





# HEC MONTRÉAL

**La relation client-marque en B2B et la construction de l'identité professionnelle**

Par

**Leewis Jean-Pierre**

Sciences de la gestion  
(Marketing)

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

**Yannik St-James**  
**HEC Montréal**  
**Directrice de recherche**

Avril 2024  
© Leewis Jean-Pierre, 2024



## Résumé

L'essor des comportements numériques dans les marchés B2B redéfinit la nature des interactions entre les clients et les marques (Grewal et al., 2015). Face à ce changement, plusieurs entreprises ont choisi d'investir davantage dans leur marque (Jefferson, 2022). Par conséquent, les actifs de la marque avec lesquels les clients peuvent directement interagir tels que le contenu, le site web, les médias sociaux et la communauté de marque sont encore plus nombreux. Ces changements contribuent donc à créer des connexions entre les clients et les marques.

Cependant, la littérature sur la marque en B2B demeure restreinte comparativement au B2C. Les chercheurs ont principalement étudié la conceptualisation du capital de marque, son rôle au sein du processus d'achat ainsi que les avantages qu'elle offre aux acheteurs (Leek et Christodoulides, 2011). Quoique le développement de la marque B2B permet désormais d'envisager l'existence de relations client-marque, les connaissances scientifiques sur ce phénomène demeurent limitées. Cette étude cherche donc à approfondir notre compréhension des relations à la marque en B2B et à explorer comment ces dernières peuvent participer à la construction de l'identité professionnelle des clients.

Cette recherche s'appuie sur les théories de la marque, du marketing relationnel et de l'identité professionnelle pour explorer le rapport client-marque et son rôle identitaire.

Cette étude est située dans le contexte de la marque HubSpot. La méthode d'entrevues en profondeur de McCracken (1988) a été utilisée. Au total, 12 entrevues ont été réalisées. L'analyse des résultats nous a permis d'identifier deux formes de relations à la marque en B2B, de distinguer les éléments sur lesquels s'appuie la relation et d'articuler comment la relation participe à l'évolution de l'identité professionnelle des clients.

**Mots clés :** gestion de marque B2B ; relation client-marque ; marketing relationnel; identité professionnelle

**Méthode de recherche :** entrevues en profondeur

# Table des matières

Résumé.....	v
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux et figures.....	viii
Remerciements.....	ix
<b>Chapitre 1 - Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2 - Revue de la littérature.....</b>	<b>5</b>
2.1 - La marque en B2B.....	6
2.1.1 - Gérer la valeur de la marque en B2B.....	7
2.1.2 - Le rôle de la marque dans le processus d'achat en B2B.....	8
2.1.3 - Les bénéfices de la marque pour les clients.....	10
2.1.4 - Conclusion.....	11
2.2 - L'approche relationnelle.....	12
2.2.1 - Le marketing relationnel en B2B.....	12
2.2.2 - Le marketing relationnel à l'ère numérique.....	16
2.2.3 - Les relations à la marque en B2B.....	19
2.2.4 - Les relations à la marque en B2C.....	21
2.3 - L'identité professionnelle.....	24
2.4 - Conclusion et opportunité de recherche.....	26
<b>Chapitre 3 - Méthodologie.....</b>	<b>28</b>
3.1 - Contexte à l'étude : la marque HubSpot.....	28
3.2 - Méthode utilisée et collecte de données.....	30
3.2.1 - Les entrevues en profondeur.....	31
3.3 - L'analyse des données.....	35
<b>Chapitre 4 - Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>37</b>
4.1 - La marque B2B : un partenaire qui assiste l'identité professionnelle.....	38
4.1.1 - Le cas d'Audrey.....	38
4.1.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation.....	41
4.1.3 - D'utilisateur à promoteur de la marque.....	46
4.2 - La marque B2B : un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle.....	48
4.2.1 - Le cas de William.....	48
4.2.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation.....	51
4.2.3 - Les tensions dans la relation à la marque.....	57
<b>Chapitre 5 - Discussion.....</b>	<b>61</b>
5.1 - Discussion des résultats.....	61
5.2 - Contributions théoriques.....	64

5.3 - Contributions managériales.....	66
5.4 - Limites et avenues de recherches futures.....	68
<b>Bibliographie.....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 1 - Citations additionnelles.....</b>	<b>78</b>

## Liste des tableaux et figures

*Tableau 2.1 - Les différences conceptuelles de la marque B2B et B2C*

*Tableau 2.2 - Les perspectives et indicateurs de la qualité des relations en B2B*

*Tableau 2.3 - Les stratégies relationnelles en B2B et B2C*

*Tableau 3.2 - Profil des participants à l'étude*

*Tableau 4.1 - Citations additionnelles pour la première forme de relation (La marque B2B : un partenaire qui assiste l'identité professionnelle)*

*Tableau 4.2 - Citations additionnelles pour la deuxième forme de relation (La marque B2B : un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle)*

*Figure 1.1 - Capture d'écran du site web de la marque Workday*

*Figure 3.1 - Capture d'écran tirée du site web [explorecarbon.com](http://explorecarbon.com)*



## Remerciements

Ce mémoire représente l'accumulation d'innombrables heures d'effort, de réflexion, de plaisir et de doutes. Si parfois j'oscillais entre *il* de Jean Michel-Blais et *Le départ* d'Alexandra Streliski comme trame sonore pour m'inspirer, à d'autres moments, je repensais à tout ce que mon parcours de judo m'a appris. En particulier, ce que mon entraîneur et mentor, Ernst Laraque, me disait toujours : « c'est la tête qui fait la différence ». Je dois avouer que je ne comprenais pas vraiment ce qu'il voulait dire, mais en évoluant professionnellement et en rédigeant ce mémoire – surtout les deux en même temps – je réalise combien la résilience et la persévérance que tu m'as transmises sont des outils précieux aujourd'hui. Merci pour tout.

Merci à ma directrice de recherche, Yannik St-James, d'avoir embarqué avec moi dans ce projet. Tes cours m'impressionnaient par leur rigueur et le niveau de pensée critique que je développais ; il était donc tout naturel de vouloir travailler avec toi. Je n'envisageais même pas de rédiger un mémoire! Tu m'as non seulement convaincu, mais aussi fait apprécier la recherche – qui sait ce que l'avenir me réserve... Merci pour ton soutien tout au long de ce mémoire, tes précieux conseils et ton dévouement m'ont poussé à vraiment me surpasser. Mon idée de recherche n'aurait pas pu être aussi bien exprimée sans ton aide, merci !

Un énorme merci à Mélissa Khadra pour tes relectures attentives et tes conseils d'écriture. Et surtout, merci d'avoir accepté de m'écouter parler de marque et d'identité à n'importe quel moment (ex. : dans un Tailgate de football).

J'ai consacré beaucoup de temps à la rédaction de ce mémoire, au détriment de certains moments avec ma famille, alors merci pour votre soutien. Merci à ma copine, Ann-Sophie, qui, dès les premières heures, a échangé des idées avec moi pour ce mémoire. Tu m'as soutenu et attendu quand je te disais « juste une dernière phrase ». Ta présence quotidienne a vraiment fait la différence pour moi. Merci à mes deux frères Leeroy et Jeffrey qui ont toujours été présents. Sans oublier le soutien de ma mère, Nathalie, la personne la plus forte que je connaisse, qui m'inspire et me motive à toujours aller plus loin. Pour terminer, merci à ma petite sœur, Léa, pour tes mots d'encouragement. Sache que l'avenir t'appartient et que tous tes rêves sont accessibles, il suffit d'y croire.

# Chapitre 1

## Introduction

Le marché *business-to-business* (B2B) est en pleine transformation numérique, ce qui suscite de nombreuses évolutions auxquelles les entreprises doivent s'adapter (Grewal et al., 2015). Parmi ces changements, on constate que l'interaction entre les clients et la marque se redéfinit. L'émergence de comportements comme le « libre-service » permet aux acheteurs d'interagir avec les entreprises à leur convenance, via le site web, le contenu et les médias sociaux (Donchak et al., 2022). Ce nouveau paradigme motive les entreprises du secteur B2B à accroître leurs investissements dans le développement de leur marque (Hiebert, 2023). C'est d'ailleurs le cas de Sage, une marque spécialisée dans les logiciels professionnels. En 2022, l'entreprise a annoncé sur son site web qu'elle amorçait une revitalisation complète de sa marque. Cette refonte était une réponse aux changements perçus chez ses clients qui souhaitaient avoir plus de contrôle. La vice-présidente marketing de Sage, Cathy Keers, affirme également que ce *rebranding* visait à créer une connexion simple et humaine entre la marque et ses clients. Pour incarner ce changement, Sage a élargi son offre en ajoutant un accès à du contenu et en augmentant ses investissements au sein de sa communauté de marque (Sage, 2022). D'autres entreprises telles que la firme de consultation EY et la banque d'affaires Goldman Sachs adoptent des approches similaires, ce qui témoigne de l'intérêt croissant pour la marque dans le secteur B2B (Jefferson, 2022). Des études démontrent d'ailleurs qu'une marque forte peut créer un avantage concurrentiel pour les entreprises B2B et avoir un impact positif sur leurs performances financières (Baumgarth, 2010; Keränen et al., 2012).

Trois principaux thèmes sur la marque en B2B ont été étudiés par les chercheurs. Le premier est le développement du capital de marque en B2B (Kim et Hyun, 2011; Kuhn et al., 2008; Zaichkowsky et al., 2010). Selon Kuhn et al. (2008) les marques fortes sont celles qui offrent des produits de qualité et un bon soutien aux clients. Leurs travaux soulignent aussi l'importance pour une marque de miser sur les relations client-vendeur. Plus précisément, ils affirment que la relation des clients à la marque se limite à la relation client-vendeur. Cependant, la nature de la

relation entre les clients et les entreprises a beaucoup évolué. L'arrivée des communications numériques a permis aux clients d'interagir directement avec la marque sans l'intermédiaire d'un vendeur (Zahay et al., 2015).

Un deuxième thème exploré par les chercheurs est le rôle de la marque dans le processus d'achat en B2B (Brown et al., 2011; Grewal et al., 2015; Pauwels et al., 2013; Zablah et al., 2010). La perspective que les acheteurs prennent leurs décisions selon un processus rationnel demeure dominante, ce qui a incité les chercheurs à examiner comment la marque diminue le risque d'achat (Brown et al., 2011). Des études plus récentes soulignent, toutefois, la présence d'émotions chez les acheteurs dans le processus d'achat (Kemp et al., 2018; Susanti et Samudro, 2023). Or, le lien émotionnel avec la marque dans ce processus demeure inexploré.

Enfin, plusieurs études ont examiné les bénéfices qui sous-tendent le développement d'une marque en B2B (Cretu et Brodie, 2007; Glynn et al. 2007; Ohnemus, 2009; Roper and Davies 2010). Il en ressort qu'une marque peut améliorer la qualité perçue de ses produits, ce qui peut justifier une demande de prix plus élevé (Cretu et Brodie, 2007; Ohnemus, 2009). Glynn et al. (2007) ajoutent qu'en plus des avantages financiers, une marque offre des bénéfices opérationnels via le partage de son expertise, le support octroyé et le développement de produits. Force est de constater que les bénéfices qu'obtiennent les clients des marques en B2B sont davantage reliés à des dimensions fonctionnelles.

En somme, quoique la littérature souligne les bénéfices de développer une marque B2B forte, notre compréhension de la relation des clients à cette marque demeure largement limitée aux interactions client-vendeur dans un contexte d'achat rationnel. En pratique, nous observons toutefois que les marques B2B font parfois appel aux émotions des clients. Par exemple, la marque Workday - spécialisée dans la commercialisation de logiciels de gestion des ressources humaines et de finances - a déployé une campagne de communication dans laquelle elle représente ses utilisateurs comme de véritables « *rock stars* » au sein de l'entreprise et met de l'avant les possibilités d'accomplissement professionnel que procure l'utilisation de ses produits (Figure 1.1.).

## Here's to the rock stars of business.

We salute you. For rocking your ROI. For transforming your organisation. For driving the future of work with AI. With Workday by your side, you're taking the changing world by storm.



Figure 1.1 - Capture d'écran du site web de la marque Workday

Cette approche rappelle comment les consommateurs peuvent forger des relations avec des marques B2C afin de réaliser des objectifs personnels liés à la construction de leur identité (Alvarez et Fournier, 2016; Arnould et Thompson, 2005). Le développement d'une relation client-marque dans le contexte B2B et les implications identitaires associées à une telle relation demeurent néanmoins peu explorés dans la littérature scientifique. Par conséquent, l'objectif de cette étude est d'explorer la nature, le développement et le rôle des relations client-marque en B2B. Plus précisément, nous tentons de répondre aux questions suivantes : (1) Quels sont les éléments de la marque qui participent au développement de la relation ? (2) Comment la relation à la marque en B2B peut-elle participer à la construction de l'identité professionnelle des clients ?

Cette étude est réalisée dans le contexte de la marque HubSpot. Au cours des dernières années, l'entreprise a connu une croissance importante, dans le domaine des logiciels de gestion de la relation client. En 2024, elle a atteint une valorisation de 30,68 milliards (USD). La marque est devenue populaire grâce à sa méthode d'*inbound* marketing, qui consiste à croître dans un environnement dominé par le numérique en développant des relations significatives et durables avec les clients (HubSpot, 2023). Avec sa promesse « *Grow Better* » HubSpot s'engage à améliorer tant la croissance des entreprises que celle des individus. Pour concrétiser cette vision, HubSpot a créé un écosystème performant qui comprend des plateformes logicielles, des programmes de formation ainsi qu'une communauté unie par des événements prisés. Par

conséquent, les initiatives de la marque lui permettent de tisser des liens étroits avec ses clients en plus de favoriser leur développement professionnel. Une approche qualitative a été privilégiée, car elle permet une exploration approfondie du contexte spécifique lié au rapport entre les individus et les marques (Belk et al., 2012). Plus spécifiquement, la méthode d'entrevue longue de McCracken (1988) a été utilisée. Au total, 12 entrevues semi-dirigées ont été menées avec des clients de la marque, dans le but d'approfondir comment leur relation à la marque nourrit leur identité professionnelle.

L'interprétation des données qualitatives a permis d'identifier deux formes de relation à la marque, qui contribuent de façon différente à l'identité professionnelle du client. Dans la première forme, la marque agit comme un partenaire qui accompagne et appuie le client dans le développement de son identité professionnelle actuelle. Dans la seconde forme, la marque stimule une nouvelle identité professionnelle chez le client. Les résultats articulent également comment différents éléments de la marque facilitent le développement de la relation et comment ces relations, à leur tour, participent à la construction de l'identité professionnelle. Enfin, les conséquences qui découlent de la relation à la marque sont examinées.

Cette recherche contribue à la littérature sur la marque en B2B ainsi que celle en marketing relationnel. Elle permet d'enrichir notre compréhension de la relation client-marque. De plus, cette étude améliore nos connaissances liées aux bénéfices identitaires que la marque apporte aux clients. Les contributions managériales de cette étude mettent de l'avant l'importance pour les marques de mettre en place des initiatives qui facilitent l'établissement et le développement de relations à la marque. Plusieurs stratégies concernant le produit, le soutien, le contenu ainsi que la gestion de la communauté de marque sont proposées.

Ce mémoire est structuré de la manière suivante. Le chapitre 2 offre une revue de la littérature sur les thèmes pertinents à l'étude, à savoir la marque en B2B, le marketing relationnel et l'identité professionnelle. Le chapitre 3 décrit la méthodologie adoptée pour cette recherche. Le chapitre 4 présente les résultats de l'étude empirique. Enfin, le chapitre 5 contient une discussion sur les contributions théoriques et managériales de l'étude, ses limites et les avenues de recherches futures.



## **Chapitre 2**

### **Revue de la littérature**

La présente recherche examine les relations à la marque en B2B ainsi que leur rôle dans la construction de l'identité professionnelle. Cette revue de littérature présente donc trois principaux thèmes nécessaires au développement de cette étude. La première section discute de la façon dont les chercheurs ont abordé la question de la marque dans un contexte B2B, tout en mettant en évidence les similitudes et les différences par rapport au contexte B2C. Dans un deuxième temps, l'approche relationnelle permet d'approfondir notre compréhension des interactions entre les clients et les entreprises sous deux aspects. Le premier concerne la présentation des perspectives dominantes en marketing relationnel, tandis que le second aborde les relations à la marque. Le troisième thème se penche sur l'identité professionnelle pour éclairer les implications identitaires qui sont sous-jacentes aux relations à la marque.

#### **2.1 - La marque en B2B**

La marque est davantage associée au marché de consommation (Keller, 2003; Lassar et al., 1995), où elle promet une expérience désirable, unique et exclusive aux consommateurs par l'entremise de ses valeurs fonctionnelles et émotionnelles (De Chernatony et al., 2011). L'adoption de la marque a tardé à s'imposer dans les marchés interentreprises, car elle évoquait des connotations émotionnelles, ce qui contrastaient avec la compréhension du B2B perçu comme un marché rationnel (Leek et Christodoulides, 2011). Le succès des entreprises était davantage associé à leur performance technique ainsi qu'au prix de leurs produits et services, ce qui limitait les pratiques de gestion de la marque au niveau corporatif (Mudambi, 2002). Dans un contexte de concurrence accrue, la distinction par les prix n'est pas suffisante (Ohnemus, 2009). La marque a donc pris de l'importance, non seulement pour obtenir un avantage concurrentiel, mais également pour que les clients puissent différencier les produits et services plus facilement (Cretu et Brodie, 2007; Kotler et Pfoertsch, 2007).

### ***2.1.1 - Gérer la valeur de la marque en B2B***

À travers les activités de gestion de la marque, il est possible d'accroître sa valeur. Ce processus est connu sous le nom de développement du capital de marque. Ce principe représente la valeur supplémentaire apportée à un produit ou un service, par le fait de l'associer à une marque précise (Aaker, 1992). Pour créer cette valeur, le capital de marque repose sur plusieurs dimensions, qui incluent autant des aspects fonctionnels que symboliques (Keller, 1993; McQuiston, 2004). Keller (1993) propose une approche centrée sur le consommateur pour évaluer le capital de marque qui inclut des éléments tels que l'identité de la marque, sa renommée, la signification qui découle des associations ainsi que le lien que les consommateurs entretiennent avec celle-ci.

Nonobstant que la littérature ait démontré l'existence du capital de marque en B2B, il existe plusieurs différences comparativement au marché de consommation (Kuhn et al., 2008). En effet, les clients relient davantage la valeur d'une marque aux caractéristiques de performances tangibles (Kuhn et al., 2008). Plus particulièrement, une marque de valeur est étroitement associée à des produits ou services de qualité et performants, à une distribution efficace ainsi qu'à un bon service après-vente (Kim et Hyun, 2011; Zaichkowsky et al., 2010). De plus, Kuhn et al. (2008) affirment que le capital de marque dans les marchés B2B est davantage influencé par la crédibilité des organisations ainsi que par la relation avec les représentants, alors que dans les marchés B2C l'image de la marque prend une place plus importante. La littérature suggère tout de même un effet positif de l'image de l'entreprise et de la réputation sur le capital de marque en B2B (Cretu et Brodie, 2007; Kim et Hyun, 2011). De plus, les émotions envers la marque sont d'une importance moindre comparativement au marché de consommation, où les consommateurs peuvent être motivés par une connexion émotionnelle (Kuhn et al., 2008).

La conceptualisation du capital de marque en B2B suggère alors que les entreprises doivent développer des associations favorables auprès de leurs clients. Les associations sont des croyances, des inférences et des jugements basés sur les actions de l'entreprise (Campbell et al., 2010). Les entreprises forment ces associations grâce à diverses activités marketing, incluant leur stratégie de distribution, leur communication et leur service à la clientèle (Baumgarth, 2010; Leek et Christodoulides, 2011). Lorsque ces initiatives marketing sont bien menées, elles



envoient un message de fiabilité, de confiance et de sécurité lié à la marque (Campbell et al., 2010). Ainsi, en communiquant efficacement leur promesse implicite de qualité, les entreprises peuvent accentuer la valeur perçue de leur marque par les clients (Alexander et al., 2009; Mudambi, 2002).

La valeur perçue de la marque par les clients a un impact direct sur les performances de l'entreprise. D'une part, la perception qualité des marques permet aux entreprises de demander des prix plus élevés pour leurs produits et services (Alexander et al., 2009; Bendixen et al., 2004; Cretu et Brodie, 2007; Zaichkowsky et al., 2010). D'autre part, cette perception facilite le renforcement de l'image de marque, la réputation, la loyauté des clients et la différenciation par rapport aux concurrents (Zaichkowsky et al., 2010). Enfin une fois établie, cette valeur de marque se traduit par des bénéfices financiers pour l'entreprise sous forme de profitabilité accrue et par un meilleur rendement pour les actionnaires (Alexander et al., 2009; Baumgarth, 2010; Ohnemus, 2009). Alors que l'importance de la valeur de la marque est largement reconnue par les chercheurs en marketing, il est également important de souligner son rôle dans le processus d'achat dans le contexte B2B.

