



Parcours Innovation PME Montréal :
La marque en contexte de croissance d'entreprise

Par
Marc-Étienne Nolin

Sciences en gestion (stratégie)

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

© Marc-Étienne Nolin - 2018

Sommaire

En phase de croissance, les petites et moyennes entreprises du Québec ont parfois recours à des programmes d'accompagnement comme le Parcours Innovation PME Montréal. Ces initiatives leur permettent d'assurer le bon développement de leur organisation, que ce soit en terme de chiffres d'affaires ou encore de main d'œuvre. Mais qu'en est-il de la marque, du rôle que celle-ci occupe et de la façon que celle-ci se transforme tout au long de la phase d'accélération?

Jusqu'ici, une grande part de la littérature attrayante à la gestion de marque s'est concentrée sur le contexte de grande entreprise, alors que celle-ci dispose davantage de ressources et de connaissances afin de développer la marque. Nous nous sommes donc engagés dans cette étude afin de générer un savoir ciblant précisément les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises, en phase de croissance et en quête de modèles d'affaires innovants. Peu d'études scientifiques abordent les questions entourant la gestion de marque dans ce contexte entrepreneurial, c'est donc pour cette raison que nous étions motivés à en soulever des aspects inédits permettant de mieux comprendre comment les dirigeants de PME parviennent à faire croître leur entreprise à travers une multitude de stratégies, tout en développant leur marque de façon cohérente. Cette étude a donc été l'occasion de révéler différents aspects pratiques, pouvant trouver écho dans le développement de leur marque.

Afin de répondre à notre question principale de recherche, notre étude répondait à quatre objectifs précis : (1) comprendre les contextes d'affaires dans lesquels les PME évoluent afin de mettre en évidence certains rapprochements ou écarts entre ceux-ci, (2) connaître la capacité et le désir de différenciation des dirigeants de PME à l'égard de leur marque, (3) comprendre comment la marque s'aligne aux stratégies de l'organisation et (4) identifier les actions du mix marketing qui permettent aux dirigeants de développer la marque de leur entreprise.

Étant donné l'étendue limitée de la littérature propre au contexte de PME, nous avons priorisé une approche inductive basée sur la recherche qualitative. Notre collecte de données a été assurée par une étude de cas multiples, alors que nous avons conduit 15 entrevues semi-dirigées auprès de 15 dirigeants participant à la cohorte 2018 du Parcours Innovation PME Montréal. Ainsi, nous avons été à même de constater comment ceux-ci développent la marque de leur organisation tout au long de la phase de croissance de cette dernière, le tout ponctué d'exemples et de propos éloquentes.

Les résultats obtenus lors de cette étude s'alignent de plusieurs façons à la littérature, alors que nous posons un regard ciblé au contexte de PME. Ouvrant dans des environnements où l'intensité de la concurrence est somme toute importante, disposant de ressources et de connaissances limitées, les

PME adoptent une stratégie de différenciation afin de générer une valeur ajoutée plus difficile à acheminer chez les grands joueurs. Ces dirigeants de PME misent donc principalement sur des valeurs de qualité, d'innovation et de préoccupation pour la clientèle. Les dirigeants pour qui l'identité corporative (mission, vision, valeurs, etc.) est bien définie sont plus aptes à développer leur marque avec aisance, focalisant ainsi sur des associations clés qui leur seront favorables, fortes et uniques. Pour ceux-ci, il semble plus simple de mettre en oeuvre des actions de marketing et de communication réfléchies à travers les stratégies de croissance, de sorte à développer une cohérence transversale à l'ensemble des actions entreprises. Cette recherche nous offre donc un regard global sur l'ensemble des initiatives déployées afin de générer de la valeur pour la marque, en s'appuyant sur les modèles d'équité de marque bien présents dans la littérature. De plus, cette étude nous permet de comprendre plus concrètement comment les différents éléments du mix marketing sont mobilisés au fil des stratégies de croissance, qu'il s'agisse du développement d'une marque employeur, de diversification des activités et des marchés ou encore d'innovation au niveau de modèle d'affaires.

En plus d'offrir un complément pertinent et spécifique à la littérature, cette recherche agit comme témoin en regard de la connaissance actuelle des dirigeants composant le Parcours Innovation PME Montréal en matière de gestion de marque, alors que ceux-ci y dévoilent leurs pratiques par le biais d'entrevues semi-dirigées.

Mots clés : gestion de marque, identité corporative, équité de marque, stratégie d'affaires, stratégies de croissance, croissance de PME, entrepreneuriat, modèle d'affaires, innovation, recherche qualitative exploratoire, Parcours Innovation PME Montréal.

Table des matières

Certificat d’approbation éthique	3
Sommaire	4
Table des matières	6
Liste des figures et des tableaux	9
Remerciements	10
Chapitre 1 - Revue de littérature	11
1.1 Introduction	11
1.1.1 La marque : l’allié des entreprises	12
1.1.2 Définition du concept de marque	12
1.1.3 Le pouvoir de la marque: différenciation et valeur ajoutée	13
1.1.4 La marque sous différentes formes	13
1.1.5 Les composants de la marque	14
1.1.5.1 L’identité corporative	16
1.1.5.2 L’identité en contexte de croissance	16
1.1.5.3 La relation entre l’identité corporative et les dirigeants d’entreprise	17
1.1.5.4 Le pouvoir d’une identité corporative forte	17
1.1.5.5 La réputation de la marque	18
1.2 Définition du concept d’équité de marque	18
1.2.1 L’équité de marque comme avantage concurrentiel	18
1.2.2 L’importance de l’équité de marque	19
1.2.3 Trois perspectives de l’équité de marque	21
1.2.3.1 L’équité de marque selon la perspective « financière »	21
1.2.3.2 L’équité de marque selon la perspective « consommateurs »	21
1.2.3.3 L’équité de marque selon la perspective « employés »	22
1.2.4 Différents points de vue sur l’équité de marque	22
1.2.4.1 L’équité de marque selon Aaker	22
1.2.4.2 L’équité de marque selon Keller	24
1.3 La croissance chez les PME	25
1.3.1 Définition de PME	28
1.3.2 Définition du concept de croissance d’entreprise	28
1.3.3 Les déterminants de la croissance d’entreprise	28
1.4 La marque en contexte de PME	30
1.4.1 La gestion de la marque chez les PME : les constats	30
1.4.2 Les tactiques employées par les PME pour développer leur marque	31
1.4.3 L’influence de l’entrepreneur sur l’identité de son organisation	31
1.4.4 La question des ressources chez les PME	33
1.4.5 L’implication des ressources humaines	33
1.5 La marque comme stratégie de croissance	34
1.5.1 La marque des PME s’articule essentiellement autour de l’entrepreneur	34
1.5.2 Positionner l’entreprise sur la base des valeurs	35
1.5.3 La cohérence de la marque	35
1.5.4 L’authenticité de la marque	36
1.5.5 L’extension de marque	36
1.5.6 Point sur la marque en contexte de croissance d’entreprise	37

1.6 Objectifs de recherche	38
Chapitre 2 – Méthodologie de recherche	39
2.1 Variables à l'étude	39
2.2 Méthode de recherche et collecte de données	41
2.2.1 La recherche qualitative	41
2.2.2 Les données primaires	42
2.2.3 Les entrevues individuelles semi-dirigées	42
2.3 Guide d'entrevue	42
2.4 Méthode d'échantillonnage	43
2.4.1 Le Parcours Innovation PME Montréal comme échantillon à l'étude	43
2.4.2 Sélection des entreprises	44
2.4.3 Sélection des dirigeants	45
2.5 Taille de l'échantillon	46
2.6 Déroulement des entrevue / collecte de données	46
2.7 Analyse	47
2.7.1 Approche inductive générale	47
2.7.2 Analyse des résultats	48
2.8 Base d'analyse	49
Chapitre 3 - Analyse des données et discussion	50
3.1 Introduction	50
3.1.1 La marque comme accélérateur à la croissance	50
3.1.2 La question des ressources	53
3.1.3 Tirer son épingle du jeu par la différenciation	54
3.2 L'identité corporative : mission, vision, valeurs et positionnement	56
3.2.1 L'énoncé de mission : les dirigeants y gagnent	57
3.2.2 Communiquer l'énoncé de mission à l'interne et à l'externe	59
3.2.3 Les valeurs d'entreprise	61
3.2.3.1 Les valeurs à l'interne, auprès des employés	61
3.2.3.2 Choisir ses clients sous la base des valeurs	62
3.2.3.3 La valeur de qualité avant tout	63
3.2.3.4 L'authenticité et la proximité de la clientèle	64
3.2.3.5 La transparence et la responsabilité sociale	66
3.2.3.6 Point sur la valeur d'innovation	67
3.3 L'énoncé de positionnement	68
3.3.1 Variation du positionnement en fonction des besoins client	69
3.3.2 Adopter une approche permettant de tester le positionnement	69
3.4 Le concept d'équité de marque	70
3.4.1 L'identité de marque (notoriété)	70
3.4.1.1 Gérer la notoriété de la marque : du bouche-à-oreille au « reciblage »	71
3.4.2 Le sens de la marque(associations)	74
3.4.2.1 Plusieurs éléments pour renforcer les associations positives	74
3.4.2.2 Renforcer les associations par la démonstration du savoir-faire	75
3.4.3 La réponse de la marque (réputation)	76
3.4.4 La résonance à la marque (loyauté et engagement)	80
3.5 Les stratégies déployées en phase de croissance d'entreprise	83

3.5.1 La marque « employeur »	83
3.5.1.1 L'accès à une main-d'oeuvre qualifiée : un enjeu pour la croissance	84
3.5.1.2 Mesurer la satisfaction à l'interne	86
3.5.1.3 La transparence et l'implication des employés	87
3.5.1.4 Développer la loyauté et l'engagement des employés	89
3.5.2 La stratégie de diversification et l'architecture de marque	91
3.5.2.1 La diversification pour faire face aux aléas du marché et générer davantage de récurrence	91
3.5.2.2 L'acceptabilité et les limites d'une stratégie de diversification	93
3.5.2.3 L'importance de s'aligner au noyau de l'entreprise pour bien se diversifier	93
3.5.2.4 L'architecture de marque : adapter le message en stratégie de diversification	95
3.5.3 L'innovation du modèle d'affaires	97
3.5.4 La croissance à l'international	98
3.5.5 Croissance par fusion et acquisition	99
3.5.6 Point sur les stratégies en phase de croissance d'entreprise	100
Chapitre 4 - Conclusion	101
4.1 Les contributions scientifiques	101
4.2 Les implications managériales	103
4.3 Les limites de la recherche	105
4.4 Les avenues de recherche	106
Annexe 1 - Guide d'entrevue	108
Bibliographie	111

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 – Deux perspectives sur la marque

Figure 2 – Les composants de la marque

Figure 3 – Pyramide de la marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*)

Tableau 1 – Portrait de l'échantillon de l'étude

Tableau 2 – Échantillonnage par mots-clés sur la base des problématiques identifiées

Tableau 3 – Présentation des dirigeants d'entreprise composant l'échantillon

Remerciements

Je tiens à remercier tout ceux et celles qui m'ont soutenu dans la réalisation de mon mémoire de maîtrise.

