227.htm.

Gummesson, E. (1991). « Marketing-Orientation Revisited: the Crucial Role of the Part-Time Marketer », *European Journal of Marketing*, vol. 25, no 2, p. 60-75.

Gummesson, E. (2005). « Qualitative Research in Marketing. Road-Map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability », *European Journal of Marketing*, vol.39, no 3/4, p.309-327.

Gumpert, D.E., Stevenson, H.H. (1985). « The Heart of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, vol. 63, no 2, p.85-94.

Hatch, M.J., Schultz, M. (2003). « Bringing the Corporation into Corporate Branding », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7, p. 1041-1064.

Heurtebise, C. (12 mai 2014). « Le grand retour du mythe », dans *E-marketing*. Récupéré de http://www.e-marketing.fr/Thematique/Tendances-1000/Innovations-10002/Breves/grand-retour-mythe-234264.htm#.VnBRjxb_RUQ

- Ho, Y.W., Merrilees, B. (2005). « A Brand Orientation Typology for SMEs: A Case Research Approach », *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 14, no 2, p. 155-162.
- Horan, G., O'Dwyer, M., Tiernan, S. (2011). « Exploring Management Perspectives of Branding in Service SMEs », *The Journal of Services Marketing*, vol. 25, no 2, p.114-121.
- Huang, H.H., Mitchell, V.W., Rosenaum-Elliott, R. (2012). « Are Consumer and Brand Personalities the Same? », *Psychology and Marketing*, vol. 29, no 5, p.334-349.
- Iglesias, O., Saleem, F.Z. (2015). « How to Support Consumer-Brand Relationships: The Role of Corporate Culture and Human Resource Policies and Practices », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no 2, p.216 – 234.
- Isaak, R. (2009). « From Collective Learning to Silicon Valley Replication: The Limits to Synergistic Entrepreneurship in Sophia Antipolis », *Research in International Business and Finance*, vol. 23, no 2, p. 134-143.
- Kapferer, J-N. (1991). *Les Marques, Capital de l'entreprise*, 3ème édition, Paris : Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J.-N. (2013). *Ré-inventer les marques*, Paris : Éditions Eyrolles, 240 p.
- Keller, K.L. (1993). « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol.57, no 1, p.1-22.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2^e Éd. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Keller, Kevin, Lehmann, Donald (2009). « Assessing Long Term Brand Potential », *Brand Management*, vol.17, no 1, p.6-17.
- Keller, K.L. (2009). « Building Strong Brands in a Modern Marketing Communication Environment. » *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, no 2/3, p.139–55.
- Keller, K.L. (2010). « Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia, Retail Environment », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no 2, p. 58–70.
- Khedher, M. (2015). « A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing », *Journal of Global Business Issues*, vol.9, no 1, p.19-27.
- Kinner, T., Bernhardt, K. (1986). *Principles of Marketing*. Scott Foresman, Glenview, 299 pages.

Klauss, P., Maklan, S. (2007). « The Role of Brands in a Service-Dominated World », *Brand Management*, vol. 15, no 2, p.115-122.

Knox, S., Bickerton D. (2003). « The Six Conventions of Corporate Branding », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7/8, p. 998–1016.

Lair, D.J., Sullivan, K., Cheney, G. (2005). « Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding », *Management Communication Quarterly*, vol. 18, no 3, p. 307-343.

Lecompte, M.D., Goetz, J.P. (1982). « Problems of Reliability and Validity in Ethnographic », *Review of Educational Research*, vol. 52, no 1, p.31-60.

Leroy, J. (2008). « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-création : Les leçons du cas Fon.com », *Décisions Marketing*, no 52, p.41-50.

Lindeman, T. (28 octobre 2014). « Montreal's Startup Scene is Teeming with Energy », dans *The Gazette* [En ligne]. Récupéré de <http://montrealgazette.com/business/local-business/montreal-startup-ecosystem-fertile-playground-for-entrepreneurs>

Mandhanya Y., Shah M. (2010). « Employer Branding. A Tool for Talent Management », *Global Management Review*, vol. 4, no 2, p. 43-48.

Martineau, P. (1958). « The Personality of a Retail store », *Harvard Business Review*, vol. 36, p.47-55.

McAlexander, J. H., Schouten, J. W., Koenig, H. F. (2002). « Building Brand Community », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 1, p.38-54.

McCracken, G. (1989). « Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process », *Journal of Consumer Research*, vol. 16, no 3, p.310-321.

Mcmillan, J., Schumacher, S. (1984). « Ethnographic Research », dans J. McMillan et S. Schumacher (dir.), *Research in Education : A Conceptual Introduction*, Boston (MA), Little Brown, p.305-333.

Melewar, T.C., Jenkins, E. (2002). « Defining the Corporate Identity Construct ». *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no 1, p.76-90.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco, Jossey-Bass.

Mohr, J., Nevin, J.R. (1990). « Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 54, no 4, p. 36-51.