### ***2.1.2 - Le rôle de la marque dans le processus d'achat en B2B***

Le processus d'achat dans les marchés interentreprises s'avère être plus complexe et long par rapport à celui des consommateurs (Glynn, 2012). Cette complexité peut s'expliquer par différents enjeux, tels que l'aspect financier plus important, la participation de plusieurs intervenants ainsi que les risques associés à la transaction (Grewal et al., 2015). On peut identifier différentes formes de risques inhérents au processus d'achat en B2B. Premièrement, tout comme dans le contexte de consommation, les marchés B2B présentent des risques sociaux et psychologiques (Mudambi, 2002; Webster et Keller, 2004). Par exemple, un employé ne voudra pas sélectionner un mauvais produit par crainte d'entacher sa crédibilité auprès de ses collègues (Mudambi, 2002). Selon Webster et Keller (2004), dans le contexte organisationnel, l'individu cherche à résoudre le problème de l'organisation, mais sa décision est également motivée par l'obtention de récompenses et d'accomplissement personnel. Deuxièmement, les risques les plus courants dans la littérature sont les risques de performance et les risques

économiques (Brown et al., 2007). Cela se reflète dans la persistance d'une perspective prédominante selon laquelle les acheteurs basent leurs décisions d'achat sur des critères objectifs et rationnels (Brown et al., 2011). Plus précisément, les chercheurs ont établi que les critères de décision dominants sont le prix, la qualité et la performance des produits, le type de technologie, la livraison ainsi que l'assistance technique (Alexander et al., 2009; Bendixen et al., 2004; Zaichkowsky et al., 2010).

La marque a tout de même un rôle à jouer dans le processus d'achat. Celui-ci varie selon deux éléments, le premier étant le contexte qui entoure la transaction (Brown et al., 2011; Mudambi, 2002; Webster et Keller, 2004). Par exemple, face à un nouveau besoin, les clients choisissent souvent des marques connues et fiables (Webster et Keller, 2004; Zahay et al., 2015). De plus, l'ère numérique offre un nouveau contexte dans lequel la marque joue un rôle croissant. Les pratiques numériques augmentent les interactions entre la marque et les acheteurs, si bien que 60 % du processus d'achat est complété avant même d'interagir avec un vendeur (Zahay et al., 2015). La décision des acheteurs est aussi influencée par les commentaires en ligne et les recommandations des autres utilisateurs de la marque (Zahay et al., 2015). Par ailleurs, Brown et al. (2011) ont démontré que la marque était considérée tant dans les situations d'achat à faibles risques que celles à hauts risques. Ceci démontre qu'en plus de réduire le risque, la marque sert également à simplifier le parcours d'achat (Brown et al., 2011).

Le second élément qui fait varier le rôle de la marque dans le processus d'achat est la sensibilité des individus. Mudambi (2002) identifie trois catégories d'acheteurs : (1) ceux qui s'appuient sur des critères très fonctionnels, (2) ceux qui sont réceptifs à la marque et (3) ceux qui sont indifférents. Le rôle qu'occupe l'individu dans l'organisation influence l'importance qu'il accorde à la marque. Bendixen et al. (2004) ont démontré que la marque est le critère le plus important pour les utilisateurs et les spécialistes techniques. Similairement, Alexander et al. (2009) ajoutent que les décideurs privilégient la marque comme critère dans leurs décisions.

Ainsi, nous pouvons observer que la marque a su s'imposer dans les décisions d'achat en B2B, grâce à sa capacité à livrer et à exprimer les bénéfices souhaités (Bengtsson et Servais, 2005). Le

processus d'achat en B2B s'apparente donc à un mélange de rationalité et d'émotions, où le contexte organisationnel rend le processus formel (Webster et Keller, 2004).

### ***2.1.3 - Les bénéfices de la marque pour les clients***

Les bénéfices sont des avantages abstraits qui émergent des attributs d'un service ou d'un produit (Candi et Kahn, 2016). Christensen et al. (2006) soutiennent qu'une marque peut offrir trois formes de bénéfices, soit des bénéfices fonctionnels, émotionnels et sociaux. Les bénéfices fonctionnels peuvent être considérés comme les avantages qui résultent de la capacité d'un service ou d'un produit à accomplir des fonctions utilitaires et pratiques (Candi et Kahn, 2016). Selon Glynn et al. (2007), acheter auprès de marques reconnues peut être avantageux financièrement. Ces marques, grâce à leur position solide, peuvent se permettre de proposer des réductions pour encourager des achats plus importants, ce qui aide les clients à optimiser davantage leur profit. Ils ajoutent que les clients peuvent bénéficier de nouvelles opportunités issues de leur partenariat avec une marque forte. Par exemple, la connaissance d'un marché qu'acquiert une marque leader peut être partagée aux clients et mener au développement de nouveaux produits, ou encore améliorer la productivité de ceux-ci (Glynn et al., 2007). De plus, les marques fortes sont associées à un meilleur service après-vente, procurant comme avantage de pouvoir régler les problèmes des clients plus facilement (Candi et Kahn, 2016).

D'autre part, les bénéfices émotionnels font référence aux sens et aux émotions des individus (Candi et Kahn, 2016). Cette dimension émotionnelle est davantage établie dans les marchés de consommation et a peu été discutée dans la littérature en B2B (Brown et al., 2007). Ces bénéfices émotionnels se traduisent par un sentiment de plaisir que ressentent les clients lorsqu'ils utilisent un produit associé à une marque spécifique (Chitturi et al., 2008). Finalement, les bénéfices sociaux représentent des avantages liés à l'image de soi et au désir d'appartenance à un groupe (Chitturi et al., 2008). Ainsi, collaborer avec une marque reconnue peut renforcer la crédibilité d'un individu auprès de ses collègues (Mudambi, 2002). Cette association avec des marques leaders permet également de renforcer le statut des professionnels et leur reconnaissance personnelle (Roper et Davies, 2010). Toutefois, Candi et Kahn (2016) suggèrent que contrairement aux bénéfices fonctionnels, les bénéfices émotionnels et sociaux devraient être

utilisés avec modération, puisqu'avec le temps leur contribution sur la satisfaction client finit par atteindre un plateau.

#### 2.1.4 - Conclusion

En résumé, la littérature suggère que la marque assume des fonctions similaires en B2B et en B2C (Österle et al., 2018). Toutefois, il existe certaines différences conceptuelles illustrées au tableau 2.1, celles-ci s'expliquent majoritairement par la nature distincte des deux orientations de marché.

Tableau 2.1 - Les différences conceptuelles de la marque B2B et B2C

Concepts	Auteurs	B2C	B2B
Approche stratégique de la marque	Mudambi, 2002 Brown et al., 2007 Leek et Christodoulides, 2011	L'application de la marque est davantage axée sur les produits.	La marque est davantage au niveau corporatif.
Capital de marque	Kuhn et al. (2008)	Le capital s'appuie davantage sur la notoriété, l'identité, sa signification et la relation avec les consommateurs.	Le capital mise sur la notoriété, la crédibilité, la réputation et la relation avec la force de vente.
Le processus d'achat et les motivations	Mudambi, 2002 Brown et al., 2007	La consommation représente un moyen d'expression de soi. Individuel et parfois impulsif. Prépondérance de risques sociaux, psychologiques et personnels.	Le processus est rationnel, planifié et en groupe. L'achat est motivé par des besoins utilitaires précis. Les risques sont davantage économiques et associés à la performance.
Visibilité de la marque	Kuhn et al. (2008)	La marque se transmet par des moyens de communication de masse.	La marque se transmet via les vendeurs.

Les travaux de recherche sur la marque en B2B se sont inspirés des théories en B2C afin d'évaluer leurs pertinences dans un contexte organisationnel. Cependant, l'aspect hédonique, qui joue un rôle clé en B2C, a suscité peu d'intérêt en B2B. Malgré tout, certains chercheurs soulignent l'importance émergente des émotions ainsi que de l'aspect symbolique et social relié aux marques en B2B (Candi et Kahn, 2016; He et al., 2018). Cette portée souligne la nécessité de développer notre compréhension de la marque en B2B, en se concentrant notamment sur ses

capacités au-delà des aspects purement fonctionnels. Le thème suivant présente l'approche relationnelle, qui permet de créer le lien entre les clients et les marques.

## **2.2 - L'approche relationnelle**

La section suivante offre une exploration de la perspective relationnelle en marketing, en distinguant plusieurs concepts essentiels. D'une part, cette approche permet de mieux comprendre la manière traditionnelle de conceptualiser les relations en B2B. D'autre part, nous mettons en lumière des pistes quant à de nouvelles formes de relations qui peuvent émerger dans ce contexte.

### ***2.2.1 - Le marketing relationnel en B2B***

Le marketing relationnel est défini comme les activités marketing qui visent à établir, maintenir et développer des relations avec différentes parties prenantes (Morgan et Hunt, 1994; Rao et Perry, 2002). Cette approche est omniprésente dans le contexte B2B, puisque les relations sont généralement plus longues à développer et elles durent également plus longtemps en raison des coûts associés aux changements (Casidy et Nyadzayo, 2017). Les chercheurs ont identifié plusieurs avantages pour les entreprises qui pratiquent le marketing relationnel (Cáceres et Papparoidamis, 2007; Casidy et Nyadzayo, 2017; Grönroos et Helle, 2012; Karampela et al., 2020). L'aspect financier est souvent mis de l'avant dans la littérature. Ce concept est désigné par l'expression ROR (*Return On Relationship*) et est défini comme le rendement financier à long terme d'une relation (Grönroos et Helle, 2012). Ainsi, les relations deviennent des actifs pour les entreprises, ce qui améliore leur profitabilité (Karampela et al., 2020). Les entreprises peuvent aussi bénéficier de bouche-à-oreille favorable qui peut générer de nouvelles opportunités d'affaires et des références (Grönroos et Helle, 2012). Par ailleurs, le marketing relationnel présente des avantages non monétaires pour les entreprises. Cáceres et Papparoidamis (2007) affirment que le marketing relationnel favorise la loyauté des clients en plus d'augmenter leur satisfaction. En outre, le fait de posséder une base de clients loyaux et engagés permet aux entreprises de créer un avantage concurrentiel afin d'être moins vulnérables face à la concurrence (Casidy et Nyadzayo, 2017; Karampela et al., 2020).

Le marketing relationnel prend forme à travers trois grandes perspectives en B2B afin de créer des relations. La première perspective est de nature sociale et elle met de l'avant les qualités interpersonnelles nécessaires comme l'honnêteté, la politesse et la capacité à mériter la confiance (Holmlund, 2008). Ce point de vue suggère que le marketing relationnel s'appuie sur des facteurs de plaisir qui émergent du caractère informel que peut prendre une relation comme le développement d'amitiés, le divertissement et la socialisation (Holmlund, 2008). Cette perspective est largement répandue dans le domaine du marketing relationnel et découle de la théorie de l'échange social, qui met en évidence les avantages non économiques découlant du maintien des relations interpersonnelles (Arnett et al., 2003 ; Palmentier et al., 2007). La deuxième perspective, avancée par Holmlund (2008), est la forme technique qui repose sur les caractéristiques tangibles des produits ou services comme leur fiabilité, leur conformité, l'innovation et la durabilité. En effet, la qualité des produits influence directement la loyauté dans les relations en B2B (Lasrado et al., 2022). À titre d'exemple, la réception d'un produit de mauvaise qualité peut décourager un client à poursuivre sa relation avec l'entreprise (Lasrado et al., 2022). La troisième perspective est quant à elle de nature économique et se mesure à l'aide d'une analyse des bénéfices financiers qui sous-tendent les relations en B2B (Holmlund, 2008). Cela inclut la capacité d'une entreprise à proposer des prix attractifs et à les ajuster au cours de la relation (Holmlund, 2008).

À travers ces perspectives, l'objectif principal du marketing relationnel est de construire des relations de qualité. Cependant, bien que la qualité des relations soit l'un des aspects les plus étudiés du marketing relationnel, sa conceptualisation varie dans la littérature. Certains auteurs définissent la qualité comme une évaluation globale de la relation entre le vendeur et le client (Jiang et al., 2016). Palmentier et al. (2006) affirment plutôt que la qualité de la relation est un état affectif qui émerge de l'évaluation globale, sur la base de la satisfaction, la confiance et l'engagement. Holmlund (2008) suggère que la qualité de la relation se mesure plutôt sur des éléments intangibles comme les services, la communication et les différentes interactions. Malgré les visions divergentes dans la littérature autour de la conceptualisation de la qualité des relations en B2B, il existe quatre indicateurs communs : la confiance, la coopération, l'engagement et la satisfaction.

### *La confiance*

La confiance représente l'indicateur de qualité le plus accepté dans la littérature (Cáceres et Paparoidamis, 2007; Ulaga et Eggert, 2006). Dans le contexte interpersonnel, elle se présente comme la confiance que les clients accordent aux vendeurs pour veiller à leurs intérêts (Ashnai et al., 2016). La confiance joue également un rôle au niveau interorganisationnel. Dans ce contexte, la confiance représente le degré avec lequel les clients peuvent se fier de manière concrète et tangible sur l'entreprise pour répondre à leurs besoins (Ashnai et al., 2016).

### *La coopération*

La dimension sociale du marketing relationnel repose sur la coopération visant à maintenir des relations à long terme et d'atteindre des objectifs communs (Arnett et al., 2003; Čater et Čater, 2010). Ce concept s'inscrit dans le courant émergent de la co-crédation de valeur en marketing relationnel, qui se réfère aux avantages découlant de la coopération et des interactions entre les vendeurs et les clients (Tuan et al., 2019). L'importance de la valeur mutuelle dans les relations interpersonnelles en B2B a été soulignée par plusieurs chercheurs (Cáceres et Paparoidamis, 2007; Jouny-Rivier et al., 2017). Ainsi, pour co-crédation en marketing relationnel, il est essentiel de partager des informations et des ressources, d'où la nécessité de la coopération (Jouny-Rivier et al., 2017). Par conséquent, la co-crédation influence positivement la satisfaction des clients (Tuan et al., 2019).

### *L'engagement*

Ensemble, la coopération et la confiance influencent l'engagement, un autre indicateur clé de la qualité des relations (Čater et Čater, 2010). L'engagement apparaît lorsqu'une personne souhaite développer une relation d'affaires avec un autre individu, en raison de la familiarité, l'amitié et la confiance qui s'est établie dans les interactions interpersonnelles (Čater et Čater, 2010). Ceci comprend une dimension affective et un sentiment d'appartenance envers l'autre individu (Casidy et Lie, 2023). En conséquence, des efforts sont déployés afin de maintenir la relation lorsque celle-ci est importante (Cáceres et Paparoidamis, 2007). Il est également établi que l'engagement garantit le succès des relations en plus de réduire l'incertitude (Jouny-Rivier et al., 2017).

### *La satisfaction*

La satisfaction est aussi un indicateur de qualité des relations en B2B qui est largement accepté par les chercheurs (Ulaga et Eggert, 2006). La satisfaction émerge lorsque les produits satisfont ou dépassent les attentes des clients (Ulaga et Eggert, 2006), ce qui contribue à instaurer une loyauté envers la marque (Cáceres et Papparoidamis, 2007). La satisfaction est aussi un déterminant de la continuité des relations en B2B (Jiang et al., 2016). Dans leurs travaux, les chercheurs ont mis en évidence la satisfaction induite par les bénéfices économiques comme indicateur de la qualité des relations (Jiang et al., 2016).

En somme, pour créer des relations de qualité, le marketing relationnel doit tenir compte des trois perspectives présentées dans le tableau 2.2. Il est important de souligner que les indicateurs présentés dans ce tableau jouent un rôle essentiel comme mesure de réussite du marketing relationnel. Ils mettent particulièrement l'accent sur l'importance des interactions entre les vendeurs et les clients dans la qualité des relations en B2B (Anshari et al., 2019; Jiang et al., 2016; Morgan et Hunt, 1994; Rao et Perry, 2002). Ainsi, la mise en œuvre du marketing relationnel exige de placer le client au cœur de la stratégie d'affaires et de développer des tactiques qui favorisent la création de relations solides (Hallikainen et al., 2020). Les principales initiatives du marketing relationnel à l'ère numérique sont discutées dans la prochaine section.

Tableau 2.2 - Les perspectives et indicateurs de la qualité des relations en B2B

<b>Les perspectives</b>	<b>Les indicateurs</b>
Sociale : perspective qui mise sur les relations interpersonnelles et les liens entre les clients et les vendeurs (Holmlund, 2008; Rao et Perry, 2002).	La confiance : la volonté de se fier au partenaire et son intégrité (Morgan et Hunt, 1994).
Technique : perspective qui repose sur des aspects techniques et tangibles du marketing relationnel (Čater et Čater, 2010; Holmlund, 2008).	L'engagement : le désir d'une personne afin de maintenir les relations (Morgan et Hunt, 1994).
Économique : perspective qui repose sur les bénéfices financiers qui sous-tendent au marketing relationnel (Holmlund, 2008).	La coopération : désir mutuel d'atteindre des buts et de conserver maintenir à long terme (Čater et Čater, 2010). La satisfaction : l'atteinte des besoins des clients (Ulaga et Eggert, 2006)



### **2.2.2 - Le marketing relationnel à l'ère numérique**

Traditionnellement, les initiatives de marketing relationnel se concentrent sur la mise en œuvre de tactiques visant à gérer les interactions avec les clients, ce qu'on appelle le *customer management* (Frow et Payne, 2009). Parmi les méthodes classiques de gestion des clients, on retrouve les centres d'appel, les vendeurs, le matériel promotionnel et les congrès (Frow et Payne, 2009; Karampela et al., 2020). Aarikka-Stenroos et al. (2018) ont aussi démontré le rôle crucial des rituels d'invitations et les soirées d'affaires comme des éléments clés de la gestion de la relation client. Un exemple courant est lorsque les vendeurs invitent leurs clients dans une loge ou leur proposent de les accompagner pour assister à un événement sportif.

Les clients sont maintenant très orientés vers des approches numériques et ils multiplient leurs interactions avec l'écosystème en ligne des entreprises (Pandey et al., 2020). Ce virage numérique entraîne des changements au niveau des techniques de gestion des relations (Pagani et Pardo, 2017). Les organisations ont donc adopté une approche gestion de la relation client (*Customer Relationship Management*) communément appelée CRM (Payne et Frow, 2017). La définition la plus couramment partagée par les chercheurs stipule que le CRM est une approche stratégique de gestion de la relation client qui repose sur l'utilisation appropriée des technologies (Frow et Payne, 2009). Dans le cadre de cette approche stratégique, Sheth et al. (2015) nous permettent de distinguer trois principales initiatives de marketing relationnel. La première touche aux programmes de continuité, qui visent à offrir des incitatifs afin de favoriser la rétention des clients. La seconde est le marketing un à un, qui consiste à mettre en place des actions afin de répondre aux besoins individuels du client ou du consommateur. Finalement, le marketing de partenariat résulte d'une collaboration formelle entre le client et la marque. Le tableau 2.3 résume les définitions des stratégies proposées par Sheth et al. (2015), auxquelles nous avons ajouté quelques exemples pour illustrer la différence selon les contextes B2B ou B2C.

Tableau 2.3 - Les stratégies relationnelles en B2B et B2C

Stratégies relationnelles	B2B	B2C
Programme de continuité : stratégie visant à fournir des incitatifs afin de favoriser la rétention et la loyauté des clients/consommateurs (Sheth et al., 2015).	La stratégie peut prendre la forme de programmes exclusifs qui donnent accès à des tarifs réduits, modulation du tarif selon le volume et des programmes de loyauté. Exemple : le programme Business d'Amazon offre des prix spéciaux pour les entreprises.	Cette stratégie prend la forme de programmes de loyauté. Exemple : Starbucks dispose d'un système de récompense. Chaque achat équivaut à un nombre d'étoiles échangeables contre des récompenses.
Le marketing un à un : stratégie afin de satisfaire les besoins individuels des clients/consommateurs (Sheth et al., 2015).	Utilisation de gestionnaires de compte et de segmentation des bases de données dans le but de personnalisation. Exemple : la marque de CRM ActiveCampaign propose des appels personnalisés selon les besoins du client à la suite de l'utilisation de ses produits.	Utilisation des bases de données et de la segmentation avancée pour proposer du contenu. Exemple : la marque Spotify propose des listes de lecture personnalisées selon les goûts de ces clients.
Marketing de partenariats : stratégie de partenariats entre les clients et les marketeurs (Sheth et al., 2015).	La stratégie prend la forme de programmes de partenariats, de marketing collaboratif et de co-développement. Exemple : IBM propose le programme IBM Business Partner aux entreprises partenaires qui commercialisent leurs produits et les soutiens à l'aide d'avantages et d'outils marketing.	Cette stratégie prend la forme de co-branding. Exemple : l'association entre Nike et Michael Jordan pour la création de la marque Air Jordan.

La mise en œuvre de stratégies relationnelles nécessite que les entreprises gèrent le parcours des clients en utilisant des éléments tels que l'automatisation, la personnalisation et les interactions contextualisées (Pandey et al., 2020). Le recours à ces processus leur permet d'améliorer l'attrait de leurs programmes en les alignant sur les intérêts et les préférences des clients (Anshari et al., 2019).