Je tiens tout d'abord à remercier mes co-directeurs de mémoire, Messieurs Pierre Balloffet et Laurent Simon, pour avoir compris dès les premiers instants mon intérêt pour la marque et d'avoir su orienter de mon projet de recherche vers la gestion de la marque en contexte de PME. Grâce à eux, j'estime présenter aujourd'hui un travail ayant une certaine résonance auprès des gestionnaires de PME.

Merci à mesdames Sylvie Labelle et Sandrine Blanchard d'avoir accueilli mon projet avec une si grande ouverture et un intérêt aussi marqué. Grâce à elles, j'ai pu mobiliser les entrepreneurs composant la cohorte 2018 du Parcours Innovation PME Montréal afin de collecter les données nécessaires pour la réalisation de ce projet de recherche.

Merci aussi à l'ensemble des entrepreneurs ayant pris part à mon étude pour leur disponibilité et leur éloquence. J'ai été témoin de gens passionnés, désireux d'améliorer le monde à leur façon. Je tiens au passage à souligner leur audace et leur ténacité, des traits communs à tous les entrepreneurs que j'ai eu la chance de rencontrer. Ne serait-ce que pour leur dévouement et leur apport à l'économie, encourageons-les autant que possible en consommant localement.

Finalement, je tiens à remercier ma famille et mes proches qui me poussent au quotidien à donner le meilleur de moi-même. Sans eux, le « p'tit gars de Saint-Hyacinthe » n'en serait pas à l'étape de compléter un diplôme de deuxième cycle !

Merci à mes parents pour leur support et leur patience, pour m'avoir encouragé à persévérer à travers toutes les étapes de mon parcours, mais aussi pour m'avoir exposé à l'entrepreneuriat dès mon plus jeune âge.

Aujourd'hui, c'est avec beaucoup de fierté que je complète mon cheminement académique avec le dépôt du présent mémoire pour lequel j'ai investi énormément d'efforts, mobilisé beaucoup de ressources et découvert tous les petits cafés « trendy » sur l'île de Montréal ! Ce mémoire est donc l'occasion pour moi de laisser ma marque à HEC Montréal.

Chapitre 1 - Revue de littérature

1.1 Introduction

Le but de cette étude est de connaître la perspective et les pratiques des dirigeants à l'égard de la marque, dans un contexte de croissance d'entreprise. Il apparaît donc tout à fait à propos d'en faire ressortir les apports à la littérature sur deux principaux axes : la marque et la croissance. Nous avons donc fouillé la littérature en s'appuyant sur ces thèmes, essayant autant que possible de cibler un contexte propre aux petites et moyennes entreprises (PME). Dans la première partie, nous nous rapporterons au concept de marque pour le définir et dégager les différentes formes qu'elle peut revêtu. Différents concepts seront ensuite abordés, focalisant sur l'équité de marque vue selon différentes perspectives. En deuxième partie, nous tenterons de circonscrire le concept de croissance d'entreprise, et ses tenants et aboutissants, dans un contexte propre aux PME. Ce dernier axe nous permettra de mieux définir et comprendre le contexte spécifique à la présente recherche, alors que nous exposerons les apports à la littérature amalgamant la marque et la PME en phase de croissance.

La littérature nous offre quelques pistes en ce qui concerne la marque dans un contexte de croissance de PME, mais elle n'est cependant pas abondante. Davantage abordée au niveau des grandes entreprises (Frank & Krake, 2015), nous ne disposons que d'un aperçu des pratiques managériales actuelles en ce qui à la gestion de marque. Cependant, nous savons que la marque - autant sous sa forme philosophique conceptuelle, de changement organisationnel, et son processus - est relativement bien comprise chez un bon nombre d'organisations, mais plus difficilement pour celles opérant en relation « business-to-business » (B2B), particulièrement chez les PME (Inskip, 2004). Nous aurons l'occasion de le constater en analyse, alors que la plupart des entreprises composant l'échantillon oeuvrent en B2B. Malgré cette compréhension, il est démontré d'un point de vue plus tactique que les PME ont jusqu'ici mis peu d'emphasis sur l'ensemble des questions liées à la gestion de marque (Inskip, 2004 ; Frank & Krake, 2005 ; Ojasalo & al., 2008). Ce faisant, celle-ci est rarement une priorité pour les dirigeants de PME (Frank & Krake, 2005) alors qu'ils ont tendance à réduire le concept « au logo, au produit, au service ou encore à la technologie vendue » (Inskip, 2004, traduction libre). En contexte de PME, la marque est souvent prise en charge par le dirigeant, alors que personne d'autre dans l'organisation - par exemple, un département de vente ou de marketing - n'apparaît être spécifiquement concerné par la gestion de la marque, même si celle-ci est largement discutée et communiquée (Frank & Krake, 2005). Il devient donc tout à fait pertinent de comprendre comment les dirigeants de PME abordent la marque alors que leur organisation est en phase d'accélération.

1.1.1 La marque : l'allié des entreprises

Dans cette section, nous définirons le concept de marque et l'ensemble de ses composants, selon différentes perspectives. L'étendue de la littérature propre aux PME étant relativement limitée, les nuances seront ajoutées en guise de complément dans une section dédiée, à la fin de la présente revue de littérature.

1.1.2 Définition du concept de marque

L'American Marketing Association (2007, traduction libre) définit la marque comme étant « un nom, un design, un symbole, ou tout autre élément qui identifie le produit ou le service du vendeur de façon distinctive à l'offre des autres vendeurs ». Dans le même ordre d'idée, Aaker (2004, traduction libre) ajoute que « la marque corporative définit l'organisation qui propose et se tient derrière l'offre, et qui aura possiblement : un héritage riche, des actifs et des compétences, des gens, des valeurs et des priorités, un cadre de référence local ou global, des programmes de citoyenneté et un suivi de la performance ». La marque ne se limite donc pas à « un beau logo ou une publicité ». Comme nous allons l'observer en traitant d'identité corporative, il s'agit avant tout d'un sens bien défini de ce qu'est l'organisation (Chernatony & al., 1992 ; Inskip, 2004).

Fait à constater, la marque est la résultante directe d'une stratégie de segmentation de marché et de différenciation de produit. C'est « le résultat d'un ensemble d'activités conçues avec soin à travers le mix marketing, de façon à rendre reconnaissable, aux yeux de l'acheteur, la valeur ajoutée qui est unique en comparaison avec des produits ou des services offerts par la compétition » (Chernatony & al., 1992, traduction libre). Définissons à l'instant ce concept de différenciation.

1.1.3 Le pouvoir de la marque : différenciation et valeur ajoutée

Une stratégie marketing est fondée sur deux principaux piliers, soit la différenciation - la distinction du produit par rapport à la compétition - et la valeur ajoutée, que l'on définit comme la valeur dégagée de la marque pour le consommateur, par rapport à une marque sans nom (Frank & Drake, 2005). La marque a donc le pouvoir de « transformer une catégorie de produits », nécessitant un engagement à long terme de la direction de l'entreprise ainsi qu'une grande quantité de ressources et de capacités (Kapferer, 2004, traduction libre) et elle est habituellement porteuse de valeur ajoutée à une « commodité » (Kapferer, 1991 ; Chernatony & al., 1992). On définit la marque à « succès » comme « un produit, un service, une personne ou un lieu, identifiables, qui sont augmentés de façon à ce que l'acheteur ou l'utilisateur y perçoive une valeur ajoutée unique et pertinence qui s'aligne à ses besoins » (De Chernatony & McDonald, 2003, traduction libre).

Cette valeur ajoutée se traduit généralement par un prix de vente plus élevé. Un ensemble de caractéristiques rend une marque unique dans son marché, permettant en effet aux organisations d'attribuer un prix de vente plus élevé et de conserver une importante part de marché qui serait autrement difficile à préserver dans le cas d'un produit sans marque (Clow & Baack, 2005, tiré de Yoo & Donthu, 2000). Cette valeur ajoutée « justifie la différence de coûts pour le consommateur », faisant ainsi référence à une logique de différenciation des produits (Kapferer, 1991 ; Wood, 2000).

Les bénéfices à long terme de la différenciation et de la valeur ajoutée peuvent s'accroître si le processus de gestion de la marque est déployé de façon appropriée (De Chernatony & McDonald, 2003, traduction libre).

C'est donc dans cette optique que nous tenterons de mettre en lumière les pratiques managériales des PME en croissance, en ce qui a trait à la gestion de marque. Dans la prochaine section, nous nous outillons d'une base solide en définissant les différentes formes que peut revêtu la marque.

1.1.4 La marque sous différentes formes

Comme nous l'observerons plus loin en analyse, le concept de marque semble se définir différemment d'un dirigeant à l'autre. À cet égard, Chernatony et Riley (1998) suggèrent une classification des formes que peut revêtir la marque. Leurs recherches dans la littérature permettent de classer la marque sous douze catégories distinctes. Mishra (2012, traduction libre) scinde cette classification en deux perspectives : perspective de la firme et perspective du consommateur (figure 1). Il spécifie toutefois que nous devrions réfléchir à la marque non seulement par l'une de ces perspectives, mais aussi par celle de l'ensemble des parties prenantes, alors que celles-ci peuvent aussi occuper deux perspectives à la fois. Nous en discuterons davantage dans les prochaines sections. Il sera pertinent de comprendre la place que celles-ci exercent dans l'effort de développement de la marque.

