

HEC MONTRÉAL

**Marque universitaire, co-crédation de valeur et communauté:
Le cas des Jeux du commerce et des compétitions interuniversitaires**

par

Jean-François St-Pierre

**Sciences de la gestion
(Option Marketing)**

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

Avril 2018

© Jean-François St-Pierre, 2018

Résumé

La réputation de marque universitaire est de loin le facteur le plus déterminant dans le choix d'une université pour un étudiant. C'est aussi le plus grand critère de succès pour les institutions d'enseignement supérieur au Canada. Tout ce qui est véhiculé sur une marque universitaire et toute création de valeur favorable à sa réputation doivent ainsi devenir deux priorités pour un dirigeant d'université.

Sachant qu'une expérience positive peut stimuler chez le consommateur un bouche-à-oreille profitable pour une marque, le contexte des *Jeux du Commerce* et des compétitions académiques interuniversitaires est tout indiqué pour une école de gestion qui veut bonifier sa réputation de marque. En effet, ce type d'interactions vient augmenter la valeur d'usage qu'un étudiant accorde à son institution, ce qui l'amène ensuite à co-créeer de la valeur pour la marque universitaire.

Lancés au cours des dernières années à HEC Montréal, le comité des compétitions des étudiants et le réseau de juges diplômés viennent soutenir les participants dans leur préparation aux compétitions. Ces comités qui regroupent des individus aux intérêts communs à l'institution, qu'on nomme - communauté de marque - permettent notamment d'enrichir la connaissance de la marque des compétiteurs en préparation et créent ainsi à leur façon de la valeur pour la marque de HEC Montréal.

Mots clés : Gestion de marque, Marque universitaire, Réputation de marque, Co-créeation de valeur, Valeur d'usage, Communauté de marque.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux et des figures	v
Avant-propos.....	xi
Remerciements	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de la littérature.....	5
Chapitre 2 Contexte de l'étude.....	29
Chapitre 3 Méthodologie.....	33
Chapitre 4 Résultats de l'enquête.....	49
Chapitre 5 Analyse et discussion	71
Conclusion	85
Bibliographie.....	87

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1.1 Les principaux critères des candidats dans le choix d'une institution universitaire (Chapleo, 2012)	7
Tableau 1.2 Changement de paradigmes liés à la logique SD et au service comme base d'échange (Vargo et Lusch, 2008)	11-12
Tableau 1.3 Actions pour stimuler le consommateur à devenir un bénévole de la marque (Cova, Pace et <i>al.</i> , 2015)	19
Tableau 1.4 Comportement d'engagement du consommateur et liens avec la co-crédation de valeur (Jaakkola et Alexander, 2014)	20
Tableau 1.5 Les 12 pratiques d'influence d'une communauté de marque (Schau, Muniz et <i>al.</i> , 2009)	25-26

Figure 1.1 L'écosystème de la marque universitaire (Pinar, Trapp et <i>al.</i> , 2011)	8
Figure 1.2 Prémisse, implication et manifestation de la co-crédation de valeur (Prahalad, Ramaswamy. 2000)	13
Figure 1.3 Modèle du processus d'échange entre le consommateur et le producteur (Payne, Storbacka et Frow, 2008)	14
Figure 1.4 Processus global de l'effort du producteur dans sa volonté d'accroître la valeur d'usage du consommateur (Grönroos, 2011)	16
Figure 1.5 Modèle de co-crédation entreprise-consommateur dans l'industrie du tourisme (Shulga, Busser et Henthorneo, 2015)	17
Figure 1.6 Modèle présentant l'effet médiateur de la communauté et de l'interaction sur la co-crédation de valeur (France, Merrillees, et <i>al.</i> , 2015)	21

Figure 1.7 Retombées de la participation en co-création de valeur (Iglesias, Ind et <i>al.</i> , 2013)	22
Figure 1.8 Modèle de co-création de valeur pour une communauté de marque entre les nouveaux participants et les initiés (Pongsakornrunsilp et Schroeder, 2011)	23
Figure 1.9 Modèle des 12 pratiques de communauté de marque divisées selon les quatre thèmes (Schau, Muniz et <i>al.</i> , 2009)	24

Avant-propos

La méthode des cas a vu le jour au début du XXe siècle à la Harvard Business School et s'est répandue comme technique d'apprentissage dans la plupart des écoles de gestion. Essentiellement, cette méthode consiste à soumettre à un groupe de personnes une situation concrète afin d'identifier un problème ou un défi et de proposer différentes solutions possibles.

Les compétitions académiques se sont inspirées de cette structure afin de mettre en concurrence le talent des étudiants de différentes institutions universitaires. Depuis, ces expériences d'apprentissage engendrent une importante création de valeur d'usage pour les participants et stimulent aussi une co-création de la valeur pour la marque.

En effet, la satisfaction des participants à ces activités les amène à générer un bouche-à-oreille positif pour la marque et à s'inscrire dans le développement de futures générations de compétiteurs.

Dans le cadre de cette recherche qualitative, les étudiants et les diplômés interviewés ont vécu le contexte de préparation aux compétitions académiques et expliquent ce que cette expérience a pu représenter pour eux, tant sur le plan personnel que professionnel.

Remerciements

Le hasard fait bien les choses, quand il les fait. – Jean-Claude Carrière

Mon arrivée à HEC Montréal est le fruit d'un hasard qui a bien fait les choses. J'y œuvre depuis 28 ans avec parfois plus d'enthousiasme qu'aux premiers jours. Ce plaisir d'y travailler, je le dois aux 1001 personnes que j'ai rencontrées tout au long de mon parcours.

Au cours de cette route, certaines rencontres se sont avérées importantes pour mon cheminement professionnel. Collègue depuis le début des années 1990, Johanne Champagne est certainement la première personne à qui je souhaite adresser mes remerciements. Pendant près de 10 ans, elle m'a aidé à rédiger des centaines d'articles qui ont été publiés dans les médias montréalais. En 2017, elle a encore accepté de m'accompagner. Par nos échanges et nos discussions, elle m'aura permis d'exprimer mes réflexions à l'écrit avec plus de cohérence. De m'apprendre à écrire est l'un des beaux cadeaux que j'ai reçus dans ma vie. Merci mon amie pour ce beau présent.

Je dois également de saluer mon ami René Gendreau qui m'a permis d'intégrer un univers qui m'était pratiquement étranger en 2010. En visitant l'arrière-scène des compétitions académiques, je me suis aussitôt découvert une passion pour celles-ci. Depuis, j'ai eu le privilège de rencontrer des centaines de compétiteurs étudiants, des dizaines d'entraîneurs d'équipes et des milliers de diplômés qui contribuent au rayonnement de HEC Montréal. De m'avoir permis de diriger des équipes et d'assurer une charge de cours à l'École, sont des cadeaux que je ne pouvais pas m'imaginer recevoir un jour. Merci René.

Je ne peux passer sous silence l'appui de Pierre Balloffet qui m'a soutenu tout au long de ma démarche universitaire. À titre de directeur du DESS en communication-marketing et de professeur, tu as d'abord réussi à me transmettre ta passion pour la marque. Ensuite, tu as eu la gentillesse d'accepter d'être mon directeur de mémoire. Depuis, tu as toujours su m'encourager et m'inspirer. Pour ton intelligence, tes conseils et tes bons mots, je te remercie sincèrement. L'obtention d'un diplôme de M.Sc. est une ambition que je caresse depuis si longtemps. C'était le plus beau cadeau que tu pouvais m'offrir. Merci pour ton accompagnement.

Je profite également de ce moment pour saluer mes collègues et amis Anne, Julie et Pierre qui ont toujours su me faire comprendre que je réussirais cet exercice difficile. Merci aussi aux membres de mon équipe de la vie étudiante aux SAE (Audrey, Aminata, Chantal, Maud-Andrée et Stéphanie), qui m'ont soutenu tout au long de ce très long processus d'écriture. Merci de votre présence pendant mes absences.

Le hasard fait peut-être bien les choses, mais c'est davantage l'appui constant de ma famille qui m'aura permis d'en réaliser plusieurs au cours des dernières années. Je tiens à

remercier sincèrement France, Laurie-Anne et Christophe. Je vous confirme que c'est fini les soirées et les week-ends où je restais assis à rédiger pendant des heures et à réfléchir à des concepts marketing. Je sais que vous avez fait de grands sacrifices pour moi. C'est le plus beau cadeau que vous pouviez m'offrir. Sachez que cette réalisation, c'est aussi la vôtre et que je vous en serai éternellement reconnaissant. Merci de votre patience. Je vous aime.

Je me dois finalement de saluer la gentillesse de ceux qui ont accepté de se prêter aux entrevues et à la lecture de ce mémoire. Merci pour votre don de temps. Il m'est précieux et j'ai tenté d'en faire bon usage. Je vous laisse maintenant le soin d'en juger par vous-mêmes.

Plus j'y pense et moins je crois que ce mémoire est le fruit du hasard. En fait, il en est très loin. J'estime plutôt qu'il est le résultat d'une extraordinaire co-création rendue possible grâce aux interactions positives avec les membres d'une merveilleuse communauté engagés à faire croître ma valeur personnelle. Merci à vous tous!

« Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous » - Paul Éluard

Introduction

Depuis de nombreuses décennies, les universités à travers le monde se livrent une concurrence sans merci pour se hisser ou se maintenir parmi les institutions d'enseignement supérieur les plus prestigieuses. Depuis le début du XXI^e siècle, la compétition est encore plus féroce en raison de la multiplication des classements nationaux et mondiaux.

Ces classements sont importants dans la mesure où ils influencent directement la réputation de marque¹ d'une institution universitaire ou, plus précisément, ce qui en est dit par les consommateurs et leaders d'opinion.

Facteur le plus déterminant dans le choix d'une université pour un étudiant, la réputation de marque est aussi le plus important facteur de succès pour les institutions d'enseignement supérieur au Canada selon IBISWorld², le leader mondial de l'intelligence d'affaires spécialisé dans les études de marché.

Pour les universités canadiennes³, ces classements sont notamment favorables au lucratif recrutement d'étudiants internationaux qui leur ont permis d'afficher une croissance de 0,7% en revenus pour atteindre un chiffre d'affaires global de près de 36 milliards⁴ de dollars en 2015, et ce, malgré une baisse de subsides gouvernementaux.

Sachant que le succès d'une marque universitaire repose d'abord sur sa réputation et que l'institution ne peut pas dicter tout ce qui en est dit, une bonne gestion de marque devient un incontournable.

La marque universitaire

Par définition, une marque contribue à définir l'identité d'une entreprise, de ses services ou ses produits. En théorie, une gestion de marque favoriserait donc, auprès du consommateur, une image positive de l'entreprise, une mise en valeur de sa bonne réputation, etc. La marque universitaire n'échappe pas à cette logique et sa gestion a été abordée de nombreuses façons dans la littérature scientifique au cours des dernières années.

Au nombre des auteurs qui se sont attardés au phénomène de gestion de marque universitaire, Balmer et Wang (2016) l'ont étudié à travers le point de vue et les connaissances de cadres supérieurs d'école de commerce de calibre mondial. Bien conscient de l'importance de ce qui est dit par les consommateurs et du potentiel de leur

¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/reputation-de-marque>

² Ibis world, industry research reports

³ <http://www.forbes.com/2010/08/01/higher-education-competition-opinions-best-colleges-10-altbach.html>

⁴ Colleges & Universities in Canada Industry Report.pdf

contribution à la réputation de marque, les auteurs soulèvent un thème n'ayant pas été abordé par les dirigeants lors de ces entretiens, celui d'une gestion de marque basée sur la co-crédation de valeur issue des parties prenantes (étudiants, diplômés, professeurs, employés, employeurs, famille, etc.) de l'université.

Ce constat est étonnant dans la mesure où la co-crédation de valeur implique que les clients ne sont plus passifs, qu'ils sont informés sur les produits et services et qu'ils échangent sur l'ensemble des interactions qu'ils ont avec les entreprises. C'est ainsi qu'ils influencent, à leur gré, la réputation d'une marque qui, en conséquence, n'est plus uniquement sous le contrôle de l'entreprise (Pralad et Ramaswamy 2004).

Comme les parties prenantes ne sont pas isolées les unes des autres dans un contexte universitaire, cet environnement est donc fort propice aux interactions. Il favorise ainsi le développement de groupes d'individus aux intérêts convergents ou, plus précisément, d'une communauté en lien avec la marque.

De nombreux auteurs (Ind, Iglesias et Schultz, 2013; Schau, Muñiz et Arnould, 2009) se sont intéressés au phénomène de communauté de marque et de son impact sur la création de valeur pour une entreprise. On comprend que cette co-crédation de valeur est non seulement bénéfique pour une marque, mais aussi pour la communauté de marque (Pongsakornrunsilp et Schroeder, 2011) qui y contribue.

Contribution théorique et managériale

En s'intéressant au processus de création de valeur pour une marque et pour ceux qui la créent dans un contexte universitaire, cette étude apportera une contribution à la fois théorique et managériale.

Sur le plan scientifique, peu de chercheurs se sont intéressés à la co-crédation de valeur comme stratégie de gestion de marque universitaire. En effet, la littérature actuelle se divise en trois grands champs d'intérêt, les facteurs d'influence pour un étudiant dans le choix d'une université, les motivations liées aux comportements philanthropiques des diplômés envers leur Alma Mater et, enfin, les pratiques plus traditionnelles de gestion de marque universitaire (McAlexander et *al.*, 2005).

Ce mémoire viendra pallier cette absence dans la littérature en répondant aux questions de recherches suivantes :

- Comment se co-crée la valeur pour la marque universitaire ?
- Quelle est la nature de cette valeur (économique, relationnelle, de réputation, fonctionnelle, etc.) ?
- Est-ce que la communauté de marque joue un rôle dans la co-crédation de valeur pour une entreprise, et si oui, quel est-il ?

- Quelles sont les retombées de cette co-crédation de valeur pour la marque universitaire (loyautéd, innovation, WOM, innovation de produit, etc.)?

Enfin, pour le gestionnaire d'une organisation d'enseignement supédrieur, ce médmoire viendra ddfinir l'importance ou non de favoriser la mise sur pied de designs efficaces d'opportunités de co-crédation de valeur favorable à la rédputation de la marque universitaire.

Pour illustrer ce phénomédne de co-crédation de valeur en milieu universitaire, le terrain de recherche sera celui des compéditions acadédmiques (d'études de cas) interuniversitaires à HEC Montrédal. «*Ces compéditions ont une vdritable pertinence commerciale*», a ddcclaréd Iain McLaughlin, responsable de la gestion de ressources et de mobilitéd pour KPMG à Londres, notant l'appdtit croissant des entreprises pour ces activitéd.

Partant ainsi du principe qu'elles influencent positivement la rédputation de marque d'une universitéd grâce au grand nombre d'interactions favorables qu'elles gdnèrent entre les parties prenantes, les compéditions interuniversitaires et, plus spdcifiquement les *Jeux du Commerce*, permettront de cerner le processus de crédation de valeur pour la marque universitaire et au sein de la communautéd de marque.

Structure de prdsentation du médmoire

La structure de ce médmoire se divisera en sept sections. Suite à cette introduction, une revue de la littdrature sera prdsentée au 1^{er} chapitre afin de mettre en valeur les principaux thèmes abordés tout au long de cette recherche. Il y sera d'abord question du thème principal de ce médmoire, celui de la marque universitaire. Une attention sera ensuite portée sur les interactions entre un producteur et un consommateur favorisant une co-crédation de valeur.

Le regard se tournera ensuite sur le rôle de l'entreprise dans le design d'opportunitéd de co-crédation (Adrian Payne *et al.*, 2009) et de sa capacitéd à créder de la valeur. La valeur d'expdrience de la marque, l'influence de la communautéd de marque et la gouvernance de la marque feront l'objet du dernier volet de la revue de la littdrature.

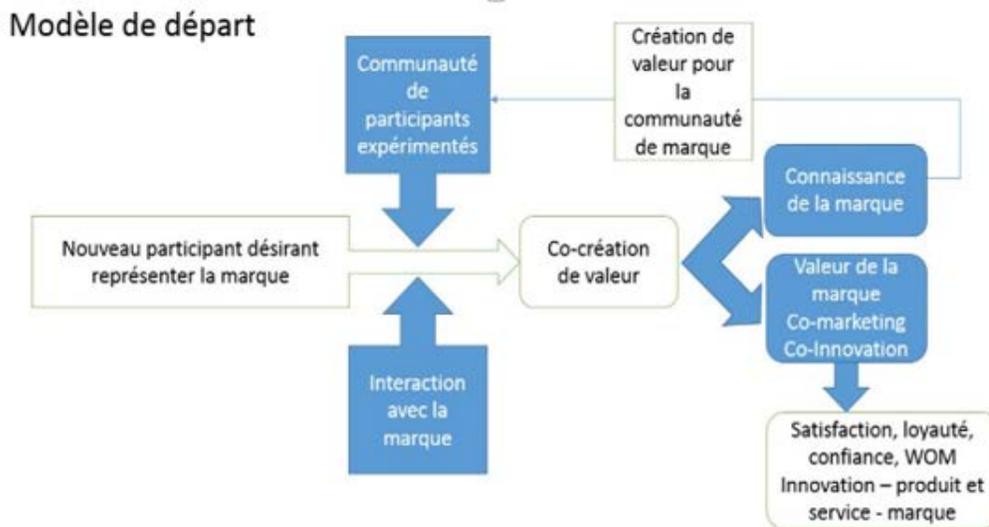
Afin de mieux comprendre dans quel type d'environnement cette co-crédation de valeur peut se matdrialiser, le contexte des *Jeux du Commerce* et des compéditions acadédmiques interuniversitaires sera ensuite prdsenté au 2^e chapitre.

Sur le plan mtdhodologique, une sdrrie d'entrevues semi-dirigées auprdès de 15 participants aux compéditions interuniversitaires, et plus spdcifiquement, aux *Jeux du Commerce* (JDC) pour HEC Montrédal, une école de gestion de calibre mondial, viendra soutenir ou non la thèse qu'il y a bien une co-crédation de valeur dans le cadre de ces activitéd.

Modulé selon le niveau d'engagement du participant (nouveau, ancien, vétéran), le questionnaire d'entrevue cherchera d'abord à cerner sa perception de la réputation de l'université avant qu'il y soit admis ainsi que l'impact réel de son expérience des compétitions au terme de ses études sur cette même réputation. Il sera ensuite question de son attachement à l'institution et de son intérêt à faire la promotion de l'université et/ou d'investir de ses propres ressources au profit de la marque. La méthodologie retenue pour cette recherche qualitative sera présentée en détail au 3^e chapitre et les résultats des entrevues seront ensuite colligés et analysés au 4^e chapitre.

Présenté au 5^e chapitre sous la forme d'une discussion, l'analyse permettra d'abord établir une relation concrète entre la revue de littérature et les résultats obtenus. Cette section viendra ensuite répondre aux quatre questions évoquées ci-dessus et faire l'évaluation d'un modèle dont l'objectif est de conceptualiser ce processus de co-crédation de valeur.

Largement inspiré par ceux existants déjà dans la littérature scientifique, le modèle ci-dessous tentera de démontrer qu'un nouveau participant soumis à l'expérience d'une compétition interuniversitaire et mis en relation avec de personnes soucieuses de son intérêt peut non seulement co-crédation de la valeur pour l'université, mais aussi pour la communauté de cette marque universitaire.



Les limites de cette recherche, les avenues potentielles de recherches futures et quelques recommandations sur la co-crédation de valeur au profit de la marque universitaire seront présentées en conclusion de ce mémoire.

Chapitre 1

Revue de la littérature

1.1 Marque universitaire

Au cours des dernières années, plusieurs articles scientifiques ont été publiés sur la marque universitaire, notamment sur les meilleures pratiques de recrutement d'étudiants et de stratégie philanthropique auprès des diplômés. De ces études, on apprend, par exemple, que la réputation de la marque universitaire est pour l'étudiant le critère déterminant dans le choix d'une institution.

On peut alors deviner toute l'importance que revêt la marque pour l'université. D'abord, parce qu'elle définit son identité, ses services, ses produits, mais surtout parce qu'elle bâtit son image. L'université peut ainsi se différencier de ses concurrents et miser sur cette image pour influencer la perception et le choix du consommateur.

1.1.1 L'influence des attributs affectifs et cognitifs de la marque sur l'image de l'institution

Les auteurs Alwi et Kitchen (2014) ont analysé du point de vue du consommateur la perception de l'image de marque d'une université et les critères qui déterminent ses choix. Leurs recherches ont permis d'établir que le consommateur, tant dans sa perception que ses choix, procède par associations mentales de deux types : les attributs cognitifs et les attributs affectifs.

Les attributs cognitifs permettent au consommateur d'évaluer la qualité de l'éducation, des services, des installations, de l'environnement d'apprentissage, de la vision de l'administration, etc. Il a été observé que la dimension innovante des cours et des programmes offerts par l'université est l'attribut cognitif qui aura le plus d'impact sur la perception de l'image de la marque universitaire.

Sur le plan affectif, des attributs tels que l'empathie, la compétence, le prestige et le style audacieux favorisent une perception positive de la marque universitaire. Chez l'étudiant, cela se manifeste par des sentiments qui contribuent à sa satisfaction et qui le prédisposent à devenir loyal envers la marque.

Comme la recherche et l'enseignement sont d'importants piliers pour une université, on pourrait croire que les attributs cognitifs prédominent dans l'évaluation d'une institution universitaire. Pourtant, Alwi et Kitchen affirment que ce sont les attributs affectifs qui vont ultimement définir le choix du consommateur pour une marque universitaire. En effet, même si les attributs cognitifs sont nécessaires pour analyser l'offre de service de l'institution, leur recherche démontre clairement que ce sont les attributs affectifs qui prédisposent à un bouche-à-oreille favorable pour l'image de la marque.

David Aaker, auteur influent de la littérature sur la marque, abonde dans le même sens que Alwi et Kitchen en confirmant le rôle important des attributs affectifs et cognitifs sur l'image de marque. « La marque désigne la valeur issue des associations mentales qu'elles suscitent à celles déjà suscitées par le produit lui-même » (Aaker, 2011).

Pour illustrer son propos, Aaker donne en exemple la stratégie publicitaire de l'université où il enseigne, l'école Berkeley-Haas. Il souligne qu'elle ne met pas de l'avant l'offre de services (le produit lui-même), mais plutôt des affirmations propres à susciter des associations mentales de type affectif favorables à l'image de l'institution.

- « Nous développons des leaders qui redéfinissent la façon dont nous faisons des affaires»
- « Nous lançons des idées audacieuses, prenons des risques intelligents et acceptons des échecs raisonnables »
- « Nous prenons des décisions basées sur des preuves et des analyses, nous donnant la confiance d'agir sans arrogance.»
- « Nous sommes une communauté conçue pour la curiosité et la poursuite à long terme de la croissance personnelle et intellectuelle.»
- « Nous façonnons notre monde en dirigeant de manière éthique et responsable. »

Ces trois chercheurs conviennent unanimement de l'importance et du rôle des attributs affectifs, mais Alwi et Kitchen (2014) font un constat étonnant quant à leur origine. Les attributs affectifs ne seraient que le simple «résultat» des attributs cognitifs de la marque!

En effet, les attributs affectifs résulteraient de la *perception* qu'a l'étudiant du rendement fonctionnel et/ou technique des services de l'université. Par exemple, les étudiants ont tendance à accoler une image de marque audacieuse ou prestigieuse (attributs affectifs) à une université si l'expérience des méthodes d'enseignement innovantes (attributs cognitifs) s'avère positive.

Ces conclusions rejoignent les résultats des recherches de l'auteure Anisimova menées en 2007. Elle expliquait alors que, pour s'inscrire dans la mémoire du consommateur, le nom d'une marque devrait immédiatement éveiller des associations mentales, des images et des émotions.

Comme ces associations mentales auront une influence déterminante sur l'image de l'université, elles auront une incidence sur la réputation de marque, c'est-à-dire ce qui est véhiculé spontanément sur la marque universitaire par les consommateurs et les leaders d'opinion.

1.1.2 Réputation de la marque : facteur de succès pour une institution universitaire

La réputation de marque est le plus important facteur d'influence pour le recrutement d'étudiants et pour le succès global des institutions d'enseignement supérieur au Canada selon Ibisworld⁵, leader mondial de l'intelligence d'affaires spécialisé dans les études de marché.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la réputation de marque. Entre autres, Joseph, Mullen et Spake (2012) ont étudié ce qui forge cette réputation pour une institution. Ils ont démontré que le bouche-à-oreille entre amis et les échanges avec du personnel ou des étudiants lors de visites ou de portes ouvertes sur le campus y contribuent largement et influencent directement le choix d'un futur étudiant pour une université.

Le chercheur Chapleo (2012) a de son côté avancé que c'est la réputation de marque qui distingue les universités performantes en termes de recrutement. Dans ses recherches comparatives sur les pratiques en gestion de marque d'universités britanniques réputées, il a pu observer que même si les étudiants universitaires considèrent une grande variété d'attributs cognitifs avant d'arrêter leur choix sur une institution, leur décision finale ne se base pas sur ceux qu'ils estimaient importants au départ.

Le tableau 1.1 ci-après illustre bien les résultats de ce paradoxe.

Variable	Average for each variable	Highest individual score for each construct/ variable in an individual university
Progressive	4.78	5.07
Strong International Reputation	4.78	6.24
Good UK Reputation	5.07	6.57
Approachable	4.25	4.67
Prime City Location	4.72	5.84
Distinct	4.55	5.84
Professional	5.11	6.11
Always a University	4.34	6.11

(tab.1.1)

Dans la colonne de gauche, on retrouve les critères les plus importants pour évaluer le futur choix d'une institution et dans la colonne de droite, celui qui prédomine dans le choix final. On remarque ici que le critère le plus important dans le **futur choix** d'une institution est le **professionnalisme** de l'université (note 5,11) alors que la variable la plus

⁵ Ibis world, industry research report

élevée dans le **choix final** a été la **réputation de l'université** tant au Royaume-Uni (note 6,57) qu'à l'étranger (note 6,24).

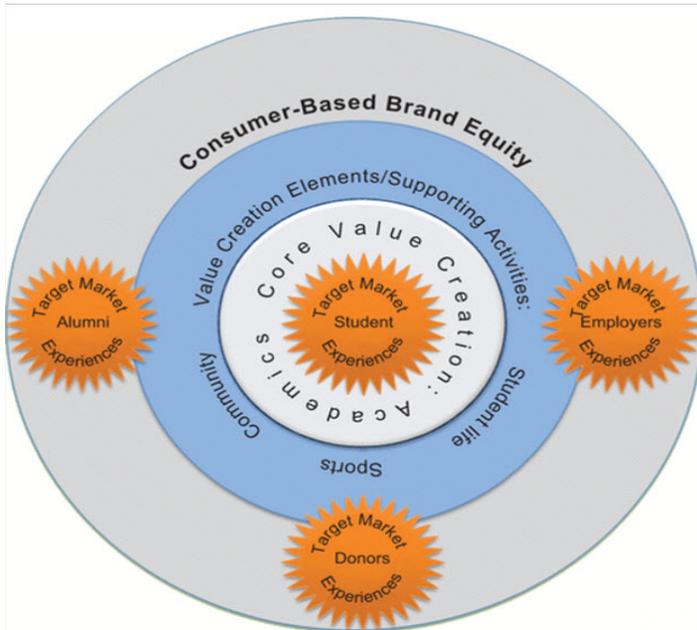
En identifiant la réputation de marque d'une université comme principal critère d'influence dans le choix d'une institution, les recherches de Chapleo appuient les conclusions de Alwi et Kitchen sur le rôle déterminant des attributs affectifs sur la réputation de marque, et sur celui du bouche-à-oreille comme meilleur moyen de la diffuser.

1.1.3 Expérience de la marque universitaire : source d'engagement et de fidélité

Comme vu précédemment, les rencontres avec le personnel et les étudiants lors de visites de campus sont favorables à la réputation de marque. Aussi, la vie universitaire, par la nature dynamique de son environnement, procure un contexte propice aux interactions entre les membres de sa communauté.

Ces échanges, quand ils sont positifs, viennent influencer la satisfaction de l'étudiant et, par le fait même, sa perception de la valeur de la marque de son université. Pinar, Trapp et *al.*, (2011) ont produit un modèle théorique qui explique comment un étudiant satisfait de son expérience d'apprentissage scolaire (donc en interaction avec ses professeurs) contribue directement à ce processus de création de valeur pour la marque universitaire.

Dans leur *écosystème de la marque universitaire* (fig.1.1), on peut voir comment se transforme cette perception positive initiale en création de valeur pour la marque.



(fig.1.1)

L'expérience d'apprentissage de l'étudiant sert de point de départ au modèle des chercheurs car elle est au cœur de la relation avec l'université. Lorsque l'expérience s'avère satisfaisante, elle permet à l'étudiant d'accéder à un deuxième niveau relationnel qui l'amène à participer à la vie communautaire de l'institution (activités parascolaires, sportives ou étudiantes). Cette participation est significative dans la mesure où elle permet à la fois un engagement clair de l'étudiant et une relation plus étroite avec l'institution.

Ng et Forbes avançaient déjà en 2009 que cette relation serait encore plus forte si la contribution personnelle d'un étudiant amenait l'institution à améliorer la qualité de son offre. Ils précisait alors que la co-crédation de service qui en résulterait amènerait une meilleure perception de l'image de marque de l'institution et un engagement à long terme du futur diplômé.