Lipiäinen et Karjaluoto (2015) soulignent qu'avec l'émergence du numérique, les marques sont davantage impliquées dans la gestion des relations client. Les chercheurs suggèrent que les marques doivent établir un contact avec leurs clients par l'entremise de différents canaux. Pour ce faire, plusieurs entreprises B2B misent sur le marketing de contenu, ce qui augmente les communications directes entre les marques et les clients (Pandey et al., 2020; Terho et al., 2022). Le marketing de contenu consiste à créer et à diffuser du contenu afin d'attirer une audience (Lopes et Casais, 2022). Plusieurs outils peuvent être utilisés dans le cadre de cette pratique. Premièrement, le progiciel de gestion de la relation client (CRM *software*) est l'outil principal utilisé par les entreprises en marketing relationnel et permet d'organiser et structurer les données

(Orenga-Roglá et Chalmeta, 2016). D'une part, Zeng et al. (2003) avancent que les CRM facilitent plusieurs activités de gestion client en (1) permettant d'automatiser la force de vente, en (2) facilitant le suivi client et (3) en simplifiant la coordination des ventes et le service à la clientèle, un élément important au maintien des relations en B2B. D'autre part, les CRM servent aussi à segmenter les parcours afin de personnaliser les offres et de générer des interactions uniques pour chaque client (Hallikainen et al., 2020; Zeng et al., 2003). Cela permet de mieux gérer les communications par courriel qui sont souvent reliées aux données du CRM. Par exemple, les entreprises peuvent interagir avec leurs clients via des infolettres, ce qui correspond à une facette numérique de la marque (Lipiäinen et Karjaluo, 2015).

Un deuxième outil sur lequel les marques peuvent s'appuyer pour renforcer leurs relations à l'ère numérique est leur site web. Il agit comme un canal clé pour la diffusion de contenu comme des blogues ou des articles (Pandey et al., 2020). Il peut également servir d'incitatif pour amorcer des conversions entre les clients et la marque (Lipiäinen et Karjaluo, 2015).

Les médias sociaux représentent un troisième outil technologique de communication, de transaction et de création de relation d'affaires (Andzulis et al., 2012). Les chercheurs en marketing ont davantage étudié les médias sociaux dans le contexte B2C, mais il s'avère que le concept est aussi pertinent pour les marchés interentreprises (Siamagka et al., 2015). Les organisations en B2B sont principalement présentes sur LinkedIn, Twitter, Facebook et YouTube (Siamagka et al., 2015). Un exemple couramment pratiqué par les entreprises en B2B est la création de contenu éducatif tel que des livres blancs, des rapports ou des graphiques, afin d'engager avec leurs clients actuels et potentiels. Ainsi, les médias sociaux et le contenu ont plusieurs implications sur le marketing relationnel, par exemple : (1) permettre d'augmenter le nombre d'interactions et d'améliorer la qualité de communication entre les clients et les marques (Agnihotri et al., 2012; Le et al., 2021), (2) permettre aux vendeurs et aux marques d'initier et de créer des relations (Karampela et al., 2020; Nunan et al., 2018), (3) améliorer la qualité des relations, en particulier la satisfaction des clients et la confiance (Agnihotri et al., 2016; Andzulis et al., 2012). Ensemble, ces éléments renforcent l'approche stratégique de gestion de la relation client des organisations (Hallikainen et al., 2020).

En somme, le marketing relationnel opère à travers diverses stratégies et outils numériques en B2B afin de créer les relations avec les clients. Alors que la littérature a souvent mis de l'avant la perspective interpersonnelle des relations, les initiatives émergentes susmentionnées démontrent l'omniprésence des marques dans le marketing relationnel (Lipiäinen et Karjaluoto, 2015). Cette présence croissante s'explique par le fait que les clients sont désormais directement connectés à elles grâce aux différents outils numériques (Karampela et al., 2020). Cette connectivité accrue favorise les échanges bidirectionnels entre les marques et les clients, permettant une interaction plus fluide et directe (Karampela et al., 2020). Ainsi, afin de développer une compréhension complète de l'approche relationnelle en B2B, il est nécessaire de comprendre les relations qui émergent de cette interaction entre les clients et les marques.

### ***2.2.3 - Les relations à la marque en B2B***

Dans le contexte B2B, les relations entre les clients et la marque font référence aux processus d'identification personnelle et sociale avec les valeurs transmises par la marque (Andersen, 2005). Elles découlent de la théorie de l'autocongruence, qui soutient que les individus comparent leur image personnelle à celle des marques. Lorsque ces deux images correspondent, les individus s'identifient davantage à la marque, renforçant ainsi les liens cognitifs et émotionnels (He et al., 2018). Cependant, ce concept de relation à la marque a reçu peu d'attention de la part des chercheurs en marketing B2B. D'une part, l'identification à la marque a été principalement étudiée du point de vue interorganisationnel, c'est-à-dire d'une entreprise envers une autre. Dans leur étude, Wilkinson et al. (2005) ont suggéré que les entreprises choisissent des marques similaires et complémentaires afin de construire des relations. Les chercheurs affirment que cette similarité peut être observée sur les plans financier, organisationnel, technologique et en matière de sécurité. Ces choix peuvent donner lieu à différents types de relations entre les marques, telles que des partenariats d'affaires ou des « mariages », comme l'a souligné Wilkinson et al. (2005). Campbell et al. (2010) ajoutent que les marques choisissent des entreprises qui les rejoignent en termes de personnalité de marque. D'autre part, He et al. (2018) suggèrent que la connaissance limitée des relations à la marque persiste en raison de la concentration de la littérature en B2B sur les relations interpersonnelles. En effet, les travaux sur le marketing relationnel en B2B soutiennent que la marque est personnifiée par le vendeur (Gupta et al., 2010). Les clients font donc l'association entre celui-ci

et la marque (Gupta et al., 2010). Ainsi, l'identification personnelle à la marque dans la littérature se limite principalement à la similarité entre les clients et les vendeurs comme les valeurs partagées, le style de vie, le statut et les objectifs communs (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006).

Parmi les quelques études qui se sont penchées sur l'interaction entre la marque et le client, Susanti et Samudro (2023) ont démontré que l'engagement client repose d'abord sur des éléments tangibles comme le produit, le service et le prix, ce qui réfère à la qualité rationnelle de la relation. En deuxième lieu, les clients vont considérer la qualité émotionnelle, qui se fonde sur les associations de la marque. Cependant, leur conceptualisation des associations émotionnelles à la marque englobe aussi les sentiments envers le vendeur. Par ailleurs, les recherches de He et al. (2018) ont examiné l'impact de l'alignement entre les valeurs des clients et celles des marques. Les chercheurs affirment que les clients peuvent s'identifier aux marques en B2B. Cette identification favorise d'ailleurs la confiance, le bouche-à-oreille et la co-crédation. Plus spécifiquement, deux valeurs clés facilitent l'identification à la marque. La première est la valorisation de soi, qui fait référence aux aspirations individuelles telles que l'acquisition d'un statut social et la réalisation d'objectifs personnels. Les clients alignés sur cette valeur ont tendance à être attirés par des marques qui partagent également cette ambition. Elles sont souvent présentées comme des marques qui veulent se distinguer dans le marché. La deuxième valeur mise en évidence dans leur étude est le dépassement de soi, qui résulte d'une volonté de transcender ses intérêts personnels au profit du bien-être collectif, de la justice sociale et de la protection de l'environnement. Les clients porteurs de cette valeur s'identifient davantage à des marques qui font la promotion de valeurs universelles et collectives. En résumé, He et al. (2018) suggèrent que les marques B2B peuvent être perçues à travers des valeurs humaines, ce qui facilite l'identification des clients à la marque.

Malgré ces résultats, notre compréhension des différents types de relations entre les clients et les marques en B2B demeure peu développée. En revanche, la littérature existante sur les relations à la marque en B2C peut nous aider à orienter notre compréhension de ce sujet dans le contexte du B2B.

#### ***2.2.4 - Les relations à la marque en B2C***

Dans le contexte B2C, l'existence d'un lien fonctionnel ainsi qu'émotionnel entre les consommateurs et les marques est largement reconnue (Fournier, 1998; Park et al., 2013). Cette forme de connexion est identifiée comme la relation consommateur-marque (Fournier, 1998). Cela découle de la propension des consommateurs à humaniser les marques, en attribuant des attributs et des intentions humaines à ces dernières, un phénomène connu sous le terme d'anthropomorphisme (Fournier, 1998; Kim et McGill, 2011). Ainsi, les marques peuvent représenter des partenaires relationnels pour les consommateurs, d'une manière similaire à ce que l'on retrouve dans les relations interpersonnelles (Fournier, 1998). Une marque est perçue comme un partenaire de qualité lorsqu'elle est à l'écoute des besoins de ses consommateurs et agit dans leur meilleur intérêt (Alvarez et Fournier, 2016).

La littérature souligne l'existence de diverses formes de relations à la marque ainsi que différents niveaux d'intensité. Premièrement, Alvarez et Fournier (2016) ont démontré que les relations peuvent se situer sur un spectre allant de faibles à fortes. Ils affirment que les relations sont fortes lorsque le consommateur développe une connexion profonde avec la marque et qu'elle occupe une place significative dans sa vie. À titre d'exemple, la présence constante de la marque dans le quotidien ou son association à une période spécifique de la vie d'un individu peuvent nourrir la connexion (Fournier, 2009). De plus, Grace et al. (2018) suggèrent que dans un contexte de relations fortes, les consommateurs sont prêts à faire des sacrifices pour elle et à montrer de la flexibilité. Les auteurs soutiennent également que cette fidélité accrue à l'égard de la marque contribue, en retour, à consolider et maintenir la relation. À l'inverse, la relation à la marque peut aussi être plus superficielle et marquée par un engagement moindre (Alvarez et Fournier, 2016). Deuxièmement, les relations à la marque peuvent varier d'une forme positive à négative (Alvarez et Fournier, 2016). Elles sont qualifiées de positives lorsqu'elles engendrent des sentiments et des comportements favorables à l'égard de la marque. On peut par exemple penser à la volonté des consommateurs de racheter ou de payer plus cher les produits d'une marque, leur propension à faire du bouche-à-oreille positif ou encore leur engagement dans la communauté de la marque (Alvarez et al., 2023). Les relations négatives sont quant à elles teintées d'émotions plutôt défavorables telles que la trahison et la frustration (Alvarez et Fournier, 2016).

Nous pouvons également distinguer deux aspects importants des relations à la marque : leur nature fonctionnelle ou encore émotionnelle et identitaire. L'aspect fonctionnel de la relation répond aux besoins pratiques et utilitaires des consommateurs grâce aux attributs tangibles de la marque comme le prix, la fiabilité et la qualité (Fernandes et Moreira, 2019). Cette dimension permet de soutenir les consommateurs dans leur vie (Sihvonen, 2019). Toutefois, Fernandes et Moreira (2019) affirment dans leur étude que les relations à la marque basées sur les émotions sont plus fortes et conduisent à un engagement plus élevé que celles fondées sur des aspects fonctionnels. L'aspect émotionnel repose principalement sur les bénéfices symboliques, identitaires et sociaux que la relation offre aux consommateurs (Fernandes et Moreira, 2019). En développant un lien avec leurs marques préférées, les consommateurs peuvent utiliser les symboles de celles-ci pour exprimer leur identité (Sihvonen, 2019). Ce faisant, la connexion personnelle entre la marque et les consommateurs est renforcée, ce qui facilite l'intégration de celle-ci dans le concept de soi; la marque devient alors une partie de leur identité (Escalas et Bettman 2003; Fournier, 1998). Cette composante identitaire permet aux individus de poursuivre et d'accomplir des objectifs liés à leur identité (Escalas et Bettman 2003; Fournier, 2009). Dans cette optique, s'engager dans une relation avec une marque particulière peut constituer une réponse à des motivations humaines fondamentales telles que la volonté de se surpasser, la quête d'accomplissement, le besoin de préserver une image positive de soi et le désir de maintenir une estime de soi favorable (Escalas et Bettman, 2003 ; Escalas, 2004; Sihvonen, 2019). En incorporant les marques à leur identité, les consommateurs établissent non seulement un lien cognitif, mais aussi émotionnel avec celles-ci (Park et al., 2010). Dans certains cas, un attachement plus passionnel et intime peut émerger. Ce type de lien est identifié comme étant la relation d'amour, une forme de relation largement étudiée dans la littérature (Alvarez et al., 2023; Batra et al., 2012).

Les dimensions identitaires et sociales des relations à la marque sont également façonnées par des éléments externes. Escalas et Bettman (2003) ont notamment souligné que les groupes de référence tels que les amis, les collègues ou diverses communautés, contribuent à générer des associations spécifiques à certaines marques. Pour illustrer ce concept, prenons l'exemple d'un individu qui se considère comme un amateur de café. Cette personne, en remarquant que la majorité des autres amateurs de café possèdent une machine de la marque Jura, pourrait être

tentée de se procurer une machine de cette même marque. Cette situation démontre comment une marque, ici Jura, peut devenir un symbole pour un groupe spécifique, en l'occurrence les amateurs de café. Ainsi, les groupes de référence influencent non seulement la formation des relations à la marque, mais leur confèrent aussi une dimension sociale et identitaire, que les consommateurs utilisent pour consolider une identité ou affirmer leur appartenance à un groupe (Escalas et Bettman, 2003; Escalas, 2004).

La littérature sur la relation consommateur-marque met en évidence la capacité des marques à nourrir l'identité des consommateurs. On pourrait envisager qu'une telle dynamique est applicable dans un contexte B2B. Reprenons un exemple, où l'amateur de café est cette fois-ci un spécialiste du marketing par courriel. Après avoir effectué ses observations, ce dernier note que la majorité des spécialistes dans son domaine privilégient l'utilisation de la marque Klaviyo. En se basant sur la littérature que nous venons de passer en revue, on pourrait penser qu'il serait également enclin à recourir à cette même marque. Or, il faut reconnaître qu'il peut exister des différences entre l'identité d'un consommateur et celle des professionnels. La prochaine section expose donc les connaissances relatives à l'identité professionnelle.



### **2.3 - L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle correspond à la définition de soi dans un environnement de travail spécifique tel qu'une carrière, une occupation ou encore une vocation (Ashforth et Schinoff, 2016; Johnson et al., 2012). Elle est étroitement liée à l'identité sociale, qui détermine la manière d'agir au sein d'un groupe (Korte, 2007). Ce concept diffère de l'identité personnelle, qui se focalise davantage sur une perspective individuelle (Korte, 2007). En d'autres termes, si l'identité personnelle permet de se démarquer au sein d'un groupe de travail, l'identité professionnelle, quant à elle, permet de se différencier entre différents groupes professionnels (Elsbach, 2003). Cette dynamique met en lumière une sorte de paradoxe : d'un côté, l'identité professionnelle vise à appartenir à un groupe et de l'autre, l'identité personnelle cherche à être unique (Ashforth et Schinoff, 2016). De plus, l'identité professionnelle comprend aussi une dimension technique. Celle-ci englobe les compétences, le savoir et les formations formelles dont dispose un individu (Fitzgerald, 2020).

La littérature nous permet de distinguer trois étapes qui participent à la construction de l'identité professionnelle : (1) l'exploration de soi, (2) la validation sociale et (3) l'adaptation et la création du récit. La construction de l'identité professionnelle est un processus itératif où l'individu envisage, dans un premier temps, les différents « sois » possibles (Ashforth et Schinoff, 2016). Cette exploration initiale s'appuie sur les perceptions, les expériences et les interactions sociales (Johnson et al., 2012). L'identité professionnelle est donc guidée par les aspirations et les motivations individuelles (Ashforth et Schinoff, 2016). Autrement dit, si une personne sait qu'elle aspire à devenir médecin, elle peut déjà entreprendre les mesures nécessaires pour construire son identité professionnelle. Les motivations individuelles guident également la construction de l'identité professionnelle. Parmi les motivations les plus communes, on retrouve la validation de soi, qui se traduit par le désir des professionnels d'obtenir la validation de leurs pairs, pour s'assurer que ces derniers perçoivent leur identité de la même manière qu'ils se perçoivent eux-mêmes (Miscenko et Day, 2016). En second lieu, les professionnels sont également motivés par la valorisation de soi, qui vise à mettre de l'avant les aspects les plus positifs de leur identité (Miscenko et Day, 2016). En troisième lieu, les professionnels ont un besoin de projeter l'image qu'ils sont socialement désirables (Ashforth et Schinoff, 2016). Par exemple, l'étude de Reid (2015) illustre comment les consultants aspirent à projeter l'image du

travailleur idéal en se rendant disponibles à toute heure. En résumé, grâce aux motivations centrales et à la réflexion sur l'identité souhaitée, les individus entament la construction de leur identité professionnelle.

Cette identité sera amenée, dans un deuxième temps, à être validée socialement (Ashforth et Schinoff, 2016). Cela se réalise en négociant avec différentes entités sociales et permet à l'identité professionnelle d'acquérir son sens (Ashforth et Schinoff, 2016). Plus précisément, deux entités sociales participent à la construction de l'identité professionnelle : les organisations et les groupes. D'une part, les individus négocient avec les organisations qui, en tant que structures institutionnalisées, permettent aux professionnels de construire leur identité (Korte, 2007; Miscenko et Day, 2016). À titre d'exemple, un nouvel employé ayant certaines lacunes dans la sphère analytique de ses fonctions pourrait s'associer à un collègue reconnu pour son expertise dans ce domaine et adopter certains de ses comportements, méthodes et traits de personnalité dans l'exercice de ses tâches. Cela souligne le rôle clé des organisations dans la définition de l'identité professionnelle, car elles constituent un cadre où l'expertise est non seulement reconnue, mais également validée (Miscenko et Day, 2016). D'autre part, les individus ont également la possibilité d'interagir avec différents groupes, que ce soit au sein de l'organisation, dans un cadre culturel ou professionnel. Lorsque ces groupes sont reconnus dans la société, ils deviennent une référence pour façonner l'identité des professionnels. En effet, ces groupes de référence dictent les normes et les pratiques à adopter (Korte, 2007). Ainsi, les professionnels auront tendance à se conformer à ces modèles et intégrer les normes, valeurs et principes éthiques spécifiques à ces groupes (Fitzgerald, 2020; Korte, 2007). De ce fait, ils contribuent activement au développement et à la consolidation de l'identité professionnelle. Fitzgerald (2020) ajoute que plus une personne se sent proche et connectée à son groupe, plus elle se considérera elle-même comme une professionnelle dans ce domaine. Cette influence des groupes augmente lorsque l'importance accordée à l'identité sociale dépasse celle de l'identité personnelle (Korte, 2007).

Dans un troisième temps, l'identité professionnelle suivra un processus d'adaptation et continuera d'évoluer (Ashforth et Schinoff, 2016; Miscenko et Day, 2016). Ce phénomène s'explique par le fait que les rôles professionnels et les environnements de travail évoluent (Reid, 2015). Ainsi,

l'identité professionnelle nécessite une réévaluation constante, tant de la part de l'individu que de son environnement externe, comme les groupes (Ashforth et Schinoff, 2016). Une manière de réévaluer l'identité professionnelle est la création d'un récit narratif. Le récit professionnel découle d'une introspection et se présente comme une histoire personnelle qui intègre des éléments du passé, du présent et du futur (Ashforth et Schinoff, 2016; Kasperīūnienė et Zydziunaite, 2019; Miscenko et Day, 2016). Les objets matériels, y compris les outils technologiques tels que les logiciels utilisés par les professionnels, peuvent également faire partie de ce récit (Miscenko et Day, 2016). En effet, ces outils numériques peuvent incarner une partie de leur identité professionnelle (Miscenko et Day, 2016). Par conséquent, la création de ce récit contribue à la construction de l'identité professionnelle, car elle oblige les individus à réexaminer qui ils sont, comment ils se présentent et à aligner leur image avec les idéaux observés dans leurs groupes (Ashforth et Schinoff, 2016; Kasperīūnienė et Zydziunaite, 2019).

#### **2.4 - Conclusion et opportunité de recherche**

La revue de littérature a permis de mettre en lumière plusieurs éléments qui justifient la nécessité d'explorer davantage les relations client-marque. D'abord, la première partie a souligné l'importance de la marque dans le contexte B2B. Elle a également révélé comment la marque influence le processus d'achat et les divers bénéfices qu'elle procure aux clients. Toutefois, les connaissances scientifiques sur la marque en B2B se concentrent davantage sur les aspects fonctionnels, ce qui ne nous permet pas de bien comprendre l'aspect émotionnel et social qu'elle apporte aux clients. Ensuite, nous avons présenté la littérature sur le marketing relationnel pour approfondir le lien qui unit les clients aux marques. Nous avons constaté que les chercheurs ont principalement étudié les relations en B2B d'un point de vue interpersonnel ou interorganisationnel. Pourtant, les approches émergentes de marketing relationnel suggèrent que les pratiques numériques facilitent les interactions directes entre les clients et les marques. De plus, certaines recherches récentes, comme celles de He et al. (2018), ont commencé à mettre en évidence les implications émotionnelles et identitaires qui relient le client à la marque en B2B. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous nous sommes appuyés sur la littérature de la relation consommateur-marque, qui met en lumière l'impact émotionnel et identitaire de ces relations à la marque. On pourrait alors penser qu'une dynamique similaire est possible en B2B, où les marques jouent un rôle essentiel dans le développement de l'identité professionnelle – dont

la littérature a été présentée en troisième partie. Par conséquent, cette étude vise à enrichir notre compréhension des relations client-marque en B2B, un domaine où les connaissances scientifiques présentent encore certaines lacunes.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Cette étude vise à (1) explorer les éléments de la marque qui participent au développement de la relation en B2B et à (2) approfondir notre compréhension de la manière dont ces relations participent à la construction de l'identité professionnelle. Dans cette perspective, ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour atteindre ces objectifs de recherche. D'abord, le contexte à l'étude et sa pertinence sont présentés. Ensuite, la méthode et les moyens de collecte de données sont expliqués et justifiés. Enfin, la procédure d'analyse des données est exposée.