Figure 1 - Deux perspectives sur la marque

Perspective de la firme	Perspective du consommateur
<p>La marque comme logo</p> <p>La marque comme instrument légal</p> <p>La marque comme compagnie</p> <p>La marque comme système d'identité</p> <p>La marque comme image dans l'esprit du consommateur</p> <p>La marque comme système de valeurs</p> <p>La marque comme personnalité</p> <p>La marque comme relation</p> <p>La marque comme valeur ajoutée</p> <p>La marque comme entité en évolution</p>	<p>La marque comme « shorthand »</p> <p>La marque comme réducteur de risques</p> <p>La marque comme image dans l'esprit du consommateur</p> <p>La marque comme personnalité</p> <p>La marque comme relation</p> <p>La marque comme entité évolutive</p>

Mishra (2012, traduction libre)

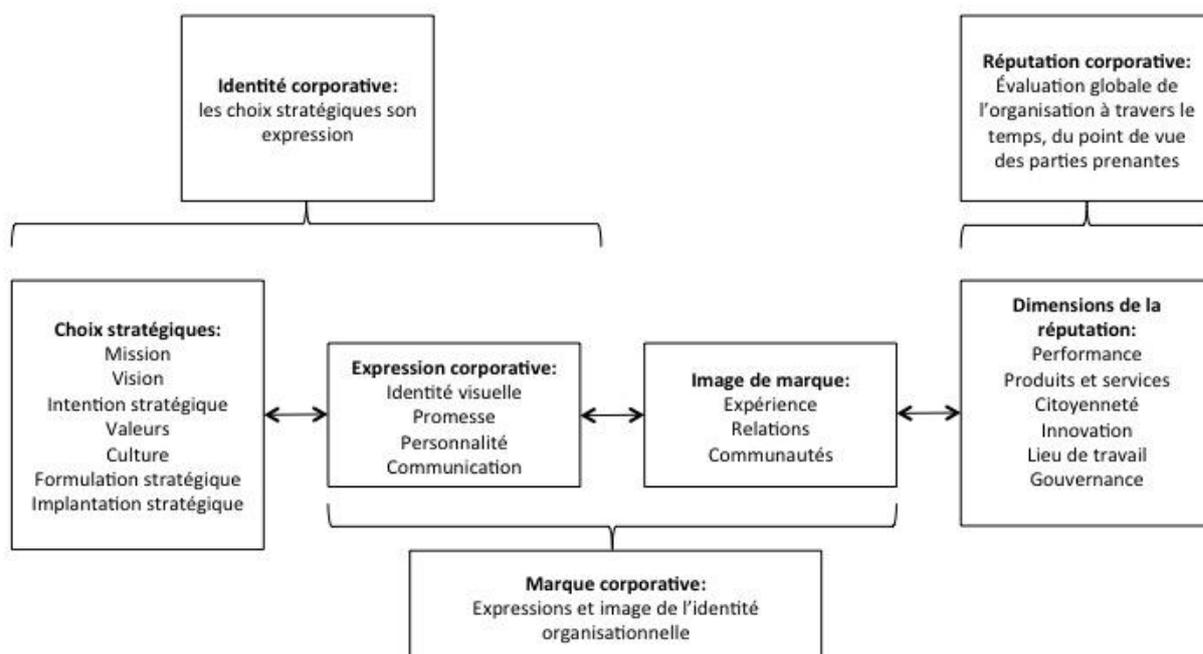
1.1.5 Les composants de la marque

Les organisations sont plus aptes à se renforcer en intégrant la gestion de marque, le développement de la réputation, et le déploiement d'une identité organisationnelle « pertinente » et « appropriée », allant au-delà de ses aspects strictement visuels (Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre). Les auteurs ajoutent :

Pour un certain nombre de raisons, les petites entreprises ont avantage de s'efforcer à aligner la marque, l'identité organisationnelle et la construction de la réputation. Les marques fortes véhiculent le sentiment de familiarité et de confiance, réduisent les risques et servent de base au dialogue et à l'engagement entre les individus d'une part, et les clients et les producteurs d'autre part. Dans une perspective client de plus en plus fragmentée et individuelle, il est nécessaire de fournir des motivations qui influencent leur propension à acheter une offre.

De quoi la marque est-elle composée? Selon Abratt & Kleyn (2012), la marque corporative comprend deux éléments : l'expression corporative et l'image de marque reçue par l'ensemble des parties prenantes (figure 2).

Figure 2 - Les composants de la marque



Abratt & Kleyn (2012)

La marque corporative définit la firme qui livrera et supportera l'offre que le client achètera, par association à celle-ci. « Elle aura potentiellement un riche patrimoine, des atouts et des capacités, des personnes, des valeurs et des priorités, un cadre de référence local ou mondial, des programmes de citoyenneté et un historique de performance » (Aaker, 2004, traduction libre). Balmer & Thompson (2009, traduction libre) soulignent que « les marques corporatives sont de portée multidisciplinaire et stratégique de nature, et doivent être soutenues par la promesse de la marque et alignées à l'identité de l'organisation ». Elles agissent comme interfaces entre les parties prenantes des organisations et leur identité. Entre autres, les dirigeants d'entreprise désirant construire des marques fortes doivent aligner leurs activités de communication interne et leurs pratiques de gestion des ressources humaines avec les valeurs de la marque (Gotsi & Wilson, 2001). Nous aurons l'occasion de le constater lorsque nous aborderons le concept de marque « employeur » plus tard en analyse.

Si l'on remonte jusqu'aux fondements de la marque corporative, celle-ci est composée de deux principaux éléments : l'identité corporative et la réputation corporative. Ce premier inclut l'ensemble des éléments qui doivent être « conceptualisés » et « communiqués » par les dirigeants. Ainsi, l'identité découle de ce que l'organisation est et cherche à devenir. Il s'agit de la combinaison entre les choix stratégiques incluant : la mission, la vision, les intentions stratégiques, les valeurs et la culture, et de l'expression corporative qui fait aussi partie intégrante de la marque corporative. Nous consacrerons donc une section à cet effet lors de la conduite nos entretiens sur le terrain.

Le deuxième élément a trait quant à lui à la réputation corporative, alors que l'organisation cherche à générer des associations positives à sa marque, en provenance de l'ensemble de ses parties prenantes : ses consommateurs, ses employés, ses fournisseurs, etc. Ce composant de la marque corporative sera lui aussi abordé à travers le modèle d'équité de marque. Nous y reviendrons dans les sections subséquentes.

1.1.5.1 L'identité corporative

Plusieurs membres d'exécutifs avouent avoir peu de connaissance dans la façon de gérer, contrôler et même de définir le concept d'identité (Melewar & al., 2003). Ce concept réfère aux attributs distinctifs de l'organisation qui adresse les questions « qui sommes-nous? » et « que sommes-nous? ». L'identité aborde ainsi les attributs distincts d'une organisation, « fondamentalement concernée par la réalité » et permettant de définir « ce qu'est l'organisation » (Balmer, 1998, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre). Les éléments clés de l'identité corporative incluent : les affinités corporatives (*corporate affinities*), les produits et services, et les programmes de responsabilité sociale (Balmer & Grey, 2003, traduction libre). Selon Ind (1992, tiré de Melewar), l'emphase de l'identité est portée sur l'éthique et les valeurs culturelles, en plus de l'histoire et de la philosophie de l'organisation reflétant les valeurs et la culture de l'organisation. L'identité corporative est ainsi exprimée à travers la marque corporative, dans la forme d'identité visuelle, de promesse de la marque et de personnalité de la marque, en plus d'utiliser la communication de marque. L'identité - reconnue comme un instrument stratégique efficace et un moyen de développer un avantage concurrentiel (Schmidt, 1995) - est donc une manifestation stratégique de la mission et de la vision, de laquelle une organisation définit les stratégies sous-jacentes (Melewar & Wooldridge, 2001).

1.1.5.2 L'identité en contexte de croissance

Bouchikni & Kimberly (2003, traduction libre) évoquent le concept d'identité comme « une enveloppe avec laquelle l'organisation peut implanter le changement sans nuire à son essence même ». Ils ajoutent que « lorsque cette enveloppe est trop contraignante ou devient impertinente, il devient impossible d'exercer un changement stratégique tant et aussi longtemps que cette même enveloppe n'est pas redéfinie ». L'organisation voit ainsi son identité comme le reflet du contexte de la fondation, des motivations et des valeurs de ses dirigeants. Cette identité, tout comme celle d'un individu, peut prendre la forme « de genre, de nationalité, de profession, de groupe social, de style de vie, de niveau d'éducation ou de compétences ». De plus, l'organisation peut être composée de plusieurs combinaisons qui la définissent, telle que : « le lieu géographique, la nationalité, la stratégie, le noyau de l'entreprise (*core business*), la technologie, le savoir, le design organisationnel, la

philosophie de gestion ou encore la structure de gouvernance ». Chacune des organisations est donc « composée d'un ensemble d'attributs distinctifs que l'ensemble des parties prenantes considère centraux (*core*), durables et distinctifs ». Il sera intéressant de constater plus tard comment les dirigeants définissent l'unicité de leur marque. Avant d'y arriver, discutons de l'identité corporative dans un cadre plus pratique.

1.1.5.3 La relation entre l'identité corporative et les dirigeants d'entreprises

Selon Olins (1978, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre), les responsabilités de gestion de l'identité corporative sont regroupées et ancrées chez « le dirigeant/fondateur/propriétaire » qui occupe un poste « clé ou unificateur » au sein de l'entreprise :

Cela permet d'économiser du temps et de l'énergie dans la gestion des processus et des fonctions liées à l'identité de l'entreprise. Les entrepreneurs sont généralement des modèles qui caractérisent fortement la culture organisationnelle, l'approche des affaires et la prise de décision au jour le jour de leur entreprise. Ainsi, l'identité organisationnelle d'une PME est souvent une reproduction de la personnalité et des caractéristiques du dirigeant (Olins, 1978, cité de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre).

Dans la même veine, les recherches de Frank & Krake (2005) focalisant sur les PME ont permis d'établir que pour la majorité de ces organisations, le caractère de l'entrepreneur est mis de l'avant en ce qui a trait à la reconnaissance de la marque. Il y a donc une relation entre son image personnelle et celle de son entreprise. Nous reviendrons plus en détail sur le contexte propre aux PME.

1.1.5.4 Le pouvoir d'une identité corporative forte

Une identité forte permet aux organisations : un meilleur alignement au marché, un plus grand pouvoir d'attraction auprès d'investisseurs, une motivation accrue des employés, et elle peut aussi constituer une façon de différencier l'offre de produits et services, particulièrement importante chez les PME. Parmi les caractéristiques clés d'une identité corporative forte, on retrouve : une réputation de produits et services de qualité, une bonne performance financière, un environnement de travail harmonieux ainsi qu'une bonne réputation sur le plan de la responsabilité sociale et environnementale (Einwiller & Will, 2002), alors que de plus en plus, les organisations – de petite, moyenne et grande taille – doivent compétitionner dans un environnement de nature et de portée mondiale, riche en information et axée sur les connaissances. Les forces de l'environnement continuent d'influencer l'importance de la clientèle et de la gestion de la relation client (Baudrillard, 1998, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007). Comme nous le définirons prochainement, notre échantillon étant principalement

composé d'entreprises oeuvrant en B2B, la relation client constitue donc un thème récurrent de la présente recherche.

1.1.5.5 La réputation de la marque

Un lien important est présent entre l'identité corporative et l'image corporative. L'image est le fruit de la perception collective que les parties prenantes ont de l'identité corporative (Melewar, 2005). Chaque interaction avec les clients ou toutes autres parties prenantes influence et renforce l'équité de marque de l'entreprise que nous définirons dans la prochaine section :

Plus l'expérience client est positive, plus la marque est forte et plus la réputation de l'entreprise est positive. La réputation est le point de vue plus ou moins favorable dans lequel une entreprise est tenue par ses parties prenantes (Fombrun & Rindova, 2000, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre).

Afin de comprendre le rôle que joue la réputation et quels composants la marque doit développer pour en accroître sa valeur, nous nous poserons un instant sur le concept d'équité de marque qui viendra plus tard appuyer notre méthodologie de recherche par études de cas multiples. Ce concept agira en partie comme cadre conceptuel dans l'analyse des résultats.