Ces relations de fidélité entre le diplômé et son université suscitent l'enthousiasme des chercheurs depuis des lustres⁶. Parmi les recherches les plus marquantes sur le sujet, celles de McAlexander, Koenig et Schouten, (2005) ont démontré que l'attachement du diplômé s'amorce et croît pendant ses expériences étudiantes. Un attachement qui, comme l'affirmeront plus tard Pinar, Trapp et *al.* (2011), incitera le diplômé à investir ses propres ressources au sein de l'institution à titre de donateur ou même d'employeur.

À la lumière des études de tous ces chercheurs, l'université devrait prendre tous les moyens pour mettre en place des opportunités d'interactions favorables au renforcement de sa relation avec les étudiants, de sa réputation, de sa différenciation de ses concurrents, de son image de marque et, ultimement, de son succès organisationnel.

1.1.4 Gestion traditionnelle de la marque universitaire

Les dirigeants d'université reconnaissent pleinement l'importance stratégique de la marque pour leur institution et, surtout, leur responsabilité d'en faire une bonne gestion. C'est ce qui ressort des travaux de Balmer et Wang, (2016) qui ont interviewé une cinquantaine de cadres supérieurs d'écoles de commerce de niveau universitaire reconnues pour leur réputation, leur professionnalisme et l'avant-garde de leur institution.

Pour ces dirigeants, une bonne gestion de marque universitaire est unidirectionnelle, contrôlée par l'institution, et met prioritairement l'accent sur les dimensions fonctionnelles (attributs cognitifs) de ses produits et services tels que l'internationalisation, la qualité du service, la stabilité financière et l'architecture de

⁶ Déjà en 1792, l'Université Yale instaurait une structure pour documenter les activités de son Alumni et tisser des liens avec ses diplômés
http://www.case.org/About_CASE/CASE_History/100AnniversaryAAS/100AnniversaryExplore.html

l'institution. Ces points forts attireraient, selon eux, non seulement les professeurs et les étudiants, mais susciteraient également l'intérêt de partenaires universitaires internationaux.

Bien que ces dirigeants soient conscients de toute l'influence qu'exercent les étudiants et les diplômés sur la réputation de l'université, Balmer et Wang constatent qu'ils délèguent aux communications corporatives l'entière responsabilité de la diffusion de l'image de marque.

Pour les chercheurs, c'est une façon de faire étonnante puisque depuis plus d'une décennie, les pratiques de gestion et de création de valeur pour la marque, basées sur la collaboration avec des parties prenantes (consommateur, fournisseur, concurrent, etc.), font le succès d'entreprises dans maintes industries.

Aussi, Balmer et Wang se demandent pourquoi aucun gestionnaire d'institution universitaire ne s'est attardé à ce jour au développement d'une stratégie de marque axée sur la co-crédation de valeur dans son propre milieu. Selon eux, la mise à profit de la communauté universitaire (étudiants et leurs proches, diplômés, professeurs, employés, employeurs, etc.) à la réputation de la marque de son institution et à l'impact sur sa valeur devrait être une priorité absolue pour les dirigeants d'institutions universitaires. S'il en était ainsi, leur recherche d'équilibre entre approche traditionnelle de gestion de marque et co-crédation de valeur pourrait même devenir une précieuse contribution à l'étude de la gestion de marque universitaire sur un territoire inexploré à ce jour.

1.2 Création de valeur

En marketing, la relation commerciale entre un producteur et un consommateur s'exprime traditionnellement par la valeur d'échange, c'est-à-dire la valeur d'un produit ou d'un service contre un prix de vente. Et pour favoriser ce type d'échange unidirectionnel, la connaissance de la valeur de l'expérience d'un service ou d'un produit attribuée par le consommateur permet de vendre davantage de produits à un prix plus élevé et sur une plus longue période.

Vargo et Lusch (2004) estiment que cette vision traditionnelle des affaires est réductrice et dépassée. Selon eux, l'intérêt marketing ne devrait plus être axé sur le bien physique mais plutôt sur les services (compétences, information et connaissance) et sur l'interactivité et la collaboration entre les parties prenantes. Cette approche marketing bidirectionnelle, construite autour d'un modèle d'échange de services tangibles et intangibles, s'appelle *Service-Dominant Logic* (SDL).

1.2.1 Le potentiel de co-création de valeur du consommateur

Du point de vue de la SDL, tout est service et tous les acteurs sociaux et économiques sont des intégrateurs de ressources qui procureront un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. « Centr e auparavant sur le producteur, l'orientation marketing est maintenant sur le consommateur », affirment Vargo et Lusch (2004).

Le potentiel de contribution du client devient plus important pour le producteur que la traditionnelle valeur d'échange car le consommateur est appelé à être un investisseur, un promoteur, un diffuseur, voire un décideur pour la marque.

Dans un contexte aussi favorable, il revient alors à l'entreprise de soumettre une proposition au client qui, en retour, va créer de la valeur pour la marque. Le processus de cette nouvelle approche marketing qui repose sur la valeur de l'échange des services plutôt que sur le bien lui-même s'appelle co-création de valeur.

Vargo et Lusch ont identifié et mis en tableau en 2004 les prémisses de ce changement de paradigme vers la SDL qui mènent à la co-création de valeur.   la suite des commentaires d'une cinquantaine d'experts réputés en marketing, les auteurs ont enrichi en 2008 leur tableau de plusieurs nouvelles prémisses (tab.1.2 ci-après).

Prémisse initiale	Prémisse nouvelle ou modifiée	Explications
L'application de compétences spécialisées et des connaissances est l'unité d'échange fondamentale	Le service est la base fondamentale de l'échange	L'application de ressources opérantes (connaissances et compétences), le «service», tel que défini dans la logique SDL, est la base de tout échange. Le service est échangé contre un service
L'échange indirect masque l'unité d'échange fondamentale	L'échange indirect masque la base fondamentale de l'échange	Parce que le service est fourni via des combinaisons complexes de biens, d'argent et d'institutions, la base de service de l'échange n'est pas toujours apparente
Les marchandises sont un mécanisme de distribution pour la fourniture de services	Les marchandises sont un mécanisme de distribution pour la fourniture de services	Les biens (durables et non durables) tirent leur valeur de l'usage du service qu'ils procurent
La connaissance est la source fondamentale de l'avantage concurrentiel	Les ressources opérationnelles sont la source fondamentale d'un avantage concurrentiel	La comparaison de la capacité d'amener le changement souhaité stimule la concurrence

Toutes les économies sont des économies de services	Toutes les économies sont une économie de service	Le service (singulier) ne fait que gagner en importance avec une spécialisation et une externalisation accrues
Le client est toujours un coproducteur	Le client est toujours un co-créateur de valeur	Implique que la création de valeur est interactionnelle
L'entreprise ne peut qu'émettre des propositions de valeur	L'entreprise ne peut pas produire de la valeur, mais présenter seulement des propositions de valeur	Les entreprises peuvent offrir leurs ressources appliquées pour créer de la valeur et collaborer (de manière interactive) pour créer de la valeur après l'acceptation de propositions de valeur, mais elles ne peuvent pas créer et / ou produire de la valeur de manière indépendante
La vision sur le service est dirigée vers le client et la relation	La vision sur le service est intrinsèquement dirigée vers le client et la relation	Parce que le service est défini en termes de bénéfice co-créé et déterminé par le client, il est intrinsèquement dirigé vers le client et relation
Des organisations existent pour intégrer et transformer les micro-compétences spécialisées en services complexes qui sont demandées sur le marché	Tous les acteurs sociaux et économiques sont des intégrateurs de ressources La valeur est toujours unique et déterminée par le bénéficiaire	Le contexte de création de valeur implique la présence d'un réseau de réseaux (intégration de ressources d'origine multiple) La valeur est idiosyncrasique, expérientielle, contextuelle et chargée de sens

(tab.1.2)

Dans ce tableau, nous nous sommes attardés à quatre énoncés (en caractère gras) qui vont nous permettre de comprendre les principes et les processus de co-crédation de valeur dans un contexte universitaire, soient :

- Le service devient la base d'échange fondamentale entre le consommateur et le producteur : dorénavant, le service s'échange par un autre service.
- Le consommateur est maintenant un co-créateur de valeur en permanence.
- L'entreprise ne peut pas produire de la valeur par elle-même : elle ne peut offrir qu'une proposition de valeur au consommateur.
- La valeur est uniquement déterminée par son bénéficiaire, en l'occurrence le consommateur.

Ces énoncés nous amènent déjà à voir clairement le rôle essentiel du consommateur en tant que co-créateur de valeur, et l'impossibilité pour la marque de produire de la valeur à elle seule.

Transposés dans un contexte universitaire, ces deux constats nous permettent de croire que le rôle du gestionnaire n'est plus de bonifier une offre existante pour satisfaire l'étudiant, mais plutôt de mettre en place un processus interactif pour favoriser la création permanente de valeur pour la marque.

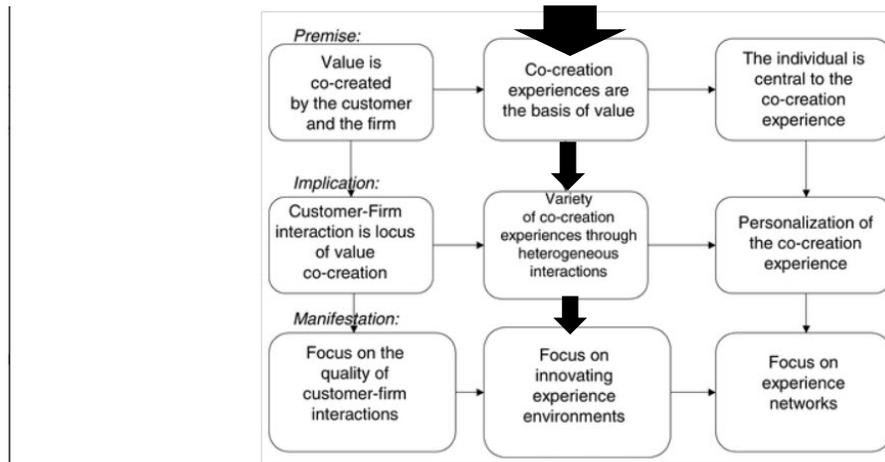
1.2.2 Valeur d'usage et connaissance de la marque

« La co-crédation de valeur, pour une entreprise, consiste à développer des produits ou services en collaboration active avec ses clients, et ce, de façon durable » (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Ces deux auteurs, à l'instar de Vargo et Lusch, se sont intéressés aux interactions que les entreprises entretiennent avec leurs clients pour mener à une création de valeur. Si Vargo et Lusch ont fait ressortir le rôle déterminant du consommateur dans la création de valeur, Prahalad et Ramaswamy ont pour leur part focalisé sur la dimension expérientielle des interactions qui amène le consommateur à co-crédier.

Dans la figure 1.2 ci-après, les auteurs mettent en lumière la place et l'incidence de l'expérience dans un processus interactif de co-crédation de valeur.

Nouveau cadre de référence pour la création de valeur



(fig.1.2 Prahalad et Ramaswamy, 2004)

Lorsque la marque met en place une variété d'expériences interactives, on peut voir qu'elle permet au consommateur de personnaliser sa co-crédation de valeur. Si en plus elle lui offre la possibilité de vivre ces expériences dans des environnements innovants, la marque s'assure la contribution de plusieurs réseaux de co-crédateurs de valeur.

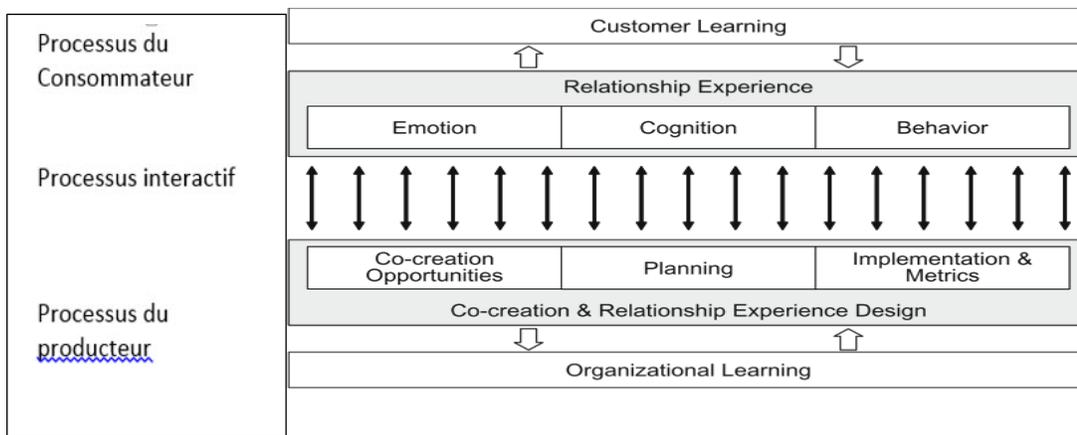
En complément au tableau, l'étude de Prahalad et Ramaswamy (2004) précise qu'un accès facile aux différentes parties prenantes de l'entreprise rendrait ces interactions ouvertes, transparentes, continues et favorables à la création de valeur dans tous les secteurs d'une organisation.

Tout comme Prahalad et Ramaswamy, les auteurs Sandström, Edvardsson, Kristensson et Magnusson (2008) ont compris l'importance de la personnalisation de l'expérience du consommateur avec la marque. Ils ont pour leur part voulu savoir ce qui motive un consommateur à s'investir activement dans cette personnalisation. Leurs recherches ont révélé que c'est tout ce qui permet au consommateur d'augmenter la valeur fonctionnelle et émotionnelle qu'il accorde au service qu'il consomme. Cette valeur subjective du consommateur s'appelle valeur d'usage (*value-in-use*).

La valeur d'usage est en soi difficile à cerner puisqu'elle est variable d'un consommateur à l'autre. En effet, chaque consommateur peut interpréter une expérience interactive à sa manière, et, selon ses expériences passées, cette interprétation peut même évoluer dans le temps.

Le défi pour la marque est alors de taille. Elle doit susciter chez différents types de consommateurs des réactions émotionnelles, intellectuelles et comportementales qui seront favorables à l'augmentation de la valeur d'usage. Le gestionnaire d'une marque doit donc être en mesure d'identifier, d'analyser et de comprendre les déclencheurs qui vont amener une création de valeur.

Pour guider la démarche du gestionnaire, les chercheurs Payne, Storbacka et Frow, (2008) se sont penchés sur trois processus (consommateur, producteur, interaction) inhérents à la gestion de création de valeur. Présentés dans le cadre conceptuel (fig.1.3) ci-dessous, les auteurs expliquent comment ces processus peuvent non seulement mener à une croissance de la valeur d'usage, mais aussi à un apprentissage profitable pour le consommateur et pour la marque.



(fig.1.3)

On peut observer dans le processus interactif que les expériences stimulent la relation entre le consommateur et le producteur.

Le consommateur qui accepte de vivre les expériences de nature émotionnelle, cognitive et/ou comportementale proposées par le producteur accède à plus d'informations sur la

marque et de surcroît, enrichit son intérêt pour l'organisation. Selon les chercheurs, cette connaissance élargie de la marque procure au consommateur une plus grande valeur d'usage et, par la même occasion, accroît sa capacité à créer de la valeur pour la marque.

Par exemple, les activités de conception de produits ou de services avec le producteur permettent au consommateur de s'impliquer à chaque étape du processus de développement, et de connaître davantage l'étendue des possibilités que procure, à l'usage, ce même produit ou service.

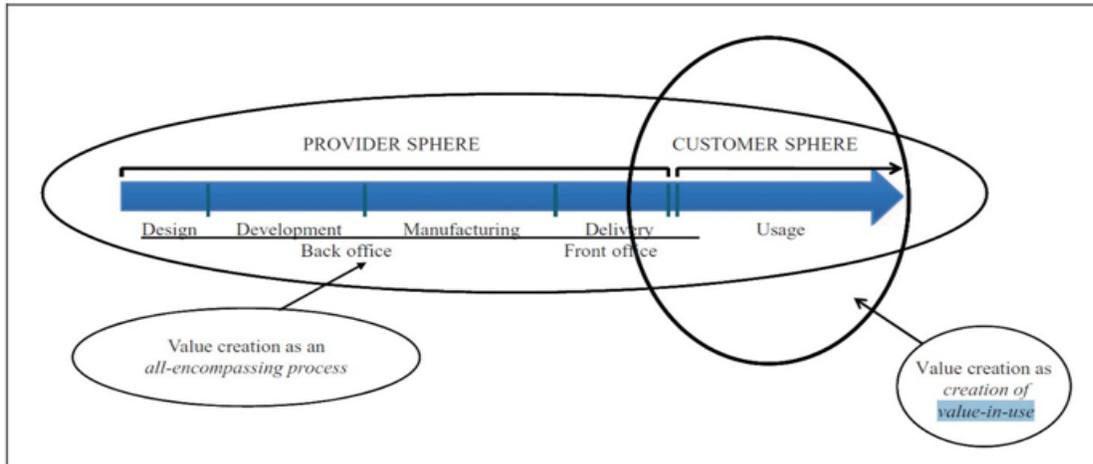
Du côté du producteur, ces interactions expérientielles apportent une meilleure connaissance des divers profils de consommateurs. Cet apprentissage peut l'aider à concevoir des opportunités de co-création mieux adaptées à la réalité des consommateurs pour personnaliser l'expérience et augmenter la valeur d'usage de chacun. Plus cette valeur d'usage croît pour le consommateur, plus le producteur tire profit d'un co-développement d'offres innovantes. Face aux compétiteurs, la marque peut au final compter sur l'exclusivité de la valeur créée à travers ce processus de co-création puisqu'elle résulte d'un design unique d'interactions avec ses clients.

Ainsi, une gestion avisée du processus interactif avec le consommateur assure à l'organisation une co-création de valeur continue pour la marque.

Cette continuité des échanges entre le consommateur et le producteur est essentielle pour que la co-création de valeur ne soit pas compromise. La valeur d'usage du consommateur peut en effet se briser ou disparaître à n'importe quel moment du processus de création de valeur mais, selon le chercheur Grönroos (2011), pour des raisons autres que celles soutenues par Vargo et Lusch (2004), et plus tard par Payne, Storbacka et Frow (2008).

En effet, Grönroos a remis en question la théorie que le consommateur est **en permanence** un co-créateur de valeur, et que l'organisation est inapte à créer de la valeur à elle seule. Selon lui, la responsabilité de la co-création de valeur ne relèverait pas uniquement du producteur, mais serait plutôt partagée avec le consommateur par leurs activités respectives et complémentaires.

Tel qu'illustré dans la figure (fig.1.4) ci-après, la création de valeur serait en réalité le résultat d'un processus commun. La responsabilité du producteur se traduirait en termes de design, de développement, de production et de livraison alors que la personnalisation de la valeur d'usage incomberait entièrement au consommateur.



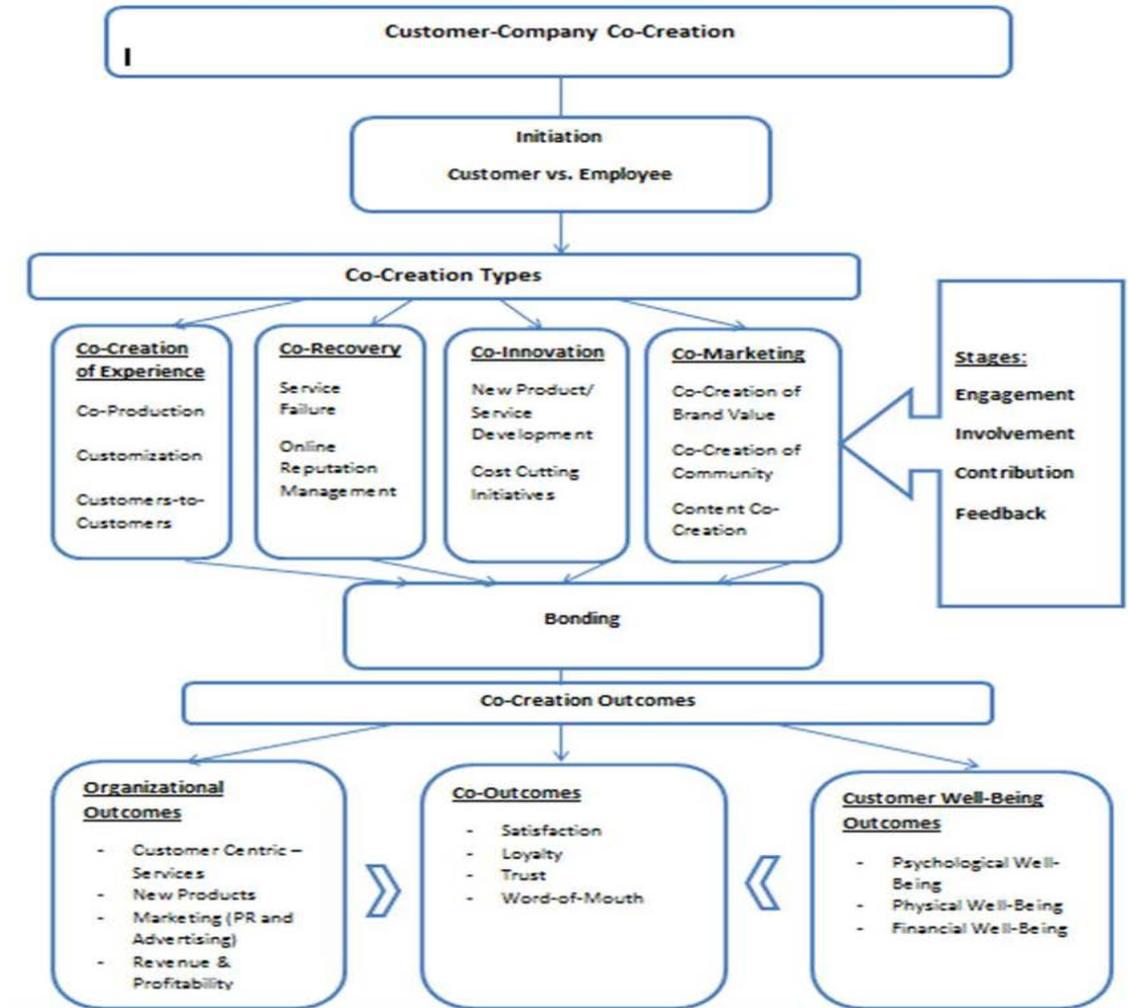
(fig.1.4)

On comprend alors que le producteur a finalement le devoir de fournir une infrastructure d'interactions et des environnements favorables à la création de valeur afin que le consommateur personnalise lui-même sa valeur d'usage. Si Vargo et Lusch soulignent l'incapacité du producteur à créer de la valeur par lui-même, la théorie de Gronröos permet préciser le rôle préalable du producteur dans la création de valeur d'usage du consommateur. Dans le cadre de cette recherche, cette dernière vision sera conservée afin de soutenir le modèle proposé de co-crédation de valeur de la marque universitaire.

1.2.3 Retombées de la co-crédation de valeur pour la marque

Les importantes connaissances développées sur la SDL et sur la co-crédation de valeur pour une marque ont amené des auteurs comme Shulga, Busser et Henthorneo (2015) à s'intéresser la mise en pratique de ces concepts sur le terrain. Ils se sont penchés à l'application de ces théories dans l'industrie du tourisme et plus particulièrement sur ce qui motive un touriste à s'engager dans une expérience de co-crédation de valeur.

De leurs recherches, les chercheurs ont produit un modèle qui présente les quatre types de co-crédation de valeur (expérience, recouvrement, innovation et marketing) issus des interactions entre le fournisseur de services et le consommateur (fig.1.5).



(fig.1.5)

De ces types de co-création, on retiendra que la co-création d'expérience fait référence à la co-production et personnalisation de la valeur d'usage, que la co-innovation intègre une importante notion de développement de nouveau service et finalement le co-marketing qui inclut la création de valeur, de communauté de marque et de contenu.

Ces types de co-création de valeur sont générateurs de retombées positives pour la marque en termes de nouveaux produits, de revenus et de profitabilité. Ces retombées sont aussi profitables conjointement pour le consommateur et le producteur (co-outcomes) qui s'expriment en termes de loyauté, de « bouche-à-oreille », de satisfaction et de confiance. Les chercheurs affirment également que si les interactions tissent des liens forts entre le producteur et le consommateur, plus les retombées globales seront importantes.

Les recherches de Shulga, Busser et Henthorneo (2015) viennent ainsi confirmer les conclusions de Vargo et Lusch (2004) qui affirment qu'en participant au développement

de la proposition de valeur du producteur, « les consommateurs sont des co-créateurs de valeur en permanence ». Leur modèle permettra aussi de mettre en relief les retombées potentielles de la création de valeur pour la marque universitaire.

1.2.4 Vision organique : l'identité de marque revue et corrigée par le consommateur

À l'instar de Grönroos (2011), Shulga, Busser et Henthorneo et *al*, (2015) et Prahalad et Ramaswamy (2004), les chercheurs Iglesias, Ind et *al*, (2013) estiment qu'une marque se construit en étroite collaboration de parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, etc.). En conséquence, la marque échappe donc toujours plus au contrôle de l'organisation.

Selon les chercheurs, l'orientation d'une marque doit donc faire l'objet d'une négociation constante avec les parties prenantes. Ils proposent donc une vision organique de la marque (OVB) dont la création de valeur se développe dans un espace d'échanges commun au producteur et au consommateur.

Ce lieu d'échange permet au consommateur d'influencer directement l'identité réelle de la marque et même de forcer le producteur à reconsidérer l'identité de sa marque. Plus précisément, ils affirment que si le travail du producteur consiste à définir et soumettre une proposition de valeur au consommateur afin de donner une direction à un exercice de co-création, il doit toutefois s'ajuster en fonction des réinterprétations de la marque du consommateur.

Pour renforcer la volonté d'un consommateur à partager ses suggestions et ses idées surtout lorsqu'il s'agit d'une marque à haute implication émotionnelle, les recherches de Merrilees (2016) ont démontré que le producteur doit encourager la stimulation sensorielle et expérientielle de ses clients.

En se concentrant sur la création d'expériences positives lors des interactions avec ses clients, le producteur créera à la fois de la fidélité, de la satisfaction et un environnement propice à la co-création de valeur du consommateur (Brakus, Schmitt et *al*. 2009). Comme les expériences de marque se produisent lorsque le consommateur recherche, achète et consomme un produit, le producteur doit donc tout mettre en œuvre pour favoriser des réponses à toutes les étapes de la relation avec le consommateur.

Ainsi, au lieu de multiplier les mécanismes de contrôle pour protéger sa marque, le producteur doit plutôt décupler les opportunités au consommateur de fournir sa rétroaction à la marque.

1.3 Vers un bénévolat de marque

Lorsqu'un consommateur s'engage dans un exercice de rétroaction, il choisit de travailler sans rémunération au profit exclusif de la marque. Ce consommateur devient en quelque

sorte un bénévole de marque (Cova, Pace et al. 2015), c'est-à-dire une main-d'œuvre non rémunérée engagée à faire du bénévolat pour une entreprise. Il adopte ainsi un comportement qui s'éloigne beaucoup du simple « amateur » de produits ou de services d'une marque.

Le consommateur qui fait le choix d'être bénévole de marque n'a toutefois pas une vision naïve de sa participation à des processus de co-crédation de valeur. Sachant qu'il s'engage bénévolement, il cherchera à maximiser son bien-être et celui de la communauté de bénévoles qui l'entoure. Dans le tableau 1.3 ci-dessous, qui recense les meilleures pratiques pour inciter un consommateur à s'engager dans un bénévolat de marque, on remarque que l'important pour le bénévole de marque, c'est en priorité la reconnaissance de ses efforts et de ses compétences.

Table I. Company actions to engage consumers in unpaid work.

Company actions	Definition
Recognition of efforts	The organization thanks and rewards volunteers for their efforts
Skills used	The organization mobilizes the appropriate competencies of volunteers
Autonomy and freedom	The organization manages the programme in an organized but flexible enough way to accommodate the different contribution preferences of volunteers
Affective attachment	The organization fosters in volunteers an emotional attachment to the programme and to other volunteers
Normative attachment	The organization ascribes moral significance to the mission of the volunteering programme
Respect	The organization values volunteers as individual contributors to the volunteer organization
Pride	The organization recalls the pride of being associated with the volunteering programme

(tab.1.3)

Ce désir de reconnaissance explique aussi pourquoi il souhaite participer à la co-crédation de la marque et surtout de le faire savoir à son entourage. « Les entreprises doivent explorer comment les ressources des clients existants peuvent être améliorées pour leur permettre de fonctionner comme des collaborateurs proactifs avec l'entreprise », affirment les auteurs.

L'entreprise qui collabore avec un bénévole de la marque doit donc tenir compte de cette particularité dans sa gestion de ressources « bénévoles ». L'exploration de la co-crédation de valeur à partir d'une perspective de bénévole de marque impose au producteur de s'intéresser aux mécanismes de valorisation et de motivation de ce consommateur.

Les travaux de Jaakkola et Alexander (2014) démontrent qu'un processus complet d'engagement de parties prenantes mis en œuvre par un producteur peut réussir à mobiliser une forte co-crédation de valeur. Dans le cadre de leurs recherches, ils ont identifié le lien qui unit le comportement d'engagement du consommateur et le type de co-crédation de valeur associé.

Les types de comportements d'engagement (renforcement, co-développement, influence et mobilisation) présentés ci-dessous dans le tableau 1.4 affectent directement le processus de co-crédation de valeur et gènèrent des impacts positifs sur la marque.