#### **3.1 - Contexte à l'étude : la marque HubSpot**

Cette recherche se concentre sur une entreprise spécifique afin de privilégier une analyse riche et contextualisée du phénomène. Certains critères ont été établis dans le but de sélectionner une marque B2B pertinente comme contexte à l'étude. Premièrement, la marque doit avoir mis en œuvre des stratégies numériques de marketing relationnel visant à renforcer la connexion directe avec ses clients. Cette caractéristique est nécessaire pour analyser le lien qui se développe entre les clients et la marque. Deuxièmement, elle doit occuper une place significative dans le quotidien de ses clients afin d'explorer son impact sur leur identité professionnelle. En B2C, il est reconnu que la présence quotidienne d'une marque dans la vie d'un individu constitue un antécédent favorable pour établir une relation forte avec une marque et une connexion identitaire avec celle-ci (Fournier, 2009). Enfin, la marque doit avoir un bassin de clients assez large pour explorer pleinement les différentes dynamiques relationnelles.

La marque HubSpot a été choisie comme contexte d'étude, car elle répond à l'ensemble des critères établis. D'abord, HubSpot adopte différentes stratégies relationnelles pour développer la connexion entre sa marque et ses clients. Notamment, l'entreprise se distingue par son utilisation du marketing de contenu, une approche reconnue pour augmenter les interactions entre la marque et les clients (Pandey et al., 2020; Terho et al., 2022). Ensuite, les produits de la marque ainsi que les ressources qu'elle met à la disposition de ses utilisateurs peuvent être utilisés quotidiennement. Cette particularité de HubSpot offre l'opportunité d'analyser la nature de la relation que les clients entretiennent avec la marque et son impact sur leur identité

professionnelle. De plus, la popularité croissante de HubSpot facilite l'accès à un large éventail d'utilisateurs pour étudier le phénomène.

Depuis sa création en 2006, HubSpot a constamment innové et élargi son portefeuille de produits technologiques. Aujourd'hui, sa plateforme logiciel englobe cinq grands « Hub » : le marketing, les ventes, le service client, un système de gestion de contenu (site web) et les opérations. Malgré une industrie dominée par Salesforce, Microsoft, SAP et Oracle, HubSpot a su afficher une croissance constante (Petridis, 2023). En 2023, la marque a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2,17 milliards de dollars américains (Yahoo Finance, n.d.) et compte maintenant plus de 205 000 clients répartis dans 120 pays (HubSpot, 2023).

HubSpot a élaboré un code de culture client qui met en lumière les principes et croyances essentiels au développement d'une marque appréciée par ses utilisateurs. Cela se reflète dans son approche marketing, qui met l'humain au cœur de sa stratégie. La marque utilise donc une variété de moyens pour bâtir et nourrir des relations avec ses clients. L'entreprise est notamment très présente sur les médias sociaux, où elle est suivie par plus de 3,1 millions de personnes. De plus, HubSpot mise également sur son approche stratégique d'*inbound* spécifiquement conçue pour le marketing relationnel dans un contexte numérique : « *It's about valuing and empowering these people to reach their goals at any stage in their journey with you.* » (HubSpot, s.d). Cette approche favorise l'attraction de clients et permet d'entretenir des relations durables avec eux, en grande partie grâce à la création de contenu pertinent. Afin de mieux accompagner les professionnels à chaque étape de leur parcours, HubSpot a lancé plusieurs extensions de sa marque. Parmi celles-ci, on retrouve HubSpot Academy, qui a certifié plus de 483 000 professionnels, HubSpot Blogs, qui attire plus de 11 millions de visiteurs mensuels ainsi que l'événement Inbound, qui réunit 11 000 participants (HubSpot, 2023).

En 2022, HubSpot a déployé sa première campagne mondiale en utilisant une variété de médias de masse, tels que la télévision, les journaux, l'affichage extérieur, les autobus et le web (Century, 2022). À travers cette campagne, HubSpot déconstruit les conventions habituelles du B2B comme l'explique Brad Minor, vice-président de la marque HubSpot : « *When we developed the campaign, we set out to create bold, breakthrough work that defies norms of the category,*

*dimensionalizes the unique personality of our brand and celebrates the wins of our customers, who we see as the heroes of the story » (Century, 2022). De plus, cette initiative réaffirme l'engagement de leur plateforme de marque *Grow Better*, centrée sur l'humain et le potentiel d'épanouissement des professionnels grâce à l'utilisation des produits de HubSpot.*



*Figure 3.1 - Capture d'écran tirée du site web explorecarbon.com*

### **3.2 - Méthode utilisée et collecte de données**

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, une approche qualitative a été privilégiée, qui permet l'immersion du chercheur dans un contexte spécifique et favorise le développement d'une compréhension profonde des phénomènes à l'étude (Belk et al., 2012; Savin-Baden et Major, 2012). De plus, l'approche qualitative offre un accès à une variété de données riches et détaillées, facilitant l'exploration des consommateurs/clients ainsi que celle des éléments symboliques qui sous-tendent leur consommation (Belk et al., 2012). Plus précisément, ce mémoire s'appuie sur la méthode d'entrevue en profondeur.

### *3.2.1 - Les entrevues en profondeur*

Dans le cadre de ce mémoire, la méthode d'entrevue longue proposée par McCracken (1988) a été choisie. L'entrevue en profondeur permet d'accéder à la réalité des participants et d'obtenir des descriptions riches et détaillées de leurs expériences (Belk et al., 2012; McCracken, 1988). En ancrant le phénomène à l'étude dans un contexte spécifique, les récits des participants nous permettent de comprendre les dimensions émotionnelles, symboliques et même identitaires de leurs choix de consommation (Thompson, 1997). Ainsi, étant donné la nature du phénomène des relations à la marque et leur influence sur l'identité des participants, la méthode d'entrevue longue s'avère particulièrement pertinente.

Les entrevues étaient structurées de manière semi-dirigée. Elles ont été menées à l'aide d'un guide d'entrevue qui, selon McCracken (1988), assure une cohérence d'un participant à l'autre. Cette approche laisse une certaine flexibilité à la conversation tout en favorisant l'exploration de thèmes généraux plutôt que de questions spécifiques (Belk et al., 2012). Pour approfondir la compréhension de certaines pensées ou idées présentes implicitement chez les participants, des questions de suivi ont été ajoutées (McCracken, 1988). Le guide d'entrevue était donc structuré en cinq sections : (1) présentation du participant ou de la participante, (2) ses débuts avec la marque HubSpot, (3) l'utilisation de la marque HubSpot, (4) les réalisations professionnelles avec la marque et (5) l'évaluation cognitive et affective de la marque.

#### *Critères de sélection*

Les participants aux entrevues devaient répondre à deux critères : ils devaient être client et/ou utilisateur de la marque HubSpot et devaient avoir plus d'un an d'expérience avec la plateforme de la marque.

#### *Recrutement des participants et déroulement des entrevues*

Les participants de cette étude ont été recrutés à l'aide des médias sociaux. D'abord, la plateforme LinkedIn a été privilégiée, car celle-ci permet d'effectuer des recherches personnalisées. À l'aide du mot-clé « HubSpot », nous avons identifié une liste d'utilisateurs de la marque liée, directement ou indirectement, au réseau du chercheur. Afin d'envoyer le message de sollicitation préalablement approuvé par le Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de HEC Montréal, il est



nécessaire d'être connecté à la personne ciblée sur la plateforme LinkedIn. Sur les 12 premiers messages envoyés, deux participants ont été recrutés. Afin d'augmenter le nombre de participants, le chercheur a envoyé des demandes de mise en relation à 27 autres profils. Une fois l'invitation acceptée, le message de sollicitation était alors envoyé. Cette deuxième initiative a permis de recruter 7 personnes. Nous avons également utilisé la technique boule de neige, en demandant aux participants, à la fin des entrevues, des références d'autres utilisateurs HubSpot. Cela a permis de recruter trois participants pour l'étude. Les entrevues se sont déroulées parallèlement au processus de recrutement. Dès qu'un participant acceptait de participer à l'étude, une date était fixée pour l'entretien et le formulaire de consentement était envoyé. Au total, 12 entrevues – d'une durée moyenne de 52 minutes – ont été réalisées en ligne via la plateforme TEAMS.

Le tableau 3.2 présente le profil des participants ainsi que leur pseudonyme. Sur les 12 entrevues réalisées, deux ont été exclues de l'analyse. La première, servant à tester le guide d'entrevue, a révélé que le participant avait une expérience insuffisante avec la marque. Ceci nous a permis d'établir le second critère de sélection, qui exige une durée minimale d'utilisation pour participer. Ce critère a permis d'améliorer la richesse et la pertinence des données. La septième entrevue a également été exclue étant donné que le participant était un ancien employé de HubSpot. Par conséquent, les expériences et les histoires partagées lors de son entrevue étaient fortement liées à cette période de sa carrière. Ainsi, cela ne nous permettait pas d'étudier adéquatement le phénomène en question.

Tableau 3.2 - Profil des participants à l'étude

<b>Participant.e</b>	<b>Poste et industrie</b>	<b>Type d'utilisation et lien avec HubSpot</b>	<b>Années d'expérience en industrie</b>	<b>Années d'expérience avec HubSpot</b>
Étienne* (Montréal)	Analyste d'affaires et données - secteur bancaire.	Utilisation du produit CRM dans un contexte de migration de	Plus de 2 ans d'expérience dans des postes	Moins d'un an d'expérience de HubSpot.

		CRM en entreprise.	d'entrée en marketing.	
Philippe (Montréal)	Vice-président en stratégie - agence partenaire HubSpot	Utilisation fréquente du produit CRM autant pour ses clients que pour gérer son entreprise. Participant à plusieurs Inbound.	Plus de 20 ans d'expérience en marketing.	7 ans d'expérience avec HubSpot.
Karine (Québec)	Consultante en marketing et entrepreneure - OBNL	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise et avec certains de ses clients. Participante de Inbound Consommation de contenu HubSpot Academy.	Plus de 5 ans d'expérience en marketing.	Plus de 4 ans d'expérience avec HubSpot.
Delphine (Montréal)	Analyste d'affaires - agence partenaire HubSpot	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise et pour implémentation. Participante de Inbound.	Plus de 10 ans d'expérience en marketing.	Plus de 3 ans et demi avec HubSpot.
William (Montréal)	Vice-président des ventes – agence partenaire HubSpot	Utilisation quotidienne du produit CRM autant pour ses clients qu'en entreprise. Participant à plusieurs Inbound. Consommation de	Plus de 20 ans d'expérience en marketing.	Plus de 13 ans d'expérience avec HubSpot.

		contenu HubSpot Academy.		
John (Montréal)	Spécialiste opérations et CRM - services	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise et pour la consultation. Consommation de contenu HubSpot Academy.	Plus de 10 ans d'expérience en marketing.	Plus de 6 ans d'expérience avec HubSpot.
Christopher* (Boston)	Chef évangéliste - Saas	Utilisation quotidienne du produit CRM dans son entreprise. Participant d'Inbound. HubSpot Academy	Plus de 10 ans d'expérience en marketing.	Plus de 8 ans d'expérience avec HubSpot.
Diane (Montréal)	Directrice marketing - B2B Tech	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise. Participante d'Inbound.	Plus de 25 ans d'expérience en marketing B2B.	Plus de 5 ans d'expérience avec HubSpot.
Ryan (Michigan)	Formateur et conseiller inbound	Utilisation quotidienne du produit CRM autant pour ses clients qu'en entreprise. Participant à plusieurs Inbound. Consommation de contenu HubSpot Academy.	Plus de 13 ans d'expérience en marketing.	Plus de 12 ans d'expérience avec HubSpot.

Audrey (Montréal)	Directrice marketing et CRM - santé	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise. Participante d'Inbound.	Plus de 10 d'expérience en startup santé.	Plus de 8 ans d'expérience avec HubSpot.
Antoine (Trois-Rivières)	Spécialiste HubSpot – agence partenaire HubSpot	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise. Consommation de contenu HubSpot.	Plus de 5 ans d'expérience en marketing numérique B2B.	Plus de 3 ans d'expérience avec HubSpot.
Marie-Pierre (Montréal)	Directrice marketing - B2B	Utilisation quotidienne du produit CRM en entreprise. Participante d'Inbound.	Plus de 20 ans d'expérience en marketing numérique	Plus de 2 ans d'expérience avec HubSpot.

\* *entrevues exclues de l'analyse*

### **3.3 - L'analyse des données**

Les données ont été analysées selon l'approche d'interprétation qualitative proposée par Spiggle (1994). Un total de 159 pages de retranscriptions a été généré. Chaque entrevue a été lue à plusieurs reprises et analysée de manière idiographique (Fournier, 1998). Les idées émergentes et liées au phénomène à l'étude ont été identifiées à l'aide de codes afin de catégoriser les données (Spiggle, 1994). Une attention particulière a été accordée à la relation entre le participant et la marque, ainsi qu'aux implications de cette relation sur l'identité du participant. Les codes ont été ensuite regroupés en vue de former des concepts plus empiriques, ce qui correspond à l'étape d'abstraction des données suggérée par Spiggle (1994).

À la suite de cette étape, nous avons procédé à une comparaison des données à travers une analyse croisée des entrevues (Fournier, 1998; Spiggle, 1994). Cette démarche a révélé des similitudes entre les participants, ce qui permet l'élaboration de catégories plus formelles afin d'identifier les thèmes. Nous avons ensuite attribué des dimensions conceptuelles et des

propriétés aux concepts que nous avons identifiés (Spiggle, 1994). Ce processus contribue à clarifier et nuancer la construction des thèmes soulevés empiriquement (Spiggle, 1994).

Enfin, il est important de souligner que le processus d'analyse a été réalisé de manière itérative, conformément aux recommandations de Spiggle (1994). Cette approche a permis de maintenir une rigueur analytique tout au long du processus et de réviser, de fusionner ou même d'éliminer certaines catégories. Ceci a facilité l'obtention d'un résultat conceptuel unifié et cohérent, dans lequel chaque propriété et dimension contribue de manière distincte et significative à la conceptualisation du phénomène étudié.

## Chapitre 4

### Analyse et interprétation des résultats

*I'm a biker Leewis, I ride motorcycles. Harley is my brand. But even Harley I don't feel like has the same level of love that I have for HubSpot, right. I've been riding Harley's, for my whole life [...] and I'm very much an advocate and very loyal to them. [...] I'm not nearly as loyal as I feel like I am to HubSpot. But it's funny because I don't have a HubSpot tattoo, but I do have a little bit of a Harley tattoo, a very small one, so maybe I need a HubSpot tattoo now anyway. But yeah, I feel like there aren't a lot of companies out there that speak to me quite this deeply. There are some, you know, that are growing on me but HubSpot has a very deep long hold on me. (Ryan)*

Ryan est un ancien producteur télé maintenant établi en tant que professionnel du marketing. Au cours de sa carrière, il a occupé plusieurs postes de leadership, tels que celui de directeur marketing. Il est aussi un grand amateur de moto et il s'identifie fortement à la marque Harley-Davidson (« *Harley is my brand* »). Il a d'ailleurs choisi de tatouer le logo de la marque sur son corps. Cette relation intense à la marque est peu surprenante, puisque cette dernière est reconnue comme un symbole de liberté et d'identité collective profondément ancré dans le tissu social et émotionnel de sa communauté (Schembri, 2009; Schouten et McAlexander, 1995). Il est toutefois étonnant de constater que Ryan voue un amour encore plus fort à HubSpot, une marque B2B qu'il utilise dans le cadre de ses activités professionnelles. L'intensité de cette relation (« *HubSpot has a very deep, long hold on me* ») ainsi que les attributs relationnels tels la fidélité, l'engagement et le lien émotionnel rappellent en effet la relation d'amour (*brand love*) que les consommateurs entretiennent avec certaines marques B2C (Batra et al., 2012).

Les résultats de cette étude révèlent que les utilisateurs d'une marque B2B peuvent développer une forte relation à la marque. Ils permettent, plus précisément, de distinguer deux formes de relation à la marque : la marque comme un partenaire qui assiste l'identité professionnelle et la marque comme un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle. Ce chapitre

présente chacune de ces deux relations, expose les éléments de la marque qui constituent les fondements des relations et explore les conséquences que ces relations engendrent pour le client.

#### **4.1 - La marque B2B : un partenaire qui assiste l'identité professionnelle**

La première forme de relation à la marque que nous avons identifiée suggère que la marque est un partenaire qui assiste au développement de l'identité professionnelle. Les participants qui entretiennent cette relation avec la marque tentent d'établir une identité professionnelle spécifique, comme celle de devenir « spécialiste en marketing ». Ils vont donc s'appuyer sur la marque pour nourrir leur identité professionnelle et atteindre leurs objectifs identitaires. Pour approfondir notre compréhension de cette relation, nous présentons d'abord le cas d'Audrey, qui permet d'illustrer le lien entre la construction d'une identité professionnelle et le rôle de la marque dans ce processus. Ensuite, nous examinons les principaux éléments de la marque qui participent au développement de la relation. Dans la dernière section de ce thème, nous analysons une forme de conséquence qui émerge du lien étroit qui unit les participants à la marque.

##### ***4.1.1 - Le cas d'Audrey***

Audrey est une professionnelle du marketing qui détient plus de 13 ans d'expérience. Durant sa carrière, elle a occupé différents emplois au sein de startups, ce qui lui a permis de se familiariser avec plusieurs aspects du marketing. Elle a notamment développé des compétences en marketing par courriel et automatisation sur une variété de plateformes, dont HubSpot. Le choix de son milieu professionnel en startup a influencé la manière dont elle a développé son identité professionnelle :

*Tous mes rôles ont été partis un petit peu from scratch, puis tout a été de partir aussi le marketing automation qui était pas vraiment connue. Puis l'idée moi derrière ça c'est que dans tous mes rôles j'ai eu plusieurs chapeaux, donc j'ai pas le choix d'automatiser. J'ai pas le choix que ça soit efficace.*

L'absence de structure a amené Audrey à devenir une leader proactive en mesure de contribuer à la croissance d'une organisation. Les différents rôles qu'elle doit endosser contribuent à sa

polyvalence, mais lui demandent aussi d'être efficace. Pour Audrey, être une professionnelle accomplie signifie d'être productive, une capacité qu'elle possède intrinsèquement :

*Ben moi c'est sûr que je drive beaucoup à avoir trop de projets. Je suis comme ça, j'ai besoin d'en avoir beaucoup. J'aime me sentir comme pas débordé, mais que si j'ai juste un projet, c'est sûr et certain que je le procrastine jusqu'à dans 4 mois, ça marchera pas, je vais tout faire pour pas le faire. Je sais, c'est comme ça que je fonctionne. Puis autant que du monde qui veulent faire leur journée, puis c'est ça. Ben non, moi je veux tout le temps travailler genre. J'aime mon travail, j'aime ça faire ça.*

D'une part, le discours d'Audrey témoigne de son engagement professionnel et de son niveau élevé d'amour pour son travail. D'autre part, elle met en lumière son besoin de prendre part à plusieurs projets afin de s'épanouir au niveau professionnel. D'ailleurs, c'est une condition essentielle à sa performance. L'approche d'Audrey révèle les caractéristiques clés qu'elle valorise pour affiner son identité professionnelle. Elle associe, entre autres, la performance, l'efficacité et la polyvalence comme étant les attributs d'une professionnelle accomplie. L'utilisation initiale de HubSpot permettait à Audrey de faciliter la communication avec ses clients et de visualiser l'efficacité de ses initiatives marketing. Avec le temps, sa relation à la marque s'est approfondie. Elle a commencé à créer plusieurs séquences d'automatisation avec HubSpot afin d'alléger sa charge de travail. Cela lui a permis de réaliser le potentiel de HubSpot pour l'assister dans l'atteinte de ses objectifs :

*En prenant connaissance de ce que HubSpot pouvait faire, je me suis dit, oh my god je peux en faire plus! Comme je peux encore en faire plus! Mais des fois je le dis dans une journée, je vais faire tellement d'affaires, puis là je vais en parler avec un autre collègue qui a fait un truc, puis là lui il est super content de son truc, je suis comme « ah c'est bon genre t'as fait ça » mais moi j'ai fait 12 affaires en cette journée-là, puis je suis comme ouais ma journée était correcte. C'est la perception des choses, mais ça veut pas dire que je trouve pas sa journée a été productive, c'est juste que moi comparativement à ce que je fais d'habitude c'est différent. Fait que je te dirais qu'avec HubSpot ça a juste comme amplifié.*



Audrey démontre comment la marque enrichit son développement professionnel. Plus précisément, la plateforme de HubSpot lui permet d'accroître sa productivité et, par le fait même, de combler son besoin intrinsèque de performance (« *d'en faire plus* »). Ceci fait écho aux conclusions de Tian et Belk (2005), qui ont démontré que les outils technologiques peuvent servir de « prothèses », qui améliorent la performance au travail en plus d'agir comme une extension de soi dans un contexte professionnel. De cette manière, HubSpot est devenu un véritable partenaire relationnel. Considérons les deux prochaines citations d'Audrey :

*Je dis tout le temps que HubSpot, c'est mon boyfriend, je dis tout le temps ça. Dernièrement, j'ai dit que j'étais mariée à HubSpot parce que ben là ça faisait troisième fois que je l'intégrais [...] c'est sur que j'adore cette plateforme-là.*

*Je suis tout le temps dedans, tout le temps, tout le temps, en train de jouer dans cette plateforme [...] je suis tout le temps avec c'est un peu ça qui me faisait dire que c'était mon boyfriend [...] Je suis devenue une super user, super rapidement, fait que c'est comme ça que le lien s'est fait [...] puis là huit ans plus tard je te dirais c'est pas mal marié avec.*

Audrey décrit HubSpot comme un partenaire amoureux (« *boyfriend* », « *marié* »), rappelant la métaphore d'un mariage qui peut caractériser une relation fidèle, engagée et à long terme qu'un consommateur peut entretenir avec une marque B2C (Fournier et Yao, 1997). En effet, Audrey a rapidement développé un attachement à HubSpot (« *Je suis devenue un super user super rapidement* »), puisque la marque lui permettait d'atteindre des objectifs professionnels en augmentant sa productivité. L'attachement d'Audrey à la marque s'est bonifié, au fil du temps, notamment grâce à son utilisation quotidienne de la plateforme (« *je suis tout de temps avec* »). De ce fait, elle se perçoit, aujourd'hui, dans une relation exclusive à HubSpot. Elle plante même HubSpot dans les nouvelles organisations auxquelles elle se joint (« *ça faisait troisième fois que je l'intégrais* »).