1.2 Définition du concept d'équité de marque

L'équité est un ensemble d'actifs (assets) et de passifs (liabilities) liés à une marque, un nom et un symbole qui ajoutent ou enlèvent de la valeur à un produit ou un service offert à une firme ou aux consommateurs de celle-ci (Aaker, 1991, traduction libre). Il s'agit du renforcement de l'utilité et de la désirabilité perçus que les consommateurs associent au nom de marque attribué à un produit (Lassar & al., 1995, traduction libre).

1.2.1 L'équité de marque comme avantage concurrentiel

Le concept d'équité de marque est interprété de plusieurs façons, selon les parties prenantes composant l'écosystème de la marque. Par exemple, les comptables auront tendance à définir l'équité de marque différemment des gestionnaires du marketing. Ces derniers auront une approche davantage axée sur la relation entre le consommateur et la marque (*consumer-oriented*) alors que les comptables auront tendance à définir le concept comme un actif qui enrichit le propriétaire de la marque

(*company-oriented*), (Wood, 2000). Dans le cadre de notre recherche, la définition de la marque a donc pu varier selon la fonction occupée par la personne rencontrée. Voilà pourquoi il est pertinent d'aborder ces différents points de vue. À cet égard, nous introduirons trois perspectives sous peu.

Selon Conner (1991), l'équité de marque représente pour l'organisation un actif permettant de générer un gain économique à travers la conception et l'exécution de stratégies en fonction des ressources disponibles (*resource-based view*), soit un avantage concurrentiel généré principalement par les ressources intangibles qui incluent la marque et la réputation de la firme (Omar & al., 2009). Selon Barney (1991), pour générer un avantage concurrentiel, les ressources doivent être associées avec les quatre attributs suivants :

- Constituer de la valeur (*valuable*), au sens où ces ressources peuvent créer des opportunités et/ou neutraliser des menaces dans l'environnement de la firme.
- Être rares dans l'environnement concurrentiel actuel et potentiel de la firme.
- Être difficilement imitables.
- Stratégiquement, il ne peut y avoir de substituts équivalents pour ces ressources de valeur (*valuable resources*), rares et inimitables.

Les dirigeants d'entreprise doivent ainsi utiliser ces ressources et manipuler certains leviers tactiques afin de déployer leur marque dans leurs marchés actuels ou encore inexploités. Nous reviendrons plus loin sur les tactiques employées par les dirigeants de PME afin de générer de la valeur pour leur marque.

1.2.2 L'importance de l'équité de marque

Feldwick (1996, tiré de Wood, 2000) définit le concept d'équité de marque comme : (1) la valeur totale d'une marque comme actif séparable, (2) une mesure de la force de l'attachement des consommateurs à la marque, et (3) une description des associations et des croyances des consommateurs à propos de la marque. Selon Keller (1993, traduction libre) :

D'un point de vue stratégique, il devient pertinent d'étudier le concept d'équité de marque dans l'optique d'accroître l'efficacité de la fonction marketing. Si les coûts augmentent, la compétition s'accroît, la demande se stabilise et les organisations cherchent à augmenter l'efficacité de leurs investissements en marketing. Donc, les gestionnaires en marketing doivent développer une compréhension accrue du comportement de leurs consommateurs afin d'asseoir leurs décisions stratégiques en ce qui concerne la définition du marché cible et le positionnement de leur offre. De plus, ils doivent mettre en oeuvre de meilleures décisions

tactiques en ce qui a trait à leur mix marketing. Donc, l'actif le plus important pour l'organisation afin d'augmenter son efficacité marketing est la connaissance entourant sa marque dans l'esprit du consommateur, résultant aux investissements encourus précédemment à travers différents programmes de marketing.

Selon Aaker (1992, traduction libre) :

La plupart des gestionnaires affirment sans hésitation que leur équité de marque est un actif clé. Cependant, les actions de ces gestionnaires sont souvent incohérentes avec leurs croyances verbalisées, en grande partie à cause de la pression à générer des résultats à court terme. Donc, en focalisant sur la performance trimestrielle, les activités de construction de la marque s'en retrouvent bâclées ayant peu d'impact à court terme. De plus, la baisse de l'équité de marque n'est pas nécessairement évidente, en partie à cause des moyens peu développés pour la mesurer.

Une forte équité de marque témoigne de la valeur renforcée du produit, lorsque ce dernier est associé à un nom de marque et prend un sens (Kapferer, 1997 ; Keller, 2003), créant ainsi de la valeur pour la firme. Parmi les bénéfices pouvant jouer en faveur des stratégies de croissance, une équité forte pourrait affecter les processus de décision concernant de possibles fusions et acquisitions (Mahajan & al., 1994, tiré de Yoo & Donthu, 2000) et la réponse du marché financier (Lane & Jacobson, 1995 ; Simon & Sullivan, 1993, tiré de Yoo & Donthu, 2000), en plus de déterminer les possibilités d'extension du nom de marque (Rangaswamy & al., 1993, tiré de Yoo & Donthu, 2000). Elle augmente aussi la probabilité du choix de la marque, la volonté à payer un prix « premium », l'efficacité des communications marketing et les opportunités de « licensing » de la marque, en plus de diminuer la vulnérabilité face aux actions marketing des compétiteurs et l'élasticité de la réponse face à des augmentations de prix (Barwise, 1993 ; Farquhar & al., 1991 ; Keller 1993 ; Simon & Sullivan 1993 ; Smith & Park 1992, tiré de Yoo & Donthu, 2000).

Développer l'équité de marque permet de contrecarrer les aléas du marché puisque « dans l'environnement concurrentiel mondial actuel, plus particulièrement en ce qui a trait au marketing appliqué aux produits de consommation, les marques génèrent un effet de différenciation et un avantage concurrentiel si elles sont utilisées de façon appropriée » (Srivastava & Shocker, 1991, traduction libre). Le simple fait de comprendre les dimensions de l'équité de marque et d'investir dans la croissance permet aux dirigeants d'entreprises de « renforcer certaines barrières concurrentielles et de générer de la richesse pour la marque » (Yoo & al., 2000, tiré de Farjam & al., 2015, traduction libre). Il s'agit donc d'un actif important pour assurer dans un premier temps la survie de l'entreprise et à moyen terme sa croissance.

Le concept d'équité de marque possède aussi une relation positive avec la loyauté à la marque (Bridges, 1990, tiré de Lassar, 1995). Une forte équité fait en sorte que « les consommateurs feront preuve de considérations positives et fortes à propos de la marque, percevront la marque comme étant de grande qualité et y seront loyaux » (Yoo & Donthu, 2000, traduction libre). Celle-ci génère « une valeur ajoutée aux produits, ce qui aide l'intérêt et les capacités des organisations à plus long terme » (Chen, 2008, tiré de Farjam & al., 2015, traduction libre). Dans une prochaine sous-section, nous aborderons la loyauté, un composant du modèle d'équité de marque, mais avant tout nous discuterons des différentes perspectives de l'équité de marque.

1.2.3 Trois perspectives de l'équité de marque

Selon Baalbaki (2012), le concept d'équité de marque peut être présenté selon trois perspectives différentes, soit la perspective « financière », la perspective « consommateurs » et la perspective « employés ».

1.2.3.1 L'équité de marque selon la perspective « financière »

Une réponse favorable des consommateurs et une équité de marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*) positive peuvent mener à une augmentation des revenus, une diminution des coûts et un accroissement des profits (Keller, 1993). Les marques avec une forte équité sont associées à des performances exceptionnelles incluant des prix de vente « premium », une sensibilité inélastique des prix, d'importantes parts de marché, des expansions fructueuses dans de nouveaux marchés, des structures de coûts compétitives et une grande rentabilité, le tout contribuant à l'avantage concurrentiel de la firme (Vazquez & al. 2002 ; Keller & Lehmann, 2003).

1.2.3.2 L'équité de marque selon la perspective « consommateurs »

L'une des définitions les plus acceptées de l'équité de marque stipule qu'elle constitue la valeur ajoutée de la marque attribuée à un produit (Farquhar, 1989 ; Chen, 2008). C'est-à-dire « de l'utilité que les consommateurs associent à l'utilisation et à la consommation d'une marque » (Vasquez & al., 2002, tiré de Yoo & Donthu, 2000, traduction libre). Dans le même ordre d'idées, l'orientation des consommateurs à la marque (*brand customer orientation*) est le processus organisationnel par lequel est généré et maintenu un sens partagé (*shared sense*) de la marque qui produit une valeur supérieure pour les consommateurs et l'ensemble des parties prenantes (Ewing & Napoli, 2005). Le concept de marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*) développé par Keller (1993) s'inscrit dans

cette seconde perspective. Nous aborderons le concept un peu plus en détail dans les sections suivantes puisqu'il nous sera utile pour analyser le contexte à l'étude.

1.2.3.3 L'équité de marque selon la perspective « employés »

Au-delà des consommateurs, les parties prenantes composant l'écosystème des organisations sont multiples et il est tout à fait à propos de les considérer dans le développement de l'équité de marque. Abordons la relation des employés à la marque sous l'angle de l'équité de marque. Dans le même ordre d'idées que Keller (1993), l'effet différentiel entre la connaissance de la marque et la réponse des employés par rapport aux environnements de travail et aux cultures serait au centre de la perspective « employés ». Cette dernière agit comme fondation permettant de construire l'équité de marque puisque les employés qui comprennent et endossent complètement les objectifs de l'organisation transmettent ensuite ces valeurs aux consommateurs (King & Grace, 2009). Youngbum Kwon (2013, cité de Farjam, 2015) soutient que la perspective « employés » est similaire à celle axée sur les consommateurs au sens où toutes les deux sont formées de « valeurs intrinsèques, dans la nature de la marque ».

1.2.4 Différents points de vue sur l'équité de marque

Bien que le concept de marque date bien au-delà, il faut remonter à la toute fin de la décennie 1980 et plus particulièrement dans les années 1990, pour observer un intérêt marqué pour ce champ de recherche, particulièrement en ce qui a trait au concept d'équité de marque. C'est pendant cette période que de nombreuses théories ont été formulées et que la littérature s'est enrichie (Frank & Krake, 2005). Explorons les deux principaux points de vue complémentaires et nuancés qui ressortent dans la littérature : l'équité de marque selon Aaker et Keller.

1.2.4.1 L'équité de marque selon Aaker

Le concept d'équité de marque est créé par : (1) les associations à la marque, (2) la qualité perçue, (3) la loyauté à la marque, (4) la notoriété de la marque et (5) d'autres actifs de la marque, par exemple : les brevets, les marques protégées ou encore les canaux de relation (Aaker, 1992).

(1) Les associations à la marque : sans doute l'aspect le plus accepté de l'équité de marque, il s'agit de tout ce qui lie la marque dans la mémoire des consommateurs. Les associations à la marque incluent : les attributs du produit, les bénéfices pour les consommateurs, l'utilisation qui en est faite, ses utilisateurs, les styles de vie, les classes de produit, la compétition et le pays d'origine. Ces associations permettent

aux consommateurs de traiter l'information et de s'en rappeler lors d'une décision d'achat (Aaker, 1992).