Types de comportement	Définitions	Exemples de manifestation
Comportement de croissance	La contribution des clients à des ressources telles que les connaissances, les compétences, la main-d'œuvre et le temps, afin d'augmenter et d'ajouter directement à l'offre de l'entreprise au-delà de ce qui est fondamental pour la transaction	Des clients qui publient du contenu dans les médias sociaux Des clients inventent des utilisations alternatives pour un produit
Comportement de co-développement	Apport de ressources de la part des clients, telles que les connaissances, les compétences et le temps, afin de faciliter le développement de l'offre de l'entreprise	Les clients donnent des idées pour des nouveaux produits et services nouveaux ou améliorés Participation de clients à l'utilisation des tests sur de nouveaux produits
Comportement d'influence	Apports de ressources de la part des clients, tels que les connaissances, l'expérience et le temps nécessaires pour influencer sur les perceptions, les préférences ou les connaissances des autres parties prenantes de l'entreprise	Le client partage un bouche-à-oreille sur ses expériences avec certains produits. Les clients qui recommandent certains produits ou marques
Comportement de mobilisation	Contributions des clients à des ressources telles que les relations et le temps pour mobiliser les actions des autres parties prenantes vers l'entreprise	Des clients qui persuadent d'autres clients de boycotter un produit ou de faire des dons

(tab.1.4)

Lorsque le consommateur se sent outillé et animé d'un sentiment d'appartenance à la marque, il est prêt à contribuer au bien-être de l'entreprise. Il voudra enrichir les ressources de la marque par son travail physique, ses compétences intellectuelles et ses relations interpersonnelles. Ce consommateur aura donc une incidence sur la volonté d'autres parties prenantes à s'engager avec la marque. En influençant et en mobilisant le comportement d'autrui, il donne au producteur un accès précieux à un réseau de nouvelles relations.

Une influence d'autant plus importante sachant qu'un consommateur présente toujours une attitude plus positive à l'égard d'une entreprise si les membres de sa famille, ses amis ou des membres de son réseau lui suggèrent de s'impliquer auprès de la marque (Shamim, Ghazali et *al.*, 2016). L'attitude favorable d'un consommateur à l'égard de la co-crédation

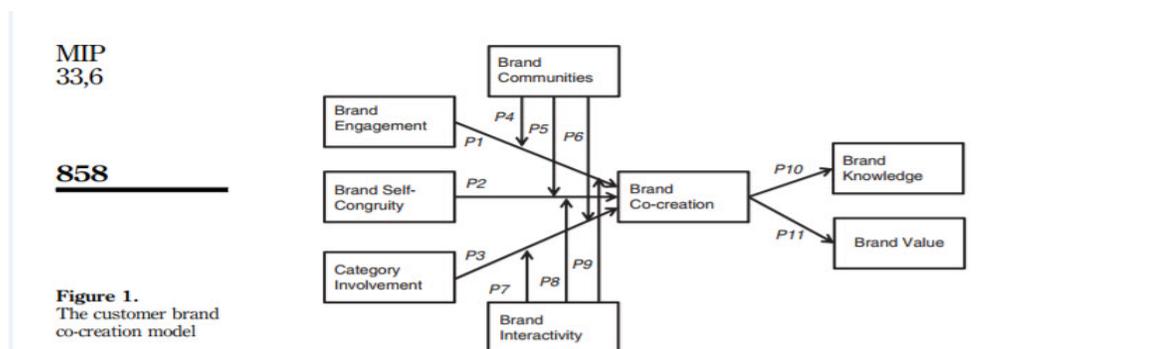
de valeur peut donc être développée par une bonne expérience de la marque ou par une pression perçue par les membres d'un groupe d'appartenance.

1.3.1 Communauté de marque : quand les consommateurs co-crésent entre eux

Comme le comportement d'engagement d'un consommateur peut influencer l'attitude d'un autre consommateur en matière de co-création de valeur, on peut déduire qu'ils peuvent s'engager conjointement dans un exercice de co-création de valeur. En multipliant leur influence respective auprès d'autres consommateurs, ils peuvent créer un groupe de personnes qui partagent les mêmes valeurs d'attachement à une marque. De nombreux auteurs s'entendent pour dire que si le producteur donne au consommateur la possibilité de construire une communauté de marque, le consommateur va le faire.

Il en résulte que la communauté de marque engagée dans un exercice co-création de valeur produira non seulement de la valeur pour une marque, mais aussi pour elle-même. Comme le contexte universitaire est un environnement fort propice au développement de groupes d'individus aux intérêts convergents, les mécanismes sous-jacents à la co-création de valeur d'une communauté de marque seront analysés de plus près.

Les recherches de France, Merrilees et al, (2015) ont notamment démontré l'important rôle de modération que joue une communauté de marque dans la co-création de valeur au profit d'une entreprise. Par le modèle ci-dessous (fig.1.6), les chercheurs illustrent que cette influence vient favoriser une augmentation de la connaissance de la marque et une croissance de sa valeur. De plus, la communauté de marque veille à l'authenticité de la marque et à ce qui est dit sur elle afin que ce soit toujours cohérent aux valeurs de la communauté.

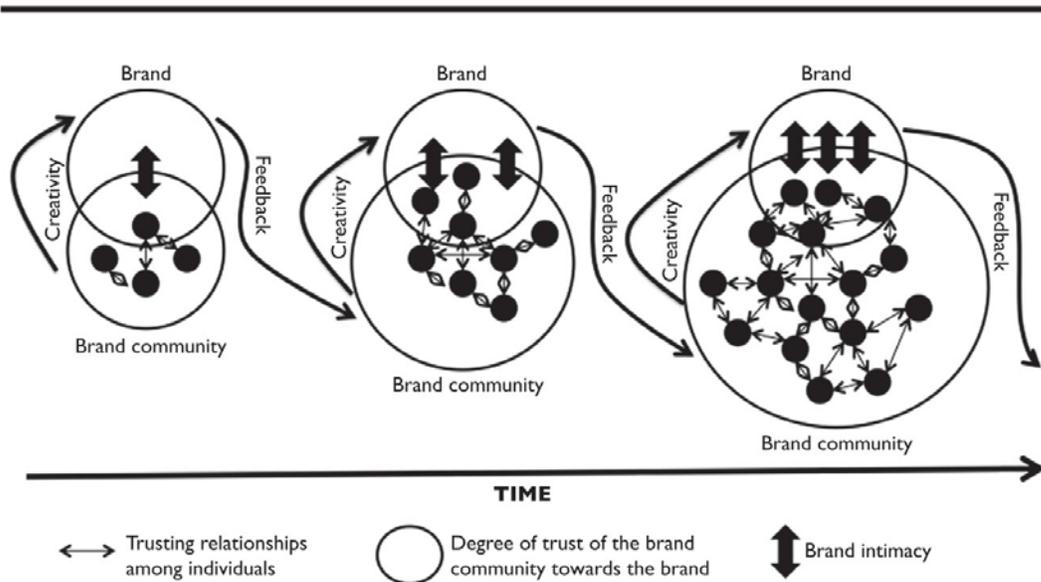


(fig.1.6)

Pour créer une communauté productive, le producteur doit comprendre que le cercle vertueux de la participation pour une communauté de consommateurs est le même que pour un individu et qu'il passe par une réciprocité équitable entre elle et la marque. Le mécanisme clé pour y parvenir cette fois est la rétroaction de la marque vers la communauté de consommateurs (fig.1.7). La figure ci-dessous illustre comment

l'interaction entre eux est à l'origine de la croissance de la communauté de marque et de l'intimité de la relation.

FIGURE 2. Emergence and Outcomes of Participation



(fig.1.7)

Pour bien comprendre ce mécanisme, il faut cependant faire un pas en arrière. D'abord, le consommateur qui veut participer activement à une communauté de marque voudra démontrer sa volonté à faire quelque chose de significatif en exprimant sa créativité aux autres. Cette participation est une condition essentielle dans le processus de construction de la communauté. Selon les travaux d'Ind, Iglesias et *al.* (2013), si cet engagement est positif, la confiance s'installera entre eux et le sens de la communauté se développera au fur et à mesure.

Plus la confiance sera grande au sein du groupe, plus la volonté de partager des idées deviendra naturelle pour tous. La confiance initiale générée entre les participants se transformera progressivement en confiance envers la communauté. Cette confiance se transformera éventuellement en sentiment d'appartenance pour la marque.

Même s'il existe des théories selon lesquels une co-création efficace exige la présence des personnes créatives au sein d'un groupe, des recherches démontrent plutôt que la créativité résulte plutôt de l'effort collectif de personnes motivées et liées entre elles.

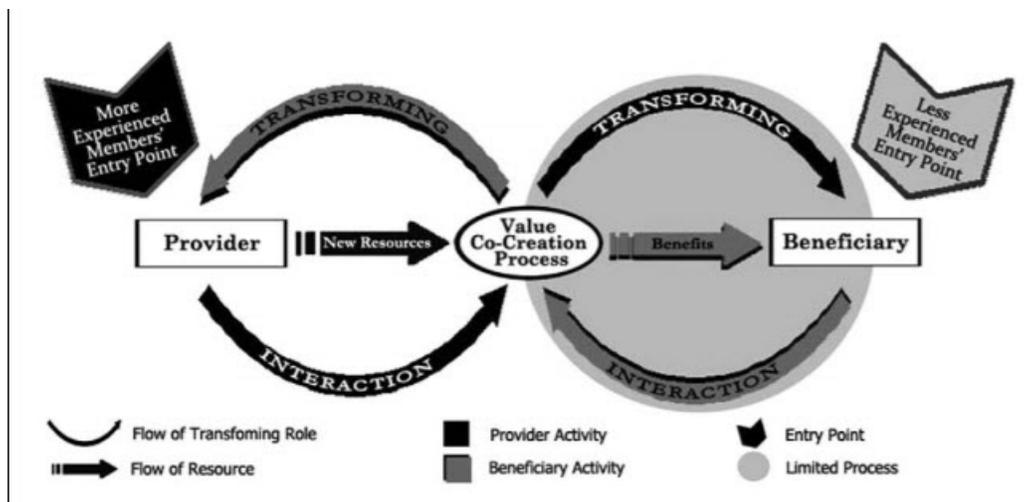
La créativité est un processus qui nécessite un environnement rassurant au sein duquel les membres de la communauté peuvent partager leurs connaissances, tester des idées, échanger des perspectives différentes et développer de nouveaux concepts (Ind, Iglesias et *al.*, 2013). Ensuite, lorsque les membres de la communauté reçoivent des commentaires clairs, précis et pertinents sur leurs contributions, ils réalisent davantage l'accomplissement recherché par le producteur.

Cela exigera des employés d'une marque de maintenir des interactions de qualité avec tous les membres d'une communauté, en écoutant leurs besoins et leurs suggestions.

Avec le temps, cette approche imposera de construire un autre type de relation avec des participants expérimentés, afin qu'ils soutiennent les non-initiés, ainsi qu'une gestion efficace de l'engagement du nouveau participant.

1.3.2 Dynamique de communauté de marque : de l'intégration au partage des ressources

Pour bien l'aider comprendre le rôle de chacun des membres d'une communauté de marque, les chercheurs Pongsakornrunsilp et Schroeder (2011) se sont intéressés à deux profils de consommateurs, qui grâce à leurs interactions sociales peuvent créer de la valeur au sein d'un même groupe, le non-initié et l'expérimenté (fig.1.8).



(fig.1.8)

On constate sur le modèle qu'en partageant ses ressources et son expertise au sein de la communauté, l'initié joue un rôle clé en tant que fournisseur pour la marque. En agissant de la sorte, le membre initié co-crée de la valeur en échangeant avec un ou des membres moins expérimentés.

En assumant activement le rôle de bénéficiaire, le consommateur s'engage avec la communauté et facilite à son tour la co-crédation de valeur. En faisant croître son nombre d'interactions avec la communauté, il pourra commencer à agir en tant qu'initié. Cela deviendra possible aussitôt que le consommateur est en mesure de faire quelque chose pour quelqu'un d'autre du groupe.

Au cours du processus d'interaction entre le fournisseur et le bénéficiaire, les ressources se transforment. Les individus bénéficient donc progressivement de ces retombées, qui sont ensuite redéployées en tant que ressources collectives. En plus d'augmenter la compétence individuelle de chacun, ce processus de co-crédation permet d'accroître la connaissance générale de la communauté.

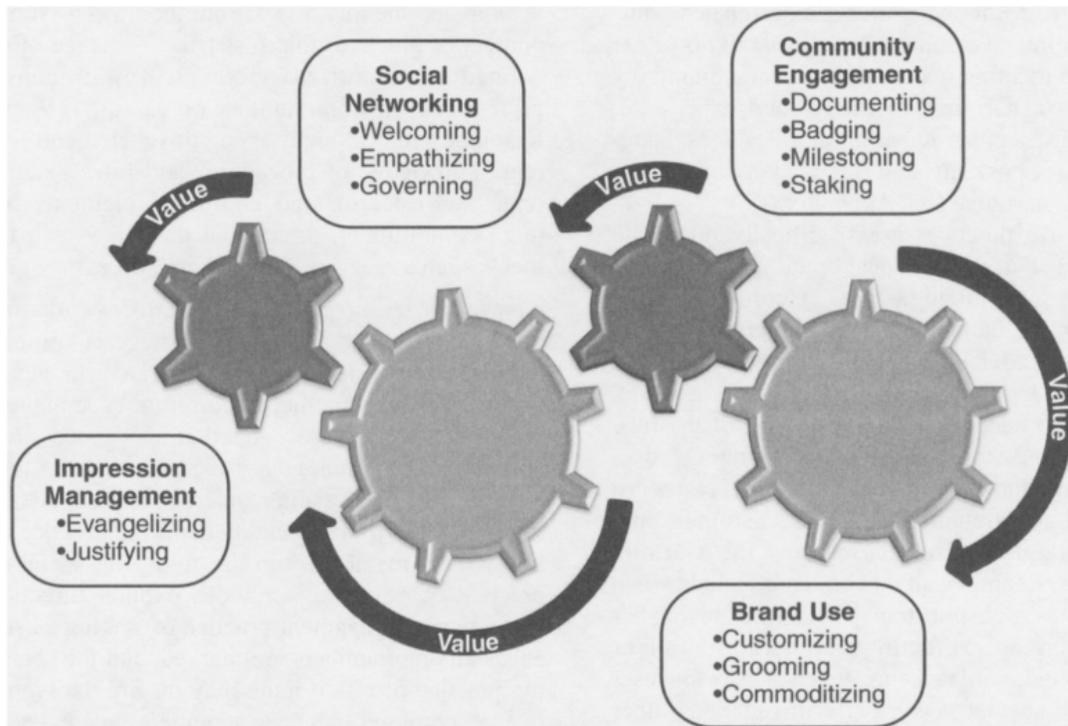
Pour assurer le dynamisme d'une communauté de marque et inspirer une co-création de valeur encore plus grande, Schau, Muñiz et Arnould (2009) aux pratiques de réseautage des consommateurs.

Leur angle de recherche a permis de comprendre que les communautés de marque fonctionnent selon des règles de procédure générales, en fonction des projets de consommation adaptés à la culture et suscitant un engagement émotionnel grâce à des interactions avec la marque. Les auteurs ont identifié qu'il existe 12 pratiques communes dans les communautés de marque, organisées sous quatre thématiques, à travers lesquels les consommateurs réalisent généralement une valeur nettement supérieure à ce que le producteur pensait initialement pouvoir créer à lui seul. Ils constatent également que les pratiques génèrent des opportunités de consommation, témoignent de l'engagement communautaire et créent de la valeur.

En somme, les communautés de marque les plus performantes évoluent en stimulant l'engagement collaboratif de la marque dans un cadre choisi, et en modifiant ou en remplaçant les pratiques moins productives.

La figure 1.9 présentée ci-dessous illustre ces 12 différentes pratiques catégorisées en quatre grands thèmes, le réseautage social, la gestion de l'apparence, l'utilisation de la marque et l'engagement communautaire.

The Process of Collective Value Creation in Brand Communities



(fig.1.9)

Pour sa part, le tableau 1.5 ci-dessous présenté explique plus en détail comment chacune des pratiques se manifeste au sein de la communauté.

<p>Réseautage social</p> <p>1- Accueil</p> <p>Accueillir de nouveaux membres, les inviter à se joindre au groupe, les aider à l'apprentissage de la marque et à la socialisation communautaire. L'accueil se fait généralement au sein de la communauté de la marque et au niveau local lorsque les membres se saluent les uns les autres à chaque rencontre. L'accueil peut également être négativement perçu afin de décourager la participation à la communauté de la marque et/ou à une pratique spécifique.</p> <p>2- Empathie</p> <p>Prêter un soutien émotionnel et/ou physique à d'autres membres du groupe, notamment en supportant des tentatives d'interactions liées à la marque (par exemple, échec du produit, personnalisation) et/ou des problèmes de vie non liés à la marque (maladie, décès, travail). Empathiser peut aussi être source de discorde si le soutien émotionnel fait défaut lors de conflits à l'intérieur groupe.</p> <p>3- Gouvernance</p> <p>Articuler les attentes comportementales au sein de la communauté de la marque.</p>
<p>Gestion de l'apparence</p> <p>1- Évangélisation</p> <p>Partager la marque « extraordinaire » en inspirant les autres à utiliser, et en prêchant du sommet de la montagne. Cela peut impliquer des comparaisons négatives avec d'autres marques concurrentes. Évangéliser peut être négatif (agaçant et rebutant) si c'est trop intense.</p> <p>2- Justification</p> <p>Déployer des justifications pour consacrer du temps à la marque. Peut inclure ressembler à un comportement obsessionnel compulsif axé sur la marque.</p>
<p>Engagement communautaire</p> <p>1- Jalonnement</p> <p>Reconnaître et souligner la différence au sein de la communauté de la marque.</p> <p>2- Milestoning</p>

Milestoning se réfère à la pratique de noter les événements marquants dans l'histoire de la marque.

3- Badging

Badging est la pratique de traduire des jalons en symboles.

4- Documenter

Détailler le parcours relationnel de la marque d'une manière narrative. Le récit est souvent marqué par des jalons.

Utilisation de la marque

1- Toilettage

Prendre soin de la marque ou systématiser les modèles d'utilisation optimale.

2- Personnalisation

Modifier la marque pour répondre aux besoins individuels ou de groupe. Cela comprend tous les efforts pour modifier les spécifications d'usine du produit pour améliorer les performances.

3- Commoditisation

Un comportement polyvalent concernant le marché (proche ou éloigné). Peut être dirigé vers d'autres membres ou vers l'entreprise par un lien explicite ou par une surveillance présumée de la marque.

(tab.1.5)

Selon les auteurs, la mise en œuvre de ces pratiques favorise une communauté de marque plus forte, plus diversifiée, capable de développer des marchés qui échappent présentement à la marque. En croisant les compétences individuelles des participants, ils deviennent en communauté des partenaires de marque encore plus complémentaires et co-créatifs.

Ils proposent notamment au producteur d'encourager, de parrainer, ou même au besoin, de mettre en place des pratiques de réseautage social afin d'assurer la pérennité de la communauté et inspirer une co-création plus poussée.

Par exemple, à l'accueil, ils recommandent au producteur de saluer les nouveaux membres, de les faire connaître au sein du groupe, de favoriser leur apprentissage de la marque et leur socialisation communautaire.

Les auteurs suggèrent également de mettre en valeur les plus grands promoteurs de la marque auprès de la communauté afin de motiver d'autres membres du groupe de faire de même. Le producteur doit aussi prévoir des moments de reconnaissance d'envergure afin de souligner des réalisations d'importance au profit de la marque ou au sein même de la communauté.

Schau, Muñiz et Arnould (2009) croient que l'ensemble de ces pratiques communautaires permettra une interaction personnalisée avec la marque. Cette relation pourrait amener le producteur à accepter de changer les spécifications d'un produit afin d'en améliorer les performances selon les besoins du groupe ou de besoins individuels des participants. Outre, le résultat de cette co-crédation de valeur unique à la marque, le processus d'échange avec sa communauté lui restera également exclusif face à ses concurrents.

1.4 Risques et gouvernance de la marque : de l'ouverture à la réussite

La co-crédation de valeur procure assurément des avantages à la marque, mais elle comporte également certains risques (Hatch et Schultz, 2010). Le consommateur ou la communauté de marque qui participe dorénavant à un niveau fort stratégique dans la conception d'un produit ou d'un service peuvent aussi compromettre la sécurité de l'entreprise (risque de piratage, de copie de brevet, etc.). La marque doit donc trouver un juste équilibre entre transparence complète et gestion de risques trop serrée.

Avec des canaux d'engagement toujours plus nombreux et un consommateur toujours plus curieux de connaître le dirigeant derrière la marque qu'il supporte, les entreprises font face à des demandes de divulgation organisationnelle toujours plus risquées, dont la plus importante est la perte de contrôle qu'elles ont sur leur marque et leur organisation.

L'accès aux interactions liées à la co-crédation de valeur étant précieux pour une entreprise, le gestionnaire doit s'assurer que le partage des informations reste exclusif à la marque. C'est lui qui doit définir ce qui peut être dit ou non, et de traiter les violations des droits de propriété intellectuelle par exemple. C'est aussi son mandat de mobiliser les co-crédateurs sans abuser de leur collaboration.

Dans un contexte où les interactions et les échanges favorisent l'accès à une meilleure transparence, le risque réel que court le producteur est de savoir dans quelle mesure le consommateur ou la communauté de marque déterminera que cette valeur est sienne. (Hatch et Schultz 2010).

1.5 Conclusion de la revue de littérature

En identifiant la réputation de marque universitaire comme principal critère d'influence dans le choix d'une institution et le bouche-à-oreille comme meilleur moyen de diffuser cette réputation, cette revue de littérature démontre toute la pertinence pour une université d'explorer une gestion de marque fondée sur la co-crédation de valeur.

Pour la marque universitaire, cette logique favorise la production d'une valeur exclusive face à ses concurrentes et une source pratiquement intarissable d'innovation et de créativité pour l'université. En effet, les retombées potentielles des interactions entre l'institution et ses parties prenantes sont exprimées par de nombreux auteurs en termes de loyauté ou de bénévolat de marque.

Pour tirer profit de cette gestion de marque, la direction de l'institution doit cependant accepter de céder un certain contrôle à ses parties prenantes. Ce faisant, elle stimulera des interactions plus transparentes avec ses consommateurs et sa communauté de marque. Dès lors, elle pourra leur proposer plus facilement une direction claire et une rétroaction précise sur leurs actions.

En augmentant par le fait même leur connaissance de la marque, l'université permettra à sa communauté de s'épanouir et de développer ses pratiques de co-création. L'université pourra ainsi tirer encore davantage profit d'une co-création de valeur issue des membres de sa communauté de façon individuelle ou collective.

Chapitre 2

Contexte de l'étude

2.1 Jeux du Commerce et compétitions académiques

Sous la direction du Regroupement étudiant des facultés d'administration de l'est du Canada (RÉFAEC), les *Jeux du Commerce* ont pour objectif de mettre en valeur le talent et les connaissances d'étudiants dans le cadre d'une simulation d'un contexte d'affaires réel.

2.1.1 Concept et historique

Le concept de compétition interuniversitaire d'étude de cas a été développé aux États-Unis au début des années 1980 avant de s'étendre au Canada et en Europe de l'Ouest. C'est dans cette foulée que les *Jeux du commerce* (JDC) ont vu le jour en 1988 grâce à l'initiative de quelques étudiants de HEC Montréal.

Les universités participantes y délèguent des équipes composées de 3 ou de 4 étudiants par discipline en gestion (marketing, finance, stratégie, etc.) qui auront pour tâche de développer une solution d'affaires cohérente et réaliste à partir d'informations consignées dans un cas d'entreprise.

Chaque équipe devra par la suite présenter ses conclusions devant un jury à des fins d'évaluation. L'université dont les équipes se seront le mieux classées au cumul des points dans douze différentes disciplines en gestion remportera la victoire.

Depuis 1988, les JDC réunissent chaque année près de 1 200 étudiants, bénévoles et professeurs en provenance de 13 écoles de gestion ou facultés universitaires en administration de l'est du Canada qui tour à tour accueillent la compétition entre leurs murs. Cette compétition a notamment inspiré la création des JDC Central et des JDC West qui s'adressent aux universités canadiennes de l'Ontario et des provinces de l'Ouest.

2.1.2 Réalité des Jeux du Commerce à HEC Montréal

Pour bien soutenir ses étudiants dans la préparation aux *Jeux du Commerce*, HEC Montréal concevait, dès la fin des années 1990, une formation reconnue et créditée au programme du B.A.A.

Le cours développé par le professeur René Gendreau a pour objectifs de favoriser une connaissance approfondie des fonctions de l'entreprise, d'améliorer la capacité à analyser rapidement un cas et à présenter des solutions de façon persuasive.

Compte tenu de l'objet du cours, les modes d'apprentissage retenus ne sont pas traditionnels. En effet, une importance considérable est accordée à la mise en pratique des

connaissances et à l'essai de nouvelles façons de faire. Pour chacune des disciplines, un entraîneur est délégué afin d'assurer la bonne progression de l'équipe.

Pour chacune des compétitions, une dizaine d'équipes sont composées d'étudiants spécialisés dans différentes disciplines (marketing, finance, RH, stratégie, TI, comptabilité, etc.). Une quarantaine d'entre eux participent au volet académique chaque année. Un second groupe de 40 étudiants contribuent également à la compétition à titre de bénévoles ou dans une discipline sportive, sociale ou de participation. L'encadrement de ce dernier groupe est sous la direction du CCHEC, un comité présenté au point 2.2.1.

2.1.3 Contexte des compétitions académiques à l'École

Depuis la création des JDC, l'engouement des étudiants pour les compétitions d'étude de cas n'a jamais cessé de croître. *Le Défi Acad HEC Montréal* en est un exemple marquant. Dès sa première édition en 2017, cette activité étudiante a réuni près de 240 participants du programme de B.A.A. et plus d'une cinquantaine de diplômés bénévoles.

Le RÉFAEC pour sa part a ajouté trois compétitions à son calendrier d'activités, le *Happening Marketing*, le *Symposium RH* ainsi que l'*Omnium Financier* pour répondre à la demande des étudiants. Le corps professoral de HEC Montréal s'est aussi investi dans la conception de ce type d'activités. La *Social Business Creation* (<http://socialbusinesscreation.hec.ca>) et la compétition *Ivado sur l'intelligence d'affaires* en sont les plus récentes créations.

Au cours de l'année scolaire 2017-2018, les étudiants de HEC Montréal participeront ainsi à plus d'une trentaine de compétitions tant locales, nationales qu'internationales en plus d'une vingtaine d'autres qui leur seront exclusivement réservées au sein de l'institution. Au total, ces compétitions rassembleront de près ou de loin 1500 étudiants de HEC Montréal et plus de 400 diplômés, enseignants, entraîneurs et professeurs de l'École.

La popularité de ces compétitions est devenue telle, qu'en plus de celles organisées en Amérique, en Europe et en Asie, d'autres ont commencé à apparaître en Océanie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

2.1.4 Recrutement des participants (collaboration entre HEC, le CCHEC et les entraîneurs)

Pour chacune des compétitions académiques reconnues et encadrées à HEC Montréal, un rigoureux processus de recrutement est mis en place. Au BAA, par exemple, c'est le CCHEC qui fait la promotion dans les médias sociaux et par courriel pour le recrutement. Ensuite, tous les étudiants intéressés doivent déposer leur candidature avant la fin du trimestre d'été. Parmi les centaines de répondants, une première vague d'entrevues est réalisée par le professeur responsable des compétitions. Les candidatures retenues sont ensuite distribuées aux entraîneurs selon la spécialisation universitaire de l'étudiant et/ou de ses intérêts particuliers en affaires.

Un second round de classement, composé d'entrevues et de tests, permettra ensuite aux entraîneurs de choisir les étudiants qui participeront aux *Jeux du Commerce*.

Les étudiants qui réussiront le mieux lors des préparations et de différentes compétitions internes, locales ou nationales seront généralement ensuite invités à représenter HEC Montréal lors de compétitions internationales.

2.2 Bénévolat de diplômés et d'étudiants dans la préparation aux compétitions

En plus de la formation offerte par l'École, quelques centaines d'intervenants bénévoles accompagnent le professeur, les entraîneurs et les participants tout au long de la période de préparation pour les *Jeux du Commerce* et les autres compétitions. Plusieurs membres de cette communauté s'impliquent régulièrement et reconduisent leur engagement année après année. Ils sont principalement regroupés sous la direction de deux comités, le CCHEC et le comité *Juges d'un soir*.

2.2.1 Comité des compétitions de HEC Montréal (CCHEC)

Le comité étudiant des compétitions au programme de B.A.A. de HEC Montréal (CCHEC) est depuis 2009 un acteur important dans l'appel des candidatures étudiantes et dans la promotion des compétitions d'étude de cas. Pour les étudiants, ce comité, composé de 10 étudiants, représente une passerelle incontournable vers le monde des compétitions. Il apporte également un soutien logistique à la délégation de l'université (transport, hébergement, achat des vêtements aux couleurs de l'École et les levées de fonds). Tout le travail réalisé par le CCHEC permet aux membres de la délégation de l'École d'investir plus de temps sur la tâche à accomplir et à renforcer les liens entre eux.

Fondé à l'initiative de quelques participants aux *Jeux du Commerce* en 2009, le comité de compétition de HEC Montréal (CCHEC) est désormais une institution au sein de l'École. Responsable du recrutement des candidats pour les différentes délégations pour les compétitions académiques au niveau national du Regroupement des étudiants des facultés en administration de l'est du Canada (REFAEC), le CCHEC collabore directement avec le professeur responsable des compétitions, René Gendreau.