La prochaine section examine les éléments de la marque qui constituent les fondements d'une telle relation.

#### **4.1.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation**

Trois éléments de la marque sous-tendent la relation client-marque et facilitent la construction de l'identité professionnelle. Le premier est le produit. La plateforme de HubSpot est très facile à utiliser, comme le mentionne Audrey : « *HubSpot, y a rien de pareil! HubSpot c'est très très user friendly, c'est fait pour un utilisateur dummy, tu sais, c'est vraiment pour... Ça a juste été vraiment super bien réfléchi.* » Audrey qualifie HubSpot comme étant unique sur le marché, en insistant particulièrement sur la grande convivialité de la plateforme (« *très très user friendly* »). Cela rend le produit de la marque davantage accessible pour les utilisateurs. Cette facilité permet aux professionnels d'utiliser la plateforme de HubSpot afin de développer leurs compétences. Prenons l'exemple d'Audrey, qui explique que la fonctionnalité d'automatisation de HubSpot lui a permis d'accélérer son évolution professionnelle :

*Audrey : Ça l'amène des réflexes dans le fond d'automatiser fait c'est quelque chose que niveau professionnel que je considère qui m'a amené vraiment vers une autre étape dans ma carrière là.*

*Chercheur : Qu'est-ce que tu veux dire par une autre étape dans ta carrière, est-ce que tu peux développer?*

*Audrey: Ouais, dans le fond, c'est que ça me permet, tu sais comme là je suis directrice après 10 ans, j'ai été chef rapidement après comme 8 ans. Fait que tu sais c'est comme si j'avais développé certaines capacités plus rapidement que d'autres à mon avis, juste par ma façon de travailler, puis par ma façon d'interagir avec les difficultés qu'on peut avoir dans une entreprise fait que ça fait que je pense que je suis capable de monter. [...] Tu sais ce niveau de titre de responsabilité là après comme 10 ans de connaissances. Pour moi c'était comme « ah vers 15-20 ans de connaissance tu t'es rendu là », j'ai juste 32 ans.*

Audrey estime que grâce à son utilisation de la plateforme HubSpot, elle a pu acquérir plusieurs compétences. Elle a même atteint des postes notables – tels que celui de cheffe et directrice – beaucoup plus rapidement qu'elle ne l'imaginait. Ainsi, à travers son utilisation de HubSpot, Audrey a renforcé sa confiance envers ses capacités (« *je suis capable de monter* »). Diane évolue dans un contexte similaire à celui d'Audrey, c'est-à-dire qu'elle travaille dans de petites

équipes marketing et elle doit couvrir un large éventail de tâches. La plateforme de HubSpot lui permet aussi de développer des compétences qui sont spécifiques à son rôle de marketeuse :

*C'est génial parce qu'au marketing, il faut avoir une vue d'ensemble si on veut pas travailler juste sur des tactiques, mais si on veut avoir des stratégies qui font du sens. Donc toute cette information-là est importante. Et puis il faut la regarder, il faut la comprendre. Faut chercher quel genre d'informations nous manque, qui nous aiderait à mieux comprendre ou mieux bâtir une histoire qui se tient aussi. Donc avec HubSpot, c'est facile d'aller créer les nouveaux champs, d'aller ajouter de la nouvelle information au besoin que ce soit dans un formulaire ou autre. Puis après ça, on a suffisamment d'informations, on a suffisamment de détails pour nous permettre de prendre des stratégies en conséquence, puis de regarder vraiment, ça fait du sens [ou] ça fait pas de sens-là. (Diane)*

La plateforme de HubSpot s'accorde bien avec la vision Diane concernant les compétences qu'elle juge nécessaires en marketing. Elle souligne comment certaines fonctionnalités de HubSpot lui permettent de recueillir et organiser des informations essentielles. Une fois réunies, ces données affinent sa pensée stratégique et l'aident à prendre de meilleures décisions. Il devient donc naturel pour elle d'intégrer HubSpot à son quotidien : « *Je deviens autonome dans mon travail parce que moi je travaille, je dirais 90% de mes journées avec HubSpot, donc je deviens complètement autonome dans ce que je fais là avec HubSpot.* » (Diane) Le témoignage de Diane illustre que le produit participe à établir la marque comme un partenaire relationnel en l'assistant de manière intensive dans l'exécution de ses tâches professionnelles au quotidien. Bref, HubSpot permet à Diane d'acquérir une plus grande autonomie professionnelle et de développer son rôle sur le plan stratégique plutôt que de se limiter à la dimension tactique.

Le deuxième élément qui sous-tend cette forme de relation est le soutien reçu par la marque. Celui-ci peut se manifester de manière ponctuelle, c'est-à-dire lorsqu'un professionnel fait face à certains défis. Audrey est devenue une professionnelle très expérimentée, mais il n'en demeure pas moins que certaines erreurs peuvent survenir. Elle se fie donc à la marque pour recevoir le soutien dont elle a besoin :

*C'est sûr qu'en étant seule, malgré que je sais ce que je fais, des fois on a le cerveau mou, puis on a besoin d'avoir comme un deuxième œil. Là tu sais, ça peut arriver. Puis pour*

*l'avoir déjà fait dans le passé, puis avoir envoyé une campagne où j'avais oublié de mettre un champ personnalisé, j'écrivais comme « bonjour, salutation, nom de famille ». Puis j'avais pas regardé, si j'avais la salutation pour tout le monde fait que ça disait « Bonjour Tremblay », puis là j'étais comme ben c'est ça. Fait que je l'avais envoyé à 10 000 personnes là genre c'est plein de commentaires, j'ai eu des appels, puis j'ai eu même mon ancien VP dans le temps, il m'a appelé pour me dire que tu as fait une erreur, j'étais comme merci, merci Patrick. Ce genre de choses-là maintenant tu le fais une fois puis après ça tu le refais plus mais tu peux aller le valider justement avec une aide fait que c'est sûr que ça vaut beaucoup. (Audrey)*

Audrey a particulièrement été marquée par son erreur professionnelle et la portée de celle-ci. Son action peut être perçue comme une menace identitaire, puisqu'elle va à l'encontre de la motivation des professionnels de projeter une image positive auprès d'autrui (Petriglieri, 2011). Audrey peut maintenant compter sur HubSpot pour l'assister dans ses tâches et prévenir la répétition d'une erreur qui pourrait menacer son identité professionnelle. HubSpot agit comme un « deuxième œil », un aspect de sa relation qu'elle valorise. Elle apprécie particulièrement certaines initiatives que la marque a mises en place :

*[T'as le choix] quand c'est un clavardage, c'est super rapide. Sinon si tu peux faire l'appel ou tu peux faire le email. J'ai fait l'appel une fois puis ça s'appelle un customer success manager [...] Fait que des fois juste de prendre un 30 minutes avec cette personne-là pour dire comment je pourrais optimiser ma plateforme, ce que je peux faire de mieux, tu parles un peu de tes challenges. Et [la personne] finit par te donner des trucs bien ça aussi là ça vaut beaucoup là dans l'optique d'une startup justement, où est-ce que j'ai pas tant d'outils. J'ai pas tout le temps autant de ressources mettons que dans une grande entreprise là. (Audrey)*

Audrey décrit certaines formes de soutien offertes par la marque et sur lesquelles elle peut compter au besoin. Elle affirme même avoir accès à une personne dédiée pour la soutenir dans ses défis professionnels. Ce soutien de la marque est précieux pour Audrey, car en étant dans une startup, ses ressources sont limitées. Le soutien permet non seulement de faciliter le succès d'Audrey dans son contexte, mais également de renforcer son rapport avec la marque. Alors qu'Audrey illustre les possibilités de soutien sporadiques, Diane démontre qu'il est aussi possible

de recevoir du soutien de manière continue afin d'assurer son développement professionnel avec le produit :

*J'essaye de participer aux User Group, entre autres organisés par [une agence] qui présente les nouveautés souvent en lot lors d'événements. Je dirais au moins 2-3-4 fois par année [...]. Ce que j'aime particulièrement, c'est qu'on a autant le partage de l'expérience de l'agence de HubSpot [...] que des utilisateurs qui en ont fait l'essai que nous après ça les autres utilisateurs qui vont pouvoir poser des questions. J'essaie de voir aussi des capsules sur le web, puis toute qu'est-ce qui est la formation par HubSpot avec le HubSpot Academy, c'est super bien fait aussi donc j'essaie de suivre ces formations-là de façon régulière dans l'année-là, mais on reçoit aussi des newsletters de la part de HubSpot qui mettent le l'accent sur des nouveautés en particulier. Donc ça attire mon attention aussi.*  
(Diane)

Les propos de Diane soulignent d'autres formes de soutien. D'une part, elle reçoit un soutien technique et professionnel grâce aux communications de la marque. D'autre part, sa participation à des événements lui offre un lieu pour échanger avec les autres membres de la communauté. Elle ressent d'ailleurs une certaine affinité avec ces derniers :

*C'est une communauté qui part du marketing, donc il y a une certaine façon de penser qui peut-être un petit peu plus proche des gens qui sont au marketing. On est tous des utilisateurs d'outils, que ce soit HubSpot ou autre, qu'on a des préoccupations qui sont peut-être assez similaires. On a des défis qu'on peut partager, c'est comme vraiment une grosse communauté.* (Diane)

Diane considère la communauté de HubSpot comme un groupe de référence professionnelle, où les membres partagent des défis similaires aux siens. Cette opportunité offerte par la marque l'aide à renforcer son identité de marketeuse, puisque les groupes et les interactions sociales constituent une dimension clé de la construction de l'identité professionnelle (Miscenko et Day, 2016). Il est spécifiquement reconnu que les communautés de marque en B2C permettent de co-crée l'identité des membres (Black et Veloutsou, 2017). Les individus qui participent à la communauté contribuent à définir l'identité collective et, en retour, grâce aux symboles et aux

valeurs communes, ils co-construisent leur identité tout en renforçant leur lien avec la marque (Black et Veloutsou, 2017).

Le troisième élément que les participants utilisent afin de construire leur identité professionnelle est l'image de la marque. Contrairement aux autres participants, le rôle de Marie-Pierre ne nécessite pas autant de travail manuel dans la plateforme. Son poste de directrice marketing lui demande davantage d'avoir une perspective globale des activités qu'elle dirige. Pour concrétiser sa vision, elle cherche à avoir les bonnes personnes et les bons outils. En utilisant HubSpot, Marie-Pierre perçoit que le prestige de la marque rejaillit sur elle; elle va même jusqu'à comparer l'image de la marque à celle de Ferrari :

*Ouais Ferrari là, parce que c'est une machine [...] C'est une machine, mais c'est de la grosse... C'est de la classe. Tu comprends? Quand tu te payes [HubSpot] là tu as le goût d'aller show off que tu utilises ça. Puis sont bons dans toutes les sphères, en tout cas sont comme des high performer fait que c'est pour ça que je te dis la Ferrari. [...]Ferrari dans les années 80, [...] c'était comme top là. Puis t'es comme fier de dire que tu travailles dans cette plateforme-là. (Marie-Pierre)*

Marie-Pierre compare HubSpot à une Ferrari, une marque qui lui est synonyme de prestige et de performance. Avec cette affirmation, elle suggère que l'utilisation de HubSpot n'est pas seulement un choix fonctionnel, c'est aussi un symbole qui lui procure une distinction professionnelle (« show off »). Elle est plutôt fière de son association avec HubSpot, car cela lui permet d'aspirer à un certain statut professionnel :

*[...] quand tu utilises HubSpot puis tu le fais bien, c'est comme si tu deviens un leader aussi en tant que professionnel. T'es comme t'es rendu là. T'es rendu en marketing automation mais tu sais pas avec une petite solution facile ou peu importe là non non, t'es rendu là avec la totale. (Marie-Pierre)*

L'analyse du discours de Marie-Pierre démontre un lien étroit entre l'utilisation de HubSpot et la possibilité d'atteindre le statut de leader, un élément central à son projet professionnel. Selon elle, HubSpot est un symbole de compétences en marketing. Ainsi, son interprétation de l'aspect symbolique de la marque devient un moyen d'affirmer et renforcer son identité. Ces résultats

s'alignent avec les fondements théoriques de la consommation symbolique. Les choix de consommation peuvent en effet devenir des symboles qui permettent aux individus de se distinguer socialement (Berger et Heath, 2007; Levy 1959). L'expérience de Marie-Pierre avec HubSpot illustre comment les relations à la marque en B2B, tout comme en B2C, transcendent l'utilisation fonctionnelle pour devenir un moyen d'expression identitaire et de différenciation sociale.

#### ***4.1.3 - D'utilisateur à promoteur de la marque***

Nos participants révèlent comment leur fort attachement à la marque les encourage à en faire la promotion active auprès de leurs collègues, de leurs entreprises et de leur réseau professionnel. Rappelons-nous, par exemple, la façon dont Audrey – qui se décrit comme « mariée » à HubSpot – a déjà milité pour intégrer la plateforme à trois reprises lorsqu'elle changeait d'emploi. Ces intégrations lui ont permis de se développer professionnellement :

*La startup a été achetée par [entreprise], donc quand ça a été acheté, j'ai transféré chez [entreprise] pis y avait pas de CRM non plus. Donc là j'ai intégré HubSpot. Il y avait pas nécessairement de département marketing [...] Donc j'ai bâti les départements. Puis quand je suis partie en congé de maternité il y avait 23 personnes dans le département donc on a vraiment grandi. (Audrey)*

Forte du succès professionnel qu'elle a connu grâce à l'utilisation de HubSpot, Audrey envisage la marque comme un partenaire à long terme qui transcende l'environnement organisationnel dans lequel elle œuvre : « *Fait que c'est sûr qu'au niveau de ma carrière, si un jour je change, je vais dans une autre compagnie, ben c'est sûr que je vais pousser pour avoir cette plateforme là.* » Cet exemple suggère donc que la relation individuelle client-marque peut jouer un rôle important dans les décisions d'achat en contexte B2B. Cela offre une perspective distincte par rapport à l'idée traditionnelle selon laquelle les achats en B2B reposent sur un processus objectif et guidé par des critères d'évaluation utilitaires (Leek & Christodoulides, 2011). En effet, le cas d'Audrey illustre que ces critères peuvent dépasser les caractéristiques fonctionnelles, puisque sa relation à la marque résulte également d'une évaluation émotionnelle et d'un lien affectif avec celle-ci.

Si Audrey fait la promotion de HubSpot au sein des organisations où elle travaille parce qu'elle souhaite poursuivre son utilisation de la marque, les participants expriment aussi comment ils réalisent un bouche-à-oreille positif sur une base émotive et symbolique. C'est le cas de Marie-Pierre :

*HubSpot sont tellement hot. T'es tellement content de dire que tu travailles avec cet outil-là que tu deviens ambassadeur. Chaque utilisateur est un ambassadeur au final. T'es vendu, là [...] Je suis sûre que tout le monde à qui tu parles, tout le monde est vendu, là, c'est clair. (Marie-Pierre)*

Marie-Pierre s'est transformée en une véritable ambassadrice de HubSpot. Elle n'hésite pas à parler avec passion des avantages de la plateforme. Elle est tellement enthousiaste et fière de travailler avec HubSpot qu'elle cherche à influencer la perception des autres à l'égard de la marque. Cela suggère que faire la promotion de HubSpot peut devenir un acte naturel qui découle de l'expérience positive avec la marque.

En faisant la promotion active de la marque, Audrey et Marie-Pierre rappellent le phénomène des héros de marque (*brand heroes*) exploré par Lin et al. (2023). Les chercheurs soutiennent que les héros de marque sont des consommateurs qui personnalisent leur expérience avec celle-ci pour faire du bouche-à-oreille tant persuasif qu'émotionnel. Ce phénomène était, jusqu'à présent, principalement étudié en B2C. Toutefois, les comportements observés chez Audrey et Marie-Pierre suggèrent que le concept de héros de marque pourrait également être présent dans le contexte B2B.

Au-delà de faire la promotion active de la marque dans leur rôle professionnel actuel, certains participants entretiennent même le désir d'approfondir leur relation en allant travailler chez HubSpot, comme l'explique Diane :

*J'adorais aller travailler chez HubSpot à Boston. J'adore cet outil là je trouve, c'est tellement simple à utiliser, il y a toujours plein de choses que je fais pas encore que j'ai pas eu le temps d'explorer, que je trouve fort intéressant. [...] Il y a des choses que j'aimerais mettre en place parce que je trouve que c'est fort intéressant mais on n'a pas encore l'adoption ici à l'interne donc je peux pas vraiment le tester. Alors que quand on travaille pour une business qui s'appelle HubSpot, tout ça tu vas pouvoir le tester. (Diane)*



Diane adore tellement HubSpot qu'elle manifeste un désir d'explorer davantage la plateforme. Cependant, au sein de son entreprise actuelle, elle est limitée dans son utilisation de HubSpot. Cette situation l'amène à envisager une nouvelle orientation professionnelle (« *J'adorais aller travailler chez HubSpot à Boston* »). Cela indique que la relation avec la marque peut influencer la carrière des professionnels, au point que certains vont même vouloir redéfinir leur identité autour de la marque. C'est ce que nous examinerons dans la prochaine section.

## **4.2 - La marque B2B : un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle**

Dans la seconde forme de relation client-marque, la marque B2B est un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle. Les participants qui entretiennent ce rapport à la marque ont d'abord vécu la première forme décrite ci-haut, dans laquelle la marque facilitait la construction d'une identité professionnelle préexistante, telle que « spécialiste marketing ». Dans cette deuxième forme de relation, la prééminence de la marque dans l'identité professionnelle s'accroît alors que la marque stimule la définition d'une nouvelle identité professionnelle centrée sur la marque comme, par exemple, devenir « spécialiste HubSpot ». Dans un premier temps, nous présentons le cas de William, qui démontre sa transition d'une forme relationnelle à une autre. Ensuite, nous discutons des éléments de la marque qui participent au développement de cette relation. La dernière section se penche sur les tensions identitaires qui peuvent émerger de la prééminence de la marque dans la construction de l'identité professionnelle.