L'importance des associations à la marque est mise de l'avant dans plusieurs études, alors que celles-ci peuvent influencer positivement le choix des consommateurs, ses préférences, ses intentions d'achat, mais aussi son acceptation face à de possibles extensions de marque (Park & Srinivasan, 1994 ; Yoo & al., 2000) comme nous le verrons en analyse. Les associations devraient être directement liées aux besoins des consommateurs, catégorisés soit en besoins fonctionnels ou symboliques, par exemple l'« affirmation de soi » (Park & al., 1986 ; Roth, 1992 ; De Chernatony & al., 2000). Si l'on se penche plus particulièrement vers les PME, ces associations ne devraient pas seulement être représentatives des besoins des consommateurs comme elles peuvent l'être dans les grandes organisations, mais aussi de la personnalité du dirigeant. Ce dernier agit en quelque sorte comme « courroie de transmission » de la marque. Tel que nous l'avons abordé précédemment, il devrait donc y avoir un haut niveau de cohérence entre la personnalité que le dirigeant projette et la marque. Les dirigeants doivent ainsi parfaire leur image dans la même mesure que leur marque (Filion, 1991).

(2) La qualité perçue : Frank & Krake (2005, traduction libre) affirment que « la qualité perçue joue un rôle important », car la moitié des compagnies rencontrées au cours de leur étude souhaite en faire une association forte à leur marque. Développer une qualité perçue supérieure dans un contexte de valeur ajoutée n'est pas seulement l'affaire des grandes organisations (Nilson, 1992 ; Keller, 1998, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007 ; Gilmore & al., 1999). En effet, tant les petites que les grandes entreprises doivent développer la qualité perçue de la marque afin de renforcer les associations et développer l'équité de marque, générant ainsi de la valeur en « fournissant une raison d'acheter, différenciant la marque, attirant l'intérêt des distributeurs et justifiant une stratégie de prix élevés ». Cet élément est d'une grande importance à la présente recherche. Nous serons bientôt en mesure d'observer comment l'aspect de qualité s'articule chez les entreprises à l'étude.

(3) La loyauté à la marque : la confiance en la marque est l'un des ingrédients clés pour créer des consommateurs loyaux (Akbar & Parvez, 2009). Mettre l'accent sur cet aspect est généralement une façon efficace de générer de l'équité puisque si les consommateurs font confiance à la marque, ils vont la recommander, consommeront davantage de ses produits et services ou vont s'y référer en premier lieu pour combler

leurs besoins (Cheng & Chan, 2004). La loyauté à la marque est donc une considération clé lorsqu'il faut attribuer une valeur à une marque puisqu'elle se traduit en un flux de profits pouvant être anticipé dans le temps. La satisfaction et la répétition d'achat sont ainsi considérées comme des indicateurs d'une marque en santé. La loyauté à la marque génère de la valeur en réduisant les coûts de marketing et en générant des transactions accrues, étant donné que capturer une masse de consommateurs est moins coûteux que d'en acquérir de nouveaux. Dans ce contexte, même si les coûts de transfert s'avèrent bas pour les consommateurs, il y a une inertie significative de leur part et ne présente pas une importante motivation à découvrir les alternatives de la compétition (Ovidiu, 2005, cité de Farjam 2015, traduction libre).

(4) La notoriété de la marque : il s'agit de l'habileté d'un consommateur potentiel à reconnaître ou se souvenir qu'une marque fait partie d'une catégorie de produits donnée. Elle peut fournir à la marque « un sens familier ainsi qu'un signal de substance et d'engagement. [...] le simple fait d'être une marque connue affecte dramatiquement l'évaluation que les consommateurs en font. [...] il est rassurant d'acheter l'alternative connue » (Aaker, 1991, traduction libre). La notoriété à la marque génère un haut niveau d'achat des consommateurs, principalement parce qu'il est plus probable que ceux-ci achètent les marques auxquelles ils sont familiers, contribuant ainsi aux ventes de l'organisation et ultimement à sa profitabilité (Baldauf & al., 2003, tiré de Farjam 2015). Dans un contexte plus spécifique aux PME, on sait cependant que cette notoriété de la marque ne poursuit généralement pas un but conscient des entrepreneurs (Frank & Krake, 2005).

1.2.4.2 L'équité de marque selon Keller

Dans une perspective plus focalisée sur le marketing, Keller (1993) introduit dans la littérature le concept d'équité de marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*) qu'il définit comme « l'effet différentiel de la connaissance de la marque (*brand knowledge*) sur la réponse du consommateur au marketing de la marque ». Cette réponse se traduit donc en termes de « perceptions », de « préférences » et de « comportements » provenant du mix marketing. Il tient donc pour acquis que la marque possède une équité axée sur le client pouvant être positive ou négative quand ceux-ci réagissent de façon favorable ou non à un ou des éléments de son mix marketing, le tout par rapport aux éléments d'une marque au nom fictif ou inexistant. Cet effet différentiel intervient lorsque le consommateur est familier à la marque et qu'il fait des associations « favorables, fortes et uniques » à l'endroit de celle-ci, par l'utilisation de sa mémoire. Donc, pour définir le concept d'équité de marque, l'auteur part du concept de connaissance de la marque, conceptualisé comme un réseau d'associations

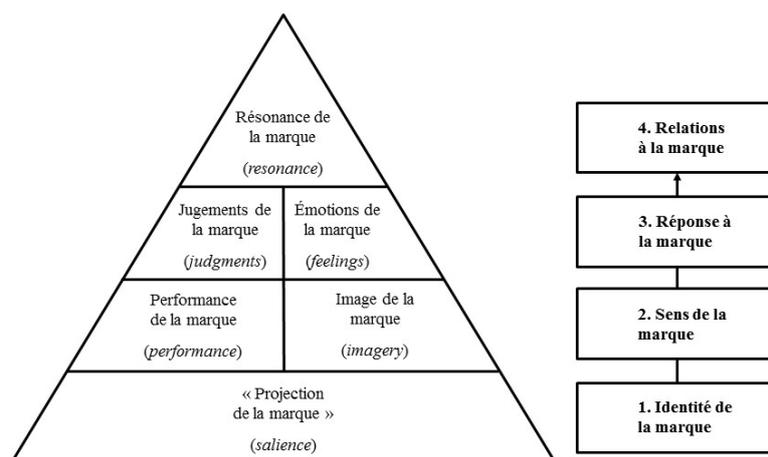
où celles-ci sont des nœuds (Keller, 1993, tiré de Farjam 2015, traduction libre). Il distingue deux dimensions à la connaissance de la marque, soit (1) la notoriété de la marque (*brand awareness*) et (2) l'image de marque (*brand image*).

(1) La notoriété de la marque : dans le même ordre d'idées que Aaker, il s'agit de la force que celle-ci occupe dans la mémoire, reflétée par l'habileté des consommateurs à identifier la marque sous différentes conditions (Rossiter & Percy, 1997, tiré de Keller, 1993, traduction libre). Deux composants constituent ce concept, soit la reconnaissance de la marque (*brand recognition*) - « l'habileté des gens à confirmer avoir été précédemment exposés à la marque lorsqu'on leur donne celle-ci en indice », alors que le rappel de la marque (*brand recall*) est l'habileté des gens de se référer à la marque lorsque la catégorie de produit ou le besoin desservi par cette catégorie sont donnés en indice.

(2) L'image de marque : elle est « définie comme l'ensemble des perceptions à propos d'une marque, reflétée par les associations à la marque dans la mémoire des consommateurs ». Les dimensions qui distinguent la connaissance de la marque sont la « favorabilité », la « force » et l'« unicité » des associations à la marque.

Ces éléments devraient ainsi « augmenter la profitabilité, en plus de produire plus de loyauté des consommateurs, et des détaillants, et réduire la vulnérabilité face à des actions marketing compétitives. Ils rejoignent donc la perspective « financière » et « consommateurs » dont Baalbaki (2012) fait mention. Afin de proposer des expériences positives en regard de la marque, les organisations doivent créer des situations où les consommateurs auront des sentiments, des émotions et finalement des perceptions positives (Farjam, 2015).

Figure 3 - Pyramide de la marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*)



Keller (1993, traduction libre)

Le modèle (figure 3) présenté par Keller (1993, traduction libre) met ainsi en lumière six éléments : la projection de la marque (*brand salience*), les performances de la marque (*brand performances*), l'image de marque (*brand imagery*), les sentiments liés à la marque (*brand feelings*), les jugements de la marque (*brand judgments*) et les relations à la marque (*brand relationships*) réparties à travers les quatre paliers suivant :

(1) Identité de la marque (*brand identity*) : il s'agit de l'identité de la marque (*brand identity*), exprimée par la notoriété à la marque, aussi appelée « projection de la marque » (*brand salience*), (Keller, 2008, tiré de Farjam, 2015). Elle réfère à l'habileté des consommateurs à se souvenir ou reconnaître une marque, que ce soit par son nom, son logo ou encore un symbole lié à des associations dans la mémoire. Pour développer cette notoriété, les dirigeants doivent s'assurer que les consommateurs comprennent la catégorie du produit pour laquelle la marque est en compétition (Keller, 2001). Sur le terrain, il sera intéressant de connaître les pratiques des dirigeants de PME, afin de générer cette notoriété dans un contexte où leur entreprise est relativement nouvelle.

(2) Sens de la marque (*brand meaning*) : selon Farjam (2015), le concept met en interrelation des associations tangibles et intangibles à la marque. Il est caractérisé par des associations fonctionnelles (*brand performance*) et abstraites (*brand imagery*). Le sens de la marque (*brand meaning*) est donc « impacté par la volonté des organisations à gérer le sens et les valeurs dans un contexte culturel donné » (McCracken, 1993, tiré de Urde, 2003, traduction libre). Cet élément nous sera particulièrement utile lorsque nous discuterons de la

capacité des dirigeants de PME à mesurer la satisfaction de leurs parties prenantes à l'égard de leur marque.

(3) Réponse à la marque (*brand response*) : ce concept fait référence aux opinions et à l'évaluation des consommateurs quant à la marque, basé sur les associations précédemment identifiées quant au sens de la marque (*brand meaning*). Les jugements (*brand judgments*) incluent : la qualité globale, la crédibilité, la considération et la supériorité (Keller, 2003). Il est donc intéressant de constater l'élément de qualité perçue, aussi abordé par Aaker (1991), faisant partie intégrante de la réponse à la marque. De plus, ce palier met en lumière les émotions des consommateurs (*brand feelings*) qui peuvent prendre la forme d'une réponse émotionnelle ou d'une réaction face à la marque. Six types possibles d'émotions peuvent être exprimés : l'enthousiasme (*warmth*), le plaisir (*fun*), l'excitation (*excitement*), la sécurité (*security*), l'approbation sociale (*social approval*) et le respect de soi (*self-respect*). Nous aurons plus tard l'occasion de faire des liens pratiques avec la notion d'associations à la marque dont il était question pour Aaker (1991).