En plus de sa mission de recruter, le CCHEC coordonne les activités de préparation aux compétitions et accompagne les étudiants qui représenteront notamment HEC Montréal lors des *Jeux du Commerce*, du *Symposium RH*, de l'*Omnium Financier* ou encore du *Happening Marketing*.

Prônant le dépassement de soi, le travail d'équipe et la détermination, le comité est présent afin de permettre aux étudiants de vivre une expérience enrichissante qui marquera grandement leur parcours universitaire.

Le comité doit également entretenir de bonnes relations avec les autres écoles afin de mettre en valeur l'image de HEC Montréal. Tous les membres ont la responsabilité d'être des ambassadeurs modèles lors des compétitions et lors des réunions qui rassemblent toutes les délégations au REFAEC.

2.2.2 Comité Juges d'un soir d'Alumni HEC Montréal

Le second groupe de soutien pour les participants aux *Jeux du Commerce* à l'École est le comité de *Juges d'un soir* d'Alumni HEC Montréal. Lancé en 2011, ce regroupement composé de plus de 200 diplômés bénévoles et amis de l'École, anciens ou non des compétitions interuniversitaires d'étude de cas, permet aux étudiants d'échanger sur les

réalités des organisations avec des professionnels de leur discipline. En plus d'offrir un mode d'apprentissage stimulant aux étudiants, ils jouent un rôle des plus importants en matière de transmission de connaissances.

Depuis sa création, le comité invite des diplômés et des amis de l'École à assister aux présentations des différentes équipes étudiantes en préparation aux *Jeux du Commerce*. Le principal objectif est de tirer profit de l'expérience des diplômés afin d'aider les étudiants à développer leurs compétences en résolution d'études de cas. Le comité s'assure ainsi du recrutement de diplômés qui joueront un rôle de conseiller selon leur champ d'expertise.

Grâce à l'appui de ses diplômés bénévoles, les étudiants sont mieux outillés et contribuent au rayonnement de l'École à l'échelle nationale et internationale.

2.3 Regroupement étudiant des facultés d'administration de l'est du Canada (RÉFAEC)

Le Regroupement étudiant des facultés d'administration de l'est du Canada (RÉFAEC) représente plus de 33 000 étudiants provenant de 13 facultés d'administration. Le RÉFAEC a vu le jour en 1986 et a réellement pris son essor suite aux premiers *Jeux du Commerce* en 1989, créés par Patrice Bourbonnais et dont le trophée porte le nom.

Les associations des facultés d'administration créaient ainsi l'occasion de se rencontrer pour échanger idées et méthodes de travail. Au fil du temps, le RÉFAEC s'est enrichi de trois autres compétitions d'envergure: le *Happening Marketing*, le *Symposium RH* en 2000 et finalement l'*Omnium Financier*.

Depuis plus de 30 ans, le RÉFAEC tient des rencontres trimestrielles afin de coordonner les différentes compétitions, de développer la collaboration entre les étudiants des différentes institutions et de contribuer au développement personnel des participants des compétitions.

Chapitre 3

Méthodologie

3.1 Introduction

Afin de répondre aux questions de recherche et de mieux cerner le processus de création de valeur pour la marque universitaire, un questionnaire a été développé à des fins d'entrevue semi-dirigées auprès de nouveaux et d'anciens participants aux compétitions académiques à HEC Montréal.

Pour l'exercice, les participants ont été catégorisés ainsi:

- Nouveau participant : étudiant qui s'inscrit pour une 1re fois aux JDC
- Ancien participant: étudiant (finissant) expert qui s'engage pour une 2e ou 3e fois aux JDC
- Vétéran : diplômé qui revient aider un nouveau ou un ancien pour les JDC

Les participants choisis pour l'étude devront répondre à certains critères de sélection comme celui de participer (ou de l'avoir fait par le passé) à une ou plusieurs compétitions académiques à titre de représentants de HEC Montréal.

3.2 Définition et justification de l'approche méthodologique

La méthodologie du présent mémoire est basée sur l'approche de Robert Yin, telle que décrite dans son ouvrage « *Case Study Research : Design and Methods* » (2009). La recherche est définie comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte. Il s'agit donc d'une méthode de choix pour comprendre le phénomène de co-création de valeur, car elle permet d'identifier les retombées significatives d'expériences vécues.

L'approche de Yin favorise aussi l'utilisation de différentes sources d'information tant et aussi longtemps qu'elles sont complémentaires et qu'elles permettent d'enrichir l'analyse. Puisqu'il est possible d'interviewer directement les personnes impliquées, de faire de l'observation directe des événements et de consulter de nombreux documents numériques liés aux expériences des participants, cette méthodologie permettra de bien comprendre les relations réelles qu'entretiennent les participants avec la marque universitaire, celles qu'ils partagent entre eux au sein de la communauté de marque et celles que cette communauté entretient avec l'université.

3.2.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue pour tous les trois groupes de participants sera identique pour les premières sections. Des questions spécifiques seront toutefois adressées aux groupes des anciens et des vétérans.

Motivations initiales et perception de la marque universitaire

1. Quelle est la perception de la marque universitaire par l'individu avant de connaître l'existence de compétitions académiques?
2. Comment l'individu a-t-il été informé de l'existence des *Jeux du Commerce* (JDC) et quelle image l'individu s'est-il faite de cette activité?
3. Pourquoi l'individu a-t-il souhaité devenir un participant aux JDC et décidé de poser sa candidature?
4. Comment l'individu a-t-il vécu sa période de recrutement et la nouvelle de son admission au sein de la délégation?
5. Comme l'individu perçoit son rôle de participant aux *Jeux du Commerce*?

Développement de la perception de la marque universitaire pendant la préparation aux JDC

6. Est-ce que le rôle de participant perçu initialement est-il toujours resté le même pour l'individu, ou a-t-il évolué lors de la préparation pour les JDC?
7. Comment la relation de l'individu avec l'activité JDC s'est-elle développée?
8. Qu'est-ce que l'individu a développé comme sentiment face à la marque universitaire au cours du processus de formation?
9. Est-ce que ces sentiments ont évolué durant ce processus?
10. Quelle est la perception de la marque universitaire représentée à la fin de l'exercice de préparation ?
11. Que représente pour l'individu le port des couleurs de son institution avec ses collègues et devant ses compétiteurs?

Perception de la marque universitaire après les JDC

12. Qu'est-ce que l'individu retient de son expérience à titre de participant aux JDC ?
Axes- compétences professionnelles, relations personnelles, etc.
13. En comparaison à d'autres expériences vécues à l'école (associations étudiantes, programmes d'échange, projets divers, etc.), qu'est-ce que les JDC représentent?
14. Quelle est la perception de la marque universitaire représentée par l'individu à la fin de la compétition ?
15. Est-ce que l'individu veut poursuivre son engagement et aider la prochaine génération de compétiteurs de son institution?
16. Est-ce que l'individu veut poursuivre son engagement d'une autre façon?

Question relative aux objets présentés par l'individu

17. Quels sont les souvenirs, les réflexions et les émotions ressenties lorsque l'individu regarde ces objets?

Questions spécifiques à l'ancien ou au vétéran

18. Qu'est-ce qui motive l'ancien ou le vétéran à s'engager dans l'accueil des nouveaux participants ?
19. Quelle est la perception de son propre investissement pour la marque universitaire?
20. Quel est le message le plus important que l'ancien ou le vétéran souhaite transmettre au nouveau participant ou qu'il comprenne de son engagement?
21. Quels sont les conséquences, positives ou non, les plus importantes pour l'ancien ou le vétéran d'avoir été participant dans le passé?

3.3 Relations entre la méthodologie et les questions de la recherche

Partant du principe que la réputation de marque est possiblement la plus importante valeur qui peut se créer pour une université, les sections *Motivations initiales et perception de la marque universitaire* et *Perception de la marque universitaire après les JDC*, viendront mettre en lumière l'écart ou le changement de perception du répondant face la marque entre les deux périodes visées par les questions.

Elles permettront également de définir quelles sont les retombées d'une co-création de valeur pour la marque universitaire en termes de bouche-à-oreille et de loyauté propre à sa relation avec le participant.

Pour comprendre ensuite comment se co-crée la valeur pour la marque universitaire, les questions de la section *Développement de la perception de la marque universitaire pendant la préparation aux JDC* permettront de saisir comment cette expérience vient influencer, voire transformer la relation que l'individu partage avec la marque universitaire. Il sera également intéressant de découvrir si les nouveaux partagent le point de vue des anciens et des vétérans sur ce thème.

Cette série de questions précisera également si cette relation amène une réelle création de valeur et si tel est le cas, d'en identifier ensuite la nature.

Finalement, à partir des commentaires et des comportements recensés dans la section de questions qui s'adresse principalement aux anciens et aux vétérans (questions 18 à 21), il sera possible de comprendre et d'identifier l'impact d'une communauté de l'École sur la co-création de valeur pour la marque de HEC Montréal.

3.4 Contexte d'entrevue et profils des personnes interviewées

Afin de miser sur la collaboration d'une douzaine de répondants à cette étude, une liste a d'abord été dressée avec le nom des participants à une compétition académique au cours des huit dernières années.

Pour se retrouver sur cette liste, les ex-compétiteurs devaient également avoir participé à une activité du comité *Juges d'un soir* d'Alumni HEC Montréal depuis la fin de leurs études et/ou s'être impliqué avec le CCHC au cours de ses études.

Le profil d'une centaine de diplômés répondant à ce critère a été ensuite évalué en fonction du lieu de travail. En effet, pour simplifier les rencontres, les candidats œuvrant ou vivant dans la grande région de Montréal ont été privilégiés. Dès lors, une première sélection aléatoire de 10 femmes et de 10 hommes a été réalisée et des invitations par courriel ont été envoyées par la suite.

Comme le taux de réponse positif frisait les 100%, 12 des 13 premiers répondants ont été invités à participer à une entrevue. La plupart des autres candidats se sont portés volontaires, mais comme l'objectif de participation avait été atteint, la demande d'entrevue a été annulée.

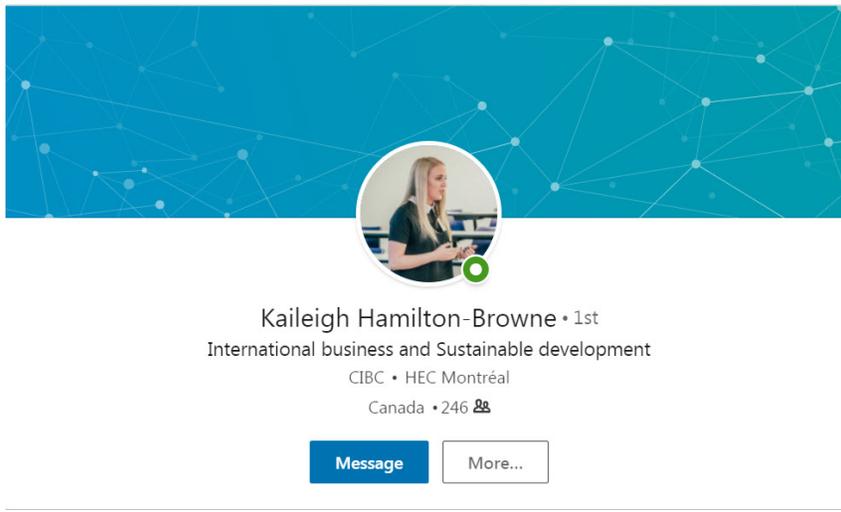
Fort présent lors des compétitions académiques via le comité *Juges d'un soir*, il m'a été aisé, à titre de chercheur, d'identifier et de contacter les anciens et les vétérans. Bien que j'aie eu la chance de rencontrer tous les participants lors de compétitions académiques, mon niveau de proximité avec eux est très variable et strictement professionnel.

Pour comparer les réponses des anciens et des vétérans avec les nouveaux, j'ai choisi de nouveaux participants dont les implications parascolaires se résument essentiellement aux compétitions académiques interuniversitaires. J'ai eu le privilège de les voir évoluer lors des préparatifs en vue de la *Ted Rogers School of Management Ethical Leadership Case Competition* en 2017 et des *Jeux du Commerce* 2018.

3.4.1 Nouveaux participants

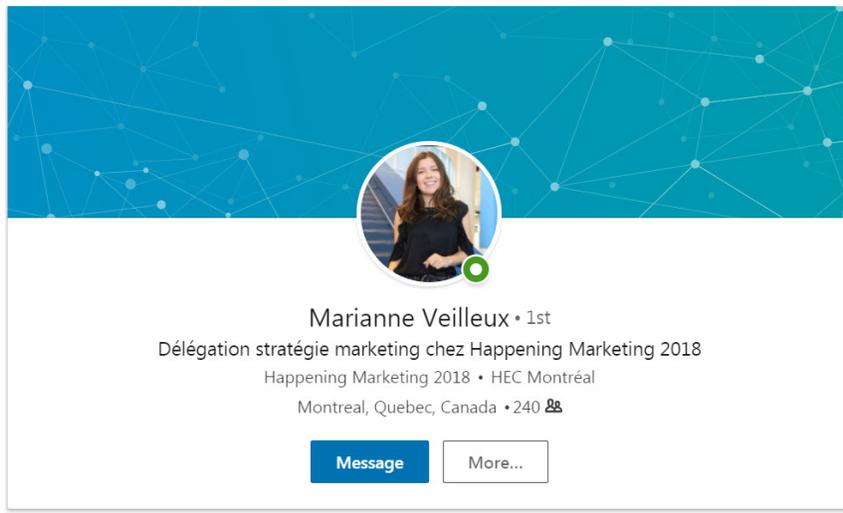
Kaileigh Hamilton-Browne

La candidature de Kaileigh a été retenue pour représenter HEC Montréal aux derniers *Jeux du Commerce* en 2018 pour le cas en développement durable. En plus de remporter une première place lors de cette compétition, elle a multiplié les podiums lors de la compétition KGP en gestion de projets et celle de la Ted Rogers School of Management en leadership éthique. Elle se prépare présentement pour une compétition internationale à l'université de Rotterdam. Lorsqu'on regarde sa page Facebook, on remarque sa photo de profil est sa photo des *Jeux du Commerce* et que les cinq photos affichées en priorité sont des souvenirs de l'*Omnium Financier* 2018 auquel elle a participé.



Marianne Veilleux

Sa participation aux *Jeux du Commerce* aura été la première implication étudiante de Marianne Veilleux. Forcée d'admettre qu'elle a eu la piqûre pour ce type d'expérience, elle a participé au *Ted Rogers Case Competition in Leadership Ethic* où elle a remporté la 2^e position et au *Happening Marketing* 2018, où elle a remporté la 3^e position en marketing stratégique. Presque toutes les photos visibles sur sa page Facebook et sa photo de profil de sa page LinkedIn sont associés aux compétitions académiques sur lesquelles elle porte les couleurs de HEC Montréal.

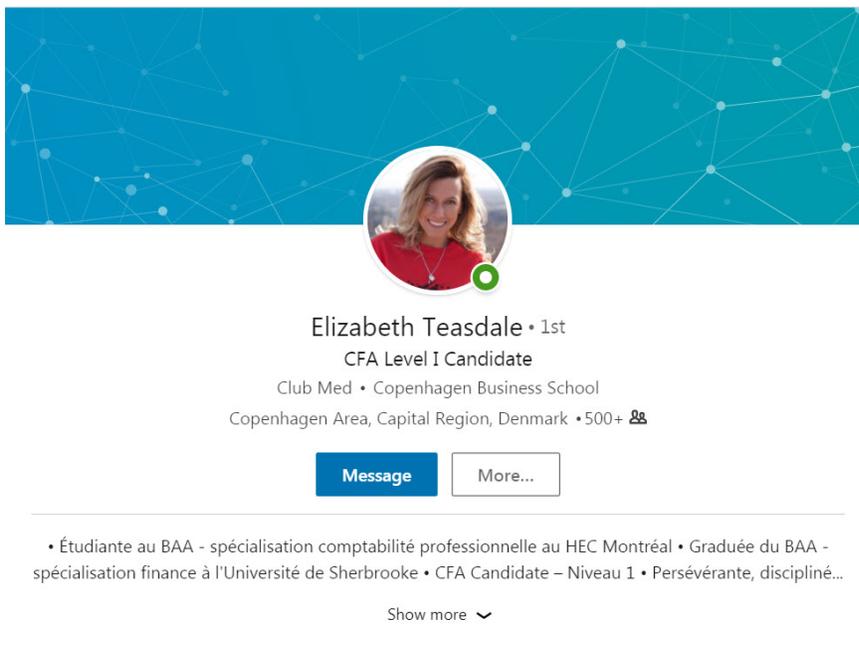


Marianne Veilleux • 1st
 Délégation stratégie marketing chez Happening Marketing 2018
 Happening Marketing 2018 • HEC Montréal
 Montreal, Quebec, Canada • 240 

[Message](#) [More...](#)

Élizabeth Teasdale

Titulaire d'un BAA à l'université de Sherbrooke, Elizabeth a participé à de nombreuses compétitions au cours de cette période. Depuis l'automne 2016, elle s'est inscrite à HEC Montréal afin de réaliser son rêve d'obtenir un titre comptable. Grande partisane des compétitions académiques, elle accumule les participations à ces activités. Elle a tout récemment remporté une seconde place à la compétition en leadership éthique à la Ted Rogers School of Management. Son profil LinkedIn précise chacune de ses implications lors des compétitions académiques.



Elizabeth Teasdale • 1st
 CFA Level I Candidate
 Club Med • Copenhagen Business School
 Copenhagen Area, Capital Region, Denmark • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

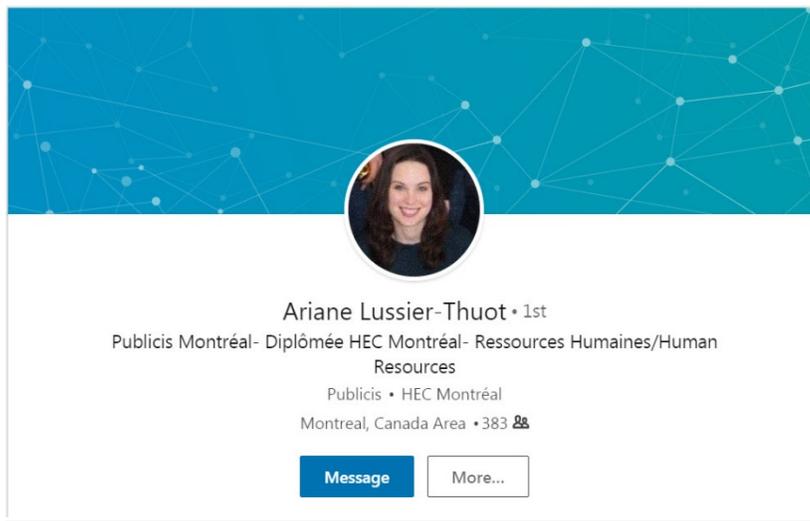
• Étudiante au BAA - spécialisation comptabilité professionnelle au HEC Montréal • Gradué du BAA - spécialisation finance à l'Université de Sherbrooke • CFA Candidate – Niveau 1 • Persévérante, discipliné...

Show more 

3.4.2 Anciens participants

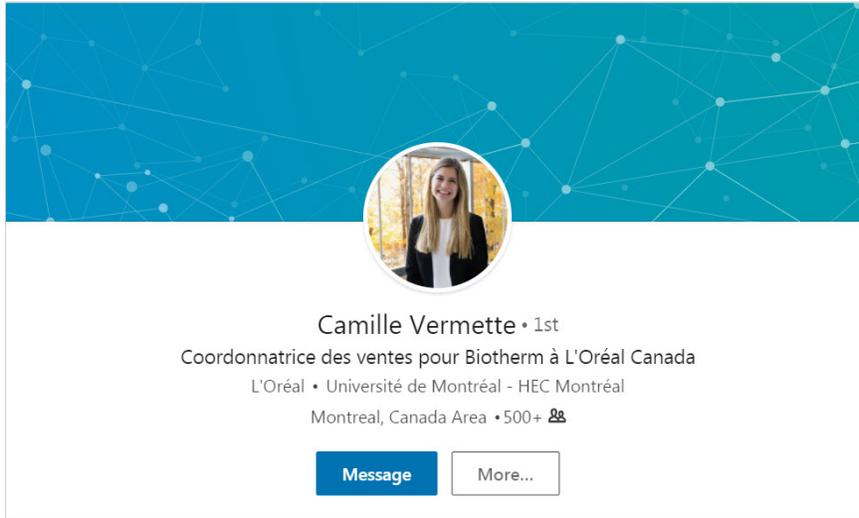
Ariane Lussier-Thuot

Lorsqu'elle a été choisie pour participer aux *Jeux du Commerce* 2016, Ariane Lussier-Thuot a longtemps douté de son désir d'y participer. Malgré quelques remises en question, elle a décidé de représenter l'École dans sa spécialisation universitaire, les ressources humaines. Son engagement s'est rapidement transformé en bénévolat pour soutenir les nouveaux compétiteurs en s'impliquant dans le CCHEC en 2016-17 dans un rôle de VP académique. Elle présente sur sa page Facebook une série de photos sur ses implications au sein du comité et du REFAEC et sa photo de couverture met encore en vedette son comité de l'année dernière.



Camille Vermette

Représentante de l'École au *Symposium RH* 2014 en sentence arbitrale et 2015 en négociation de convention collective, Camille a ensuite participé au quiz du *Happening Marketing* et aux *Jeux du Commerce* en gestion des opérations en 2016. Depuis qu'elle a terminé son programme de BAA à HEC Montréal en avril 2016, elle s'est impliquée dans le coaching des *Jeux du Commerce* en 2017 et dans le comité organisateur du *Happening Marketing* 2018 à HEC Montréal, une activité qui a regroupé plus de 500 étudiants en gestion de l'est du Canada. Ses photos de profil de LinkedIn et de Facebook sont issues de ses participations en compétition et les plus récentes photos qu'elles affichent sur son compte Facebook proviennent du gala du Happeining marketing 2018.

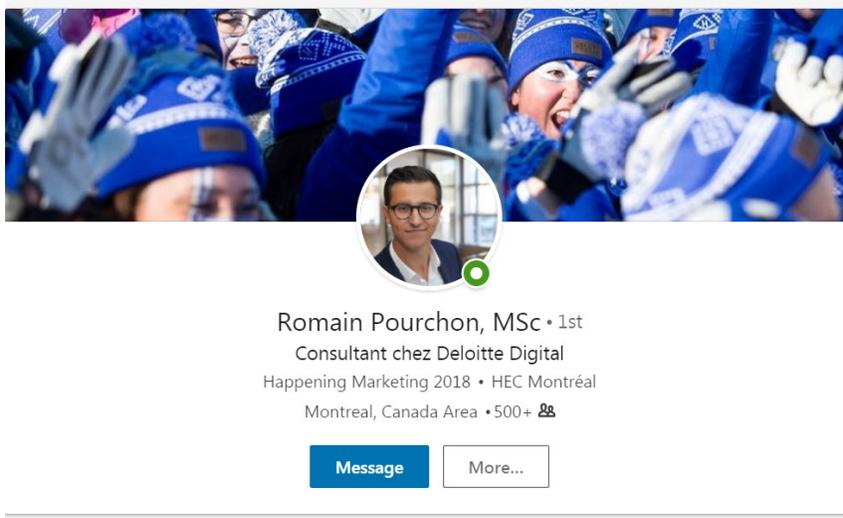


Camille Vermette • 1st
Coordonnatrice des ventes pour Biotherm à L'Oréal Canada
L'Oréal • Université de Montréal - HEC Montréal
Montreal, Canada Area • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

Romain Pourchon

Au cours de ses études, Romain s'est largement impliqué dans la vie associative. Il a notamment réalisé deux mandats à l'AEHEC (association des étudiants au programme du BAA de HEC Montréal), dont l'un, à titre de Président. Malgré ses importantes fonctions, il s'est tout de même investi dans les compétitions académiques. Il a notamment remporté la 1^{re} place aux *Jeux du Commerce* 2016 en technologies de l'information (TI) et s'est impliqué également au *Happening Marketing*. Dès le début de ses études à la M.Sc en TI, il s'est porté volontaire pour entraîner ses successeurs dans sa spécialisation aux JDC. Dès qu'il a terminé ses études, il s'est à nouveau engagé afin de contribuer à la réalisation du *Happening Marketing* 2018 à HEC Montréal. Son profil LinkedIn affiche clairement ses couleurs (celles de HEC Montréal) et sa page Facebook est tapissée de photos de sa plus récente implication.



Romain Pourchon, MSc • 1st
Consultant chez Deloitte Digital
Happening Marketing 2018 • HEC Montréal
Montreal, Canada Area • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

Marie Hilaire

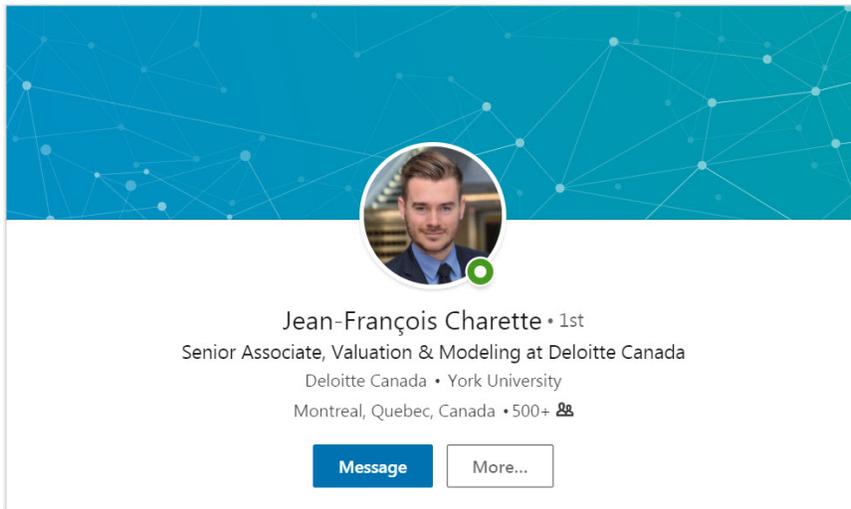
Déçue d'avoir vu sa candidature être rejetée à plusieurs occasions avant d'accéder à la délégation des *Jeux du Commerce* en RH, Marie a créé le *Défi Acad* à sa dernière année universitaire en 2016. Elle a poursuivi son engagement en 2017 pour cet événement qui a permis à plus de 500 participants au cours des 2 dernières années de vivre une expérience de compétitions. Au cours de la dernière année, elle a aussi réussi à convaincre son employeur, le Cirque du Soleil, de s'investir à titre de commanditaire aux *Jeux du Commerce* et au *Happening Marketing* en 2018.



3.4.3 Vétérans des compétitions académiques

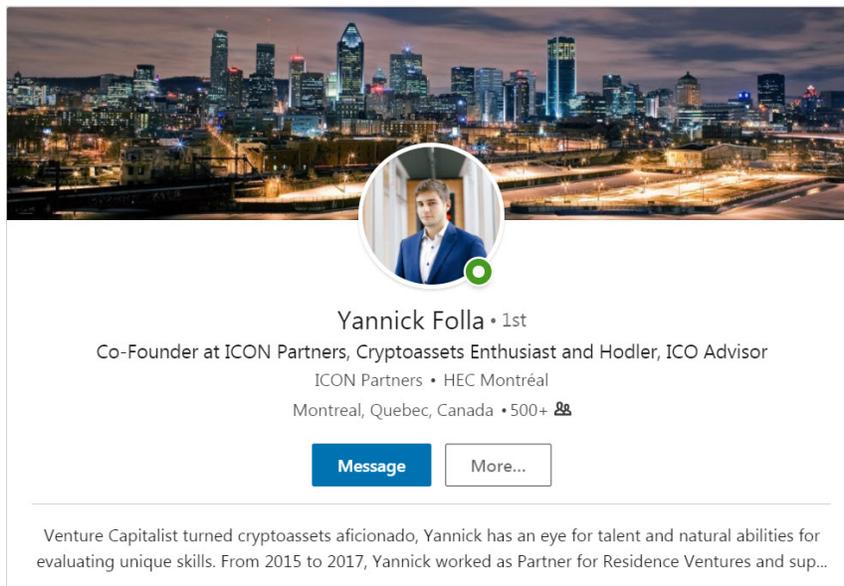
Jean-François Charrette

Représentant de HEC Montréal lors de nombreuses compétitions académiques nationales et internationales pendant ses études, Jean-François a également organisé bon nombre d'entre elles alors qu'ils occupaient les fonctions de président du Club de consultation en management à l'École (CCM) jusqu'en juin 2015. Bien qu'il soit présent à l'occasion pour juger la prestation de compétiteurs étudiants, son emploi du temps est difficile à conjuguer avec les horaires des activités à l'École. Il compte néanmoins se rendre disponible quand cela sera possible. Il s'implique également auprès de la Fondation HEC Montréal.