- Moore, J. (18 mars 2012). « How Startups Are Key to the Economic Recovery », dans *Tech Crunch*. Récupéré de <http://techcrunch.com/2012/03/18/startups-and-economic-recovery/>
- Muniz, K.M., Marchetti, R.Z. (2012). « Brand Personality Dimensions in the Brazilian Context », *BAR Rio de Janeiro*, vol. 9, no 2, p.168-188.
- Muniz A.M.J, O'Guinn T.C. (2001). « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, no 4, p.412-432.
- National Public Radio, (2012). « The Birth of Silicon Valley », dans *NPR*. Récupéré de <http://www.npr.org/2012/03/26/149404846/the-birth-of-silicon-valley>
- Oh, H. (2009). «The Effect of Brand Class, Brand Awareness, and Price on Customer Value and Behavioral Intentions», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 24, no 2, p. 136 – 162.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2^e éd.) London, SAGE Publications, 532 p.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Thousand Oaks, Sage, 598 p.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing: perspective psychoscopique*, Bruxelles, De Boeck et Larcier, 465 p.
- Percy, L., Rossiter J.R. (1992). «A Model of Brand Awareness and Brand Attitude Advertising Strategies», *Psychology and Marketing*, vol.9, no 4, p.263-274.
- Petek, N., Ruzzier, M.K. (2013). « Brand Identity Development and the Role of Marketing Communications : Brand Experts' View », *Managing Global Transitions*, vol. 11, no 1, p. 61-78.
- Pettinger, L. (2004). « Brand Culture and Branded Workers : Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail », *Consumption, Markets and Culture*, vol. 7, no 2, p.165-184.
- Petty, R.D. (2008). « Naming Names : Trademark Strategy and Beyond : Part One – Selecting a Brand Name », *Journal of Brand Management*, vol. 15, p. 190-197.
- Piehler, R., Hanisch, S., Burmann, C. (2015). « Internal Branding - Relevance, Management and Challenges », *Marketing Review St.Gallen*, vol. 32, no 1, p.52-61.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). « Co-Creating Value with your Customers », *Optimize*, p.60-66.

- Provencher, S. (16 octobre 2013). « Mais qu'est-ce qu'une startup? », dans *Journal de Montréal*, Récupéré le 20 mai 2016 de <http://www.journaldemontreal.com/2013/10/16/mais-quest-ce-quune-start-up>
- Ratier, M. (2002) « L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel », Toulouse, IAE, Cahier de recherche No. 2002 –152, p.1-21. Récupéré de <http://benoit.lafon.free.fr/13/13doc/03Ratier%20-%20L'image%20en%20marketing.pdf>
- Ready, K. (2011). *Startup : An Insider's Guide to Launching and Running a Business*. Springer, New York, 184 pages.
- Reeves, S., Kuper, A., Hodges, B. (2008). « Qualitative Research Methodologies: Ethnography », *British Medical Journal*, vol. 337, p.512-514.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, New York, Crown Business. 320 p.
- Robehmed, N. (16 décembre 2013). « What Is A Startup? », dans *Forbes*, Récupéré le 5 mai 2015 de <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>
- Robertson, K. (1989). « Strategically Desirable Brand Name Characteristics », *Journal of Consumer Marketing*, vol.6, no 4, p.61-71.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). « Corporate branding for Start-Ups: The Crucial Role of Entrepreneurs », *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no 2, p.121-135.
- Ryan, W., Peruta, A., Chouman, S. (2013). « Social media and the transformation of brand communication », dans A. Lugmayr, H. Franssila, J. Paavilainen et H. Kärkkäinen (Dir.), *Proceedings of International Conference on Making Sense of Converging Media (AcademicMindTrek '13)*, New York, ACM, 146 p. Récupéré de <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2523484>
- Savoie-Zajc, L. (2007). « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? », acte de colloque *Recherche qualitatives: Les questions de l'heure*, hors série, no 5, p.99-111.
- Schivinski, B., Dabrowski, D. (2015). « The Impact of Brand Communication on Brand Equity Through Facebook », *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 9, no 1, p.31 – 53.
- Schneider, D. (1998). « Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales », note de cours, TECFA, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Université de Genève. Récupéré de <http://tecfa.unige.ch/guides/methodo/IDHEAP/slides/methodo-slides-92.html>
- Schultz, M., De Chernatony, L. (2002). « Introduction. The Challenges of Corporate

Branding », *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no 2/3, p. 105–112.

Shamma, H.M., Hassan, S.S. (2011). « Integrating Product and Corporate Brand Equity into Total Brand Equity Measurement », *International Journal of Marketing Studies*, vol. 3, no 1, p. 11-20.

Shannon, C.E. (1948). « A Mathematical Theory of Communication », *The Bell System Technical Journal*, vol. 27, no 3, p.379-423.

Sharma, N., Kamalanabhan, T.J. (2012). « Internal Corporate Communication and its Impact on Internal Branding », *Corporate Communications*, vol. 17, no 2, p. 300-322.

Simmons, G.J. (2007). « I-Branding: Developing the Internet as a Branding Tool », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, no 6, p. 541-562.