### ***4.2.1 - Le cas de William***

William travaille dans le domaine du marketing depuis près de vingt ans. Sa formation initiale était plutôt axée sur le design de l'environnement, mais il aspirait un jour à devenir un professionnel du marketing. Pour atteindre son objectif professionnel, il s'est inscrit dans un programme universitaire spécialisé en marketing. Cependant, après quelques mois, il a été déçu par sa formation et s'est orienté vers des alternatives en ligne pour approfondir ses connaissances. C'est de cette manière que sa relation avec HubSpot a commencé – grâce au contenu. Les ressources que la marque mettait à sa disposition l'ont aidé à se former dans son nouveau domaine :

*Il y avait du contenu qui m'expliquait vraiment, en tant que jeune professionnel, c'est quoi les techniques, c'est quoi le mix marketing, comment l'appliquer, qu'est-ce que d'autres ont fait. Tu sais, ça m'a vraiment fait grandir, j'ai appris, mon école marketing, moi ça a été HubSpot. J'avais au-dessus de 15 certifications HubSpot, fait que moi pour trouver un emploi [...] j'étais arrivé avec OK, je suis pas allé à l'école en marketing, mais j'ai une certification en email marketing, en médias sociaux, en contextual marketing, en publicité. J'avais des certifications dans tout.*

William explique comment HubSpot a contribué à son éducation ainsi que sa croissance professionnelle (« *ça m'a vraiment fait grandir* »). Les compétences et le savoir sont des éléments fondamentaux de l'identité professionnelle (Fitzgerald, 2020). En qualifiant HubSpot comme une « école » William souligne la participation active de HubSpot dans sa construction identitaire. Le soutien de la marque s'inscrit à un moment particulier de la vie de William; il est en transition. Il est possible de faire un parallèle avec le rôle qu'occupent les marques lors des périodes de changements identitaires dans la vie des consommateurs. Selon Fournier (1998), les transitions sont des périodes cruciales pour la négociation de l'identité. Dans ces moments, les relations à la marque peuvent avoir un impact significatif en soutenant les projets reliés aux transitions. Cela semble aussi être le cas pour William, puisque les formations de HubSpot lui ont permis de démontrer sa valeur sur le marché du travail et de concrétiser sa transition professionnelle. Lors d'un changement d'emploi, il a eu l'occasion d'approfondir son lien avec la marque en passant des ressources en ligne à la plateforme de HubSpot :

*J'ai implanté HubSpot et je me suis mis à faire du inbound marketing où on créait du contenu vraiment éducatif et non pas promotionnel [...] On a parti un blogue qui est devenu avec de plus en plus de contenu, on a fait grandir la business comme ça avec ce contenu-là fait que là je me suis rendu compte que ça fonctionne dans le marketing.*

William a non seulement intégré le produit, mais il est également très inspiré par la technique d'*inbound* marketing de Hubspot. Ces deux éléments réunis lui permettent de matérialiser son succès. À ce moment de sa carrière, son utilisation de HubSpot est similaire au cas d'Audrey présenté précédemment. Plus précisément, il s'appuie sur la plateforme et les ressources pour accomplir ses tâches reliées à son identité de spécialiste en marketing. L'implication de William dans sa relation à la marque était déjà assez forte. Il participait à Inbound, le rassemblement

annuel de HubSpot. Cet événement était pour lui un moyen d'apprendre des meilleures pratiques sur le marché :

*J'ai vu ce qui était proposé [à Inbound], c'est d'organiser une foire commerciale toi-même ne profite pas de la foire des autres quand t'as beaucoup d'embauches à faire, là tu fais pas ça quand t'as deux rôles à embaucher. Là on avait au-dessus de 50 employés en production à aller chercher, fait que là quand on est revenu du Inbound, moi mon thinking a été de dire effectivement faut qu'on crée notre propre événement, notre marketing va servir, non pas à promouvoir les postes, mais marketer l'événement, donc là ça attire plus de monde à l'événement. Ces gens-là voient les différents postes vont appliquer sur les postes. Effectivement, c'est ce qu'on a fait, ça a fonctionné.*

HubSpot fournit des idées et des concepts précieux pour les défis d'affaires de William. Ces apprentissages lui permettent d'être innovant et d'implémenter de nouvelles stratégies. Il en ressort qu'il est davantage performant dans ses actions marketing, ce qui consolide le rôle de la marque au sein de son identité de marketeur. La façon dont HubSpot nourrit la connaissance de William s'aligne parfaitement à sa personnalité :

*J'ai tout le temps été quelqu'un que pour qui mon expertise compte beaucoup pour moi. Tu sais, je veux l'entretenir quand je fais quelque chose, je le fais, mais je le fais bien. Je veux me démarquer, non pas parce que je suis celui qui crie plus fort, mais peut-être par celui qui a le brain, qui comprend, qui a les connaissances [...] j'aime le fait que c'est moi qui connais comment faire, qui a vu, qui est capable de l'expliquer aux autres. Puis après ça je peux quasiment diriger la façon que ça va se faire. Tu sais, fait que j'ai tout le temps eu des rôles de gestionnaires [...], dans lequel j'avais des équipes avec moi, donc ça m'aidait à donner une certaine direction à l'équipe.*

Pour William, la connaissance est un aspect essentiel de son identité professionnelle. Elle lui permet d'être un leader et d'exercer le contrôle. Au fil des années, sa formation avec HubSpot, son utilisation de la plateforme ainsi que sa participation aux événements, ont fait de la marque un pilier essentiel dans le développement de ses connaissances et de son identité professionnelle en tant que spécialiste marketing. L'attachement de William à HubSpot l'amène, éventuellement, à placer la marque au cœur même d'un nouveau projet identitaire professionnel :

*J'ai réalisé qu'il y a des agences qui font ça dans la vie implanter HubSpot et j'ai réalisé c'est ça que je veux faire, je veux être ce que j'ai vécu chez [mon employeur]. Je veux faire vivre à d'autres, je vais l'implanter HubSpot ailleurs.*

William partage sa réaction après avoir découvert que certaines agences se concentrent exclusivement sur HubSpot. Il décide alors de redéfinir son identité professionnelle et de partager son enthousiasme pour la marque en devenant un spécialiste HubSpot. Cela illustre un point tournant de sa relation avec la marque : HubSpot devient un partenaire qui stimule une nouvelle ambition professionnelle, soit celle de devenir expert de la marque.

#### ***4.2.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation***

Trois éléments de la marque sous-tendent cette relation client-marque qui stimule la construction de l'identité professionnelle. Le produit représente le premier élément. Il est important de souligner que l'interprétation du produit varie par rapport à la première forme de relation à la marque. Dans ce type de relation, les professionnels exploitent leur maîtrise du produit pour s'établir en tant qu'experts :

*Je connais plein d'autres outils, mais celui que je maîtrise c'est HubSpot. Fait que, tu sais, quelqu'un voudrait que je fasse du Analytics, je suis super bon dans Google Analytics, je suis capable de faire à peu près n'importe quoi dans Google Analytics. Mais ma plateforme que je vais maîtriser, c'est vraiment HubSpot parce que HubSpot me permet de faire le 360 du marketing, pas juste la partie analyse. Tu sais, je me suis concentré sur une plateforme un peu "All-in-one" là qui permet de tout faire. (William)*

William connaît plusieurs plateformes de marketing, mais c'est « vraiment HubSpot » son outil de prédilection. Il a acquis un niveau de confort avec le produit et il est en mesure de réaliser plusieurs tâches variées. En fait, il maîtrise si bien la plateforme qu'elle est devenue une véritable spécialisation pour lui. Antoine a lui aussi développé un niveau de maîtrise avancé du produit : « Mon expertise HubSpot, je l'ai acquis en utilisant le software à tous les jours. Toutes les sections possibles, c'est vraiment comme ça que j'ai développé mon expertise. » Antoine utilisait HubSpot de manière récurrente dans son entreprise, ce qui lui a permis de développer une connaissance

approfondie du produit. Cette maîtrise de la plateforme est devenue si forte qu'il a fait comme William et s'est orienté vers une agence spécialisée en HubSpot. En dédiant sa carrière autour du produit de la marque Antoine peut donc aspirer au rôle d'expert :

*J'aime ça jouer le rôle d'expert externe pour des compagnies j'aime ça (...) C'est le fun. Puis ce rôle d'expert là dans un sujet [précis] c'est vraiment intéressant, c'est très valorisant aussi en tant que personne de jouer ce rôle là. (Antoine)*

Les extraits précédents permettent de souligner l'impact significatif que le produit peut avoir sur le développement identitaire d'un professionnel. Antoine a d'abord utilisé la plateforme de HubSpot pour assister son identité professionnelle de spécialiste marketing. L'expertise acquise dans cette première expérience a ensuite stimulé une nouvelle identité professionnelle dans laquelle il est devenu expert HubSpot. Toutefois, Antoine met en lumière le défi constant que représente le fait d'être spécialiste de la marque :

*HubSpot ça se fait mettre à chaque jour à toutes les semaines/mois. Il y a une nouvelle affaire qui sort, qui t'oblige à apprendre de quoi d'autre que ça te garde quand même comme en anglais ils disent keep on your toes [...] J'ai toujours été à l'affût de ce qui sort, puis de rester aux dernières nouveautés [...] Être expert HubSpot c'est quand même challengeant ! (Antoine)*

Les caractéristiques de la plateforme, notamment son évolution constante, exigent d'Antoine un investissement considérable en temps et en effort pour la maîtriser. Il doit s'engager activement dans l'apprentissage du produit. Ainsi, aspirer à devenir expert implique de sans cesse acquérir une maîtrise du produit et entreprendre les actions nécessaires pour constamment la renouveler. Ce caractère plutôt complexe de la plateforme enrichit l'identité professionnelle de Karine :

*C'est certain que des gens qui ne connaissent pas, qui trouvent ça compliqué ou complexe, ben là tu sais, c'est valorisant quand toi déjà, pour moi c'est simple, mettons, moi je le connais pis les gens sont comme : ok c'est hot. C'est un petit sentiment de vanité, de fierté personnelle, juste arriver à faire quelque chose que d'autres n'arrivent pas nécessairement. (Karine)*

Karine est plutôt fière de sa capacité à maîtriser le plein potentiel de la plateforme. Contrairement à la première forme de relation qui mise sur le côté « facile » du produit afin de développer une identité professionnelle (ex. : spécialiste marketing), ici, c'est la complexité qui permet de valoriser l'identité professionnelle. Autrement dit, cette maîtrise confère à Karine un statut d'expert, ce qui la distingue des autres utilisateurs.

Les cas de William, d'Antoine, et de Karine soulignent comment ils saisissent l'opportunité offerte par les multiples fonctionnalités du produit HubSpot et le fait qu'il est en constante évolution pour façonner leur nouvelle identité professionnelle. Ils s'investissent alors davantage dans la plateforme, ce qui renforce le lien avec la marque, mais également leur statut d'expert.

Le deuxième élément qui sous-tend cette relation client-marque est le soutien. Cet élément était également présent dans la première forme de relation, où le soutien reçu de la marque appuyait le développement de l'identité professionnelle. Dans ce cas-ci, c'est plutôt la capacité du professionnel à offrir du soutien aux autres utilisateurs qui entre en jeu, comme nous l'explique Karine :

*Mon but c'est que les gens aient un CRM comme le mien, aussi optimisé selon la formule qu'ils ont, qu'on aille vraiment tirer le maximum de leur formule. En fait, qui a la gratuité qui ait un starter, un vente. Moi mon j'angoisse quand je vois les gens qui n'utilisent pas certaines fonctionnalités pour lesquelles ils paient, ça c'est vraiment important pour moi (Karine).*

Karine est émotionnellement investie dans le soutien qu'elle octroie aux autres utilisateurs de HubSpot (« j'angoisse »). Elle est devenue, d'une certaine manière, une alliée naturelle pour la marque, avec pour objectif personnel de soutenir les utilisateurs afin qu'ils comprennent pleinement la valeur du produit et qu'ils optimisent la plateforme. Pour offrir du soutien, les participants peuvent aussi s'engager activement dans la communauté. Considérons les propos de Ryan :

*I feel like for a lot of people work is just work and even if they like it, it's just what they do during the day and it's like, yeah, it's fine whatever. I love what I do and part of that is the*

*community. You know I spend 30 minutes every morning active in the community answering questions, reading posts, talking to folks and that's helped me become a community champion at a high level. Lots of solutions, lots of up votes. I'm on the leaderboards for things, but it also helps me just stay connected and learn more. And it's very sticky I guess, right. It keeps me there and in touch with HubSpot. (Ryan)*

Ryan décrit son implication quotidienne au sein de la communauté HubSpot. Il aime particulièrement échanger et aider les autres utilisateurs. Ce type d'implication est plutôt fréquent dans les communautés de marque B2C, où les consommateurs vont aider les autres utilisateurs et faciliter l'utilisation de la marque (Muñiz et O'Guinn, 2001). Dans le cas de Ryan, sa participation active lui a valu une reconnaissance notable en tant que champion de communauté. Ce titre est réservé aux membres les plus dévoués. Par ailleurs, son engagement récurrent influence sa relation avec HubSpot. Il utilise l'expression « *sticky* » pour décrire le lien qu'il entretient avec la marque. Cela suggère une proximité intense et durable qui est renforcée par le soutien qu'il offre dans la communauté. William aussi aime offrir du soutien à la communauté. Il consacre beaucoup de son temps à HubSpot en organisant des activités de réseautage ou encore des séances d'apprentissage sur des sujets précis. Ces efforts ne passent pas inaperçus auprès de HubSpot, car la marque a pour habitude de récompenser la qualité du soutien offert dans sa communauté. William a d'ailleurs partagé ses sentiments après que HubSpot lui ait remis un prix à l'événement Inbound :

*Mon Dieu, on se sent fier... On se sent fier en tabarouette. Moi ils m'avaient envoyé un email d'avance pour me dire by the way, c'est toi qui a gagné le prix, donc assis toi pas trop loin du stage, etc. Donc là moi je l'avais dit à quelques personnes de mon équipe, mais pas à toute l'équipe. Donc on s'est assis en avant, mais j'étais fier, oui, de monter [sur la scène] puis de dire « hey, on a gagné le prix, on est reconnu par HubSpot », mais je pense, j'étais encore plus fier de regarder un peu le reste de l'équipe qui savait pas qu'on a gagné un prix qui l'ont découvert eux live en personne. Tu sais j'essaie de voir leur réaction à eux, particulièrement notre président, on l'avait pas dit à notre président. Fait que ouais, mais c'est vraiment vraiment une très très grande fierté. Je dirais pas de sentiment accompli parce que je vais en gagner d'autres. (William)*

Les propos de William révèlent que ses efforts afin de soutenir les autres utilisateurs l'ont amené à être valorisé par la marque. Le fait qu'il souhaite remporter d'autres prix dans le futur (« *je vais en gagner d'autres* ») indique également que cette reconnaissance de la part de HubSpot constitue une source de motivation pour continuer à offrir du soutien. Par ailleurs, cette reconnaissance de la marque permet d'accroître la notoriété de William et de valider son expertise auprès de la communauté et de ses collègues. Il s'agit d'une contribution identitaire importante de HubSpot sur William, puisque la validation sociale est un élément clé dans la construction de l'identité professionnelle (Ashforth et Schinoff, 2016).

Les exemples de Karine, Ryan et William illustrent que soutenir les autres membres de la communauté de HubSpot est un engagement gratifiant qui consolide leur connexion avec la marque. Il pourrait s'agir d'une évolution logique de la première forme de relation, où nous avons identifié que le soutien offert par la marque était un élément important. En effet, Martínez-López et al. (2021) montrent que recevoir du soutien de la marque encourage les clients à assister d'autres clients et à s'engager activement au sein de la communauté de marque. Ryan et William incarnent ce phénomène. Ils ont d'abord vécu la première forme de relation et bénéficié du soutien de la marque. Avec le temps, leur relation a évolué et ils sont maintenant devenus des contributeurs actifs au sein de la communauté.

En gagnant en importance au sein de la communauté HubSpot, les participants peuvent accéder à une sous-communauté. Ce troisième élément prend la forme d'un cercle intime qui donne accès à des exclusivités et un rapprochement avec les fondateurs de la marque. Après plusieurs années d'implication, Philippe a obtenu un statut élite dans la communauté de HubSpot. Cela lui a permis d'avoir accès à des événements uniques :

*Ils organisent d'ailleurs certains party là entre les partners et des gens HubSpot qu'on puisse je te dirais vivre un petit peu l'effet de la religion HubSpot là tu sais, tu sais nous quand tu t'investis bien dans le programme, on se dit souvent [nous autres] que c'est comme une secte HubSpot parce que quand tu tombes dans ça, tu deviens en amour avec la plateforme. (Philippe)*

Les observations de Philippe sur sa présence à ces réunions exclusives révèlent une dimension presque religieuse. En comparant son expérience à celle d'une secte, il met en lumière la nature



spirituelle et communautaire de ces rassemblements. Les motifs religieux sont parfois présents dans le récit des communautés de marque en B2C (Muñiz et Schau, 2005). Ils ajoutent un aspect symbolique à l'utilisation de la marque et témoignent d'un engagement spirituel plutôt intense (Wang et al., 2018). Philippe suggère une analogie similaire au sein de la communauté de HubSpot, où l'ajout de connotations religieuses révèle que la marque B2B peut jouer un rôle de symbole d'appartenance et d'engagement collectif. Les membres de ce cercle intime partagent une croyance commune envers les principes fondamentaux de HubSpot, comme en témoigne Ryan : « *I mean to me it's looking at their philosophy, looking at their mission, their vision and just believing in it wholly and I really do. And over the years it's evolved. [...]. So yeah, that's freaking a Kool-aid to me.* » Ryan adhère totalement à la philosophie, aux valeurs ainsi qu'à la vision de la marque. Il utilise même l'expression « *Kool-aid to me* » pour souligner sa foi inconditionnelle envers HubSpot.

La relation de Philippe et Ryan avec la marque révèle que leur attachement est solidifié par leur forte connexion à la culture et aux principes qui l'entourent. Ce lien est d'autant plus enrichi par la présence des fondateurs de HubSpot, puisque ce sont eux qui incarnent l'essence même de la philosophie et de la culture de HubSpot. William mentionne : « *Dharmesh c'est lui qui a bâti la culture code chez HubSpot, c'est lui qui avait toute cette vision-là. Mais la personne qui la transmettait était Brian.* ». Plusieurs participants ont d'ailleurs évoqué leur admiration pour les créateurs de la marque :

*Je sais pas si t'as déjà eu la chance de regarder un petit peu des conférences des deux fondateurs Dharmesh Shah puis Brian Halligan sont tellement motivants. C'est tellement rassembleur. [...] C'était quasiment des vedettes. C'est un peu comme quand tu écoutes des films, puis y a un acteur que t'aimes, puis tu suis, tu vas voir le 2e film qui a fait etc. [J'ai] finis par m'attacher à ces gens-là, puis t'as l'impression quasiment que toi tu les connais, eux te connaissent pas, mais toi tu les connais. [...] c'est des sommités sont hot là. Je me disais, je veux qu'ils soient mes amis, je veux travailler avec eux. Fait que c'est ce genre de famille là que j'essayais d'aller chercher. (William)*

Les fondateurs de HubSpot sont des figures importantes pour William. Son admiration envers eux est comparable à celle qu'on peut ressentir pour des vedettes de cinéma. Il s'est même émotionnellement attaché à Brian Halligan et Dharmesh Shah. Cette présence des fondateurs

influence la connexion de William à HubSpot de deux manières significatives. D'une part, elle l'incite à redéfinir son identité pour collaborer avec eux (« *je veux travailler avec eux* »). D'autre part, elle motive William à vouloir faire partie de la « *famille* » HubSpot. Ainsi, l'accessibilité des fondateurs renforce la loyauté à la marque. Considérons les propos de Ryan :

*I think a part of my loyalty to HubSpot too is that they just and they very humbly have said you're welcome and you've done this for yourself, you did this. We just have a little bit of a part of that. But you've done this. So those two guys are amazing humans too. (Ryan)*

Ayant intégré le cercle intime de la marque, Ryan bénéficie désormais d'un accès privilégié aux fondateurs qui, de leur côté, encouragent et mettent en valeur ses contributions. Ce geste de reconnaissance renforce non seulement sa confiance, mais tisse également un lien plus profond avec HubSpot.

La mise en lumière de ce cercle intime caractérisé par des connotations religieuses, des idéaux communs ainsi que la présence des fondateurs, souligne la présence d'un sous-groupe de clients particulièrement engagés avec la marque. Cela rappelle les travaux de Belk et Tumbat (2005) qui ont introduit le concept de culte de la marque (*brand cult*) pour décrire les consommateurs qui manifestent une dévotion intense et intègrent des motifs religieux dans leur relation avec la marque. La dévotion représente un lien très fort et à long terme entre le consommateur et la marque, qui va bien au-delà de l'appréciation ou de l'amour envers celle-ci : la marque devient une conviction (Wang et al., 2018). Ce phénomène est généralement présent chez des marques populaires comme Apple. Il est toutefois étonnant de constater une dynamique similaire chez HubSpot, une marque B2B. Cependant, cet engagement intense envers la marque peut aussi devenir source de tensions.

#### ***4.2.3 - Les tensions dans la relation à la marque***

Les participants qui entretiennent la deuxième forme de relation placent HubSpot au cœur de leur carrière. En utilisant la marque pour se forger une identité professionnelle d'expert, ils s'engagent davantage et interagissent plus intensément avec elle. Cependant, cet engagement peut faire en

sorte que HubSpot prenne une place disproportionnée dans leur vie professionnelle. Considérons la réaction de Ryan lorsqu'il n'a pas pu participer à l'événement annuel Inbound :

*People make the joke of FOMO like I had a physical, visceral reaction, emotional, to not being there. When that week came around, I kept thinking, it'll be fine. I've been so many years, you know. And when I saw people sharing on social media that they were there and the pictures and I could remember being there and the tastes and smells, I had a physical reaction. I literally almost cried because I was so sad that I wasn't there and I was missing out on this experience. And so that told me how important this event is for me. So being able to go every year is really incredible. (Ryan)*

La réaction intense de Ryan (« *I literally almost cried* ») témoigne de l'intégration profonde de la marque dans l'identité professionnelle, au point où il lui devient difficile de s'en distancer. Lorsque la marque est profondément ancrée dans la vie professionnelle, deux formes de tensions identitaires peuvent émerger.

La première tension qui sous-tend la prééminence de la marque dans l'identité professionnelle est l'apparition d'un conflit entre les valeurs du client et celles de la marque. En effet, dans cette relation les participants développent une sensibilité plus accrue envers la marque, ce qui fait en sorte que tout changement risque d'avoir un impact sur la relation. Les propos de William illustrent ce phénomène :

*Maintenant, il y a du marketing d'interruption. Les vendeurs sont un petit peu plus agressifs. Il y a eu un switch, puis on le sait ça vient d'où ils ont fait énormément d'embauches de gens qui provenaient de chez Salesforce, puis Salesforce qui est leur plus gros concurrent ont cette philosophie là plus agressive vente tu sais fait que ça l'a changé la culture. [...] J'aime moins ce côté-là honnêtement. Fait que j'aime maintenant la petite distance que j'ai entre HubSpot et où je suis. Je reste connecté, mais je ne suis pas dans cette culture à 100%. Là je suis plus dans la culture de [mon agence] qui est plus restée comme le HubSpot était avant. (William)*

Rappelons-nous que la nouvelle identité professionnelle de William s'est notamment construite à l'aide de la culture de HubSpot, un élément auquel il est particulièrement attaché. Par conséquent, les récentes modifications dans la culture de HubSpot et l'introduction du «

*marketing d'interruption* » remettent en cause les valeurs initiales intégrées par William, ébranlant ainsi les fondements de son identité professionnelle. Pour atténuer les répercussions sur son identité professionnelle, William explique qu'il s'efforce de préserver la culture originelle de HubSpot : « *J'offre des démos HubSpot gratuitement à tous les mois. Je fais de la formation gratuitement à certaines personnes. Je suis resté dans cette philosophie-là fait que [...] ça m'a déçu.* » William a pris certaines initiatives pour faire face à la situation, mais son sentiment de déception est toujours présent. Cette réaction est fréquente chez les consommateurs qui ont développé un attachement émotionnel élevé envers la marque. Ils peuvent éprouver de la déception, voire le sentiment d'être trahis lorsqu'un écart se creuse entre les valeurs qu'ils partagent avec la marque (Jain et Sharma, 2019).