Yannick Folla

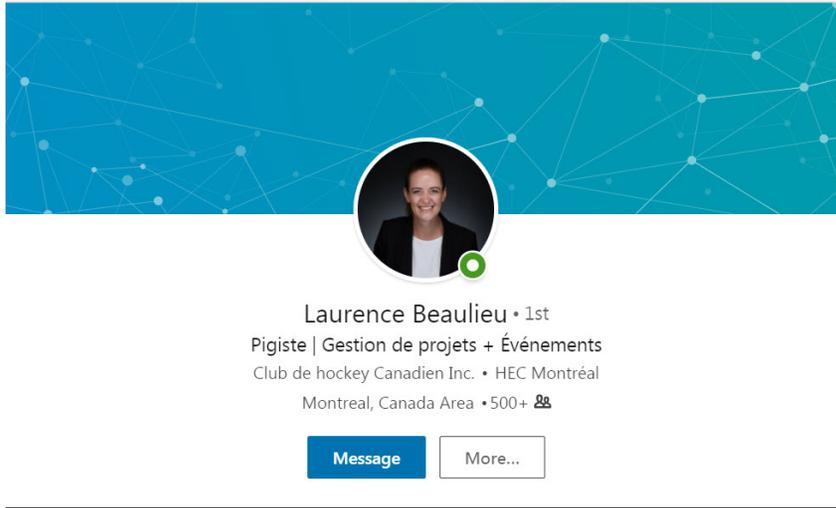
Participant à une seule compétition académique pour HEC Montréal, plus précisément aux *Jeux du Commerce* 2016, Yannick désire aider ses successeurs à réussir à décrocher un podium. Il se rend disponible chaque année pour soutenir les équipes d'entrepreneuriat en préparation et souhaiterait éventuellement diriger une équipe.



Laurence Beaulieu

« *C'est grâce aux compétitions académiques que j'ai terminé mes études de BAA à HEC Montréal* » exprime Laurence. Elle a participé à plusieurs compétitions académiques nationales et internationales et elle a aussi occupé de nombreux postes de coordination pour le CCHEC. Elle vient juger régulièrement des équipes qui se préparent aux

compétitions académiques et collabore au coaching d'équipes en marketing, sa spécialisation universitaire et professionnelle.



Benjamin Goldfarb

L'un des étudiants des plus impliqués dans le cadre de compétitions académiques au profit de HEC Montréal, Benjamin a porté les couleurs de l'École en nombreuses occasions. Il fut élu au titre de président du CCHEC en 2013-2014.

Plus récemment, il s'est porté volontaire pour occuper le poste de président du comité organisateur du *Happening Marketing* 2018. En raison de cet événement récent, son profil Facebook présente plusieurs photos de la compétition. D'autre part, comme la présentation de ses implications sur son profil LinkedIn est assez éloquente, la voici :

Comités :

- Comité Compétitions HEC Montréal 2013-2014

Compétitions d'études de cas (participant) :

- *Chulalongkorn International Business Case Competition* 2014
- *Universidad de Navarra International Case Competition* 2014
- *Symposium RH* 2013
- *Happening Marketing* 2012-2013
- *Jeux du Commerce* 2012-2013-2014

Entraîneur :

- *Jeux du Commerce* 2017 – Équipe de débats
- *Jeux du Commerce* 2016 – Équipe de débats
- *Happening Marketing* 2015 – Équipe du quiz
- *Jeux du Commerce* 2015 – Équipe Marketing



Benjamin Goldfarb • 1st
SAP SuccessFactors Presales and Solution Architect Consultant at /N SPRO
Happening Marketing 2018 • Université de Montréal - HEC Montréal
Montreal, Canada Area • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

PROFILE: I am a Solution Architect and Presales Consultant at /N SPRO. CERTIFICATIONS: SAP SuccessFactors Recruiting Management and Workforce Analytics & Planning Professional Certifications. ...

Jasmyn Beauséjour

Représentant HEC Montréal lors de nombreuses compétitions académiques nationales et internationales au cours de ses études, Jasmyn Beauséjour a notamment la compétition internationale de Royal Roads en 2013. Depuis qu'il a obtenu son diplôme du programme de BAA en 2014, il est revenu régulièrement juger les prestations des étudiants dans le cadre de la préparation aux *Jeux du Commerce*. Présentement étudiant au programme de MBA à la Harvard Business School, il devra s'absenter de cette activité jusqu'en 2019.



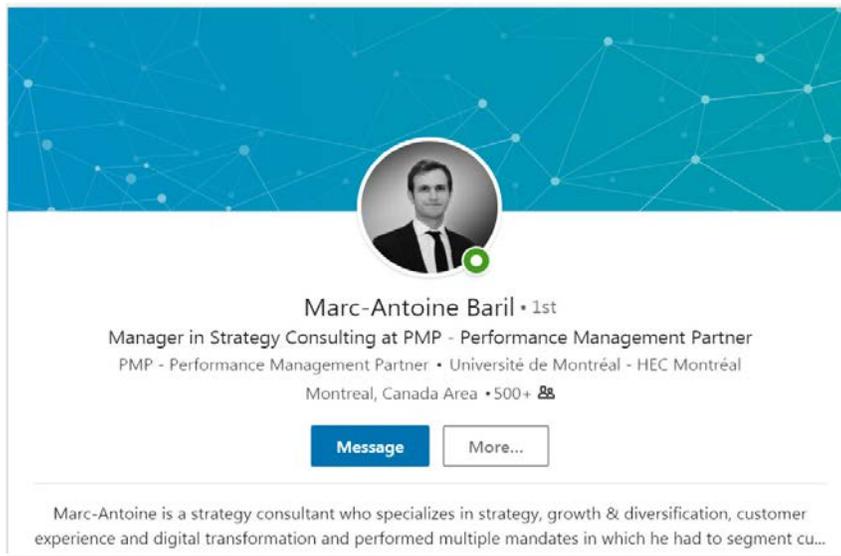
Jasmyn Beauséjour • 1st
Consultant at The Boston Consulting Group
LaunchX: High School Entrepreneurship Programs • Harvard Business School
Greater Boston Area • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

I joined BCG as a full-time associate in August 2014 after completing a summer internship in the summer of 2013. I am passionate about corporate development, strategy (incl. investors strategy), macroeconom...

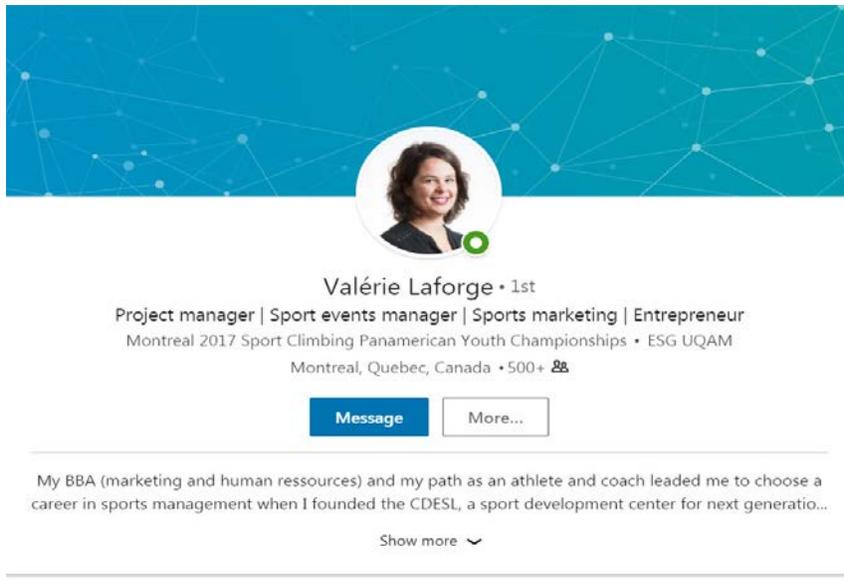
Marc-Antoine Baril

Consultant en stratégie pour la firme PMP, Marc-Antoine s'implique dans les compétitions académiques depuis la fin de ses études en 2012. Lorsqu'il est à Montréal, il vient régulièrement offrir des formations ou encore juger des prestations étudiantes. Il a notamment occupé le poste d'auxiliaire d'enseignement aux compétitions académiques pendant 2 ans. Son profil LinkedIn présente encore les nombreuses réalisations à son actif lors de ses études. Il a notamment participé aux *Jeux du Commerce*, à l'*Omnium Financier* ainsi qu'aux compétitions de Maastricht et Royal Roads à Victoria, en Colombie-Britannique.



Valérie Laforge

Sportive et compétitrice dans l'âme, Valérie est impliquée depuis des années au sein des regroupements étudiants. Elle a participé et organisé de nombreuses compétitions pendant ses études au BAA et à la M.Sc. Elle vient régulièrement donner des formations en gestion de projets aux équipes en préparation aux *Jeux du Commerce*.



Valérie Laforge • 1st

Project manager | Sport events manager | Sports marketing | Entrepreneur
 Montreal 2017 Sport Climbing Panamerican Youth Championships • ESG UQAM
 Montreal, Quebec, Canada • 500+ 

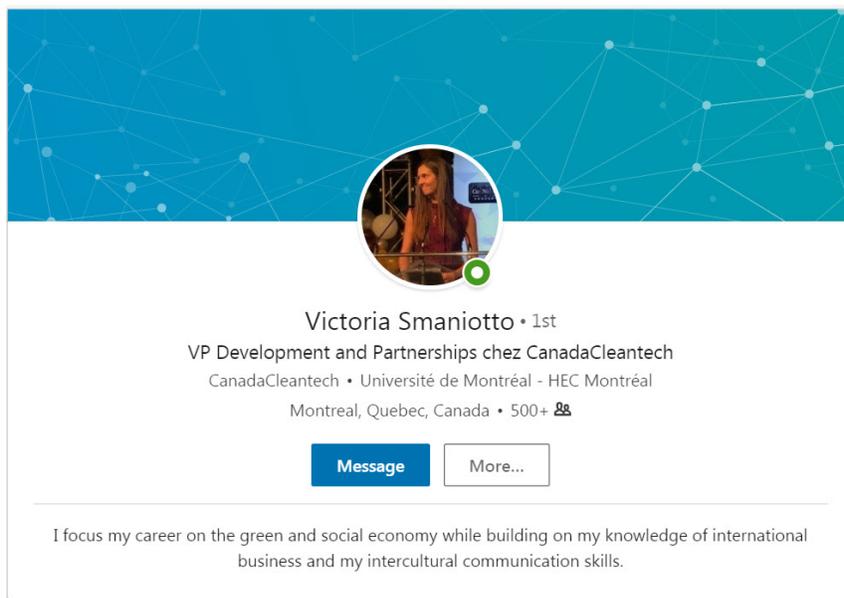
[Message](#) [More...](#)

My BBA (marketing and human resources) and my path as an athlete and coach led me to choose a career in sports management when I founded the CDESL, a sport development center for next generatio...

[Show more](#) 

Victoria Smaniotto

Lors de ses études à HEC Montréal, Victoria a participé à de nombreuses compétitions académiques avant de remporter les grands honneurs des *Jeux du Commerce* en 2013. Par la suite, elle a représenté l'École à l'échelle internationale à maintes reprises et s'est engagée dans le coaching d'équipes jusqu'à son départ pour des raisons professionnelles en Amérique du Sud. Depuis son retour au Canada, elle s'est à nouveau impliquée auprès des jeunes compétiteurs et convaincu son entreprise de lancer une compétition académique en développement durable, le *Défi Écotech*. Plus récemment, son entreprise s'est investie directement dans les *Jeux du Commerce* en 2018 en y présentant le premier cas de l'histoire des Jeux en développement durable.



Victoria Smaniotto • 1st

VP Development and Partnerships chez CanadaCleantech
 CanadaCleantech • Université de Montréal - HEC Montréal
 Montreal, Quebec, Canada • 500+ 

[Message](#) [More...](#)

I focus my career on the green and social economy while building on my knowledge of international business and my intercultural communication skills.

Chapitre 4

Résultats de l'enquête

4.1 Introduction

Dans le cadre de cette recherche sur la marque universitaire, 15 entrevues ont été menées auprès de trois étudiants et de douze diplômés de HEC Montréal. Les échanges tenus lors de ces rencontres ont fait l'objet d'un enregistrement audio. Les propos ont été ensuite retranscrits manuellement sous la forme d'un verbatim.

Afin de bien cerner l'essence des réponses des interviewés aux questions posées par le chercheur, le verbatim de chaque entrevue a été analysé, décortiqué et répertorié par sujets. Cet exercice a permis de mettre en lumière plusieurs thèmes importants en relation avec la marque universitaire tels que la réputation de marque, l'expérience de marque et la communauté de marque.

Comme l'objectif de ce mémoire est de comprendre comment se co-crée de la valeur pour la marque universitaire dans le cadre des *Jeux du Commerce* et des autres compétitions académiques, il est important de comprendre qu'elle était la perception de la réputation de marque de HEC Montréal avant même qu'un des répondants y dépose une demande d'admission. Ce premier volet sur la réputation de marque universitaire sera également repris à la toute fin de la section des résultats, puisqu'il sera alors question de la perception après l'expérience des compétitions.

Entre ces deux volets sur la réputation de marque, les autres sujets seront traités dans l'ordre suivant :

Du participant aux compétitions à représentant de la marque

- La découverte des *Jeux du Commerce*
- Le profond désir d'être recruté pour une compétition
- La fierté de porter les couleurs de HEC Montréal
- La responsabilité du délégué ou le respect des couleurs de l'École
- De la délégation à la communauté

Des retombées pour la marque universitaire

- De l'attachement à l'appartenance
- Des diplômés plus compétents et mieux outillés
- Le désir de redonner au suivant
- Les retombées pour les futurs participants
- Les retombées pour l'université

4.2 La connaissance de réputation de marque de HEC Montréal avant le dépôt de la demande d'admission

La grande majorité des recherches confirment que le principal critère de décision d'un étudiant dans son choix d'une future institution universitaire est la réputation de marque de l'université. Pour Jasmyn et Camille, c'est effectivement cette perception de la marque qui les a fait choisir HEC Montréal. « ...c'était le critère de décision dans le choix de mon université » dit Jasmyn. « Il n'y avait que les HEC pour moi ... c'était comme la renommée pour l'administration au Québec » ajoute Camille.

Élizabeth, qui s'est inscrite à HEC Montréal en 2017, a toujours perçu HEC comme étant une excellente institution universitaire. Soucieuse de poursuivre ses études en comptabilité après avoir complété un Baccalauréat en administration des affaires à l'université de Sherbrooke, elle a choisi l'École parce qu'elle offrait une panoplie d'opportunités aux étudiants tant sur le plan professionnel, personnel qu'académique. « C'est d'ailleurs ce qui m'a attirée vers le HEC ».

Pour Marc-Antoine (M.-A.), Yannick et Marianne, cette réputation d'excellence passait par des personnes d'influence qui y ont mis les pieds ou qui s'y sont distinguées. « ... au niveau francophone, les diplômés, les gens en politique, en affaires et dans les médias sont souvent tous de HEC », raconte M.-A.. Ce qui a fait pencher la balance dans le cas Yannick, c'est sa perception que la communauté d'affaires issue de l'École semblait avoir plus de succès que celle provenant des autres universités québécoises. Marianne précise, pour sa part, que si elle connaissait HEC Montréal à cause de son entourage, elle avait une très bonne première impression grâce un personnage important de l'histoire du Québec. « Sachant que Jacques Parizeau y avait enseigné, je pensais que HEC offrait des cours de qualités » dit-elle.

Certains diplômés se rappellent toutefois qu'à leur premier pas à l'École, leur perception de la marque HEC Montréal n'était pas que positive. « Je croyais que les gens venaient toujours à HEC Montréal en suit (habit et cravate), que c'était super sérieux », affirme Laurence. Pour Marie « l'image n'était pas bonne, des gens snobs, hautains, mais je n'avais pas le choix de venir ici. »

Pour d'autres diplômés comme Jean-François (J.-F.), la marque HEC Montréal ne représentait absolument rien. « Je ne connaissais pas HEC Montréal. Je voulais aller à McGill, mais je n'ai pas été accepté... Mon ami Simon Paquette, qui avait fait des compétitions, m'avait dit alors : viens à HEC c'est cool! » Même chose pour Kaileigh qui ne savait pas vraiment c'était quoi HEC Montréal. « Beaucoup de mes amis y allaient et postaient beaucoup de stories drôles sur les réseaux sociaux, mais j'étais un peu dans le néant. »

Dans le cas de Valérie, sa découverte HEC Montréal s'est faite d'une bien drôle de façon! « J'ai rencontré deux filles de HEC à Cuba quand j'avais 18 ans dans mon voyage de fin d'année de cégep. Elles m'ont dit : HEC c'est vraiment le fun, tu viendras visiter! ». Pour lui faire connaître un peu mieux l'École, elles lui ont vanté les activités étudiantes, le

carnaval de fin d'année et les défis toujours plus amusants les uns que les autres. « *Ma première idée de HEC, c'est un combat de sumo dans le Salon L'Oréal sans aucune compréhension de l'école ou de c'est quoi le commerce* » affirme-t-elle.

Cette méconnaissance de la marque universitaire de HEC Montréal était sensiblement la même pour les diplômés d'origine étrangère qui ont découvert l'École lors de foires universitaires ou de journées portes ouvertes.

La première impression de Romain était cependant très bonne. « *Je dirais que c'était une école internationale, ouverte sur le monde, par leur accueil de tous les étudiants provenant du Québec, du Canada et d'autres pays dans le monde.* ». La perception était aussi positive pour Victoria, mais un peu différente. Elle cherchait d'abord et avant tout une bonne institution pour éventuellement trouver un bon emploi. « *L'image était plus jeune et ouverte que d'autres écoles (lors d'une foire en France)* » explique-t-elle.

Benjamin avait pour sa part d'autres ambitions. « *Je cherchais une opportunité de quitter la France et de revenir à Montréal. De connaître HEC Paris et sachant qu'il y avait HEC Montréal, j'ai voulu y appliquer* » précisant sa motivation. Sa rencontre au bureau de Paris lui a permis de comprendre que le programme était différent et plus simple que le système de l'année préparatoire en France.

Ces rencontres avec le personnel lors de ces activités de recrutement ont certainement influencé le choix final de quelques-uns d'entre eux. Pour Jasmyn, c'était l'ultime argument de vente. « *Pour moi la réputation s'est passée dans les journaux, sur certains sites web, mais beaucoup par la visite à mon école. HEC Montréal venait à notre journée carrière au secondaire. Je m'y suis fait présenter le BAA trilingue, alors que j'étais un fanatique d'espagnol. À ce moment-là, j'ai pris la décision que j'allais à HEC Montréal, car ça m'a tellement accroché. Je n'ai pas été très diligent non plus dans ma recherche d'autres universités, car quand j'ai vu ce programme-là, c'était unique.* » M.-A. en ajoute sur le rôle d'influenceur du personnel. « *... le représentant de l'École avait ouvert une page du dépliant HEC sur le programme d'échanges, ça m'a fait rêver* ».

Ce qui a permis à Valérie d'arrêter son choix final, ce fut notamment sa comparaison des lieux physiques. « *J'ai hésité entre HEC et Concordia, pour moi c'est deux écoles excellentes. Je ne pense pas que j'aurais eu un curriculum académique si différent dans l'une ou l'autre des écoles. Mais quand j'ai visité Concordia, les locaux étaient dégueulasses, ça avait l'air plate. Je suis arrivée à HEC, j'avais des amis qui m'accueillaient, ils m'ont fait visiter. Je voulais un environnement le fun où je pourrais évoluer.* »

Chose certaine, tant ce qui est véhiculé sur la marque universitaire par les pairs que les échanges avec les représentants de la marque semblent avoir eu une influence sur la décision de choisir HEC Montréal pour plusieurs étudiants. D'une certaine façon, les compétitions académiques auraient aussi contribué à cette réputation de l'université pour Camille et Jasmyn, et ce, avant même d'y avoir mis les pieds.

Camille avait déjà la piqûre pour les compétitions au CÉGEP et voulait aussi en faire à l'université. *« J'entendais dire que l'Université Laval gagnait toujours le prix de participation aux JDC tandis que les HEC gagnaient toujours les cas académiques »,* dit-elle en soulignant l'évidence du choix d'institution à faire pour réaliser son rêve. Pour Jasmyn, c'est déjà tout planifié. *« Avant de commencer HEC Montréal, je m'étais dit que je voulais faire les Jeux du Commerce (JDC). Je comparais ça un peu aux Olympiques. »* D'ailleurs, si les JDC ont renforcé sa décision de choisir HEC Montréal comme projet universitaire, il estime que les compétitions ont aussi donné une orientation à ce qu'il voulait accomplir à HEC par la suite.

4.3 De participant aux compétitions à représentant de la marque

De nombreux participants aux compétitions académiques sont devenus au fil des ans des ambassadeurs de la marque HEC Montréal. On retrouve souvent des signes de leur engagement pour la marque que ce soit par des témoignages dans les publications de HEC Montréal, une participation aux activités de l'École, une contribution en termes de temps pour les étudiants ou d'argent pour la Fondation. Les prochains résultats démontrent comment cette volonté de s'engager s'est développée.

4.3.1 La découverte des Jeux du Commerce

De découvrir l'existence des *Jeux du Commerce* et des compétitions académiques à HEC Montréal s'exerce de différentes façons lors du parcours d'un étudiant. M.-A. se rappelle très bien cette vision unique. Une marée de manteaux bleus aux couleurs de l'École qui défilaient dans les corridors. *« C'était en janvier, à ma 2^e session, je vois débarquer 80 personnes avec le manteau ... tu te demandes ce qu'ils ont de si spécial... est-ce une nouvelle ligne de vêtements de la coop? J'ai posé des questions. J'ai compris que c'était les compétitions. »*

Idem pour Benjamin et Victoria qui ont vu passer avec étonnement cette famille toute de bleu vêtue. Elle raconte, *« je suis entrée à l'hiver, donc je vois plein de gens en bleu, mais on m'a fait la réflexion que c'était vraiment difficile d'y rentrer et que c'était pour les Jeux du commerce. Ça avait l'air cool, tu voulais en faire partie. »*

Ce désir profond d'en faire partie était partagé par Valérie qui a découvert les JDC au cours de sa première année. *« ... on avait une activité du CSL (comité d'intégration). Puis tout le monde avait un manteau des Jeux ... mais pas moi. Je crois que c'est là que j'ai pris connaissance des JDC. ... Je me demandais ce que je devais faire pour l'avoir. Moi aussi je voulais faire partie de cette équipe-là. Tout le monde avait du fun ensemble, car il revenait des Jeux. Au-delà de l'image, c'est le statut que ça procurait. Les gens les plus cool c'était eux. »*

Dans le cas de Laurence, elle parle de ce premier contact avec nostalgie. *« Au début, je regardais les photos des délégations. Je ne comprenais pas ce que c'était, mais je trouvais ça cool. Maintenant, je les regarde en ayant ce sentiment d'y avoir été, de vouloir être là et d'avoir encore le goût d'y être ».*

Pour plusieurs étudiants, c'est souvent un collègue de classe qui leur fait découvrir l'univers des compétitions. Elizabeth a initialement postulé grâce à des amis qui y avaient déjà participé et qui l'ont encouragé à le faire. Romain explique qu'il en a pris connaissance par le biais de ses intégrateurs et des grands-parents de son groupe qui comptait parmi ces membres, le président du comité de compétitions du BAA (CCHEC), Benjamin Goldfarb.

C'est notamment grâce aux efforts publicitaires du CCHEC que Marie a su que les JDC se déroulaient. Elle s'est alors sentie davantage interpellée par la dimension sportive des compétitions avant de découvrir tout le volet académique. Alors que pour Marianne, c'était cette dimension plus professionnelle qui l'attirait « *J'ai connu les Jeux du Commerce lorsque des conférenciers présents à HEC y avaient eux-mêmes participé... il y avait une aura autour des Jeux du Commerce ... Je savais également qu'on allait rencontrer des spécialistes de divers domaines afin de nous améliorer.* »

4.3.2 Le profond désir d'être recruté pour une compétition

Afin représenter HEC Montréal lors d'une compétition académique, les étudiants doivent se soumettre à un rigoureux processus de sélection. Pour plusieurs candidats, ce moment est non seulement un moment très stressant sur le plan personnel, il représente souvent une étape importante dans leur cheminement professionnel.

Camille était déterminée à être membre de la délégation de l'Université. « *Je voulais vraiment les faire. C'était une obligation. J'étais vraiment stressée, car je voulais vraiment faire les Jeux du Commerce.* » Étant obligé de faire son entrevue à distance, Victoria se rappelle aussi ce niveau de tension ressenti : « *j'avais un cas, je devais faire un PowerPoint, j'étais sur l'ordinateur à ma mère dans le salon à Paris, c'était l'angoisse totale, j'avais 2 heures pour pitcher ma solution, quelque chose que je n'avais jamais fait de ma vie* ».

Même réalité pour Romain qui a vécu un stress supplémentaire lors de cette entrevue. « *J'étais un peu plus stressé pour l'entrevue avec le coach de TI ... Je me rappellerai toujours que j'étais en stage en Pologne, avec le décalage horaire, ce n'était pas facile, mais j'étais sur skype en habit cravate et le prof me demande de mettre le Skype sur pause en me disant qu'on avait fini l'entrevue et qu'il allait revenir avec la réponse* ».

Évidemment, chacun des participants a éventuellement reçu la réponse positive très attendue! « *J'étais vraiment contente de faire l'équipe, on parlera plus tard de la préparation et comment on le vit, mais de voir ton nom sur le post Facebook, tu l'apprends comme ça, que tout le monde puisse voir que tu as réussi à faire la cut ... c'est le fun* » raconte Laurence avec tellement de fierté.

Une expérience que Marie se rappelle aussi avec émotion qui avait essuyé plusieurs refus avant d'être finalement choisie. « *Je n'avais pas pensé avoir donné une bonne entrevue. Il (le coach) m'a appelé, mais là, j'ai capoté. Il avait dit qu'il allait envoyer un courriel*

à ceux qui sont pris et appeler ceux qui n'étaient pas retenus pour leur expliquer la décision. Comme je reçois un appel, je me dis que je ne suis pas prise, mais il me demande si je suis toujours intéressée par le cas de GRH, je réponds oui, mais c'était pour me dire que j'étais prise. J'étais vraiment vraiment contente ».

Pour Valérie, l'expérience a été similaire à celle de Marie « *Je pense comme une athlète, donc je pense toujours en termes de processus. Pour moi, la déception de ne pas avoir été sélectionnée sur l'équipe des JDC a fait partie de mon processus, donc je me suis dit que je ferais partie de la prochaine équipe.* » Très contente d'être ensuite sélectionnée pour le *Happening Marketing* suivant, la compétition du REFAEC de la spécialisation, elle ajoute : « *on vit aussi le processus vers la prochaine étape. C'était une sélection vers un entraînement, vers une compétition, vers un podium.* »

Elizabeth était tout aussi emballée de sa première sélection que de sa dernière : « *Je criais du plus profond de mes tripes : YEEEEEEEESSSSSSSS! Le tout accompagné d'un cœur qui bat à toute vitesse ainsi qu'un mix de soulagement, de larmes de joie, de cris hystériques, de fous rires et d'un sourire qui s'étirait jusqu'aux oreilles* » dit-elle avec émotions!

Cette joie était aussi comparable pour M.-A. qui se lançait tête première dans cette activité sans en connaître tous les détails. « *Je savais que j'allais avoir un coach, que j'allais avoir 20-25 pratiques, je ne savais pas ce que j'allais vraiment faire, mais je voulais les faire* », raconte-t-il.

Enthousiastes, ravis et fiers sont autant de qualificatifs qu'ont énumérés ces étudiants sélectionnés par les recruteurs pour exprimer leur joie de représenter HEC Montréal lors de compétitions universitaires.

La prochaine section portera donc spécifiquement sur ces sentiments de fierté ressentis par les étudiants et la représentation qu'ils se font de ce rôle de porte-couleurs.

4.3.3 La fierté de porter les couleurs de HEC Montréal

Victoria était tellement heureuse de représenter HEC Montréal aux *Jeux du Commerce* « *Je suis fière et c'est un coup de confiance. Tu te dis que tu es dans l'équipe des trois étudiants qui va représenter une matière pour une école, c'est assez énorme.* » Même constat pour Yannick « *À ce moment-là c'était la fierté de dire que j'étais dans les meilleurs en entrepreneuriat de l'école. Fierté auprès des autres, mais aussi personnelle. Tout simplement de dire que j'ai démontré assez de capacité pour être dans les trois représentants de HEC en entrepreneuriat.* »

Ce son de cloche se fait entendre aussi parmi les plus récents participants aux JDC comme Marianne qui ressent sensiblement la même chose : « *J'ai ressenti un immense sentiment de fierté. C'était tout un honneur pour moi de représenter HEC Montréal lors des compétitions. Dans ma tête, la délégation académique des JDC représentait la crème de la crème et cette fois-ci j'en faisais partie.* »

Cette représentation est l'illustration d'un engagement symbolique important pour Romain. Il raconte ceci : « *C'est une grande fierté. Quand tu es en première ou deuxième année et que tu vois les grands porter les manteaux pendant et après les compétitions, tu te dis que ce n'est pas juste parce que le manteau est confortable, c'est qu'ils y croient à 100%. Ils ont vécu une expérience qui fait en sorte qu'ils sont prêts à le porter le reste de l'année et montrer à tout le monde qu'ils ont participé aux JDC. C'est symbolique, c'est bien plus que du matériel. Ça montre que tu t'es donné à fond pour ton école.* » Un sentiment partagé par Jean-François toujours aussi fier de porter les vêtements aux couleurs de l'École. « *Je porte toujours mes boutons de manchettes. J'ai mon coat, ma tuque ... je ne veux pas trop les porter pour ne pas les abîmer. Je veux les porter encore en 2030* » précise-t-il.