(4) Relations à la marque (*brand relationships*) : la réponse à la marque se transforme, de façon à créer une intense et active relation de loyauté entre les parties prenantes et la marque. Selon Keller (2001, tiré de Farjam). Le sommet de la pyramide représente la résonance de la marque, référant à la nature de cette relation qui prend la forme de quatre éléments : le comportement de loyauté (*behavioural loyalty*), l'attachement (*attitudinal attachment*), le sens de communauté (*sense of community*) et l'engagement actif (*active engagement*). En analyse, nous verrons comment les dirigeants parviennent à générer ce « momentum » permettant de susciter l'engagement de leurs parties prenantes.

Dans l'approche proposée par Keller (1993 ; 2001), ce qui se démarque d'Aaker (1991) est l'aspect séquentiel qui conduit le consommateur à travers les associations qu'il entretient par rapport à la marque, jusqu'au moment de loyauté à celle-ci, ultimement exprimée par son engagement. Comme nous l'avons abordé précédemment, cette loyauté représente un actif de taille pour toute organisation, justifiant ainsi l'utilisation d'une pyramide pour conceptualiser l'équité de marque. Comme vous le verrez dans une prochaine section, notre méthodologie sera grandement basée sur le contenu de ce modèle.

Maintenant que nous avons défini les multiples concepts liés à la marque, nous focaliserons la littérature sur le contexte de PME. D'abord, définissons la croissance chez les PME.

1.3 La croissance chez les PME

1.3.1 Définition de PME

L'institut de la statistique du Québec définit la petite et moyenne entreprise (PME) comme « une entreprise ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$ ». Les PME se répartissent de la façon suivante : on considère que les petites entreprises regroupent de 5 à 50 salariés, alors que les moyennes entreprises peuvent en avoir jusqu'à 499. Cependant, cette définition est différente dépendamment du pays ou du secteur d'activités. Cette définition étant généralement acceptée, nous l'utiliserons dans le présent mémoire.

1.3.2 Définition du concept de croissance d'entreprise

Selon Filion & al. (2015), certains auteurs associent la croissance à une augmentation en termes de quantité ou d'un montant. Par exemple, il pourrait s'agir du chiffre d'affaires, de la taille de l'entreprise, ou encore du taux de roulement et des actifs financiers. D'autres définissent le concept comme un processus de développement interne, externe ou mixte, qui pourrait résulter en des augmentations de quantités ou de montants que certains attribuent directement à la croissance. Ainsi, nous devrions envisager la croissance comme « un processus, mais aussi comme un résultat, tout en gardant à l'esprit que divers facteurs influencent son développement ». L'OCDE (2002, tiré de Filion & al., 2015) qualifie d'« entreprises à forte croissance » celles qui ont « un taux de croissance moyen annualisé supérieur à 20% par an, sur une période de trois ans et qui comptent au moins dix employés au début de la période ».

1.3.3 Les déterminants de la croissance d'entreprise

Storey (1994, tiré de Filion, 2015) identifie trois catégories d'éléments qui sont déterminants sur la croissance générale des entreprises : (1) les déterminants associés à l'entrepreneur, (2) les déterminants associés à l'entreprise, et (3) les déterminants associés à la stratégie.

(1) L'entrepreneur : s'il est vrai de l'affirmer pour la marque, on peut également avancer que « l'entreprise est généralement considérée comme le prolongement de la personnalité de l'entrepreneur », référant à un ensemble de caractéristiques personnelles : la scolarité, la capacité de gestion et la motivation à la croissance. Il semblerait que cette dernière soit une variable importante puisque celle-ci « n'est pas universellement désirée ou recherchée par les

propriétaires de petites entreprises » (Filion & al., 2015). En analyse, nous aurons l'occasion d'entrevoir ce rapport qu'entretiennent les dirigeants face à la croissance.

(2) L'entreprise : la taille, l'âge et la forme juridique de l'entreprise sont elles aussi des variables à prendre en considération en ce qui a trait aux déterminants de la croissance. Les critères permettant de qualifier une firme de « petite » incluent - en plus de sa taille par rapport à son nombre de ressources humaines - son volume de ventes, la taille de ses actifs, son type de consommateurs, ses besoins en capital (Ibrahim & Goodwin, 1986, tiré de McCarthan-Quin, 2003) ainsi que la taille de l'organisation ou sa part de marché (Chen & Hambrick, 1995, tiré de McCarthan-Quin, 2003). À cet effet, l'agilité, la vitesse de réaction et la veille sur le marché - en raison de la taille et du contexte d'affaires - pour générer des opportunités constituent les avantages des PME face aux grandes entreprises (Carson & al., 1995). En effet, les organisations sont des entités économiques flexibles qui doivent s'adapter de façon continue aux différentes variables qui évoluent dans l'environnement. Il est généralement accepté que les plus petites organisations croient plus rapidement que les grandes, et que les plus jeunes d'entre elles croient plus vite que les plus anciennes (Deakins, 1999, tiré de McCarthan-Quin, 2003). Selon Filion & al. (2015), « les jeunes entreprises sont appelées à croître plus rapidement que les plus anciennes, car elles ont besoin d'atteindre une taille qui leur permettrait de se prémunir contre des contraintes environnementales inattendues ». Nous aurons l'occasion de dresser le portrait des entreprises à l'étude dans une section dédiée à la méthodologie et d'observer comment cette agilité est bénéfique aux PME dans un contexte de gestion de marque.

(3) La stratégie : selon les recherches de Chan & Foster (1999, tiré de Filion & al., 2015), une croissance élevée serait caractérisée par une stratégie réussie, c'est-à-dire le reflet de l'ensemble des choix de ses dirigeants. Ainsi, la planification stratégique joue un rôle clé dans le déploiement de la stratégie d'entreprise puisqu'elle constitue « le facteur principal qui renforce la performance financière des petites entreprises » (Filion & al., 2015). Cet exercice nécessite une définition de buts et d'objectifs spécifiques à l'organisation, permettant une mesure de l'atteinte ou non de ceux-ci (Filion & al., 2015).

En ce qui a trait à la stratégie marketing, celle-ci peut-être définie comme « une meilleure façon d'utiliser les ressources et des tactiques pour atteindre ses objectifs de commercialisation sur un marché donné » (Perrault & al., 2010). Selon Julien (2000, cité de Filion & al., 2015), les PME sont souvent incapables de réaliser les économies d'échelle nécessaires à un effort de réduction de prix, et c'est pourquoi elles élaborent généralement des stratégies marketing centrées « sur des degrés de différenciation, impliquant le développement

ou le positionnement de nouveaux produits dans des niches rentables ». Cette dernière affirmation s’aligne parfaitement au concept de marque défini précédemment. La forte croissance que rencontrent certaines PME est donc « essentiellement basée sur la volonté d’offrir des produits différents à une clientèle cible. Ainsi, bon nombre de PME s’appuient sur seulement quelques clients importants, dans un marché où le nombre de joueurs est limité, mettant ainsi l’emphase sur l’importance d’un service de qualité. La recherche sur le terrain sera propice à valider cette affirmation. Maintenant, qu’en est-il de la gestion de marque plus spécifiquement?

1.4 La marque en contexte de PME

1.4.1 La gestion de la marque chez les PME : les constats

Selon Cohen & Stretch (1989, tiré de Frank & Krake, 2005), les problèmes les plus souvent rencontrés par les dirigeants de PME sont habituellement liés au marketing, et pour de nombreuses PME le marketing est généralement lié de près à la gestion de marque (Frank & Krake, 2005). La marque ne constitue pas particulièrement un enjeu stratégique aux yeux des dirigeants de PME (Inskip, 2004), les plus petites organisations étant traditionnellement en retrait de leurs rivaux de plus grande taille lorsqu’il est question de gestion de marque (De Chernatony & McDonald, 2003). Les dirigeants abordent donc les enjeux de marketing selon des modèles différents des grandes firmes en ce qui a trait à leur comportement. Étant donné les limites en termes de ressources et l’influence considérable des dirigeants dans le processus décisionnel, ces derniers sont donc généralement aux commandes de la marque (McCartan-Quinn & Carson, 2003 ; Carson, 1990).

L’omniprésence des dirigeants relève certaines similitudes dans la gestion de marque. À cet effet, Keller (1998, tiré de Frank & Krake, 2005) est l’un des rares auteurs à avoir prêté une attention particulière aux PME. Ses études lui permettent d’établir certaines lignes directrices pour développer des marques fortes en contexte de PME :

- Concentrer les efforts sur une ou deux marques fortes
- Focaliser sur un programme de marketing créatif, mettant l’emphase sur une ou deux associations à la marque afin d’en dégager une source d’équité de marque
- Utiliser un mix marketing bien intégré sur le plan des éléments de marque, supportant ainsi sa notoriété et son image.
- Mettre en oeuvre une campagne « push » pour attirer l’attention
- Élargir la marque avec des associations secondaires dans la mesure du possible

Nous pourrions constater dans le chapitre d'analyse si ces attributs sont représentatifs des actions entreprises par les dirigeants de PME constituant notre échantillon.

1.4.2 Les tactiques employées par les PME pour développer leur marque

D'abord, pour les grandes entreprises les communications marketing intégrées sont considérées comme critiques en ce qui a trait à la capacité des organisations à développer l'équité de marque de leur entreprise. Dans une perspective davantage focalisée sur les PME, Keller (2013) propose de nombreuses approches à la création de marques via quatre processus de conception et de mise en œuvre de programmes de marketing de marque : (1) les éléments de la marque / identité, (2) le développement des programmes de marketing, (3) les communications marketing intégrées et (4) les associations secondaires. L'amalgame de ces types d'initiatives permet plus concrètement de renforcer l'équité de marque définie précédemment. Examinons chacun d'entre eux et voyons comment ils se traduisent chez les PME :

(1) Les éléments de la marque / identité : « les éléments de la marque (également appelés « identités ») représentent les informations verbales et visuelles qui identifient et différencient un produit ou un service » (Oddom, 2016, traduction libre). Keller (2003) suggère que ces éléments de marque (noms, logos, symboles, couleurs, caractères, emballages et slogans) peuvent être exploités pour accroître non seulement la notoriété d'une marque, mais aussi pour faciliter les associations distinctives à la marque. Lorsque les consommateurs sont en mesure de se familiariser avec l'un des éléments de marque associés à un produit ou service particulier, ceux-ci deviennent plus sensibles à celle-ci en termes de notoriété (Simmons & al., 2010, tiré de Odom, 2016). Dans un contexte propre aux PME, l'utilisation d'un mélange bien intégré de ces éléments de marque génère à la fois une notoriété et une image de marque (Krake, 2005). Pour ces organisations, l'implantation de ces éléments constitue généralement la base de ce que Renton & al. (2005, tiré de Odom) définissent comme le « développement de la marque » (*brand-building*).