La seconde forme de tension ressentie par certains participants est celle liée à la limitation professionnelle. Ce conflit apparaît lorsque la relation à la marque est perçue comme un potentiel frein à l'avancement professionnel. Delphine est une analyste d'affaires qui travaille au sein d'une agence HubSpot. Elle témoigne de ses inquiétudes quant aux restrictions professionnelles que sa relation à la marque pourrait engendrer :

*Moi je suis madame HubSpot peut-être par défaut [...] La seule chose que je voudrais pas, c'est que ça me handicape que je sois trop la Madame HubSpot, la Madame orange, qu'on me catégorise complètement [...] Y a vraiment, quand même du pour et du contre dans le fait d'être à fond dans une marque et d'être autant évangéliste et tout ça. (Delphine)*

Delphine se décrit comme une « *évangéliste* » de la marque et elle est également reconnue comme étant la « *madame HubSpot* ». Ces termes illustrent l'intensité de son identification professionnelle à la marque. Cette association étroite avec HubSpot contraste avec un besoin fondamental de Delphine : « *Je suis quelqu'un qui a besoin de changement, puis j'aime vraiment ça découvrir des nouvelles solutions.* » Pour Delphine, le changement professionnel est nécessaire, il lui est même synonyme d'évolution. Toutefois, la présence de HubSpot dans sa vie peut rendre difficile ce changement : « *Je pense que la crainte principale c'est d'être trop associée à la marque et de devoir rester, de devoir en fait me battre pour en sortir.* » Le fait que Delphine soit fortement identifiée à HubSpot conduit à un *casting* spécifique qui peut limiter les

nouvelles opportunités professionnelles. Cet exemple illustre le concept de préjudice identitaire exploré par Petriglieri (2011), qui suggère que se sentir limité dans son identité professionnelle ou percevoir des associations incompatibles à ses aspirations futures constitue une menace identitaire. Cette identification avec la marque pose également certains défis pour John :

*The problem that I do see when you hyper specialize in one tool, it's difficult to get someone to listen to you regarding other tools. So let's say but yeah, I hyper specialize in HubSpot, but if I just gonna plaster everything about HubSpot and put it out there, if people have questions about CRM's, they're gonna keep going. They're like, no, this guy is just focusing on HubSpot. (John)*

Bien que la relation de John avec HubSpot ait contribué à la construction de son identité professionnelle, elle peut paradoxalement entraver sa reconnaissance comme expert crédible dans un domaine plus large, c'est-à-dire celui des CRM. Il s'agit d'une situation plutôt contraire à l'une des motivations centrales de l'identité professionnelle : être reconnu comme étant compétent et valorisé par les autres (Ashforth et Schinoff, 2016).

Ces témoignages mettent en lumière un défi pour les professionnels comme Delphine et John, qui cherchent à naviguer entre leur passion pour une marque et leur désir d'évolution professionnelle. Même s'ils envisagent d'explorer de nouvelles avenues, Delphine témoigne de l'empreinte indélébile que la marque aura laissé sur les professionnels : « *Moi toute ma vie, là je serai un peu HubSpot, même si un jour je quitte l'univers de HubSpot, j'aurai une petite marque orange quelque part.* »

# Chapitre 5

## Discussion

Ce dernier chapitre propose une discussion des principaux résultats de notre recherche. Les contributions théoriques et managériales sont également présentées. Enfin, les limites de cette étude sont identifiées et certaines avenues de recherches futures sont suggérées.

### **5.1 - Discussion des résultats**

Cette étude visait à développer notre compréhension (1) des éléments de la marque qui participent au développement de la relation et (2) d'approfondir comment la relation à la marque en B2B peut participer à la construction de l'identité professionnelle des clients. L'analyse des résultats a permis d'articuler deux formes de relation à la marque. Chacune représente un rôle que la marque peut jouer dans la construction de l'identité professionnelle. Nous avons également identifié les éléments de la marque qui permettent de développer la relation.

Dans une première forme de relation, la marque est un partenaire qui assiste à la construction d'une identité professionnelle préexistante. Les participants qui entretiennent cette relation s'appuient sur la marque pour développer leur identité actuelle, comme celle d'un spécialiste marketing. Trois éléments de la marque sous-tendent le développement de cette relation : le produit, le soutien reçu et l'image de marque. Premièrement, nous avons identifié que les caractéristiques du produit peuvent appuyer les professionnels dans l'accomplissement de leurs tâches. Les caractéristiques procurent des bénéfices identitaires aux utilisateurs, ce qui transforme le produit en un partenaire quotidien essentiel et en un levier pour l'identité professionnelle des clients. Dans notre contexte, la simplicité d'utilisation et la polyvalence de HubSpot ont favorisé l'acquisition de nouvelles compétences, tout en augmentant l'autonomie et la productivité des professionnels. Deuxièmement, nos résultats ont révélé que le soutien personnalisé offert par une marque contribue au développement de la relation. Ce soutien rend les professionnels non seulement plus compétents dans l'utilisation du produit, mais aussi dans leur domaine en général. La présence constante de la marque réduit le risque de faire des erreurs, ce qui fait en sorte que les clients se sentent plus rassurés. Dans le cas de HubSpot, la marque mise sur le contenu et un service humain pour offrir une assistance continue aux professionnels.

Par ailleurs, la communauté de marque s'avère aussi être un moyen d'offrir du soutien aux professionnels. D'une part, les membres peuvent s'entraider et échanger pour approfondir leurs connaissances du produit. D'autre part, c'est un endroit où ils peuvent partager sur leurs défis professionnels communs. De cette manière, l'offre de soutien renforce l'identité professionnelle et contribue à développer le sentiment d'appartenance envers la marque. Le troisième élément qui contribue à cette relation est l'image de marque. Cet élément de la marque véhicule des associations symboliques susceptibles de résonner avec l'identité recherchée par les professionnels. Ces derniers sont alors plus enclins à s'approprier l'image de marque pour enrichir leur propre identité. Ainsi, la marque devient une façon d'exprimer une identité professionnelle en B2B et de se distinguer socialement. Enfin, lorsque le lien entre les clients et la marque s'approfondit, ceux-ci peuvent passer d'utilisateur à promoteur. Cette évolution met en évidence que la relation à la marque ne se limite pas à un seul environnement professionnel. Au contraire, elle peut facilement être transposée dans de nouveaux contextes, comme lors d'un changement d'emploi. Dans cette perspective, les professionnels deviennent des promoteurs naturels de la marque, tant au sein de leur organisation qu'à l'externe, en mentionnant souvent la marque dans leurs discussions.

Dans une deuxième forme de relation, la marque représente un partenaire qui peut stimuler une nouvelle identité professionnelle. Les participants engagés dans cette relation ont d'abord vécu la première forme de relation avec la marque. Ils vont toutefois, à un certain moment, exprimer une volonté de s'investir davantage auprès de la marque, ce qui intensifie leur lien avec celle-ci et en fait une composante plus importante de leur identité professionnelle. La marque finit donc par jouer un rôle déterminant dans la création d'une nouvelle identité professionnelle centrée sur la marque (ex. : devenir spécialiste HubSpot). Cette relation se construit à l'aide de trois éléments de la marque : le produit, le soutien offert et le cercle intime. Premièrement, les nombreuses fonctionnalités et caractéristiques offertes par un produit exigent un certain niveau d'effort de la part des professionnels pour le maîtriser pleinement. En retour, développer une maîtrise en profondeur d'un produit leur permet de devenir expert de celui-ci, ce qui renforce le lien avec la marque. Dans le cas spécifique de HubSpot, la plateforme offre une multitude de fonctionnalités et évolue constamment. Les participants investissent alors plus de temps pour se tenir à jour des nouveautés et développer leur connaissance de la plateforme. Ainsi, ils deviennent des experts

reconnus de la marque. Deuxièmement, nos résultats indiquent qu'offrir un soutien en lien avec la marque renforce la relation en encourageant l'engagement continu des clients. Les utilisateurs apprécient particulièrement la reconnaissance de leurs efforts par la marque, ce qui consolide leur identité professionnelle. Le contexte empirique de HubSpot illustre différentes manières d'offrir du soutien : certains professionnels accompagnent leurs clients pour optimiser leur utilisation de la plateforme, tandis que d'autres offrent du soutien plus largement aux utilisateurs de la communauté. HubSpot récompense d'ailleurs les contributeurs les plus engagés en leur attribuant des titres privilégiés ou des prix. Cette démarche de valorisation augmente leur confiance et leur apporte une fierté professionnelle. En ce qui a trait au troisième élément, nous avons identifié qu'un cercle intime peut se former autour de la marque, représentant une sous-communauté très engagée. Au sein de ce groupe, les clients expriment de manière plus explicite leur attachement et leur identification à la marque. Dans le cas de HubSpot, l'identification à la marque était exprimée par la présence de certaines connotations religieuses. Nos résultats suggèrent également qu'en intégrant cette sous-communauté, les clients peuvent se rapprocher de la marque et même avoir accès à des exclusivités, ce qui augmente leur loyauté. Les événements ou encore une proximité accrue avec les fondateurs – deux figures importantes dans la diffusion de la culture – ont été identifiés comme des éléments clés du cercle intime de HubSpot. De ce fait, le sentiment d'admiration envers les fondateurs ainsi que la marque s'intensifie et devient une source de motivation pour l'élaboration d'une nouvelle identité professionnelle. Dans cette forme de relation, l'intégration de la marque dans l'identité professionnelle est plus significative. Cela peut engendrer deux formes de tension sur l'identité professionnelle. D'une part, l'implication identitaire rend les participants plus sensibles aux changements de la marque. Par conséquent, toute modification dans la marque peut créer un écart avec les valeurs partagées et donner une impression de trahison. D'autre part, la forte identification à une marque crée une sorte d'étiquette professionnelle et donne l'impression d'être limité dans le développement de carrière.

Ces résultats démontrent non seulement l'existence de relations à la marque en B2B, mais également le rôle que ces relations jouent dans la construction de l'identité professionnelle des clients. La relation client-marque s'appuie sur les éléments de marque, puis cette relation nourrit l'identité professionnelle. Ainsi, en fonction de la forme de la relation, la marque peut soit



soutenir la construction d'une identité professionnelle préexistante, soit stimuler la construction d'une identité professionnelle centrée sur la marque.

## **5.2 - Contributions théoriques**

Cette étude contribue à faire évoluer les connaissances scientifiques sur la gestion de marque B2B de deux façons. Premièrement, elle révèle l'existence de relations client-marque en B2B et articule la nature de ces relations. Les études antérieures limitent largement la conceptualisation des relations en B2B aux interactions interpersonnelles ou interorganisationnelles (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). Les chercheurs présupposaient principalement que les clients interagissent avec la marque via le vendeur (Gupta et al., 2010). Or, notre étude met en lumière la capacité des professionnels à tisser des liens forts et directs avec des marques B2B, invitant à repenser les dynamiques relationnelles traditionnelles en B2B au-delà de l'interaction client-vendeur et à reconnaître la marque comme un partenaire relationnel à part entière. Notre étude suggère donc que la dyade client-marque est également pertinente dans le contexte B2B. Par ailleurs, nous avons aussi développé nos connaissances autour de la nature de ces relations à la marque. Plus spécifiquement, nos résultats suggèrent que la nature de ces relations transcende l'aspect fonctionnel, souvent mis de l'avant dans la littérature B2B (Leek & Christodoulides, 2011). En effet, nous avons identifié que la relation client-marque en B2B peut être caractérisée par un attachement émotionnel profond. Les participants parlent ainsi de leur « amour » pour la marque et peuvent même comparer la relation à un « mariage ». L'identification de cette dimension émotionnelle en B2B est significative puisque ce concept était, jusqu'ici, majoritairement associée au contexte B2C (Batra et al., 2012; Fernandes et Moreira, 2019; Sihvonen, 2019).

De plus, cette étude révèle que la relation client-marque peut comporter une dimension identitaire importante. En effet, la relation à la marque peut assister à la construction d'une identité professionnelle préexistante ou même stimuler une nouvelle identité professionnelle. Dans le premier cas, la marque aide les professionnels à renforcer une identité professionnelle existante, en facilitant leur rôle et en développant leurs compétences. Dans le second cas, la marque facilite la création d'une nouvelle identité autour d'elle, en donnant aux professionnels l'opportunité de devenir des experts de la marque et d'être valorisés par ce statut. La connexion

identitaire avec une marque est un concept amplement étudié en B2C (Alvarez et Fournier, 2016; Fournier, 1998 ; Veloutsou, 2007), mais était limitée à l'alignement entre les valeurs des clients et des marques en B2B (He et al., 2018). En somme, notre recherche contribue à la littérature sur la marque en B2B en soulignant l'existence de deux formes distinctes de relations à la marque qui sont caractérisées par des dimensions émotionnelles et identitaires.

Cette étude contribue également aux connaissances sur la gestion de la marque B2B en identifiant les éléments de la marque qui permettent de construire une relation client-marque. Premièrement, nos résultats suggèrent que l'appréciation du produit va bien au-delà de ses attributs utilitaires – fréquemment mis de l'avant dans la littérature – tels que son prix, sa performance et sa durabilité (Leek & Christodoulides, 2011; Kim & Hyun, 2011; Kuhn et al., 2008). Notre étude révèle que le produit contribue à valoriser l'identité professionnelle en aidant les individus à exceller dans leur rôle ou même à atteindre un statut spécifique, comme celui d'expert. Deuxièmement, nos travaux enrichissent notre compréhension du soutien, un élément clé du capital de marque (Kim et Hyun, 2011). Nos résultats révèlent que le soutien de la marque constitue un moyen pour les professionnels de maintenir et de développer leur identité. Les clients mobilisent les ressources des marques, telles que le contenu, le support en ligne et les formations, dans leur processus de construction d'identité professionnelle. Cette démarche contribue à atténuer les menaces identitaires comme la peur de commettre des erreurs professionnelles ou le manque de connaissances. Ainsi, ces résultats apportent une nouvelle perspective sur la manière dont le soutien est valorisé par les clients. Troisièmement, nos recherches mettent en lumière le rôle dynamique des communautés de marque en B2B. Elles se révèlent être non seulement des espaces d'échange, mais aussi un lieu d'engagement où les clients peuvent être reconnus par la marque. Nos résultats sont donc en cohérence avec les travaux existants sur les communautés de marque en B2B qui démontrent comment les interactions sociales entre les clients augmentent leur fidélité envers la marque (Bruhn et al., 2014; Sethi et al., 2024). De surcroît, notre étude enrichit la littérature sur les communautés de marque en identifiant l'existence de sous-communautés (cercle intime) qui peuvent se former autour de la culture et des fondateurs de la marque. Au sein de ces sous-communautés, la connexion personnelle et l'engagement envers la marque sont particulièrement intenses, à un point tel que nous avons soulevé des connotations religieuses. Ce phénomène était inconnu dans le contexte

B2B, mais nos résultats permettent d'établir un parallèle avec les motivations religieuses déjà étudiées dans les communautés de marques B2C (Belk et Tumbat, 2005; Muñiz et Schau, 2005; Wang et al., 2018). Enfin, cette recherche apporte une contribution à notre compréhension de la façon dont l'image de marque est interprétée par les clients. Jusqu'à présent, les travaux en B2B ne permettaient pas de bien comprendre comment les associations symboliques d'une marque peuvent servir comme moyen d'expression identitaire (Cretu et Brodie, 2007; Kim et Hyun, 2011; Kuhn et al., 2008). Nous ajoutons donc à la littérature que les associations de la marque peuvent être utilisées à des fins identitaires. Par exemple, les clients peuvent utiliser une marque en particulier pour les aider à atteindre une identité désirée et communiquer leur distinction par rapport à d'autres professionnels. En examinant les éléments qui facilitent le développement de la relation client-marque, nous mettons en lumière une perspective nouvelle sur les bénéfices offerts par les marques aux clients, notamment en introduisant la dimension identitaire.

### **5.3 - Contributions managériales**

Cette étude permet d'identifier certaines implications managériales pour les gestionnaires et décideurs qui œuvrent dans la gestion de marque en B2B. Le concept de relation client-marque offre aux praticiens l'opportunité de créer des liens directs avec leurs clients. Une relation client-marque solide offre des avantages considérables pour une marque B2B. Nos résultats suggèrent, par exemple, que les clients ayant développé de telles relations deviennent des promoteurs naturels de la marque et qu'ils peuvent lui rester fidèles même lorsqu'ils changent d'emploi.

Pour développer une relation client-marque solide, il est pertinent pour les gestionnaires de comprendre les éléments de leur marque qui participent au développement de celle-ci. Ces éléments peuvent aussi être alignés sur l'identité professionnelle des clients. De cette manière, les gestionnaires augmentent les possibilités de créer une connexion identitaire entre les clients et la marque.

Le premier élément est le développement d'une image de marque forte en B2B. Les professionnels utilisent les symboles et associations véhiculés par les marques pour façonner leur

propre identité. Nos résultats ont souligné que les participants qui souhaitaient être perçus comme des leaders compétents dans leur domaine étaient heureux de travailler avec HubSpot, puisque la signification de la marque leur donnait ce sentiment. Ceci représente une opportunité pour les gestionnaires de renforcer leur image de marque, de sorte qu'elle reflète les aspirations identitaires de leurs clients. Ils peuvent y parvenir en communiquant et en positionnant leur marque non seulement comme un choix fonctionnel, mais également comme un élément qui aide les clients à construire l'identité professionnelle à laquelle ils aspirent.

Le second élément de la marque qui peut s'aligner sur l'identité professionnelle est le produit. Nos résultats soulignent l'importance d'adopter une approche centrée sur l'utilisateur lors de l'étape de conception du produit. Pour ce faire, il faut aller bien au-delà de la création d'une interface utilisateur simple et intuitive. Les gestionnaires gagneraient à comprendre clairement le contexte d'usage et le rôle du produit dans le travail des professionnels pour créer leurs fonctionnalités. Pour illustrer concrètement comment une compréhension approfondie de l'identité professionnelle peut soutenir la conception et l'utilisation du produit, reprenons les cas d'Audrey et Diane. Audrey travaille dans une petite entreprise où elle endosse plusieurs rôles; la polyvalence du produit lui offre la capacité de gérer ses diverses tâches. Elle est aussi une personne qui a intrinsèquement besoin d'être productive; la fonctionnalité d'automatisation lui permet d'économiser du temps et de maintenir un rythme de travail élevé. Diane, quant à elle, aspire à devenir une marketeuse stratégique; le produit lui fournit les données pour mettre en place ses stratégies. Ces exemples montrent comment le produit s'aligne particulièrement bien à l'identité de ces professionnelles et à leur contexte de travail. Avec une compréhension supplémentaire quant aux aspirations identitaires des utilisateurs, les gestionnaires favorisent la possibilité de créer une meilleure adéquation entre le produit et les professionnels, notamment en créant des fonctionnalités pertinentes pour s'accomplir dans leurs tâches et leur rôle. Il devient alors plus intuitif de profiter pleinement des bénéfices fonctionnels du produit, ce qui contribue à renforcer le lien avec la marque.

Nos résultats mettent aussi en lumière l'importance pour les gestionnaires de développer une offre de soutien adéquate pour les professionnels. Celle-ci doit être personnalisée en fonction des besoins individuels. Pour y parvenir, les marques doivent mettre en place un système qui assure à

la fois une présence humaine et une technologie efficace. Par exemple, nos participants ont eu recours à une base de connaissances en ligne, au blogue ou encore au clavardage automatisé par l'intelligence artificielle. Puis, si nécessaire, ils avaient accès à un responsable du succès client afin de discuter de leurs défis. Cette approche simplifie la vie des professionnels, ce qui contribue à renforcer le lien avec la marque. Les organisations peuvent aussi se référer à leur communauté de marque pour octroyer du soutien. Les marques en B2B auraient avantage à développer une structure qui facilite les échanges entre les membres. Pour ce faire, elles peuvent créer un espace en ligne et y dédier des gestionnaires de communauté. D'autre part, les marques peuvent offrir des incitatifs, comme récompenser les utilisateurs les plus engagés avec des votes, ou encore des titres, tels que celui de champion de communauté (Bruhn et al., 2014; Sethi et al., 2024). Ces tactiques motivent les utilisateurs à offrir du soutien pour la marque, ce qui devient bénéfique pour tous les membres. Ainsi, cette stratégie renforce le sentiment d'appartenance à la communauté.

En lien avec le soutien, nous avons constaté que les professionnels valorisent également le contenu de la marque. Cette pratique est déjà bien répandue en B2B tout au long du parcours client (Terho et al., 2022). Les gestionnaires peuvent envisager de créer du contenu qui n'est pas uniquement centré autour du produit ou du service. Nos participants ont exprimé une appréciation particulière pour le contenu de marque qui les aide à s'améliorer professionnellement et à se maintenir à jour. Les entreprises peuvent bénéficier de la création de contenu axé sur les tendances sectorielles ou encore en offrant des formations en ligne.