Si la fierté de représenter HEC Montréal fait l'unanimité auprès des participants, on remarque également que le regard des autres prend aussi une place importante dans les commentaires des participants. « *Moi aussi je vais représenter les couleurs de mon école et à mon tour j'ai envie que les autres aient envie d'être là. Être là à ma place, de faire partie de la délégation* » affirme Laurence qui met en relief son désir profond d'être envié par les autres membres de la communauté étudiante.

Pour Benjamin, cette immense fierté doit toutefois se transformer en sens des responsabilités. « *Ce n'est pas tout le monde qui peut les faire les compétitions, et c'est important de représenter dignement l'école. J'ai toujours prôné ce respect pour mon université.* »

4.3.4 La responsabilité du délégué et le respect des couleurs de l'École

À l'instar de Benjamin, plusieurs des répondants semblent investis d'une responsabilité supplémentaire de représentant de la marque universitaire lorsqu'ils sont recrutés pour les compétitions. Par exemple, pour Camille « *... si tu es choisie pour les Jeux, c'est parce que tu es les trois meilleurs parmi tout le monde. Là, j'ai un rôle, car c'est moi qui représente la logistique en dehors de l'école. Ça devient aussi de la pression, car si on n'a pas de podium, tu vas te dire : mon Dieu, l'école est mal représentée !* »

Selon elle, les étudiants lisent les résultats sans grandes nuances. Si la performance est au rendez-vous, ça démontre que les cours sont bons et qu'il y a un bon encadrement. Un point de vue qui se confirme dans les propos de Victoria qui croit que c'est la valeur du programme d'études qui est en jeu. « *Quand on gagne au nom de HEC, on a battu, on est mieux préparé, on a de meilleurs cours.* ».

Cette responsabilité qui vient avec le rôle de délégué prend encore plus d'importance dans une compétition à l'international selon Benjamin. « *... tu sens que c'est encore plus important de bien représenter HEC à cause de l'impact que ça peut avoir ... les gens vont se rappeler de HEC Montréal par le coach et les 4 étudiants qui sont là.* » Jasmyn le voit davantage comme celui d'un ambassadeur pour la marque. « *Les gens nous regardent et ils vont associés HEC à nous et à nos actions puis à nos performances. Il y a une*

responsabilité importante d'agir avec respect et professionnalisme parce que ça reflète sur l'école. »

Ce rôle de représentation deviendrait effectif dès qu'on porte les couleurs de HEC Montréal. « *À partir de maintenant, tu portes ton gear HEC, tu ne te balades pas dans la rue à faire des bêtises, à cracher par terre. Là, tu représentes l'École... autant tu veux bien faire, mais tu veux surtout pas mal faire... tu ne veux pas être mal perçu. C'est un rôle d'ambassadeur. Quand tu as le t-shirt et qu'on peut t'identifier à l'École, tu ne vas pas faire n'importe quoi avec n'importe qui n'importe quand* » exprime clairement Victoria.

Cette représentation prend une autre dimension pour Laurence et Ariane qui ont assuré le rôle de représentation du CCHEC au Regroupement des Étudiants des Facultés d'Administration de l'est du Canada (REFAEC) qui compte 13 universités membres et qui supervise l'organisation de quatre compétitions nationales. « *L'expérience la plus forte, c'est d'être la coordonnatrice d'une délégation ... Tu négocies avec 12 autres universités et à la table, tu n'es pas Laurence Beaulieu, tu es HEC... à la table on dit, HEC pense que, HEC dit que. Je suis Laurence Beaulieu, mais avant tout ce sont les valeurs de l'École qui sont imprégnées en moi et au congrès du REFAEC, tu vas débattre avec les valeurs de ton école.* »

La perception d'Ariane est la même : « *Au REFAEC, je représentais HEC, pas Ariane Lussier Thuot. Je représentais aussi le CCHEC.* » Elle estime que de représenter l'École colle parfaitement à celle qu'elle est « *... c'est profondément ce qu'elle est suis, moi, je suis très famille. Faire partie de quelque chose de plus grand que moi, ça me rassure.* »

4.3.5 De la délégation à la communauté

À l'instar de M.-A. et de Romain, de nombreux témoignages sur l'influence qu'a exercée cette famille ou plutôt la communauté de l'École sur l'expérience des *Jeux du Commerce* et des compétitions académiques ont été exprimés. Ceci étant dit, pour les candidats, cette influence est déjà significative, voire symbolique à différentes étapes du cheminement de l'étudiant.

« *C'est quelque chose qui m'a attiré vers HEC. Il y a avait des vidéos de la Fondation dans le temps sur pourquoi faire les JDC et c'était intéressant. Je recherchais vraiment l'esprit de communauté dans mon université* » indique Jasmyn, déjà sensible à cette dimension avant son arrivée à l'École.

Cette communauté, c'est d'abord la délégation. Ce groupe restreint d'étudiants qui travaillent en collaboration pour réaliser un objectif commun. Jasmyn cherchait d'ailleurs à faire le plus de compétitions possible en raison de ce facteur de rassemblement et de soutien. « *J'avais un intérêt particulier pour les JDC ... pour ce sentiment d'équipe, de communauté et de délégation. Ensuite, lors de la compétition, il y a tout l'aspect d'encouragement et d'être présent pour les autres. Ça, je l'avais imaginé, mais pas au point que je l'ai ressenti rendu là-bas.*»

Ariane a adoré son expérience. « *J'ai tellement aimé les compétitions, que je veux revenir à ça. Je veux participer au comité. J'ai tellement aimé l'expérience de groupe. Trois journées très belles. Tous les volets m'ont permis de rencontrer les autres participants. Je suis allé encourager le sport, la participation, j'étais fière et attachée à cette délégation. J'ai vraiment eu du plaisir à participer au plaisir des autres, de les voir réussir* ».

Par ses propos, Laurence confirme l'influence importante du groupe : « *La communauté est forte à l'interne, l'image de la délégation, le matin des compétitions tout le monde se maquille, les gens de participation nous apprennent des chorégraphies, tu deviens ton monde, ton village. Nous, on vient de HEC, on porte ses couleurs, on porte ses valeurs et on va aller montrer aux autres comment on vit.* »

Benjamin tenait aussi vraiment à faire les Jeux pour le réseau plus élargi. Il se disait : « *Je vais pouvoir parler avec des anciens. Créer ce réseau qui va être très spécial. Je ne veux rien retirer de quantitatif, pas même pour soutirer un bénéfice plus tard, mais pour partager une expérience commune, d'avoir un lien avec une personne random qui a 10-15 ans de plus que moi et lui dire que j'ai fait les Jeux du Commerce... pas pour en tirer un bénéfice ou une promotion, mais pour parler de l'expérience* ».

Une expérience utile afin de transmettre des connaissances essentielles aux nouveaux participants. « *Il y a quelqu'un que j'ai recruté il y a trois ans pour le quiz GRH qui, cette année, va être la prochaine coordonnatrice de la compétition ... c'est de leur dire, j'étais en première année, je ne connaissais personne, ils m'ont donné une chance, je l'ai prise et regarde ce que ça m'a apporté* » raconte Laurence pour souligner le soutien que les anciens peuvent apporter à la relève.

C'était toutefois une surprise inattendue pour Romain. « *Mais tout au long du parcours, je me suis rendu compte que c'était vraiment plus loin que ça, ça impliquait aussi les diplômés de l'école. Là, je me suis dit ce n'est pas juste une question de cohorte ou de délégation, c'est vraiment HEC Montréal, quel que soit sa génération, qui a été impliquée directement ou indirectement dans le gain de la coupe de cette année.* »

Il faut aussi noter que dans la préparation des étudiants aux compétitions, deux groupes jouent un rôle important auprès d'eux. En effet, chaque équipe peut compter sur un coach ou une équipe de coaches généralement composée d'un professeur, d'un enseignant et/ou de diplômés de l'École.

Jasmyn est notamment reconnaissant de l'engagement de son mentor : « *Jacques Lemay, c'est un homme qui a tellement eu une carrière exceptionnelle qu'il n'a pas besoin d'enseigner à l'école et qu'il a encore moins besoin de s'impliquer dans les JDC. Pour moi, c'est un être excessivement généreux de son temps et de sa connaissance. C'est quelqu'un qui donne sans rien s'attendre en retour et quand tu es en face de quelqu'un d'aussi généreux, tu veux tout lui donner en retour* ».

Plusieurs centaines de diplômés se sont aussi engagés dans le soutien et l'encadrement des étudiants depuis 2010 notamment grâce au comité *Juges d'un soir* d'Alumni HEC Montréal. M.-A. est d'ailleurs reconnaissant de l'engagement de ces diplômés dont la présence ajoute un niveau de tension : « *Les juges invités te disent moi j'ai gagné, moi j'ai gagné. Tu n'as peut-être pas la pression de gagner, mais tu as surtout celle de ne pas te planter. Je ne pouvais pas perdre la face.* »

De la bonne pression, selon Romain : « *... ce n'est pas de la pression qui te force à performer. Ils sont là pour t'aider, et que tu finisses premier ou troisième ça ne va pas changer leur vie. ... Au fil du temps, au fil des gens qui s'impliquent de plus en plus, tu t'impliques de plus en plus* » constatant en plus l'impact positif sur son propre engagement.

M.A. estime aussi que cette contribution vaut son pesant d'or : « *je me disais WOW c'est le fun d'avoir de diplômés qui sont ultras occupés, qui ont des familles, qui viennent prendre 2-3 heures un mardi soir de 9-11 pour venir me donner ses commentaires, me challenger ...* ». Jean-François partage l'avis de M.-A. « *Je trouvais ça vraiment nice de rencontrer qui venait me juger pour mes compétitions de cas. Je sais que ça une différence de voir des gens qui se présentent et que tu ne connais pas pour juger ce que tu fais. Ça donne une notion de sérieux. ... J'ai déjà donné du temps, je vais le faire encore* » ajoute ce récent diplômé.

Camille était motivée par la présence de ces diplômés : « *Je trouvais ça encourageant, car ça voulait dire qu'on était quand même important. Ils prennent le temps de venir nous voir et de nous coacher, je trouvais ça fou. Je me disais que ça montrait aussi que c'était vraiment important les Jeux, tsé ils viennent être voir TOI* ». Conscient également de l'importance de l'investissement de temps elle ajoute « *... crime, la personne elle vient, puis je sais qu'elle a plein de travail, puis qu'elle a une autre vie, mais elle vient ce soir-là pour nous encourager puis nous donner du feed-back* ». Cette rétroaction, elle la considère particulièrement utile puisqu'il vient de diplômés d'expérience dans son champ d'expertise. « *C'est le fun d'avoir du feed-back justement de la vraie vie, car en même temps, ça nous prépare mieux pour après les études* ».

Cette relation intergénérationnelle revêt quelque chose d'unique pour Yannick « *quand tu vois des gens qui reviennent après 15 ans, tu vois que tu fais partie de quelque chose qui veut dire quelque chose pour beaucoup de gens ... Les cours, tu peux trouver la même qualité dans d'autres écoles, mais cet aspect-là de communauté, tu ne vas pas le retrouver ailleurs.* »

Benjamin partage le même point de vue que ses collègues sur cet engagement : « *on a eu le privilège d'avoir des anciens pour juger nos cas, avoir du feed-back des conseils pour s'améliorer. Ces gens donnent bénévolement parfois quelque mois après leurs études, d'autres plusieurs années après. Pour moi, c'est primordial d'avoir ces gens-là. Il y a des personnes qui m'ont dit des choses et qui m'ont aidé personnellement et ces gens-là, ce sont des anciens des compétitions.* »

4.4 Des retombées positives pour la marque universitaire

Les retombées positives pour une marque peuvent s'exprimer en termes de bouche-à-oreille, de loyauté ou d'engagement du consommateur envers la marque. La prochaine section des résultats vient mettre en lumière cette importante création de valeur des participants profitable à la communauté, à l'université et à eux-mêmes.

4.4.1 De l'attachement à l'appartenance

Ce sentiment d'appartenir à un groupe revient souvent dans le discours des participants. Le fait d'y avoir participé avec des amis et d'être avec une délégation de l'École a été très important pour Jasmyn. *« ...de crier le OUH HEC, ça m'avait beaucoup touché, j'avais vraiment aimé ça. ... la parade, le maquillage. Tu as toutes sortes de choses qui font que tu as beaucoup d'attachement pour les JDC. »*. Ce lien très fort avec l'équipe qui s'est créé lors des JDC s'est aussi développé pour l'institution *« ... et 90% de mon attachement à HEC et de tout ce que j'ai appris, ce sont les compétitions et le comité de compétitions ... Ça te donne un sentiment d'appartenance. C'est tatoué dans mon cœur »* affirme Victoria.

Ce qui développe ce sentiment, selon Jean-François, c'est assurément les compétitions. *« Tu es marqué au fer, c'est un key moment de faire les JDC pour le sentiment d'appartenance »* dit-il. La force de ce lien unique et l'expérience qui en est à l'origine sont exprimées clairement et avec vigueur par chacun des diplômés interviewés :
Marc-Antoine : *« Les Jeux et les autres compétitions sont les activités qui m'ont plus lié à HEC en tant qu'étudiant et en tant que diplômé. Ce sont les compétitions interuniversitaires qui me viennent en tête en premier. »*

Benjamin : *« il n'y a pas de moments plus euphoriques que les compétitions académiques ... Ça a façonné qui je suis ... et je ne serai pas qui je suis si je n'avais pas été à HEC Montréal. »* Il ajoute sur le fort sentiment d'appartenance qui l'habite : *« c'est grâce à l'expérience au complet...dans le 100% d'expérience, 70%, c'est à cause des compétitions, l'autre 30%, c'est l'asso...il n'en reste pas beaucoup pour les cours...l'École, pour moi, ce sont les compétitions. »*

Il nomme clairement le changement qui s'est opéré lors de son parcours : *« Avant les compétitions, je n'avais pas de sentiment d'appartenance ... Après les compétitions et les ascenseurs émotifs, les victoires, les déceptions, les grandes satisfactions, tu t'attaches de plus en plus ... tu portes beaucoup du bleu, beaucoup de vêtements bleus tout le temps ... J'étais très fier de porter ces couleurs »*

Marie : *« C'est dur à expliquer un sentiment d'appartenance, mais je portais toujours au moins un vêtement de HEC en classe... J'ai le HEC tatoué sur le cœur, ça me plaisait de le porter en manteau, c'est un symbole que je fais vraiment partie des HEC. »*

Jean-François : « *Les affaires que j'ai le plus apprécié du BAA, c'est en dehors des cours (activités parascolaires). Ma perception de la marque n'a pas évolué, mais j'ai un attachement plus grand et une fierté qui a grandi à travers mes expériences.* »

Laurence : « *L'attachement à l'école est tellement fort, on est donc bien fier de crier HEC. Je pense que je vais toujours porter la marque de HEC avec moi toute ma vie, c'est important de retrouver ce sentiment-là dans mon travail, je suis toujours fière quand j'entends quelque chose sur HEC.* »

Romain : « *Ce feeling-là d'être figé et de se faire porter, c'est impossible à oublier. C'est le moment marquant de tout mon bac, même de toute mon expérience à HEC Montréal.* »
Camille : « *Dans le fond (le sentiment d'appartenance), c'est d'avoir du bleu partout. C'est de crier HEC haut et fort ... on dirait que d'avoir un sentiment d'appartenance avec les HEC ça m'a rapproché de ma nouvelle ville, de me faire d'autres amis qui font partie de la délégation...* »

Yannick : « *... mais du moment où tu rentres dans l'expérience des JDC, tu es encore plus endoctriné à la valeur de la marque HEC. Tu as encore plus cet attachement à l'école, t'es encore plus fier de porter un chandail avec le logo de HEC, encore plus fière de dire que tu représentes HEC* »

Ce sentiment d'appartenance semble se développer de la même façon pour les étudiants d'aujourd'hui qui l'expriment avec autant d'émotions que leurs prédécesseurs :

Kaileigh : « *Ces couleurs représentent mon jersey de hockey format professionnel. Et je ne voudrais pas porter d'autres couleurs que celle du HEC!!* »

Marianne : « *À force de me faire refuser, j'avais perdu l'intérêt dans l'implication étudiante. Les JDC étaient un de mes derniers efforts d'implication et depuis, je ressens un grand sentiment d'appartenance envers HEC Montréal que je n'avais jamais ressenties au cours des 3 années de mon BAA. Les JDC représentent le highlight de mon BAA. J'ai rarement autant appris dans un laps de temps aussi court. J'ai eu la chance de rencontrer tellement de personnes motivées, ambitieuses et gentilles.* »

Elizabeth : « *Je fais partie d'une famille. Je suis fière ambassadrice d'HEC Montréal et je contribue au rayonnement de mon école ... La plus importante source de sentiment d'appartenance que je ressens vis-à-vis les HEC Montréal est aussi la plus grande source d'apprentissages concrets résultant de mon parcours universitaire.* »

Valérie : « *Dans le cadre d'une compétition, je suis là pour représenter mon école, pour contribuer au succès de mon équipe, mais aussi pour toute la délégation de HEC. J'ai un sentiment d'appartenance à l'institution, à l'équipe et à la délégation. Tout HEC est fier de HEC. On fait partie du succès de ça ... la délégation devient un véhicule de fierté pour toute l'École, même pour les gens qui ne savent pas qu'il y avait une compétition, car ils voient que HEC a réussi à se positionner.* »

Elle remarque par ailleurs que ce sentiment ne s'est pas transféré vers l'UQAM où elle a fait sa M.Sc. en gestion de projet. « *Aucun sentiment d'appartenance. Quand j'ai fait KGP (compétition en gestion de projet) la première année, on venait de rentrer à la maîtrise. Je me suis inscrite avec deux gars de l'ESG et une fille qui a fait les comptons académiques à HEC. On savait qu'on était un dreamteam.* »

L'attachement exprimé par les participants aux compétitions se manifeste aussi par le souvenir de cette expérience. Selon Laurence, « *n'importe qui, qui a fait les jeux il y a 3 ans, 5 ans, 10 ans ou 15, s'il a fait les JDC, en un claquement de doigts, il va revivre le même sentiment, sans savoir pourquoi, il va avoir un sentiment de fierté et de nostalgie.* »

Benjamin relaye avec émotion de souvenirs impérissables d'une victoire en 2013. « *Je me souviens. J'ai encore la chair de poule quand on regarde les vidéos, tout le monde travaille si fort en silo pour arriver collectivement à ça. Tu sais que finir premier ça n'arrive pas souvent. Avant 2013, c'est 2006 ... on savait que beaucoup de générations n'ont pas eu de victoire aux JDC* ».

Valérie ne se souvient déjà plus de leur classement final au *Happening Marketing*, mais elle estime qu'elle a contribué à la fierté de plusieurs personnes à l'École. Elle fait un parallèle avec les Olympiques : « *En tant que canadienne, je suis vraiment contente quand un Canadien (encore plus un Québécois) gagne une médaille aux Jeux olympiques, car ça représente mon pays.* »

De vivre cet événement en tant que membre de l'équipe HEC Montréal te rapproche de tes collègues, de tes profs, de ton école précise M.-A.. « *Tu te rends compte aussi qu'il y a un réseau d'Alumni autour de toi, propre aux compétitions, et ça renforce ton sentiment d'appartenance* », ajoute-t-il.

L'attachement à ce réseau est aussi présent à l'esprit de Romain lorsqu'il parle de son engagement futur : « *C'est comme un devoir non informel de redonner aux JDC, car il y a des gens qui ont donné pour toi. Je voyais le côté de la communauté. Mon parcours a fait que j'ai vu l'attachement sous un angle plus sérieux.* »

4.4.2 Des diplômés plus compétents et mieux outillés

« *Les expériences de compétitions m'ont beaucoup plus apporté que tous les cours de la planète. Même s'il y a beaucoup d'études de cas dans les cours, les JDC, tu es non-stop en train de réfléchir, et tu fais beaucoup plus de travail qui va te servir après pour ta carrière!* » Victoria croit qu'à force de mettre le nez dans les cas, de se faire répéter 10 fois la même chose par son coach, elle s'est développée une très bonne confiance en elle. « *Avant, tu es capable d'apprendre ton texte, le comprendre et le cracher, mais je ne sais pas si tu es outillé pour le faire en dehors de la salle de classe. Avec les compétitions, tu sais que tu es capable de le faire demain en entreprise.* »

Camille exprime la même chose presque mot pour mot : « *Je trouve que tu en apprends beaucoup plus avec les compétitions que dans les cours. À part le cours des Jeux du*

Commerce qui était super utile. ... tout ce qu'on apprend, on le met vraiment en pratique. C'est là que ça devient intéressant, car tu vois ce qui se passe en réalité ... tu trouves des solutions ... C'est comme ça que tu deviens un meilleur gestionnaire. Aussi, je n'ai pas peur de présenter mes idées, de les faire valoir. Je ne suis pas gênée de dire ce que je pense, et d'argumenter, car tu te fais tout le temps challenger. Il faut que tu argumentes et que tu aies confiance en toi. Moi, ça a développé ma confiance en moi. »

Selon ces diplômées, les compétitions permettent ainsi d'apprendre à travailler rapidement, de manière organisée, de savoir qui fait quoi au sein d'une équipe et d'utiliser des outils de décision plus efficacement. « *Quand on sort des HEC, tu lis à une vitesse, tu analyses à une vitesse et tu pitch à une vitesse, c'est incroyable. Et comprendre le Pestel, c'est bien, mais savoir l'utiliser, c'est mieux* » ajoute Victoria.

Jasmyn abonde dans la même direction : « *Quand je vois le type de cas qu'on a fait en finance en 3 heures aux JDC, et que je compare ça aux connaissances que j'ai en tant que diplômé de finances, et que j'exclue ce que j'ai appris à l'extérieur du curriculum normal, je me dis que même en 6 heures je n'arriverais pas encore à résoudre le cas.* »

Selon lui, tu ne peux probablement pas montrer à tous les étudiants d'être aussi rapides que ça, mais de penser qu'il y a beaucoup d'étudiants qui graduent dans cette spécialisation-là et qui ne sont pas nécessairement capables d'arriver au bout du cas, c'est inquiétant. « *Ça devrait sonner une sonnette d'alarme pour tout ce qui concerne le design du programme* », souligne-t-il.

La rapidité de répondre aux attentes des clients, c'est une capacité importante et recherchée par les organisations : « *Souvent le client veut quelque chose dans 2 heures. Tu dois produire un document, ce sont des réflexes et un savoir qu'on développe en compétitions et c'est très utile. Savoir répondre aux périodes de questions, c'est aussi un truc qu'on utilise quotidiennement au travail* » explique M.-A. « *Dans mon entrevue chez KPMG, c'était un exercice de cas. Les cinq managers m'ont dit après l'entrevue que j'étais le mieux préparé, j'avais le meilleur style de diapos, la stratégie bien structurée. Bref, j'en ai fait pendant un an de temps et j'en ai coaché pendant 2 ans ensuite* » expliquant pourquoi il avait obtenu le poste devant des candidats bien plus âgés et scolarisés que lui.

Selon Jean-François, c'est un excellent moyen pour avoir une meilleure idée de ce qu'est le monde du travail aujourd'hui. De savoir ce qu'est de travailler sous pression avec des gens et d'avoir de vrais livrables, d'être prêt pour ton pitch, d'avoir des comptes à rendre à des gens qui ne sont pas nécessairement enclin à te la donner facile. « *Et aussi d'avoir la vérité très straight, si tu ne t'es pas préparé, tu vas te le faire dire.* »

S'il stressait à l'idée de parler devant des gens, aujourd'hui il se sent complètement désensibilisé à force d'avoir fait des pitches. « *Si je suis en appel avec 6-7 associés seniors, je n'ai pas toujours quelque chose à dire. Mais je sais que si j'ai quelque chose à dire, mon cerveau va mettre de l'ordre dans ce que j'ai à dire.* » Il se rappelle que ses coachs étaient plus durs pour une bonne raison : « *ils drillent tes réflexes, pour savoir comment*

avancer quand tu as un problème. Difficile, mais c'est une grande source de fierté. Tu te sens un peu élite. »

Au-delà du résultat de la compétition, ce sont les 15 semaines de préparation qui sont les plus pertinentes selon Valérie. *« Parler devant une salle de 200 personnes ça ne me dérange pas. Puis d'avoir un message qui est concis sur ce que la personne veut entendre, j'ai appris ça dans la préparation. Sans les compétitions, je n'aurais pas développé cette capacité-là. C'est un de mes plus grands atouts en ce moment autant dans la business que dans ce que j'ai fait dans les 5-10 dernières années. Je n'aurais pas eu ça dans aucun autre cours à l'école. Si j'avais juste fait mes cours, je ne serais pas sortie d'ici avec un backround en pitch de vente. »*

Les compétitions académiques permettent aux étudiants de développer plusieurs compétences selon Benjamin. *« Tu apprends à résoudre des cas, tu apprends à t'exprimer, tu prends du leadership, tu apprends à parler devant une audience »*. Il ajoute toutefois qu'en repoussant ses limites, les participants apprennent aussi à travailler en équipe en situation de stress, ce qui les amène à découvrir aussi leur vraie personnalité.

Victoria estime qu'elle a ainsi appris à se positionner au sein d'une équipe. *« Avec un groupe, tu vas choisir ton rôle. Je vais prendre le leadership si j'ai besoin. Si quelqu'un m'impressionne, je vais lui laisser le lead, mais c'est là que j'ai compris. »* Jasmyn, pour sa part, y a notamment compris la responsabilité de donner du feed-back constructif et d'avoir à accepter et intégrer le feed-back constructif des autres *« Ça te sort du modèle scolaire typique »* conclut-il.

Marie croit même que ces compétences acquises lors de la formation lui permettent de sortir aujourd'hui des sentiers battus. *« Ça m'aide au niveau professionnel. Au Cirque, on devait faire une recherche sur les outils intranet dans mon entreprise. J'ai pris la même structure qu'aux JDC, analyse, stratégie, implantation. J'ai gardé mon plan que j'ai appliqué plus mon côté de persévérance. J'ai été au-delà de ce qu'on m'a demandé. Même si je suis juste au RH, on m'a demandé d'aller aider pour le casting.»*

Lorsqu'il est revenu coacher des équipes de plus jeunes, M.-A. dit s'être aussi formé dans plusieurs autres champs d'expertise (finance, international, gestion, marketing). *« J'ai pu développer d'autres réflexes qui me sont déjà utiles et cette implication m'a permis de rencontrer encore plus de gens sympathiques comme Valérie Grenier-Paquette que j'avais coaché. Quand j'ai vu son CV passer chez KPMG, je me suis dit : elle est bright et on devrait lui faire passer l'entrevue! »* Valérie a obtenu son poste et M.-A. a ainsi continué de développer son réseau.

Selon Benjamin, sans les compétitions internationales il n'aurait pas l'emploi qu'il a aujourd'hui. *« C'est en anglais d'abord, ce sont des pitches, beaucoup de pitches, et des 15 derniers employés recrutés par mon entreprise, 14 d'entre eux sortent du moule des compétitions universitaires »*. Cette dimension de recrutement favorable aux participants des compétitions semble aussi faire l'unanimité auprès de plusieurs diplômés. *« Ils*

regardaient s'ils avaient participé ou non aux Jeux du Commerce. Ils entouraient quelques fois la compétition pour ensuite le montrer à leurs collègues de RH » relate-t-il.

Romain témoin de l'intérêt de recruteurs pour ce type de profil. « *Quel que soit le résultat d'un participant aux JDC ou aux autres compétitions académiques, juste le fait de faire le processus, d'avoir rencontré des gens et de t'être impliqué, rien que ça, c'est valorisé par l'entreprise* ».

Yannick cherche notamment un stagiaire pour son organisation. Sans grande surprise, il regarde pour embaucher un étudiant ayant fait les Jeux du Commerce. « *Parce que c'est une formation qui permet d'offrir une qualité de présentation et de recherche qu'aucun autre étudiant ne serait capable de produire.* »

L'impact pour Laurence a été plus personnel. « *Ça m'a changé comme personne. J'ai rencontré des gens qui m'ont présenté d'autres gens qui font que j'ai la job que j'ai aujourd'hui. Toutes les sphères de ma vie ont été impactées. Cette ouverture m'a donné la confiance de débattre mes points. Ça été un chapitre important et je ne serai pas qui je suis sans mon implication.* »

Au final, pour M.-A., les compétitions lui auront donné beaucoup plus que compétences : « *mes meilleurs amis aujourd'hui, ce sont ceux avec qui j'ai fait des compétitions* » conclut-il.

4.4.3 Le désir de redonner au suivant

« *Donner est un plaisir plus durable que recevoir, car celui des deux qui donne est celui que se souvient le plus longtemps* » - Sébastien-Roch Nicolas De Chamfort

De toute évidence, cette citation ne semble pas du tout influencer le désir de redonner de nos participants aux compétitions. Jasmyn affirme ceci : « *Parce qu'il y a des gens qui se sont investis auprès de moi, je sens le besoin de redonner. C'est vrai pour les juges d'un soir tout autant pour les coachs comme Jacques Lemay qui a été un role model. Je vais essayer de donner comme il l'a fait. J'ai la présomption de me sentir un peu comme un grand frère, c'est-à-dire que j'ai vécu ce qu'ils ont vécu. Ce n'est pas exactement la même chose, mais je vais essayer de les aider.* »

Même son de cloche chez Laurence : « *Demain, on me demande coacher, n'importe quand.* » Idem pour Kaileigh « *Si il y a encore le cas de DD, j'aimerais bien aider cette équipe! Sinon être juge serait vraiment cool!* » L'excitation de revivre ces moments intenses, fait dire à Marianne qu'elle aimerait bien revenir en tant que juge ou même en tant que co-coach : « *Le monde des compétitions c'est quelque chose de pas commun et j'aime vraiment l'adrénaline que ça donne* »

Elizabeth voit dans cet exercice futur l'opportunité d'exploiter ses connaissances et expériences passées au profit des nouveaux étudiants : « *J'estime qu'on apprend de ses*

bons coups, mais également de ses erreurs et je veux pouvoir donner encore plus d'outils, trucs, ressources, conseils, aux autres ayant moins d'expérience ».