(2) Le développement des programmes de marketing : comme nous le verrons chez certains entrepreneurs rencontrés pour cette étude, « le produit ou service d'une entreprise est souvent au cœur de l'équité de marque, car il influence principalement ce que les consommateurs ressentent face à une marque, ce qu'ils entendent parler d'une marque et ce que l'entreprise peut dire aux clients par le biais de ses communications » (Aaker, 2008, tiré de Odom, 2016, traduction libre). Par conséquent, l'ensemble des activités de marque et de marketing lié à d'autres aspects du produit (par exemple : l'emballage, le « pricing » et la

distribution / lieu) doit être en phase avec la totalité de la marque de l'entreprise pour répondre aux besoins des clients (Centeno & Hart, 2012, tiré de Oddom, 2016). En mettant en œuvre des programmes de marketing compatibles avec leur marque, les PME sont donc plus à même de créer des avantages concurrentiels (Renton & al., 2015, tiré de Oddom, 2016).

(3) Les communications marketing intégrées : les stratégies de communication marketing intégrées (CMI) sont des recettes essentielles pour générer l'équité de marque (Keller, 2008) parce qu'elles représentent le moyen par lequel les entreprises tentent d'informer, de persuader et de rappeler les consommateurs (et l'ensemble des parties prenantes) - directement ou indirectement - à propos des marques qu'elles proposent (Madhavaram & al., 2005). Selon Centeno & Hart (2012), Pour arriver à générer cette valeur, un large éventail d'activités de communication de marque est disponible pour les efforts de développement de la marque. La publicité, la promotion des ventes, la vente personnelle, le marketing événementiel et la commandite, la publicité, les relations publiques et le marketing direct figurent parmi ces activités.

(4) Les associations secondaires : lier une marque à une autre entité peut créer un nouvel ensemble d'associations à la marque et affecter les associations de marques existantes (Keller, 2013, tiré de Oddom, 2016). Il en sera question sur le terrain, lorsque nous aborderons les partenariats. Générées par les interactions des clients et des parties prenantes avec la marque, ces associations secondaires peuvent être liées à la firme elle-même, aux employés, au pays d'origine, à un porte-parole, à des célébrités, à des événements, à des canaux de distribution ou encore à des alliances et des commandites (Keller, 2008 tiré de Oddom, 2016). Khan & Ede (2009) avancent que la création de liens et le travail en partenariat aident particulièrement les marques et sont de précieux atouts pour aider les PME à se faire un nom et à accroître leur notoriété. Cependant, ces associations secondaires pourraient occasionner des dépenses superflues en termes de ressources, généralement limitées chez les PME. À cet égard, Krake (2005) prévient que les PME n'ont pas besoin d'élargir la marque avec de nombreuses associations externes pour arriver à leurs fins.

Les différents points tout juste énoncés nous permettront d'observer comment les dirigeants de PME parviennent à rendre cohérent l'ensemble des tactiques de développement de la marque.

1.4.3 L'influence de l'entrepreneur sur l'identité de son organisation

Spence & Essoussi (2008) figurent parmi les quelques chercheurs qui tentent de comprendre les pratiques managériales en ce qui a trait à l'identité de marque, l'équité de marque et la gestion de la

marque de façon plus générale, toujours dans un contexte propre aux PME. Ils cherchent à comprendre comment celles-ci développent leur identité et la gèrent localement et à l'international. Leurs recherches permettent de comprendre que les valeurs et les croyances des dirigeants « pavent la voie aux compétences clés » (*core competencies*) qui seront développées et transmises à travers l'identité de marque. Ils estiment que « plusieurs innovations marketing, notamment des programmes de marketing cohérents et l'utilisation de l'image du pays d'origine supportent la marque, alors que les stratégies de diversification contribuent à la croissance de la marque » (Spence & Essoussi, 2008, traduction libre). En ce qui a trait au contrôle et à la prise de décision, entre autres au niveau de la marque, les PME types ont généralement des mécanismes dédiés uniquement au dirigeant de l'entreprise. Lorsque l'on examine le rôle de la gestion de la marque, il est possible de constater qu'il est tout autant pris en charge par cette même personne, soit le dirigeant s'occupant de l'élaboration des lignes directrices de l'entreprise (Frank & Krake, 2005). Nous verrons en analyse comment les actions de développement de la marque se répartissent chez les PME à l'étude.

1.4.4 La question des ressources chez les PME

Fréquemment, la littérature fait abstraction des distinctions propres aux PME. Nous l'avons brièvement abordé dans les sous-sections précédentes, l'une des importantes distinctions a trait aux capacités des organisations en termes de ressources. Comparativement aux grandes entreprises qui disposent dans bien des cas d'importantes équipes de vente et de marketing, les PME doivent générer des résultats avec peu (Frank & Krake, 2005). Pendant de nombreuses années, les ressources limitées et les connaissances inadéquates à propos de ce que nécessite le développement de notoriété de la marque (*Brand Awareness*) a fait en sorte que les petites entreprises se sont concentrées sur leurs ventes pour générer des revenus, hésitantes à l'idée de prendre une chance et d'investir dans les ressources (Calabro, 2005, tiré de De Chernatony & McDonald, 2003). Il sera donc pertinent de comprendre comment la disponibilité des ressources et des connaissances impacte les dirigeants de PME dans la gestion de leur marque.

1.4.5 L'implication des employés

Dans un contexte de PME, le développement de la marque est pris en charge par l'entrepreneur lui-même ou encore par une équipe de gestion de petite taille (Krake, 2005 ; Ojasalo & al., 2008). Rode & Vallaster (2005) ajoutent que la gestion de la marque n'est pas seulement une responsabilité fonctionnelle du service marketing. Ainsi, par rapport aux grandes entreprises, les PME ont un net avantage en raison de leurs « structures et processus plus flexibles » permettant d'« impliquer des activités et des efforts transversaux ». Ces avantages rendent ainsi possible l'intégration de plusieurs parties de l'organisation dans le développement de la marque. Les PME seraient en effet plus

inclusives (*integrative*) que les grandes organisations, la gestion de la marque étant partagée par plusieurs parties (Abimbola & Vallaster, 2007). Sur le terrain, nous tenterons d'approfondir cette approche de collaboration avec les employés, en ce qui a trait à la marque.

1.5 La marque comme stratégie de croissance

1.5.1 La marque des PME s'articule essentiellement autour du dirigeant

Selon Hatch & Schultz (1997), l'habileté de la firme à gérer sa croissance est largement déterminée par la compatibilité de ses pratiques en matière de gestion de la marque (*branding practices*) et à ses pratiques entrepreneuriales (*entrepreneurial behavioral practices*). Un mode de gestion visionnaire devrait en principe servir de point de départ pour le développement de la marque, de l'identité corporative. La stratégie entourant l'identité de marque guide la prise de décision et garantit la cohérence des initiatives marketing qui en découlent (Michel, 2000 ; Madvaharam & al. 2005) et devraient être associées à un ensemble de valeurs limité et spécifique, complémentaire aux valeurs organisationnelles et à la culture (De Chernatony, 2001 ; Urde, 2003). Selon Arthur (2007, traduction libre) :

Toutes les organisations doivent être centrées sur le sens qu'elles ont. Une entreprise ou une institution qui n'est pas certaine de sa raison d'être, sa mission et ses valeurs est contrainte de se comporter de façon cohérente aux valeurs centrales (core values) définies.

Les PME constituent un groupe hétérogène fort, influencé par un environnement immédiat et circonscrit. Ainsi, la gestion de la marque n'y échappe pas et va dans le même sens (Krake, 2005). Tout au long de cette revue de littérature, nous avons pu comprendre que l'entreprise est généralement fondée par un individu travaillant et motivé, possédant une vision et de l'ambition. Il s'agit des attributs qui, lorsqu'intégrés dans une orientation marketing, devraient augmenter les chances de succès de l'organisation (Kenny & Dyson, 1989, tiré de McCarthan-Quin, 2003). Les croyances, les idéaux, les préférences, l'expérience et l'expertise du dirigeant sont essentiellement ceux de la firme en tant qu'entité. Cependant, les dirigeants étant tous différents les uns des autres, nous observons des différences au niveau leur raison de fonder l'entreprise, leur éducation et leur expérience, leur capacité de gestion stratégique et leur attitude face à la croissance (McCartan & al., 2003). D'ailleurs, la méthodologie par entrevues semi-dirigées qui vous sera présentée dans la section suivante permet de mettre en lumière ces motivations uniques à chaque dirigeant. Un lien clair devrait donc être perçu entre le caractère du dirigeant et la marque, puisque ce dernier en est la personnification (Krake, 2005).

1.5.2 Positionner l'entreprise sur la base des valeurs

L'unicité de l'organisation repose sur ses valeurs corporatives qui ont évolué sur la base de ses origines et de son histoire (Holt, 2002). Selon De Chernatony (2009), la marque peut être décrite comme un ensemble de valeurs. Une analyse sur la base des valeurs implique qu'il y ait des valeurs davantage proches de son noyau (*core*) et que certaines sont considérées périphériques. L'essence d'une entreprise se rapporte donc aux valeurs et aux priorités de la firme. C'est-à-dire ce qu'elle considère important, et ce dans une interaction avec des parties prenantes. On dénote ainsi trois types de valeurs : les valeurs liées à l'organisation (« qui sommes-nous »), les valeurs qui résument la marque (« comment travaillons-nous ») et les valeurs perçues des consommateurs (« qu'est-ce qui fait de nous ce que nous sommes comme organisation »), (Hatch & Schultz, 2001, tiré de Urde, 2003, traduction libre). Ainsi, leur combinaison teinte les stratégies d'affaires déployées par les organisations. Parmi ces valeurs, Aaker (2004) note que (1) l'innovation, (2) la qualité ainsi que (3) les préoccupations pour les consommateurs sont trois valeurs et priorités méritant d'être soulignées parce qu'elles sont fréquemment perçues comme étant « conductrices de succès pour les organisations » :

(1) L'innovation : elle augmente la crédibilité de la firme. L'acceptation d'un nouveau produit est plus probable lorsque l'innovation est au cœur des valeurs de cette dernière. L'innovation doit cependant être « pertinente et perceptible ».

(2) La qualité perçue : c'est de valider si la firme livre sa promesse de façon fiable.

(3) Les préoccupations pour les consommateurs : c'est de savoir si la firme se préoccupe de ses consommateurs et y accorde de l'importance ainsi que du respect. Ses consommateurs sont considérés comme une priorité.

Julien (2000, tiré de Filion & al., 2015) confirme ces valeurs comme étant tout aussi valable pour les organisations en phase de croissance, estimant que la stratégie de différenciation dans laquelle s'engagent souvent les PME en forte croissance est empreinte par « l'innovation, la différenciation des produits, et les relations plus étroites avec la clientèle ».