Singer, G. (6 août 2013). « Brand Marketing vs. Brand Communications », dans *The Economist Group*, Récupéré le 8 avril 2015 de www.economistgroup.com/leanback/channels/brand-marketing-vs-brand-communications/

Skaalsvik, H., Olsen, B. (2014). « Service Branding: Suggesting an Interactive Model of Service Brand Development », *Kybernetes*, vol. 43, no 8, p.1209 – 1223.

Smidts, A., Pruyn, A., Van Riel, C. (2001). « The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 5, p. 1051-62.

Soulé, B. (2007). « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, no 1, p.127-140.

Spears, N., Singh, S.N. (2004). «Measuring Attitude Toward the Brand and Purchase Intentions», *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, vol. 26, no 2, p. 53-66.

Spry, A., Pappu, R., Cornwell, T.B. (2011). « Celebrity Endorsement, Brand Credibility and Brand Equity », *European Journal of Marketing*, vol. 45, no 6, p. 882-909.

Stride, H., Lee, S. (2007). « No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector », *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no 1-2, p. 107-122.

Thomas, D.R. (2006). « A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data », *American Journal of Evaluation*, vol. 27, no 2, p. 237-246.

Tison, M. (28 septembre 2011). « Quel est la taille de la bête? », dans *Les affaires; La presse*, Récupéré de <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/serie-moyennes-entreprises/201109/28/01-4452152-quelle-est-la-taille-de-la-bete.php>

Tsai, S. -P. (2011). « Strategic Relationship Management and Service Brand Marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 45, no 7, p. 1194-1213.

Van der Maren, J.-M. (1996). « La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse? », communication présentée au *Colloque international Recherche qualitative et gestion*, Cahier de recherche no. 96, Montréal.

Van Grinsven, B., Das, E. (2014). « Logo Design in Marketing Communications: Brand Logo Complexity Moderates Exposure Effects on Brand Recognition and Brand Attitude », *Journal of Marketing Communications*, vol. 22, no 3, p. 256-270.

Vasalou, A., Joinson, A.N. (2009). « Me, Myself and I: The Role of Interactional Context on Self-Presentation Through Avatars », *Computers in Human Behavior*, vol. 25, p. 510–520.

Vitberg, A. K. (2009). « Analog vs. Digital Personal Branding-A new twist on Personal Marketing Plans », *CPA Practice Management Forum*, vol. 5, no 11, p.10-13,19.

Wadhwa, V. (2013). « Silicon Valley Can't Be Copied », *Technology Review*, vol. 116, no 5, p. 87-88.

Welch, M., Jackson, P.R. (2007). « Rethinking Internal Communication: a Stakeholder Approach », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, no 2, p. 177-98.

Welsch, A. (11 novembre 2013). « Tech Startups are Flourishing in Montreal », *The Gazette*. Récupéré de <http://www.finance-montreal.com/en/multimedia-center/news/montreal-gazette-tech-startups-are-flourishing-montreal>

Westlund, H., Olsson, A., Larsson, J. (2011). « Economic Entrepreneurship, Startups and their Effects on Local Development : The Case of Sweden ». Communication présentée au *Uddevalla Symposium 2011 - Entrepreneurial Knowledge, Technology and Transformation of Regions*, Bergamo, Italie. Récupéré de <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa11/e110830aFinal00327.pdf>

Witt, P., Rode, V. (2005). « Corporate Brand Building in Start-ups », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, no 3, p.273-294.

Wood, L. (2000). « Brands and Brand Equity: Definition and Management », *Management Decision*, vol. 38, no 9, p.662-669.

Woodside, A.G., Wilson, E.J. (2000). « Constructing Thick Descriptions of Marketers' and Buyers' Decision Processes in Business-to-business Relationships », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no 5, p.354-369.

Woodside, A.G., Wilson, E.J. (2003). « Case Study Research Methods for Theory Building », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.18, no 6/7, p. 493-508.

Worthman, M.S., Roberts, G.B. (1982). « Innovative Qualitative Methods, Technique and Design in Strategic Management Research », communication présentée au *Strategic Management Society Conference*, Montréal, 34 p.

Yang, Y. (2010). « The Construction of Brand Culture Based on Corporate Culture », *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no 4, p.223-226.

Yin, R.K. (1981). « The Case Study as a Serious Research Strategy », *Knowledge*, vol. 3, no 1, p. 97-104.

Yin, R.K. (1981). « The Case Study Crisis : Some Answers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no 1, p.58-65.

Yin, R. K. (1993). « Applications of Case Study Research », *Applied Social Research Series*, vol. 34, Sage Publications.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, (2^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (3^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*, (4^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications, 219 p.

Zamudio, C. (2015). « Matching with the stars: How Brand Personality Determines Celebrity Endorsement Contract Formation », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, no 2, p. 409–427.

Zolkiewski, J., Lewis, B., Yuan, F., Yuan, J. (2007). « An Assessment of Customer Service in Business-to-Business Relationships », *Journal of Services Marketing*, vol. 21, no 5, p.313 – 325.