Dans le cas de Yannick, c'est aussi la chance de revivre un moment d'euphorie lié à victoire : *« J'ai vraiment l'impression que je pourrais faire une différence pour eux et leur donner une chance de gagner. Je le sentirais comme une deuxième chance à une coupe. Je serais très impliqué et j'aurais leur succès très à coeur, car ça serait l'extension du mien. »* Outre l'envie de redonner, le plaisir de participer l'anime : *« c'est le fun de retomber dans cette expérience-là et de pouvoir être de l'autre côté de la table, puis aider ces personnes-là! »*

Romain a saisi l'opportunité de s'engager auprès de la relève aussitôt qu'il l'a pu. *« Vu que je n'étais plus étudiant au bac, la seule possibilité pour m'impliquer c'était en tant que coach ou assistant coach. Mon coach, Monsieur Léger, m'a dit clairement qu'on continuait de travailler ensemble. Notre objectif, c'est de finir sur un podium. On voulait un troisième podium consécutif en TI. Quand ils sont montés sur le podium, c'est la même fierté que j'avais ressentie un an auparavant en montant sur le podium. Je criais tout seul chez moi sur le streaming. J'étais aussi fier qu'eux. C'est deux fiertés différentes : je suis capable de résoudre un cas, et après je suis capable de coacher. C'est deux compétences aussi vraiment différentes. C'était une fierté pour eux, mais également pour moi. »*

Le même parcours s'est ouvert pour Camille qui a adoré l'expérience. *« Je venais une fois par semaine ici et j'étais un peu leur assistante-coach. ».* « En RH, la connaissance et l'expérience des gens, c'est la base de la business. Quand les diplômés viennent aider, ça vaut de l'or » affirme Ariane.

Valérie abonde dans le même sens : *« Quand je suis venue au DéfiAcad, ça me faisait super plaisir d'être là. Je me sentais choyée de pouvoir être invitée comme juge et de pouvoir contribuer à ce que les jeunes évoluent. Je veux contribuer à la communauté et donner au suivant. Ça vaut cher. Je viens ici un mercredi soir. Je vais appeler trois autres personnes pour les inviter. Finalement on est 2-3 pour coacher l'équipe. Puis là, ma colocataire me demande comment c'était, donc je lui en parle. Puis la semaine, d'après j'y retourne, puis elle m'en reparle. La valeur que ça crée, c'est la diffusion de la marque auprès l'entourage du moment en termes de relations publiques. »*

Après quelques années à l'étranger, Victoria s'est réengagée dans le coaching : *« ça me plaisait d'aider, on fait de la psycho, c'est l'étape d'après, c'est moi qui suis coach. Comme j'ai maintenant des employés, je suis contente de redonner et ça me donne une image positive de moi et de la fierté. J'avais aussi la sensation de rester éveillée. J'aime mon travail et ce n'est pas routinier, mais je suis bien loin des outils et des réflexes des compétitions. »*

Au-delà du soutien pour les étudiants, soulève une autre dimension importante, celle de retrouver des pairs. *« Tant que je serai à Montréal, que j'arriverai à avoir certains mardis soir de disponibles. J'y serai. J'ai une responsabilité, mais c'est aussi un plaisir de retourner voir les gens qui font quelque chose de très similaire à ce que j'ai fait*

professionnellement. Ça me rappelle aussi de bons souvenirs. C'est vraiment une expérience enrichissante, mais aussi très plaisante »

4.4.4 Les retombées pour les futurs participants

« J'ai plein d'amis qui ne connaissaient pas les compétitions et c'est moi qui leur ai fait connaître. J'ai partagé la bonne nouvelle » lance Ariane, soucieuse que cet engagement étudiant se poursuive activement au sein de la communauté étudiante. « Je suis toujours curieuse de savoir pourquoi les gens le font. Et quand j'entends que c'est la recommandation de quelqu'un qui l'a déjà fait, qui a dit ne pas manquer cette occasion unique du parcours universitaire, je trouve ça cool » ajoute Laurence dans le même esprit.

Ce type d'engagement se traduit de toutes sortes de façons pour les compétitions. Camille s'est engagé dans l'organisation d'une compétition du REFAEC. *« Cette année, j'ai décidé de faire le comité organisateur (CO) pour le Happening Marketing, ce qui est un autre type d'implication. On dirait que je suis dans le back-office, je sais ce qui n'a pas fonctionné, donc je veux tout améliorer. Je veux créer une meilleure expérience pour les participants. »*

Sachant qu'il y a beaucoup d'appelés, mais peu d'élus pour les compétitions, Marie s'est plutôt employée à créer une nouvelle compétition de toutes pièces. *« De mes rejets en compétitions, j'ai décidé d'en créer une. Il y a beaucoup de personnes qui ne sont pas prises et qui ont du potentiel ... je trouverais ça triste qu'une personne ne puisse pas faire de compétitions parce qu'elle n'a pas été prise pour représenter l'école. »* Elle raconte avec fierté que suite au DéfiAcad 2017, elle recevait beaucoup de remerciements, des messages d'étudiants qui allaient ensuite postuler aux JDC, des questions pour savoir comment fonctionnaient les compétitions interuniversitaires, etc.

Pour Marie, c'était une façon de donner aux finissants une expérience de compétition et pour les étudiants en 1e et en 2e année au BAA, une préparation adéquate aux entrevues pour les JDC. Selon elle, la présence des diplômés représente une garantie de « qualité » pour l'École. *« Même si HEC ne te payes pas, si on nous demande de revenir, on va revenir. Ça, c'est une valeur sûre le taux de rétention. Moi je vais dire à tout le monde qui se cherche une école de commerce d'aller à HEC. »*

« Je ne parle que de ça, j'ai monté des compétitions expressément pour mon business. J'ai aussi organisé le Défi Écothech avec mon organisation » explique Victoria vendue aux vertus des compétitions pour les étudiants, mais aussi pour les entreprises. Si elle s'investit autant, c'est que rien ne lui tient autant à cœur que HEC Montréal. *« Je passe chaque semaine pour aider un étudiant, un prof, j'adore mon École. C'est plus du don de soi. Là, je vais aider l'École parce qu'ils ont besoin. Je pense que c'est intéressant pour l'école quand Katharina (une professeure de HEC Montréal) me demande de venir en classe et qu'elle me présente comme une industrielle, c'est important pour elle. Ça doit valoir pas mal pour l'École j'imagine »* estimant que ce sa présence représente sûrement une valeur importante pour HEC Montréal.

« En RH, la connaissance et l'expérience des gens, c'est la base de la business. Quand les diplômés viennent aider, ça vaut de l'or » croit Ariane qui œuvre en recrutement de personnel depuis bientôt deux ans.

4.4.5 Les retombées pour l'université

C'est aussi ce que pense Camille. « De la main-d'œuvre gratuite. Ils ne me payent pas, mais je représente les HEC auprès de n'importe qui. Un peu comme des influenceurs, des ambassadeurs. On a tellement vécu une belle expérience qu'on va le montrer et ça va attirer d'autres étudiants à venir aux HEC. On recrute des gens. Sans ambassadeurs, les HEC n'auraient pas autant d'ampleur, il ne rayonnerait pas autant. C'est majeur. »

Selon Valérie, la présence des diplômés représente une garantie de « qualité » pour l'École. « Même si HEC ne te payes pas, si on nous demande de revenir, on va revenir. Ça, c'est une valeur sûre le taux de rétention. Moi je vais dire à tout le monde qui se cherche une école de commerce d'aller à HEC. »

Le travail d'ambassadeurs, c'est exactement ce que font presque tous ces diplômés. « Je recommanderais HEC, car il n'y a aucune autre école qui a une vie de communauté, puis une vie parascolaire aussi intense et aussi enrichissante » affirme Yannick.

Laurence assure qu'elle fera tout pour convaincre ceux qui n'ont pas une bonne opinion de l'École. « Si je la représente, c'est parce qu'elle n'est pas ce qu'il pense, je ne m'impliquerais pas autant si je n'y croyais pas. » Elle parle même d'un engagement important avec la marque. « Je pense que je vais toujours porter la marque de HEC avec moi toute ma vie, c'est important de retrouver ce sentiment-là dans mon travail, je suis toujours fière quand j'entends dire quelque chose sur HEC. Je n'ai plus du tout la perception que j'avais à l'entrée » se rappelle Laurence. « Un jour, je vais redonner. Je fais des dons mineurs maintenant et je les fais avec plaisir et fierté, mais je vois un collègue dans le club des 100, qui est membre du CA de la Fondation, je me vois là un moment donné. L'impact de mon temps sera toujours plus grand. Plus je vieillirai, plus l'impact sera grand » promet-elle.

Pour Ariane, c'est dans la philanthropie envers l'École que cet engagement se confirme « Quand je vais être riche, je vais acheter une dalle dans l'entrée » lance-t-elle spontanément!

Ce qui explique cette volonté de redonner, selon Jasmyn, c'est que les compétiteurs ont tellement aimé leur expérience, qu'ils se sentent maintenant tellement redevables à l'école et en amour avec l'institution. « Ils vont ensuite être dans le milieu professionnel et ils vont pouvoir changer l'opinion des gens sur l'École. Je pense que c'est probablement ce qui a de plus puissant là-dedans, c'est un impact long terme. »

4.5 La réputation de marque perçue par les participants après les compétitions

Jasmyn le dit sans détour « *La réalité, c'est que HEC Montréal à l'extérieur du Québec, ce n'est pas grand-chose. Mes amis qui ont fait leur BAC ici sont retournés en France pour leur faire leur maîtrise, puis on a ri d'eux. Dans le Canada anglais, ils te font répéter parce qu'ils ne savent pas de quoi tu parles. Je pense que tous les meilleurs éléments de HEC il faut les garder près. Ça doit devenir des ambassadeurs qui vont faire comprendre au milieu professionnel que les présuppositions qui amènent à la situation précédente sont fausses* ».

C'est pourquoi Benjamin croit qu'il est important de présenter notre École le plus souvent possible lors de contexte favorable et positif. « *On a une belle école et d'organiser le HM 2018 a été incroyable, comme les JDC 2013 l'ont été. Il faut que les autres voient notre École. C'est ensuite comme des ambassadeurs gratuits, des gens qui véhiculent ton image. Celle que tu veux mettre de l'avant. Ça n'a pas de prix, parce que l'impact sur les étudiants, sur le marché, tu ne peux rien y faire. Si moi, ou 20 ou 40 sommes à le faire, tu véhicules un message à 500-1000 personnes que tu n'auras pas touchées. Il y a 500 personnes qui vont venir à HEC pour le HM, tu ne sais pas ce que ça ouvre comme opportunité.* »

Pour Laurence, l'argument de vente le plus fort pour mettre HEC en valeur auprès d'un candidat, ce sont les compétitions. « *Je vais lui parler de compétitions parce que c'est ce que je représente à HEC. Je vais aussi lui parler de la qualité des profs, des cours, de l'encadrement et des services qu'il y a à l'école, des classes, des équipements tellement le fun qui favorisent l'apprentissage. C'est un ensemble d'éléments qui fait que HEC est-ce qu'il est* » qui avoue qu'elle connaissait mal HEC Montréal avant d'y mettre les pieds.

Marie partage la même opinion : « *Ma perception a complètement changé, je suis imprégné de la marque, je suis HEC complètement. Je suis fier de mon parcours à HEC, je ne crois plus que c'est une école de snob, ce sont plutôt des étudiants fiers de leur travail. Ils sont fiers de dire qu'ils sont premiers, mais c'est à cause de tout le travail derrière. Je suis super fière de HEC alors qu'à mon entrée, c'était ark je ne veux pas venir ici.* »

Yannick recommanderait HEC sans aucune retenue : « *car il n'y a aucune autre école qui a une vie de communauté, puis une vie parascolaire aussi intense et enrichissante. Les cours ? Oui tu peux trouver la même qualité dans d'autres écoles, mais cet aspect-là de communauté, tu ne vas pas le retrouver ailleurs.* »

« *Les Jeux m'ont ouvert les yeux non seulement sur le monde de l'implication étudiante, mais sur toutes les ressources disponibles à HEC. Beaucoup de ressources sont investies pour les étudiants et j'en suis très reconnaissante* » affirme Marianne qui sera sans doute l'une des prochaines ambassadrices de l'École.

Lorsque M.-A. s'est interrogé sur l'importance des compétitions pour l'École et sa réputation, il a répondu « *Quand tu as le vieux le manteau de Patrice Bourbonnais, et*

c'est lui qui fait le speech. Tu vois l'importance que les Jeux ont pour l'École et celle de l'École pour les JDC. » Un témoignage assez utile pour comprendre la valeur créée pour l'École autour des compétitions académiques depuis le lancement des Jeux du Commerce.

Chapitre 5

Analyse et discussion

5.1 Introduction

Partant du principe que la réputation de la marque universitaire est le plus important facteur de succès d'une université, ce qu'en disent les étudiants et les diplômés est certainement un élément que tout dirigeant d'université devrait sérieusement prendre en considération.

Que ce soit pour la conception de stratégies de recrutement auprès de futurs étudiants (Chapleo, 2012), de fidélisation orientée vers les diplômés de l'université (McAlexander, Koenig et *al.*, 2005) ou encore pour le développement d'une communauté de marque (Schau, Muniz et *al.*, 2009), le bouche-à-oreille est reconnu comme le meilleur moyen de favoriser des actions individuelles ou collectives favorables à la marque universitaire.

5.2 L'influence de réputation de marque sur le recrutement, un enjeu véritable ?

En matière de recrutement de futurs étudiants, les résultats de la présente recherche semblent vouloir démontrer que la réputation de la marque universitaire de HEC Montréal n'était pas initialement le principal facteur de succès auprès des candidats interviewés. Peu présente à l'esprit de la majorité d'entre eux avant de déposer leur candidature à l'École, la réputation s'est transmise par d'autres moyens.

Pour plus de la moitié des candidats, c'est davantage l'entourage (amis et famille) qui a joué un rôle de promoteur de la réputation de marque de l'institution. Chose certaine, cette réalité vient soutenir les conclusions d'Alwi et de Kitchen (2014) quant aux attributs affectifs qui ont favorisé un bouche-à-oreille positif pour la marque universitaire.

Pour Jean-François, par exemple, c'était son ami qui lui recommandait son université parce qu'elle était cool. De son côté, Kaileigh s'est fait convaincre par des connaissances qui lui ont présenté des images amusantes de la vie à HEC Montréal. Finalement, Valérie a découvert l'École par une vidéo de combat de sumo dans le salon L'Oréal. Bref, leur perception d'un environnement stimulant selon les propos de leurs proches s'est transformée en choix final pour HEC Montréal.

Ce qui est étonnant de constater, par ailleurs, c'est que les attributs cognitifs de la marque universitaire que sont l'internationalisation, le corps professoral et les lieux physiques n'ont presque pas été évoqués par les étudiants actuels et les diplômés comme un facteur d'influence dans leur décision de choisir leur institution. Pourtant, ce sont ces éléments qui sont clairement identifiés comme prédominants pour la réputation de marque par les dirigeants interviewés par Balmer et Wang (2016).

Alwi et Kitchen (2012) démontraient toutefois que c'est la perception de ces attributs cognitifs de la marque que se font les étudiants qui les amène à accoler une image positive à une université. Au fil du temps, les méthodes d'apprentissage comme les compétitions interuniversitaires ont probablement amené Laurence et Marie à percevoir ces expériences comme innovantes et audacieuses.

C'est certainement l'une des raisons pour lesquelles elles ont changé complètement leur point de vue sur l'image de la marque de HEC Montréal. Alors qu'elles percevaient négativement la réputation de l'École à leurs premiers pas à l'université, elles sont aujourd'hui devenues de grandes ambassadrices pour HEC Montréal.

Les rencontres avec du personnel de l'École lors de foires de recrutement semblent aussi avoir influencé la décision finale de certains candidats. La pertinence de cette stratégie traditionnelle de recrutement utilisée par HEC Montréal semble se confirmer par les conclusions de l'étude de Joseph et Mullen (2012) sur le sujet, à l'effet que cette forme d'interaction est un choix judicieux pour convaincre un candidat de finaliser son admission dans une université.

On remarque aussi que la réputation gagnante de HEC Montréal lors des *Jeux du Commerce* passés aura eu un effet galvanisant sur la décision des deux seuls candidats, Jasmyn et Camille, qui parlait avec spontanéité de la réputation de l'École avant de postuler à HEC Montréal.

Comme évoqué par Anisimova (2007), les associations mentales produites par ces deux candidats ont été positives pour leur perception de l'image de l'université. Jasmyn s'était réjoui d'y découvrir un fort esprit de communauté lors du visionnement d'une vidéo sur les *Jeux du Commerce*, alors Camille voulait sincèrement s'associer à une équipe victorieuse lors des compétitions.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'initialement la réputation de marque n'a pas eu d'impact significatif sur ce groupe des 15 interviewés dans leur choix d'université. C'est plutôt une série de facteurs variés qui a favorisé leur arrivée à l'École. De ceux-là, le bouche-à-oreille par les proches est certainement venu motiver ou cristalliser la plupart des décisions.

Notons également que le parcours en compétitions académiques de ces candidats leur aura permis de créer un attachement unique à HEC Montréal et de favoriser une meilleure perception de la réputation de cette marque à la fin de leurs études.

5.3 L'expérience d'apprentissage comme pierre angulaire de la relation avec l'École

Le modèle de Pinar, Trapp et al (2011) vient expliquer davantage comment cet attachement s'est développé pour les étudiants en contexte de compétitions académiques interuniversitaires. D'abord, ce lien se serait créé par l'expérience d'apprentissage, au cœur même de la relation de l'institution avec l'étudiant.

Dans le cadre cette étude sur la marque de HEC Montréal, tous les témoignages des diplômés interviewés sont unanimes. Ils ont tous évoqué l'impact positif de cette expérience sur leur satisfaction pendant leur séjour à l'École ainsi que sur leur carrière à ce jour. Ce qui vient confirmer la théorie de Brakus et *al.*, (2009) à l'effet que l'expérience de marque influence directement la satisfaction des clients.

Ce qu'il faut noter, c'est que pour une marque comme HEC Montréal, l'implication émotionnelle et sensorielle est primordiale pour qu'un parcours interactif présenté aux étudiants, aux diplômés et aux autres parties prenantes soit perçu positivement (Merrilees 2016). Pour plusieurs d'entre eux, c'était de loin l'activité d'apprentissage la plus stimulante et la plus pertinente de leurs études. Les diplômés soutiennent généralement que les compétitions leur ont permis non seulement de se forger des habilités d'analyse et de présentations supérieures à la moyenne, mais aussi de se bâtir une plus grande confiance en eux.

On remarque que plusieurs témoignages convergent aussi sur l'avantage concurrentiel que leur a procuré le parcours des compétitions dans l'accès à un emploi. Les cas de Marc-Antoine, Victoria et Benjamin semblent illustrer que cette formation leur a permis d'accéder à des postes qu'ils n'auraient possiblement jamais cru accessibles aussi tôt en début de carrière. Pour Valérie, c'est une carrière qui s'est ouverte dans la vente grâce à une formation qu'elle n'a pas même reçue en classe.

Au final, cette satisfaction stimulera une relation forte avec la marque de HEC Montréal et se matérialisera en contribution pour le développement de produit (Ng et Forbres, 2009) et en investissement en ressources (McAlexander et *al.*, 2005).

5.3.1 Le contexte des compétitions, source primaire de la co-crédation de valeur pour la marque

Fait à noter, à HEC Montréal, ces expériences, encadrées par des coachs, ne sont accessibles qu'à plus ou moins 300 étudiants tous programmes confondus par année. Exception faite du cours des *Jeux du Commerce* offert exclusivement sur invitation à 30 étudiants sélectionnés au programme du BAA (3 crédits), la participation à toutes les autres compétitions n'est en aucun cas reconnue ou mentionnée au relevé de notes. Ainsi, la grande majorité des participants s'engagent volontairement dans un processus d'apprentissage sans rémunération ni garantie de reconnaissance.

Cette participation volontaire des étudiants prend aussi un sens important pour l'institution, car elle vient améliorer la qualité de l'offre de l'université. En effet, les résultats de l'enquête semblent démontrer hors que cet engagement favorise une forme de co-crédation de services très positive pour l'image de marque comme le proposent les auteurs Ng et Forbes (2009). D'ailleurs la création du comité des compétitions de HEC Montréal par les participants aux compétitions au début des années 2010, par exemple, est venue faciliter l'organisation de ces rencontres.

Cette structure entièrement gérée par les étudiants améliore l'expérience des étudiants, et ce, sans que l'École prenne en charge ce volet logistique. En agissant de la sorte, le CCHEC favorise aussi des interactions positives entre les étudiants et vient renforcer de leur relation avec l'École. Ce regroupement représente aussi la marque au sein d'une autre unité d'affaires distinctes, le REFAEC.

Ce qu'il faut noter ici, c'est que le contexte d'expérience des compétitions sollicite différentes collaborations, dont celle des étudiants, et génère une co-crédation de valeur pour l'École. Prahalad et Ramanswany, (2004), confirment que cette co-crédation d'expérience qui est à la base de la création de valeur pour la marque.

On comprendra que HEC Montréal devrait donc développer une stratégie de marque axée sur ce type de co-crédation de valeur pour tirer pleinement profit des ressources de sa communauté universitaire.

Ceci étant dit, l'École participe présentement à cette co-crédation par un encadrement académique pour les participants aux compétitions. Ce soutien consiste essentiellement à l'embauche d'un professeur invité qui occupe à la fois un rôle d'enseignant et de coordonnateur de compétitions académiques. Son poste l'amène à recruter des coachs et des étudiants afin de représenter HEC Montréal lors d'une vingtaine de compétitions nationales ou internationales. Les autres professeurs qui participent au coaching ne reçoivent qu'une légère rémunération de l'École.

Le contexte de compétitions semble tout indiqué pour ce type d'interactions, mais comme l'École ne présente pas de proposition de valeur bien définie, elle ne profite pas de sa position privilégiée pour donner la direction souhaitée à l'exercice de co-crédation. HEC Montréal doit donc accepter les réinterprétations de produits et de contenus issus des expériences de marque des parties prenantes.

Comme le dit si bien Laurence dans son entrevue, « *L'expérience la plus forte, c'est d'être la coordonnatrice d'une délégation ... Tu négocies avec 12 autres universités et à la table, tu n'es pas Laurence Beaulieu, tu es HEC... à la table on dit, HEC pense que, HEC dit que. Je suis Laurence Beaulieu, mais avant tout ce sont les valeurs de l'École qui sont imprégnées en moi et au congrès du REFAEC, tu vas débattre avec les valeurs de ton école.* » On comprendra qu'ici, c'est son interprétation des valeurs de l'École qu'elle défend.

En admettant que le contexte soit un terreau fertile pour HEC Montréal pour créer de la valeur pour sa marque, la direction de l'École devrait, selon les théories de Prahalad et Ramaswany (2004), implanter des moyens pour augmenter au maximum la valeur fonctionnelle et émotionnelle que les étudiants accordent aux services donnés par l'institution.

Le Secrétariat général de HEC Montréal avait décidé de poser un geste en cette direction au cours des années 2000. Il avait alors institué un mode de financement automatique pour les frais d'inscriptions, de transport et d'hébergement relatif aux compétitions

académiques internationales. Depuis, plus de 100 000\$ sont ainsi levés par année au profit des étudiants à partir de dons offerts par la communauté étudiante.

Cette innovation administrative nommée « Fonds Leadership », jumelée à une contribution financière de l'association des diplômés depuis 2007, a permis d'assurer une part significative de ces dépenses depuis plus de 10 ans et aussi d'étendre le financement aux autres compétitions comme les *Jeux du Commerce* depuis 2010. Aujourd'hui, l'École ne sert que de courroie administrative pour transférer ces fonds vers les responsables des activités.

5.3.2 La connaissance de la marque, une responsabilité assumée par la communauté

Ceci étant dit, en s'intéressant aux recherches de Payne, Storbacka et al, (2008), il semble pourtant essentiel qu'une marque investisse aussi dans les ressources et la formation de son client pour qu'il puisse accentuer sa valeur d'usage. Dans le cas de HEC Montréal, cet investissement semble toutefois assez modeste.

En effet, puisque les activités conjointes de développement de produits ou de services entre l'institution et les parties prenantes des compétitions sont peu nombreuses, on comprend que la valeur d'usage des participants n'augmente pas nécessairement grâce aux efforts de l'institution. Ainsi leur connaissance de la marque de l'université ne s'accroît probablement pas comme elle le devrait, ou du moins comme elle le pourrait. Heureusement, pour les étudiants et l'École, d'autres parties prenantes ont pris la relève.

D'abord, les membres du CCHEC, qui sont généralement des étudiants finissants ou de récents diplômés, se transmettent mutuellement leurs connaissances d'une compétition à l'autre et d'une année à l'autre pour s'assurer de la bonne préparation de leur délégation. Ils sont également ceux qui vont faire découvrir les activités de recrutement aux étudiants.

Ensuite, le professeur responsable des compétitions, René Gendreau, s'est adjoint de nombreux collaborateurs issus des programmes des compétitions académiques passées. Ces diplômés s'impliquent bénévolement dans la formation des étudiants. Aujourd'hui, ils sont plusieurs à occuper des fonctions de coachs et des centaines d'autres professionnels prennent de leur temps pour rencontrer les membres des délégations actuelles.

C'est précisément dans le cadre de ces rencontres que la valeur d'usage des participants croit fortement. Nombreux sont les répondants à cette étude qui soulignent la présence de ces personnes dont elles louent la générosité. Ces mêmes diplômés, représentants de la marque HEC Montréal, assurent aussi la tâche de diffuser leur connaissance de la marque.

Les mots de Romain illustrent bien cette relation croissante entre les groupes pour ne former qu'une chose, une marque, celle de l'université. « *Tout au long du parcours, je me suis rendu compte que c'était vraiment plus loin que ça, ça impliquait aussi les diplômés de l'école. Là, je me suis dit ce n'est pas juste une question de cohorte ou de délégation,*

c'est vraiment HEC Montréal, quel que soit sa génération, qui a été impliquée directement ou indirectement dans le gain de la coupe de cette année. »

Chose certaine, Romain reconnaît que son engagement s'est amorcé dans cette logique d'échange avec les anciens : « *Au fil du temps, au fil des gens qui s'impliquent de plus en plus, tu t'impliques de plus en plus* ». L'investissement dans les ressources des étudiants et dans la connaissance de la marque s'est manifesté davantage par les bénévoles diplômés, comme Romain venu porter main-forte aux participants. La valeur d'usage générée par ces interactions vient favoriser trois types de co-création pour la marque selon les travaux de Shulga, Busser et Henthreno (2015).

En croisant les résultats obtenus lors de cette enquête avec leur modèle, on comprend que les résultats issus de la co-création d'expérience (coproduction d'expérience et rencontres inter-consommateur), de la co-innovation (développement de nouveaux services ou produits) et du co-marketing (co-création de valeur de marque et de communauté de marque) ont pris racine pendant la participation des étudiants au programme des compétitions académiques.

5.4 Les résultats de la co-création de valeur issue des compétitions

S'exprimant en termes de co-production, de co-innovation, de co-marketing et de bénévolat de marque, la co-création de valeur issue du programme des compétitions à HEC Montréal revêt plusieurs résultats intéressants. Cette section vient présenter les réalisations les plus marquantes.

5.4.1 Le vêtement bleu, co-production célèbre des participants

La co-création d'expérience présentée dans le modèle des chercheurs s'est d'abord traduite par le résultat d'une co-production omniprésente dans l'expérience des participants, c'est-à-dire les vêtements à l'effigie de HEC Montréal.

En effet, afin de s'identifier lors des compétitions académiques interuniversitaires, les participants aux compétitions ont créé un service de conception de vêtements aux couleurs de HEC Montréal. Cette co-production est notamment devenue célèbre pour ce qu'il est permis d'appeler « la parade des manteaux », un événement fort attractif pour ceux qui la voient pour une première fois. Plusieurs personnes interviewées disaient d'ailleurs, sans savoir précisément ce que s'était, qu'ils trouvaient cette manifestation très cool.

Le port de ces vêtements aux couleurs de l'École permet également à tous les étudiants de s'identifier clairement entre eux, et marque la présence de HEC Montréal auprès de milliers de personnes à l'interne (parties prenantes de l'École, famille et amis) et à l'externe (étudiants d'autres universités, parties prenantes d'autres universités, recruteurs, etc.). Cette forme de représentation par les couleurs amène aussi une responsabilité pour quelques candidats. Pour Victoria et Benjamin, de porter les couleurs impose de respecter la marque universitaire et sa communauté. Au sein de la communauté, ils assurent ainsi une cohésion dans l'expression de la marque comme le suggère Cova, Pace, et *al.*, (2015).