#### **5.4 - Limites et avenues de recherches futures**

Nonobstant des contributions théoriques et managériales, cette recherche présente certaines limites. Une première limite réside dans le choix méthodologique lié au contexte à l'étude. En effet, la recherche porte sur un seul cas d'entreprise, ce qui permet de développer une compréhension riche et contextualisée du phénomène. Ce choix limite néanmoins la possibilité de généraliser les résultats. Par ailleurs, le cas choisie pour cette recherche, en l'occurrence HubSpot, est une marque qui se spécialise dans des logiciels de marketing relationnel, ce qui représente un contexte propice au développement de relations client-marque. Il est donc moins surprenant d'observer des relations avec la marque. Ainsi, il est possible que la dynamique de

relation client-marque observée ne soit pas transposable à l'ensemble des secteurs d'entreprises. Toutefois, l'exemple de Sage, présenté en introduction, suggère que des marques de d'autres secteurs tentent d'établir une relation à la marque de façon similaire. Une recherche future pourrait envisager d'explorer le phénomène avec d'autres types d'entreprises.

Deuxièmement, la méthode de sélection pour identifier les participants potentiels à l'étude reposait sur l'utilisation de LinkedIn. Cette approche permet d'accéder facilement à des utilisateurs de la marque un peu partout dans le monde. Cependant, les profils proposés par la plateforme représentent dans certains cas des professionnels qui partagent publiquement leur usage ou leur engagement envers la marque à l'étude. Ainsi, on peut s'attendre à une prédisposition d'opinion favorable et positive envers la marque. Il serait intéressant de reproduire une étude similaire avec une représentation plus exhaustive des différents groupes d'utilisateurs (ex. : spécialistes et décideurs). Cet aspect permettrait de nuancer les perceptions de la marque, qui, selon Mudambi (2002), varient selon les catégories de professionnels.

Les marques en B2B nécessitent davantage d'attention de la part des chercheurs. Notre étude s'est concentrée sur la manière dont la marque est interprétée par les clients. Toutefois, il serait pertinent d'explorer plus en détails les pratiques susceptibles de renforcer la relation avec la marque. Nos résultats permettent de soulever certaines pistes de recherches futures, notamment en ce qui concerne le soutien offert par les marques. De prochaines recherches pourraient se pencher sur les stratégies efficaces à adopter pour favoriser un accompagnement personnalisé de la marque pour les clients. En outre, notre étude a révélé l'intérêt particulier des professionnels envers le contenu de marque. Cette pratique est reconnue en B2C pour avoir un impact sur la relation (Bezbaruah et Trivedi, 2020), il serait intéressant d'explorer davantage comment le contenu de marque peut servir à enrichir la construction et le renforcement de la relation client-marque.

## Bibliographie

- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Aarikka-Stenroos, L., Aaboen, L., Cova, B., & Rolfsen, A. K. (2018). Building B2B relationships via initiation contributors: Three cases from the Norwegian-South Korean international project business. *Industrial Marketing Management*, 68, 74-85.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. S., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “Social” Into Sales: The Impact of Salespeople'S Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 333-348.
- Alexander, N., Bick, G., Abratt, R., & Bendixen, M. (2009). Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market. *South African Journal of Business Management*, 40(1), 1-20.
- Alvarez, C., David, M. E., & George, M. (2023). Types of Consumer-Brand Relationships: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 160.
- Alvarez, C., & Fournier, S. (2016). Consumers' relationships with brands. *Current Opinion in Psychology*, 10, 129-135.
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 39-51.
- Andzulis, J., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305-316.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. S. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101.
- Arnett, D. B., German, S., & Hunt, S. D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. B. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative Consumer and Marketing Research*. SAGE Publications.

- Belk, R. W., & Tumbat, G. (2005). The Cult of Macintosh. *Consumption Markets & Culture*, 8(3), 205-217.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
- Bengtsson, A. A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713.
- Berger, J., & Heath, C. (2007). Where Consumers Diverge from Others: Identity Signaling and Product Domains. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 121-134.
- Bezbaruah, S., & Trivedi, J. P. (2020). Branded Content: A Bridge Building Gen Z's Consumer–Brand Relationship. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(3), 300-309.
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416-429.
- Brown, B., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2007). The Implications of Business-to-Business and Consumer Market Differences for B2B Branding Strategy. *Journal of Business Market Management*, 1(3), 209-230.
- Brown, B., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194-204.
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. B. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164-176.
- Cáceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Campbell, C., Papania, L., Parent, M., & Cyr, D. (2010). An exploratory study into brand alignment in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 712-720.
- Candi, M., & Kahn, K. B. (2016). Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial Marketing Management*, 57, 177-184.
- Casidy, R., & Lie, D. S. (2023). The effects of B2B sustainable brand positioning on relationship outcomes. *Industrial Marketing Management*, 109, 245–256.
- Casidy, R., & Nyadzayo, M. W. (2017). Drivers and outcomes of relationship quality with professional service firms: An SME owner-manager perspective. *Industrial Marketing Management*, 78, 27-42.
- Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.
- Century, S. (2022). In This Ad, Kathryn Hahn Isn't Just the Captain of a Pirate Ship—She's the CEO. Adweek. Récupéré le 7 février 2024 de <https://www.adweek.com/brand-marketing/in-this-ad-kathryn-hahn-isnt-just-the-captain-of-a-pirate-ship-shes-the-ceo/>
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), 48-63.



- Christensen, M., Cook, S., & Hall, T. (2006). What Customers Want from Your Products. *Harvard Business School*. Récupéré le 13 juin 2023 de <https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products>
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Routledge.
- Donchak, L., McClatchy, J., & Stanley, J. (2022). The future of B2B sales is hybrid. *McKinsey & Company*. Récupéré le 28 novembre 2023 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid>
- Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity threat and Affirmation in a Non-Territorial Office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Escalas, J. E. (2004). Narrative Processing: building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 168-180.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 339-348.
- Fernandes, T., & Moreira, M. (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: a comparative study between functional and emotional brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 274-286.
- Fitzgerald, A. (2020). Professional identity: A concept analysis. *Nursing Forum*, 55(3), 447-472.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their Brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.
- Fournier, S. (2009). Lessons Learned about Consumers' Relationships with Their Brands. *Handbook of Brand Relationships*, 5-23.
- Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty : A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675.
- Glynn, M. S., Motion, J., & Brodie, R. J. (2007). Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 400-409.
- Grace, D. A., Ross, M., & King, C. (2018). Brand fidelity: a relationship maintenance perspective. *Journal of Brand Management*, 25(6), 577-590.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S. G., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M. K., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R. E., & Sridhar, S. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs And Solutions*, 2(3), 193-208.
- Grönroos, C., & Helle, P. (2012). Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 344-359.

- Gupta, S., Melewar, T., & Bourlakis, M. (2010). Transfer of brand knowledge in business-to-business markets: a qualitative study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 395-403.
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90-98.
- He, J., Huang, H., & Wu, W. (2018). Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. *Industrial Marketing Management*, 72, 161-173.
- Hiebert, P. (2023). Why B-to-B Companies Are Investing More in Brand Marketing. *Adweek*. Récupéré le 6 juin 2023 de <https://www.adweek.com/brand-marketing/why-b-to-b-companies-are-investing-more-in-brand-marketing/>
- Holmlund, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 32-62.
- HubSpot. (s. d.). What is inbound marketing? *HubSpot*. Récupéré le 27 février 2024 de <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- HubSpot. (2023). HubSpot Software, tools, resources for your business. *HubSpot*. Récupéré le 27 février 2024 de <https://www.hubspot.com/>
- Jain, K., & Sharma, I. (2019). Negative outcomes of positive brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 36(7), 986-1002.
- Jefferson, M. (2022). How three B2B marketing bosses are making the case for brand investment. *Marketing Week*. Récupéré de <https://www.marketingweek.com/three-b2b-marketing-bosses-brand-investment/>
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships-Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297-313.
- Johnson, M., Cowin, L. S., Wilson, I. A., & Young, H. (2012). Professional identity and nursing: contemporary theoretical developments and future research challenges. *International Nursing Review*, 59(4), 562-569.
- Jouny-Rivier, E., Reynoso, J., & Edvardsson, B. (2017). Determinants of services co-creation with business customers. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 85-103.
- Karampela, M., Lacka, E., & McLean, G. (2020). “Just be there”. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1281-1303.
- Kasperūnienė, J., & Zydziunaite, V. (2019). A Systematic Literature Review on Professional identity construction in Social Media. *SAGE Open*, 9(1).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Kemp, E., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19-28.
- Keränen, J., Piirainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404-417.

- Kim, J., & Hyun, Y. T. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438.
- Kim, S., & McGill, A. L. (2011). Gaming with Mr. Slot or Gaming the Slot Machine? Power, Anthropomorphism, and Risk Perception. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 94-107.
- Korte, R. (2007). A review of social identity theory with implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 166-180.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.
- Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40-58.
- Lasrado, F., Thaichon, P., & Nyadzayo, M. W. (2022). Exploring the role of relationship management and relationship quality in B2B: empirical insights and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(5), 1055-1086.
- Lassar, W. M., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Le, D. T., Nguyen, T., Quach, S., Thaichon, P., & Ratten, V. (2021). The Development and Current Trends of Digital Marketing and Relationship Marketing Research. *Emerald Publishing Limited eBooks*, 1-18.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, 37 (4), 117-124.
- Lin, Y., Foscht, T., & Eisingerich, A. B. (2023). A time for heroes? Conceptualization, development and validation of the brand hero scale. *European Journal of Marketing*, 57(13), 1-26.
- Lipiäinen, H. S. M., & Karjaluo, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 733-741.
- Lopes, R., & Casais, B. (2022). Digital content marketing: conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-17.
- Martínez-López, F. J., Aguilar-Illescas, R., Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., Coca-Stefaniak, J. A., & Esteban-Millat, I. (2021). The role of online brand community engagement on the Consumer-Brand relationship. *Sustainability*, 13(7), 3679.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*.
- McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345-354.
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- Morgan, R., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Mudambi, S. M. (2002). Branding importance in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533.
- Muñiz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

- Muñiz, A. M., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747.
- Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B., & Christodoulides, G. (2018). Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, 31-36.
- Ohnemus, L. (2009). B2B branding: A financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52(2), 159-166.
- Orenga-Roglá, S., & Chalmeta, R. (2016). Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies. *SpringerPlus*, 5(1).
- Österle, B., Kuhn, M., & Henseler, J. (2018). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 72, 71-98.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. E. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191-1204.
- Park, C. S., Eisingerich, A. B., & Park, J. Y. (2013). Attachment-aversion (AA) model of customer-brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 229-248.
- Park, C. S., MacInnis, D. J., Priester, J. R., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- Pauwels, K., Erguncu, S., & Yildirim, G. (2013). Winning hearts, minds and sales: How marketing communication enters the purchase process in emerging and mature markets. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 57-68.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.
- Petridis, A. (2023). CRM System Providers in the US. *IBISWorld*.
- Petriglieri, J. (2011). Under Threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: how people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4),
- Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.
- Sage. (2022). Sage refreshes brand to reflect the changing needs of its customers. *Sage*. Récupéré le 21 février 2024 de <https://www.sage.com/investors/investor-downloads/press-releases/2022/04/sage-refreshes-brand-to-reflect-the-changing-needs-of-its-customers/>

- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2012). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*.
- Schembri, S. (2009). Reframing brand experience: The experiential meaning of Harley–Davidson. *Journal of Business Research*, 62(12), 1299-1310.
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of Consumption: An ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43.
- Sethi, A., Dash, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2024). Role of community trust in driving brand loyalty in large online B2B communities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 256–272
- Sheth, N., Parvatiyar, A., & Sinha, A. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis. *Journal of Economic Sociology*, 16(2), 119-149.
- Siamagka, N., Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Valvi, A. C. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Sihvonen, J. (2019). Understanding the drivers of consumer–brand identification. *Journal of Brand Management*, 26(5), 583-594.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491.
- Susanti, V., & Samudro, A. (2023). Analyzing the customer brand engagement model from the perspective of sellers and buyers in the B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 299-317.
- Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. (2022). Digital content marketing in business markets: activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, 105, 294-310.
- Thompson, C. B. (1997). Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438-455.
- Tian, K., & Belk, R. W. (2005). Extended Self and Possessions in the Workplace. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 297-310.
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137-149.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Veloutsou, C. (2007). Identifying the dimensions of the product-brand and consumer relationship. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 7-26.
- Wang, C. L., Sarkar, A., & Sarkar, J. G. (2018). Building the holy brand : Towards a theoretical model of brand religiosity. *International Journal of Consumer Studies*, 42(6), 736-743.
- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402.
- Wilkinson, I. B., Young, L., & Freytag, P. V. (2005). Business mating: Who chooses and who gets chosen? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 669-680.
- Yahoo Finance. (s. d.). Récupéré le 12 juillet 2023 de <https://finance.yahoo.com/quote/HUBS/>

- Zablah, A. R., Brown, B., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248-260.
- Zahay, D., Schultz, D. E., & Kumar, A. (2015). Reimagining branding for the new B2B digital marketplace. *Journal of Brand Strategy*, 3(4), 357-372.
- Zaichkowsky, J. L., Parlee, M., & Hill, J. R. (2010). Managing industrial brand equity: Developing tangible benefits for intangible assets. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 776-783.
- Zeng, E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39-44.

# Annexe 1

## Citations additionnelles

Tableau 4.1 - Citations additionnelles pour la première forme de relation (La marque B2B : un partenaire qui assiste l'identité professionnelle)

Thèmes	Citations
<p>4.1 - La marque B2B : un partenaire qui assiste l'identité professionnelle</p>	<p><b>Partenaire pour assister l'identité</b></p> <p><i>J'ai l'impression que je suis beaucoup plus productive, beaucoup plus efficace dans mon travail. Parce que j'ai accès à beaucoup d'informations au même endroit, puis c'est facile de gérer puis utiliser cette information-là avec un outil [...] C'est ça vraiment là, ça donne un bon coup de pouce pour être beaucoup plus complet au niveau du marketing je dirais.</i></p> <p><i>(Diane)</i></p>
<p>4.1.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - produit</p>	<p><b>Le produit nourrit les compétences</b></p> <p><i>So that's kind of another thing that HubSpot gave me because it's so multifaceted. Like I learned that you know, how to do automations, marketing systems, sales systems, CRM systems, operations systems, hosting systems, all of those little pieces, right. Design, it's all there, right. (John)</i></p> <p><i>Yeah, it was amazing. It was so unexpected, but it felt like everything I touched turned to gold. Every campaign that we ran back then, it seemed like it had some level of success. Not everything was perfect, but everything had some level of success. Everything. I was learning something every day. [...] I ended up in those first few years, after like three years of doing it, having great success. I actually wrote a short book talking about inbound marketing as a career and how I went from journalism to inbound marketing because it was so it was so much fun and it was you know, seeing the success being able to</i></p>

	<p><i>measure all the way through the closed loan process of a mortgage and say look this is what our team did. And so and at that point I had a few people on my team. By the end it grew. I had 10 people on the team that worked for me and we could track success that we were doing all the way from. (Ryan)</i></p>
<p>4.1.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - soutien</p>	<p><b>Être soutenu</b></p> <p><i>J'avais déjà des connaissances, mais on dirait que ça me rassure, entre guillemets, de savoir qu'ils sont toujours là que si jamais j'ai besoin de peaufiner mon expertise sur un ou l' autre, des aspects du marketing sais, mettons le emailing ou le inbound ces choses-là, Ben je sais qu'eux, les formations sont continuellement mises à jour, donc je sais pour être le plus à jour possible dans mon domaine, si je me réfère à la HubSpot Academy. (Karine)</i></p> <p><i>Makes a huge difference. It's like being able to not just Google it or not just talk to AI. And I love automations OK, but actually having a personal with them to whom I can reach out and be like this is a complicated topic that I've run into can you like what do you think about it? And they not just gonna be like HubSpot it's in the whatever answer or look at that or look at this right. The manager, somebody on the team just be like you know what let's think about it, OK. We don't have that yet. But this is how you could do it and there are other options, right. There's somebody always available to help you solve something that you can't solve yourself and that helps a lot because it's like if a customer reaches out to me and goes like, hey I need to figure this out and I'm like I don't know the answer to it. Give me a bit of time so I can research it on my own and also have their direct support of helping me grow. Makes a</i></p>



	<p><i>big difference. Like they are invested into people who use them. (John)</i></p> <p><b>Aider à croître</b></p> <p><i>Dès le lancement de HubSpot, il y avait la même philosophie qui disait, c'est Grow Better. C'est leur slogan, comment croître mieux, fait que je trouvais qu'il me faisait croître personnellement, avant même de faire croître les business. Fait que je trouvais que quand je consultais du contenu c'était vraiment du contenu qui me parlait, qui était contextualisé, personnalisé pour mon genre de besoin. (William)</i></p> <p><b>Reconnaissance de la marque</b></p> <p><i>Having the brand that I was working with having success with say, oh you're doing like let's make you the hero. They did all, you know, all that made me feel really good. Build confidence in me and I build that again. Like, I don't know that they thought of this, I'm sure they did. But it builds that connection to their brand that they made me the hero to tell their story and lifted me up and never told me that you have to. HubSpot is great. They just said tell us about your story. Of course it includes HubSpot, but they never told me what to say. And so it was very fun, very empowering and very confidence building. (Ryan)</i></p>
<p>4.1.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - image de marque</p>	<p><b>L'importance de l'image de marque</b></p> <p><i>C'est une entreprise grandissante et le fait qu'il fasse des événements et tout c'est quand même gros. Je trouve ça pour moi important là de sentir que la marque vers qui je m'associe si on veut n'est pas nécessairement le prestige, mais la place qu'ils occupent ça fait sérieux. Une entreprise de confiance que tu sais qu'il y a des gens pour te répondre qui sont là pour rester, donc je trouve ça rassurant. (Karine)</i></p>

--	--

Tableau 4.2 - Citations additionnelles pour la deuxième forme de relation (La marque B2B : un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle)

Thèmes	Citations
4.2 - La marque B2B : un partenaire qui stimule une nouvelle identité professionnelle	<p><i>C'est un peu ça le volet que je prenais par défaut pendant un bout de temps quand on travaillait dans HubSpot beaucoup, beaucoup, beaucoup fait que c'est vraiment ça qui m'a allumé fait que c'est là que j'ai compris que c'était ça que je voulais faire là quand quand je serai grand.(Antoine)</i></p>
4.2.2- Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - produit	<p><b>Rester à jour</b></p> <p><i>C'est un peu ça ma FOMO si on veut, là. Vu que je travaille dans cet outil-là tous les jours c'est sûr que je veux toujours rester à jour. T'sais justement, j'ai choisi un outil au lieu de 28 là pour être vraiment spécialisé dans un fait que moi c'est sûr que je veux savoir toutes les nouvelles fonctionnalités, je veux les voir parce que je veux pas à moment donné être submergé parce qu'il y a eu trop en même temps puisque là je connais plus l'outil là fait que ça c'est vraiment important pour moi là de rester à jour tout le temps avec les nouveautés. (Karine)</i></p> <p><b>Reconnaissance sociale</b></p> <p><i>C'est quand même le fun de te faire dire et te faire approcher par une job pour un outil que tu utilises, un outil que toi tu master, c'est quand même spécial. Ben oui, crime, je vais pouvoir vous aider. Moi je connais ça. Nous on est rendu à l'étape 25 dans notre processus HubSpot eux autres sont à l'étape 2 crime. Je l'ai déjà fait là, tout ça fait que ça aussi c'est pas facile, c'est toujours un peu différent, mais quand même exactement. Ben oui, je sais</i></p>

	<p><i>comment vous amener à votre point final, on l'a déjà fait ce qui marche, ce qui marche pas aussi. (Antoine)</i></p>
<p>4.2.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - soutien</p>	<p><b>Évoluer en donnant du soutien</b>  <i>Ben écoute le lien que j'ai eu avec cette marque-là grandi assez rapidement. Moi j'ai vu le partnership program comme une espèce de course à la montre dans le sens où je voulais à cette époque-là, il n'y avait pas de Partner Elite je pense que c'était Diamond le plus gros que je me disais bon tu fixes des objectifs, , tu veux les rendre, tu sais, on était devenu le premier Partner à être Diamond au Canada, après ça on était devenu le premier partenaire Elite. (Philippe)</i></p>
<p>4.2.2 - Les éléments de la marque qui sous-tendent la relation - cercle intime</p>	<p><b>Connotations religieuses</b>  <i>J'avais amené toute l'équipe marketing, je voyais ça comme un peu une retraite où on allait certifier que ce qu'on fait est bon. Puis tu sais fait que c'était un peu comme si on allait à l'église. Tu sais, on allait toute la gang qui trippe sur le Inbound se rencontrer, fait que ma blonde trouvait que c'était pas mal, comme une petite secte là [...] C'était comme une petite secte ben c'est de même qu'a le voyait. (William)</i></p> <p><b>Admiration des fondateurs</b>  <i>I really enjoy the evolution of marketer to a marketing director to a CMO to a trainer and everything in between that I've done. It's been a cool journey and I go back to like I owe it I truly owe it to HubSpot. I told Brian and Dharmesh the story that their book is what changed my life trajectory [...] I wouldn't have clients around the world. I wouldn't have been speaking on stages all over the country or virtually. I wouldn't be talking to you, Leewis. I wouldn't have this platform. And so I truly owe Brian and Dharmesh, you know, more than I can ever pay. (Ryan)</i></p>