D'autre part, ces vêtements portent en eux une symbolique pour les participants. Plusieurs conservent précieusement les manteaux, d'autres les portent régulièrement, alors que certains en font même des courtepointes pour mieux en conserver les souvenirs. Chose certaine, la grande majorité des participants ne se débarrassent pas de leurs vêtements et certains les conservent comme des trésors.

Dans un deuxième temps, la co-création d'expérience s'exprime aussi par le comportement d'entraide d'un participant vers d'autres participants (Shulga et al., 2015). Encore une fois, la majorité des personnes interviewées soulignent l'importance de la collaboration très présente entre les pairs lors des préparatifs aux compétitions. Bien que l'échange de rétroaction soit déjà une pratique existante au cœur de la méthode d'apprentissage, les participants partagent leurs bonnes pratiques et s'inspirent mutuellement des techniques de leurs collègues. Pour les nouveaux participants, c'est très rassurant de miser sur l'expérience d'un ancien. Jasmyn souligne l'importance de l'encouragement et de la présence des autres dans ce contexte.

5.4.2 L'innovation pédagogique, la multiplication des compétitions

Cet engagement s'est traduit aussi sous forme de nouveaux services pour la marque de HEC Montréal. Par exemple, Marie et Victoria, deux des diplômés interviewés ont chacune créé de nouvelles compétitions à leur sortie de l'École. Depuis 2 ans, plus de 500 étudiants ont pu participer au *Défi Acad* de Marie. Cette compétition interne à HEC Montréal permet aux étudiants de rencontrer des gestionnaires chevronnées, de tester leurs compétences techniques et de se préparer à d'éventuels recrutements pour des compétitions nationales ou internationales. Pour sa part, avec la création du *Défi Écotech* Victoria permet aux étudiants de se frotter à la réalité d'entreprises en développement durable afin qu'ils trouvent des solutions à des enjeux d'affaires.

Un autre exemple marquant est celui offert par Benjamin. Avec son équipe composée de 10 diplômés et d'une étudiante de l'École, il s'est investi bénévolement pendant plusieurs mois afin d'organiser le *Happening Marketing 2018* (HM2018) à HEC Montréal. Ensemble, ils ont ainsi permis à de nombreux étudiants de l'École de participer à cette compétition d'envergure, mais aussi à près de 400 autres universitaires du premier cycle en gestion de l'est du Canada de profiter des installations de HEC Montréal dans un contexte expérientiel très fort. Cet événement a aussi amené bon nombre de recruteurs (dont plusieurs diplômés) et d'entreprises commanditaires afin de faire le plein de candidatures d'étudiants performants.

Ces deux exemples témoignent du type d'investissement auquel contribuent les diplômés. En y intégrant leurs ressources personnelles, ces diplômés multiplient les expériences qui s'offrent aux étudiants. Ng et Forbes, (2009) affirmaient qu'en contribuant ainsi au développement, le consommateur multipliait encore sa satisfaction envers la marque.

Dans ces différentes situations, la contribution de HEC Montréal s'est toutefois essentiellement limitée à la location de salles sans frais et l'offre, à titre gracieux, d'un

soutien logistique pour la préparation des événements. De toute évidence, l'École ne capitalise pas sur cette volonté des consommateurs de réinterpréter la marque.

5.4.3 Une visibilité plus grande pour l'université offerte par les participants

Le 3^e type de co-crédation de valeur présenté dans le modèle de Shulga, Basser et Henthorneo (2015), c'est le co-marketing dont la co-crédation de contenu pour la marque et la co-crédation d'une communauté sont des éléments importants.

En termes de contenu, la production de matériel sur les médias sociaux relative aux délégations des compétitions est assez vaste. Initialement, c'était généralement des photos générées par les participants eux-mêmes. Aujourd'hui, chacune des compétitions fait l'objet d'un « shooting photo » de calibre professionnel. Les prises individuelles, d'équipe et de délégation organisées par le CCHEC sont partagées massivement sur les médias sociaux avant une compétition. La diffusion de photos de l'événement vient clôturer plusieurs semaines de mises en valeur de l'expérience associée à la marque de HEC Montréal.

D'autre part, l'École génère elle-même beaucoup de contenu relatif au succès de ses étudiants lors des compétitions. Au cours de l'année 2017, elle a publié plus de 20 articles sur la page frontispice de son site web hec.ca, ce qui représente le 1/6 des publications. Le seul sujet qui a fait l'objet d'un plus grand nombre d'articles au cours de la même période, ce sont les honneurs individuels remportés par les professeurs avec 24 articles. À la lecture de ces chiffres, on comprend mieux tout l'intérêt que semble générer ces succès en compétitions pour le rayonnement la marque de HEC Montréal.

En ce qui concerne la communauté de marque, on constate qu'elle est composée de quatre groupes interdépendants, tous porteurs de la marque, qui s'entrecroisent au cours d'année. Il y a d'abord les participants à une compétition qui se regroupent tout au long de celle-ci. Ensuite, les membres du CCHEC s'engagent bénévolement à soutenir les participants par un support logistique et à représenter leur intérêt au nom de la marque universitaire au REFAEC. Le groupe d'entraîneurs vient, pour sa part, contribuer à l'apprentissage du participant. Et, finalement, les diplômés se rassemblent régulièrement pour offrir une rétroaction technique et/ou d'affaires à ceux qui participent aux compétitions.

Ce qu'il faut retenir de ces groupes, c'est que leurs membres collaborent de près ou de loin pour presque toutes les compétitions et qu'un participant aux compétitions peut se retrouver dans l'un des trois autres groupes au cours de sa carrière. Plusieurs joignent le CCHEC après une expérience de compétition (les anciens) alors que d'autres reviennent plus tard pour donner une rétroaction sur le travail de leurs successeurs (les anciens et les vétérans). Après quelques années en entreprise, les plus motivés sont parfois sollicités par le responsable des compétitions pour coacher des équipes.

Si la réunion de ces groupes compose une communauté pour la marque universitaire, elle se situerait autour de 700 personnes impliquées par année. Ce chiffre mesure les parties prenantes rattachées aux compétitions où l'École s'implique à l'échelle nationale et

internationale, mais n'enregistre pas toutes les participations qui se font à l'échelle locale ou à l'intérieur des murs de HEC Montréal.

En conclusion, selon le modèle de Shulga, Busser et Henthreno (2015), on remarque que les 3 types de co-création de valeur génèrent des retombées importantes pour la marque universitaire. Outre l'impact évident du bouche-à-oreille grâce à la diffusion des contenus cités précédemment, des retombées sont attendues en termes de satisfaction et de loyauté.

Sur ce plan, la marque de HEC Montréal peut se vanter d'avoir sur ses rangs de nombreux ambassadeurs issus de ces compétitions. Jean-François souligne que son expérience l'a marqué au fer rouge. Pour Romain et Marianne, c'est le « highlight » de leur BAA. HEC Montréal pour la grande sportive qu'est Kaileigh, c'est son nouveau jersey sportif.

Fait à noter dans les témoignages, chacun des diplômés veut redonner à la génération suivante. D'autres veulent s'engager financièrement et donner leur temps. Bref, chacun des diplômés exprime sa satisfaction sur l'expérience vécue, sur la place qu'ils accordent à celle-ci dans leur vie et de l'impact sur leur carrière de façon très positive. Plusieurs se disent désormais ambassadeur de la marque grâce au sceau de qualité qu'ils accordent à cette expérience à HEC Montréal.

L'attitude favorable des participants s'est probablement aussi développée grâce à l'expérience positive des compétitions. Selon Brakus (2009), cette satisfaction à l'égard de HEC Montréal et du contexte des compétitions est donc propice à la co-création de valeur pour l'institution.

5.4.4 De l'étudiant ambassadeur au diplômé bénévole de marque

Les diplômés et les étudiants engagés à faire du bénévolat dans le cadre des compétitions académiques s'éloignent du rôle de simple partisan de la marque (Cova, Pace et al., 2015). Selon cette théorie, ce choix d'être bénévole de marque est motivé par une participation à un processus de co-création de valeur. Les participants chercheront à maximiser leur bien-être et celui de la communauté de bénévoles qui les entoure. Ce qui est important pour les bénévoles de marque, c'est la reconnaissance de leurs efforts et de leurs compétences.

Bien que cette dimension n'ait pas fait l'objet de l'étude, un événement isolé s'est déroulé suite au *HM 2018*. Le comité organisateur s'est senti blessé par l'absence de reconnaissance d'Alumni HEC Montréal, le service aux diplômés de l'École. Malgré l'importante représentation de diplômés de HEC Montréal lors de l'évènement (coachs, bénévoles, commanditaires, recruteurs, juges, etc.), l'absence des représentants de la marque s'est fait ressentir.

Ensuite, lors des publications initiales d'Alumni HEC Montréal sur la compétition dans les réseaux sociaux, on indiquait aux représentants du comité organisateur qu'on ne souhaitait pas les mettre en valeur par souci d'équité pour les autres diplômés. Heureusement, cette erreur a été corrigée rapidement, mais ce manque de délicatesse a été très frustrant et décevant pour les membres bénévoles du comité organisateur.

Si HEC Montréal souhaite collaborer avec des bénévoles de marque, elle doit tenir compte de cette particularité dans sa gestion de ressources « bénévoles » et au processus d'engagement favorable à la co-création de valeur. Pour Cova et Pace, la reconnaissance est l'élément le plus important pour ces bénévoles de marque.

Ceci étant dit, les diplômés interviewés adoptent pratiquement déjà tous des comportements de co-création comme des bénévoles de marque le feraient (Cova, Pace et al., 2015) sans aucune reconnaissance de l'École. Certains adoptent des comportements d'augmentation de valeur en diffusant leur satisfaction et leur loyauté dans les médias sociaux. Pour d'autres, ils optent pour des comportements de co-développement en contribuant à l'offre de la marque par la création ou le développement d'un service. La majorité des participants vont aussi agir comme des influenceurs en générant un bouche-à-oreille positif pour la réputation de la marque.

Finalement, les membres des différents comités vont présenter des comportements de mobilisation en stimulant d'autres bénévoles à se s'engager pour la marque. Étonnamment, si ces comportements reflètent une excellente nouvelle pour HEC Montréal, on constate cet engagement ne tient qu'au bon vouloir des bénévoles actuels et que la marque n'a pas de plan B si des changements importants venaient qu'à se produire à ce niveau.

C'est exactement là que l'engagement de HEC Montréal reste à définir. Selon Vargo et Lusch (2008), la création de valeur appartenant à la marque est issue de sa compétence à créer des designs d'opportunités pour que ses clients puissent créer et faire croître une grande valeur d'usage pour eux-mêmes. Partant de ce principe, on comprend que HEC Montréal participe modestement à la valeur d'usage des participants aux compétitions et abandonne ainsi cette création de valeur potentielle aux mains des membres de sa communauté.

5.5 Comment la communauté de HEC Montréal a pris la relève de l'École pour co-créer de la valeur

Heureusement pour l'École, les comportements d'engagement de la communauté, en accord avec les théories de Jaakola et Alexander (2014), ont favorisé un processus de création de valeur et généré des impacts positifs pour HEC Montréal dans le contexte des compétitions académiques.

Un des facteurs importants, selon eux, serait que le CCHEC et le comité *Juges d'un soir* sont deux unités qui jouissent d'une autonomie certaine dans leur fonction respective. Cette liberté d'action est rendue possible grâce à la volonté de HEC Montréal, via son responsable des compétitions, de céder un certain contrôle à la communauté. De plus, ces deux groupes sont motivés à améliorer et à diffuser l'offre des compétitions « co-créée » à des fins de reconnaissance personnelles ou collectives. En effet, plus les délégations de HEC Montréal signent des victoires, plus leur travail est reconnu.

Si la majorité des recherches et des résultats présentés jusqu'ici identifient clairement l'importance de l'interaction des différentes parties prenantes avec la marque, les travaux de Merrilees soulignent toutefois que l'interaction entre elles est aussi essentielle pour créer de la valeur. Ainsi, l'une des façons de transformer cet engagement en co-création pour la marque serait le développement d'une communauté de marque dont le mandat est serait, par exemple, de veiller à ce que toute nouvelle création de valeur pour la marque reste fidèle aux valeurs de la marque.

Les communautés de marques les plus performantes évoluent en stimulant l'engagement collaboratif de la marque. Sachant que les anciens des compétitions s'engagent via le CCHEC et le comité Juges d'un soir ou par des activités de coaching, ils s'assurent eux-mêmes de maintenir le niveau d'engagement des nouveaux participants comme le soutien Pongsakornrungsilp et Schroeder, (2011).

La pression ressentie par les participants se transforme en désir de faire aussi bien que les prédécesseurs, et idéalement faire mieux. De plus, on remarque que dès que les nouveaux participants ont terminé l'exercice des compétitions, ils veulent s'engager à redonner du temps pour les futurs candidats. En participant ainsi activement à la communauté de marque de HEC Montréal, ils offrent à l'École leur capacité à réaliser quelque chose de significatif et à exprimer leur créativité au profit de la marque.

Cependant, pour créer une communauté productive, HEC Montréal doit favoriser une réciprocité équitable avec elle. L'absence d'orientation ou de rétroaction qui prévaut actuellement pourrait donc s'avérer néfaste à terme. En effet, c'est un élément important pour les membres de la communauté afin qu'ils s'investissent toujours davantage selon les travaux d'Ind, Iglesias et al (2013). Encore, une fois cette absence de la marque à ce niveau est palliée partiellement par des bénévoles de marque qui s'occupent de cette fonction de rétroaction.

Les travaux de Schau, Muniz et al., (2009) confirment que si les consommateurs ont l'opportunité de construire une communauté de marque, ils le feront. C'est exactement ce que les étudiants, les diplômés et le personnel de l'École ont réalisé avec les compétitions académiques.

Ces groupes d'individus ont même développé par eux-mêmes 9 des 12 pratiques de communauté de marque reconnue par les chercheurs comme capable de renforcer leur communauté. Les pratiques de réseautage social c'est-à-dire d'accueil, d'empathie et de gouvernance sont assurées par les étudiants via le CCHEC. Par la diffusion des informations de sélection par les pages Facebook et les rencontres sociales qui s'en suivent, ce comité s'assure de l'accueil des participants afin de tisser des liens entre eux et stimule des contacts subséquents pour ajouter une cohésion favorable à plus grande empathie mutuelle. Les pratiques de diffusion d'informations pour le recrutement, la compétition et les dates des activités et des rencontres, etc. créent aussi une certaine gouvernance pour les participants qui les rassurent et les encadrent.

La deuxième catégorie de pratiques de communauté est liée à la gestion de l'influence est davantage sous la gouverne du comité « *Juges d'un soir* ». Par leur altruisme, ils sont perçus comme des diplômés dévoués et volontaires par les participants. Par leur simple présence, ils font un travail d'évangélisation de la marque. Jean-François et Marc-Antoine sont étonnés par l'engagement de ces anciens qui, malgré des occupations, une famille, etc., se présentent les soirs de présentation. La justification de leur engagement vient aussi résonner dans les propos de Romain et de Benjamin. Lorsqu'ils entendent dire par les anciens qu'ils ont terminé 1^{er}s, 2^es ou 3^es à leur époque. « *Tu ne peux surtout pas te planter* », lance Romain sachant que des générations passées vont scruter le travail accompli par ces ambassadeurs de marque.

En ce qui concerne les pratiques d'engagement, on constate que le contexte des compétitions se prête très bien à la réalisation de ces pratiques. En effet, les rencontres régulières entre les participants et les juges amènent une dimension compétitive où les enjeux sont élevés. Cette pratique de challenge (staking) atteint un point culminant dans les répétitions générales qui peuvent être perçues par les participants comme une forme de jalon (milestoning). C'est à cette étape que les participants font le point sur leur développement, leurs préoccupations, etc. avec leurs entraîneurs, les juges, et leur équipe.

Lorsqu'arrive la répétition finale, c'est le CCHEC qui s'implique en formalisant la pratique d'écussonnage. Celle-ci consiste à remettre un kit complet de vêtements avec lequel les participants paraderont, s'identifieront et s'afficheront aux couleurs de la marque HEC Montréal. Cette activité vient poser un jalon que les chercheurs Schau, Muiz et Arnould (2009) qualifient d'éternel.

La quatrième pratique d'engagement consiste à documenter l'implication des participants. Encore une fois, le CCHEC et le REFAEC s'assurent de mettre en œuvre une série d'activités de promotion, de photos et de vidéos qui se déroulent tout au long de l'expérience et qui sont diffusés sur de nombreuses plateformes sociales. On constate que HEC Montréal s'inscrit dans cette démarche lorsque les délégations remportent une victoire à l'échelle nationale ou internationale. Les participants peuvent ainsi faire vivre le souvenir de leur réussite très longtemps.

Les chercheurs estiment que pour rendre cette communauté plus forte et pertinente, la marque devrait s'efforcer d'encourager ces pratiques de communauté, car elles servent à cultiver de nouveaux marchés.

Encore une fois, HEC Montréal profite de certaines retombées de la communauté, mais elle ne s'y inscrit pas activement. Au-delà de l'initiative personnelle du responsable des compétitions pour stimuler le développement de ces groupes de diplômés, l'investissement de l'École avec la communauté reste assez superficiel.

5.6 Perdre un certain contrôle sur sa marque, le seul risque pour HEC Montréal

La gestion de l'expérience de la marque et les relations avec les parties prenantes soulèvent des défis importants de transparence et de gouvernance pour les entreprises (Hatch et Schultz, 2010). Comme la gestion de co-crédation de valeur pour HEC Montréal est sous-traitée à différentes parties prenantes de la communauté dans le cadre des compétitions, cela crée un risque important pour l'École dont une certaine perte de contrôle sur sa marque.

Selon les chercheurs, l'accès aux interactions liées à la co-crédation de valeur est un actif précieux qui doit rester exclusif à la marque. C'est donc son mandat de mobiliser les co-crédateurs sans abuser de leur collaboration. Dans le contexte actuel, où l'absence d'interactions de l'École avec ses parties prenantes est évidente, cela pourrait créer un doute sur la légitimité de HEC Montréal si l'École cherchait à s'approprier cette valeur co-construite avec la communauté. Heureusement, jusqu'à présent du moins, ce sentiment n'a jamais été manifesté clairement par les participants.

5.7 Retour sur le modèle et les questions présentées en introduction

L'objectif de ce mémoire était de comprendre s'il y avait co-crédation de valeur entre la marque universitaire et l'étudiant dans le contexte des compétitions académiques interuniversitaires. Il a été démontré que l'expérience globale que proposent ces activités (du recrutement à la rétroaction) est un environnement favorable aux interactions positives avec la marque et avec une communauté de marque.

Ces nombreux échanges stimulent, tout au long du parcours de l'étudiant, la création de différents types de valeur pour la marque. Les nombreux témoignages confirment que ces étudiants deviendront des ambassadeurs de grande qualité pour la marque universitaire. Sans la moindre intervention de HEC Montréal, ils se présentent déjà ainsi par leurs différents profils dans les réseaux sociaux. De plus, lorsqu'ils parlent de leur Alma Mater, ils s'entendent pratiquement tous pour dire, c'est le meilleur environnement universitaire possible. Forcé d'admettre qu'en termes de bouche-à-oreille et de réputation de marque, HEC Montréal ne peut espérer mieux de sa clientèle actuelle et passée.

Ils affirment également tous vouloir faire du bénévolat de marque pour l'École. Certains ont même déjà commencé à y investir de leurs propres ressources. Si quelques-uns sont devenus des entraîneurs pour les nouveaux participants ou donateurs pour la Fondation HEC Montréal, certains autres ont permis d'innover en matière de contexte d'apprentissage. En effet, en offrant de nouvelles opportunités aux étudiants de vivre l'expérience des compétitions, ces diplômés multiplient les possibilités de co-crédation de valeur avec les participants d'aujourd'hui. De plus en plus d'anciens et de vétérans réussissent à convaincre leur propre entreprise à s'investir dans le soutien et l'encadrement de ces activités.

On comprend ici que la nature de cette co-crédation de valeur n'est pas seulement réputationnelle, mais elle est aussi de plus en plus économique. Lorsque l'engagement

des participants permet de positionner favorablement sa marque dans un marché concurrentiel, les retombées positives sont aussi financières en termes de recrutement de nouveaux candidats, de promotion des services de l'École, de philanthropie, etc.

Ceci étant dit, c'est davantage la communauté de la marque HEC Montréal qui s'est manifestée auprès du participant comme l'unité d'affaires qui permet d'augmenter la connaissance de la marque. À ce niveau, elle joue un rôle déterminant dans la co-création de valeur. Elle permet également de créer une cohésion dans les messages de la marque auprès des participants notamment en favorisant l'accès à ce réseau de diplômés riche en ressources techniques, intellectuelles et de relations d'affaires. Cette meilleure connaissance de la marque vient ensuite co-créer aussi de la valeur pour la communauté qui croît en pertinence au fur et à mesure que les participants y adhèrent et y contribuent.

Le modèle présenté en introduction vient donc schématiser fidèlement la réflexion associée à ce mémoire et le processus de co-création de valeur dans le contexte des compétitions académiques au profit de HEC Montréal et de sa communauté de marque.

Conclusion

Limites et recherches futures

De concevoir une stratégie de marque fondée sur la co-crédation de valeur avec les parties prenantes est une décision importante pour le gestionnaire d'une institution universitaire comme HEC Montréal. Le contexte étudié dans le cadre de cette recherche permet toutefois de voir l'étendue des possibilités et des retombées d'une telle démarche pour une marque universitaire.

Cependant, il est important de noter que l'échantillon d'entrevues est, somme toute, assez modeste et qu'il serait possiblement utile d'entendre ceux qui n'ont pas vécu une bonne expérience lors des compétitions académiques avant de s'enthousiasmer davantage. Comme cette recherche n'est qu'exploratoire, il serait aussi prétentieux de croire que les résultats pourraient se généraliser à d'autres formes d'interactions au sein de l'institution universitaire comme les activités associatives ou les programmes de formation à l'étranger.

D'autre part, il est important de rappeler que de plus en plus d'entreprises font appel à ce type d'expérience pour faire du recrutement. Bien que ce soit une tendance lourde dans les industries, si elle venait qu'à s'effriter, le profil des compétiteurs ne sera peut-être plus aussi attrayant et leur valeur d'usage créée autour de leur employabilité serait possiblement réduite.

Ceci étant dit, il apparaît opportun pour la marque de creuser encore davantage les origines de cette co-crédation de valeur afin d'en maîtriser la source et les processus de développement. Outre ces dimensions à cerner, une étude comparative entre les personnes impliquées ou non dans les compétitions académiques, en termes de bénévolat et de philanthropie au profit HEC Montréal, serait plus qu'intéressante à réaliser afin de mieux chiffrer les retombées pour l'École.

Recommandations et conclusion

Grâce au fort attachement de sa communauté de marque, HEC Montréal pourrait, si elle le souhaitait, mobiliser de nombreux ambassadeurs à des fins de recrutement. En effet, le bouche-à-oreille potentiel des participants aux compétitions académiques pourrait s'avérer un actif de taille face aux universités concurrentes dans l'importante course aux futurs étudiants.

HEC Montréal pourrait aussi tirer davantage profit de la créativité de sa communauté dans le co-développement de services d'apprentissage. L'université renforcerait ainsi les attributs affectifs de sa marque auprès de ses consommateurs.

Ceci étant dit, bien que l'École tire profit de certaines retombées que les compétitions génèrent, elle ne s'engage pas activement dans un processus de co-crédation de valeur.

Cette distance n'incite donc pas les participants à investir leurs propres ressources pour la marque. Ils le feront plutôt pour des motivations personnelles liées à la réussite des participants aux compétitions académiques et au profit de la communauté de marque.

En l'absence de la marque, les bénévoles interprètent aussi les valeurs de la marque à leur façon et focalisent principalement sur la création de valeur pour eux-mêmes. Il serait donc avisé pour HEC Montréal de comprendre davantage cet environnement riche en expériences pour plusieurs membres de sa communauté afin de mieux orienter et structurer une planification avisée de co-crédation de valeur.

HEC Montréal devrait ainsi s'engager à faire croître la valeur d'usage des membres de sa communauté tout en s'assurant de maintenir l'autonomie des comités actuels intacte. À cette fin, elle pourrait notamment voir à mettre en œuvre une stratégie de reconnaissance pour ses bénévoles de marque, un élément structurant pour encourager des comportements de co-crédation de valeur.

Malgré son engagement limité, l'École jouit tout de même d'un contexte très favorable à sa marque. Et à la lecture des nombreux témoignages sur l'importance que revêtent les compétitions pour les étudiants, l'École devrait s'assurer de soutenir beaucoup plus activement ce type d'expérience d'apprentissage.

Chose certaine, les *Jeux du commerce*, cette contribution étudiante vieille de 30 ans, sont devenus, pour des générations de diplômés, l'un des gestes de co-crédation de valeur les plus significatifs de l'histoire de la marque HEC Montréal. Si l'École a su le reconnaître en implantant une structure de formation au début des années 2000 et une structure de financement quelques années plus tard, elle devrait maintenant s'interroger sur les designs potentiels de co-crédation de valeur avec sa communauté de marque pour en tirer pleinement profit.

Bibliographie

- Aaker, David (2011). « The Best Business School Brand Vision : Aaker On Brands », *ProphetThinking.com*, June 2011
- Alwi, Sharifah Faridah Syed et Philip J. Kitchen (2014). « Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? », *Journal of Business Research*, vol. 67, no 11, p. 2324.
- Anatolevena Anisimova, Tatiana (2007). « The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 24, no 7, p. 395-405.
- Balmer, John M. T. et Wei-Yue Wang (2016). « The corporate brand and strategic direction: Senior business school managers' cognitions of corporate brand building and management », *Journal of Brand Management*, vol. 23, no 1, p. 8-21.
- Brakus, J. Joško, Bernd H. Schmitt et Lia Zarantonello (2009). « Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 3, p. 52-68.
- Chapleo, Chris (2012). « What is the secret of successful university brands? », *International Journal of Technology and Educational Marketing (IJTEM)*, vol. 2, no 1, p. 1-13.
- Cova, Bernard, Stefano Pace, Per Skålén, universitet Karlstads, kommunikation och I. T. Fakulteten för ekonomi et tjänsteforskning Centrum för (2015). « Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers », *Marketing Theory*, vol. 15, no 4, p. 465-485.
- France, Cassandra, Bill Merrilees et Dale Miller (2015). « Customer brand co-creation: A conceptual model », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no 6, p. 848-864.
- Grönroos, Christian (2011). « Value co-creation in service logic: A critical analysis », *Marketing Theory*, vol. 11, no 3, p. 279-301.
- Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2010). « Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance », *Journal of Brand Management*, vol. 17, no 8, p. 590-604.
- Iglesias, Oriol, Nicholas Ind et Manuel Alfaro (2013). « The organic view of the brand: A brand value co-creation model », *Journal of Brand Management*, vol. 20, no 8, p. 670-688.

- Ind, Nicholas, Oriol Iglesias et Majken Schultz (2013). « Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation », *California Management Review*, vol. 55, no 3, p. 5-26.
- Jaakkola, Elina et Matthew Alexander (2014). « The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective », *Journal of Service Research*, vol. 17, no 3, p. 247-261.
- Joseph, Mathew, Eileen Wall Mullen et Deborah Spake (2012). « University branding: Understanding students' choice of an educational institution », *Journal of Brand Management*, vol. 20, no 1, p. 1-12.
- McAlexander, James H., Harold F. Koenig et John W. Schouten (2005). « Building a university brand community: The long-term impact of shared experiences », *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 14, no 2, p. 61-79.
- Merrilees, Bill (2016). « Interactive brand experience pathways to customer-brand engagement and value co-creation », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 25, no 5, p. 402-408.
- Ng, Irene C. L. et Jeannie Forbes (2009). « Education as service: The understanding of university experience through the service logic », *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 19, no 1, p. 38-64.
- Payne, A., K. E. Storbacka et P. Frow (2008). « Managing the co-creation of value », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 83-96.
- Payne, Adrian, Kaj Storbacka, Pennie Frow et Simon Knox (2009). « Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 3, p. 379-389.
- Pinar, Musa, Paul Trapp, Tulay Girard et Thomas E. Boyt (2011). « Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education », *International Journal of Educational Management*, vol. 25, no 7, p. 724-739.
- Pongsakornrungrungsilp, Siwarit et Jonathan E. Schroeder (2011). « Understanding value co-creation in a co-consuming brand community », *Marketing Theory*, vol. 11, no 3, p. 303-324.
- Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2004). « Co-creating unique value with customers », *Strategy & Leadership*, vol. 32, no 3, p. 4-9.
- Sandström, Sara, Bo Edvardsson, Per Kristensson, Peter Magnusson, universitet Karlstads, kommunikation och I. T. Fakulteten för ekonomi, *et al.* (2008). « Value in use through service experience », *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 18, no 2, p. 112-126.

- Schau, Hope Jensen, Albert M. Muñiz et Eric J. Arnould (2009). « How brand community practices create value », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 5, p. 30-51.
- Shamim, Amjad, Zulkipli Ghazali et Pia A. Albinsson (2016). « An integrated model of corporate brand experience and customer value co-creation behaviour », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, no 2, p. 139-158.
- Shulga, Lenna, James Busser et Tony Henthorneo (2015). « Conceptual model of customer-company interaction in value co-creation », communication présentée au *Tourism engagement: co-creating well-being. Proceedings of the 6th Advances in Tourism Marketing Conference*, September 2015, Joensuu, Finland.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 1-17.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2008). « Service-dominant logic: Continuing the evolution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 1-10.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th ed., vol. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.