1.5.3 La cohérence de la marque

La cohérence de la marque fait en sorte de s'assurer que les multiples parties prenantes qui expérimentent la marque à travers l'ensemble de ses points de contact (Brown, 2001) aient une promesse qui s'aligne aux valeurs, à la stratégie et à la vision définie. Créer une cohérence

authentique est critique (Kapferer, 1992 ; Keller, 1998) puisque celle-ci créera de la confiance et de la loyauté à travers les groupes de parties prenantes (Dunn & Davis, 2002 ; Aaker, 2004). Cependant, pour de nombreux dirigeants de PME, ces résultats sont difficiles à générer. Pour cause, ceux-ci peinent à « identifier un message vif et distinctif en premier lieu, déterminer le contenu du message et établir un positionnement clair ainsi que la personnalité de l'organisation » (Inskip, 2004, traduction libre). Nous tenterons sur le terrain de comprendre sur la base de quelles valeurs les dirigeants de PME rencontrés positionnent leur entreprise.

1.5.4 L'authenticité de la marque

Une marque est perçue comme « authentique » lorsque ses diverses parties prenantes expérimentent réellement ce qui leur est promis (Fisher-Buttinger & Vallaster, 2008). Selon Arthur W. Page Society (2007, traduction libre) :

Dans un marché où l'accès et l'autorité institutionnelle ne peuvent plus être contrôlés, l'expertise et l'authenticité deviennent plus cruciales que jamais. Chaque entreprise doit être fondée sur un sens clair de soi. En effet, une entreprise ou une institution qui est sûre de son but, de sa mission et de ses valeurs - et qui prend ces définitions de base au sérieux - est effectivement obligée de se comporter de manière cohérente à ses valeurs fondamentales.

Nous avons précédemment fait mention du manque de ressources à la disposition des PME en comparaison aux grandes entreprises, mais il est démontré qu'elles n'ont pas besoin d'importants budgets pour arriver à développer leur marque (Krake, 2005). Ces entreprises de petites et de moyennes tailles peuvent se développer sur la base des éléments liés à la personnalité de leur entreprise (*organizational personality*) pouvant ainsi se traduire sous la forme d'authenticité de la marque et jouer en leur faveur (Inskip, 2004). Celles-ci voient les opportunités de croissance émerger, alors que leur marque est empreinte d'une authenticité leur permettant de réduire les coûts de vente et d'acquisition de la clientèle, engendrant ainsi une augmentation des profits (Calabro, 2005). Les PME ont donc intérêt à exploiter l'authenticité pour développer un avantage concurrentiel.

1.5.5 L'extension de marque / la diversification

Selon Urde (2003), les besoins et bénéfices des consommateurs (*customers needs and benefits*) et les valeurs de la marque (*brand values*) sont présentés comme deux dimensions clés du concept d'extension de marque (*brand core extension*). La notion d'extension de marque devrait généralement inclure toutes les dimensions de la marque qui sont considérées comme étant centrales (*core*). De Chernatony (2009) estime qu'en principe, sans un noyau (*core business*) bien défini à la disposition

des dirigeants, la gestion de la marque connaîtra un manque au niveau de la trajectoire à suivre. En fait, il faut préciser que bon nombre de ces dirigeants ont du mal à comprendre ce que leur marque représente essentiellement (Balmer & Greyser, 2002, tiré de Urde, 2003). Dans une telle situation, définir et implanter des éléments qui ne font pas partie du noyau, ou qui dévient de ce dernier lorsque formulés en stratégies peut possiblement faire dérailler le processus de développement de la marque et mettre en péril les actifs de cette dernière (Kapferer, 2012). Selon Gryd-Jones & al. (2013), ne pas savoir ce qui constitue le noyau de la marque engendre des risques pouvant placer l'organisation dans une position où elle risque de perdre son identité et sa position dans le marché. Même dans le cas où elle possède un noyau bien défini, le défi repose sur son évolution et son adaptation, entrepris à travers le temps. Il sera donc intéressant de se questionner sur le niveau cohérence présent chez les PME à l'étude.

1.5.6 Point sur la marque comme stratégie de croissance d'entreprise

Dans les dernières années, la compétition grandissante générée par la consolidation de l'industrie et la sophistication des consommateurs a incité les PME à s'engager davantage dans des stratégies de développement de la marque pour gagner en reconnaissance (Inskip, 2004). En ce qui a trait au processus de gestion marque, Inskip (2004, traduction libre) soulève quelques éléments pertinents focalisés sur le contexte des PME et abordés entrevue :

Une différente approche apparaît nécessaire en comparaison au modèle de marque utilisé par les grandes organisations. Le processus doit être rapide, flexible, et focalisé sur les enjeux clés au niveau de la traduction de la vision du dirigeant. Cette vision doit être défiée et testée, pour des raisons de pertinence à long terme, et doit être transformée en messages motivants et durables [...]. Une consultation considérable ou des recherches sont rarement requises. Finalement, un design efficace sera au centre du programme de gestion de la marque, mais il peut être efficace seulement s'il reflète et se développe sur un concept de marque honnête et tangible. Il s'agit de l'étape que bon nombre de PME ignorent et regrettent par la suite. C'est à ce moment qu'une aide externe devient nécessaire.

Nous tenterons donc d'approfondir ces éléments de littérature dans un contexte de croissance de PME propre au Québec, alors que nous conduirons des entrevues semi-dirigées auprès de certains participants du Parcours Innovation PME Montréal. Nous présenterons les objectifs de recherche dans la prochaine sous-section et enchaînerons par la suite avec la méthodologie employée pour répondre à une multitude de thèmes liés à la gestion de marque.

1.6 Objectifs de recherche

La genèse du présent projet de recherche étant de comprendre comment les gestionnaires de PME déploient leur marque, il est intéressant de ramener le tout sur la base d'entreprise qui sont non seulement des PME, mais aussi en phase de croissance. Nous tenterons donc d'approfondir certains éléments clés de la littérature pour lesquels les réponses demeurent diffuses, et non spécifiques sur le contexte québécois. Donc, voici les objectifs auxquels répond la présente recherche :

Objectif #1 : Comprendre le contexte d'affaires dans lequel les PME évoluent, afin de mettre en évidence certains rapprochements ou écarts entre ceux-ci ;

Objectif #2 : Connaître la capacité et le désir de différenciation des dirigeants de PME à l'égard de leur marque ;

Objectif #3 : Comprendre comment la marque s'aligne aux stratégies de l'organisation ;

Objectif #4 : Identifier les actions du mix marketing qui permettent aux dirigeants de développer la marque de leur entreprise ;

Chapitre 2 - Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie choisie pour répondre à la problématique exposée précédemment. Les sous-sections qui suivent se concentreront sur les variables prises en compte dans l'étude, la méthode de recherche, la méthode de collecte de données et le guide d'entrevue ayant permis d'aller sur le terrain à la rencontre de dirigeants de PME. Ensuite, nous présenterons la méthode d'échantillonnage utilisée, la taille de l'échantillon et le déroulement des entrevues. Finalement, il sera question de la base d'analyse des résultats.

2.1 Variables à l'étude

Afin de répondre aux objectifs de recherche identifiés dans la section précédente, cette recherche qualitative de nature exploratoire s'appuie sur des rencontres conduites auprès de 15 dirigeants d'entreprises québécoises par l'intermédiaire du Parcours Innovation PME Montréal, un programme d'accompagnement destiné aux petites et moyennes entreprises innovantes de Montréal. Celles-ci sont en phase de croissance, travaillant sur des problématiques touchant de près ou de loin le concept de marque.

Ayant pour but de faciliter le recrutement des dirigeants de ces PME, dans une population alors contrainte par sa taille - 40 entreprises pour la cohorte 2018 - nous avons convenu de garder confidentiel le nom des entreprises et des dirigeants qui ont pris part à l'étude¹. Pour cette raison, nous allons formuler l'identité des différentes entreprises par une forme similaire à la suivante : « Compagnie ABC ». Toutefois, tous les participants ont accepté de dévoiler leur titre ou leur fonction. Une codification du type « le président de l'entreprise » est donc utilisée. Bien que nous ne pouvons identifier les participants, il est possible présenter un portrait générale de l'échantillon composé de 15 entreprises, répertoriées sous la base d'industrie, d'années en opération, de taille d'effectif et de chiffre d'affaires (tableau 1).

¹ Le présent projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (CER)

Tableau 1 - Portrait de l'échantillon de l'étude

<i>Entreprise</i>	<i>Industrie (selon la classification des industries Scian²)</i>	<i>Nombre d'années en opération</i>	<i>Nombre d'employés</i>	<i>Chiffre d'affaires Approx. (CAN\$)</i>
<i>APE</i>	<i>Fabrication</i>	3	50	3 M\$
<i>BQF</i>	<i>Fabrication</i>	43	45	18 M\$
<i>CRG</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	4	17	1,5 M\$
<i>DSH</i>	<i>Fabrication</i>	10	15	1,5 M\$
<i>ETI</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	18	35	7 M\$
<i>FUJ</i>	<i>Transport et entreposage</i>	35	23	3,5 M\$
<i>GVK</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	6	30	2 M\$
<i>HWL</i>	<i>Fabrication</i>	22	10	3 M\$
<i>IXM</i>	<i>Industrie de l'information et industrie</i>	22	86	10 M\$
<i>JYN</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	17	30	4 M\$
<i>KZO</i>	<i>Services professionnels</i>	63	10	15 M\$
<i>LAP</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	16	56	6 M\$
<i>MBQ</i>	<i>Industrie de l'information et industrie culturelle</i>	8	45	14 M\$
<i>NCR</i>	<i>Fabrication</i>	8	5	1,7 M\$
<i>ODS</i>	<i>Services professionnels</i>	10	100	18 M\$
<i>Moyenne</i>		19	37	7,2 M\$

Pour cette recherche, il nous apparaît important d'utiliser des PME provenant de secteurs et d'industries diversifiés afin d'assurer une variété de contextes de croissance, desquels la marque est développée. D'ailleurs, cette mesure est aussi prise en compte par le comité de sélection du Parcours Innovation PME Montréal afin d'assurer la représentativité d'un ensemble de contextes d'affaires et de dirigeants. À ce propos, chaque industrie, qu'elle soit de type B2B, B2C ou mixte, peut possiblement posséder des particularités qui lui sont propres et pertinentes pour la présente étude.

² Classification des industrie. <https://www.statcan.gc.ca/fra/concepts/industrie> (consulté le 6 septembre 2018)

C'est donc pourquoi il fallait assurer une diversité à l'intérieur même de l'échantillon. Ce dernier sera discuté davantage dans les prochaines sous-sections.

2.2 Méthode de recherche et collecte de données

Comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature, la marque est un concept somme toute assez vaste. Cependant, la majeure partie de la connaissance a été générée auprès des grandes entreprises et très peu au niveau des PME. Dans ces circonstances, la recherche de nature exploratoire s'est imposée d'elle-même, permettant ainsi de générer des données d'ordre « qualitatives ». Cette méthode n'est donc pas basée sur des hypothèses ou des notions préétablies (Eisenhardt, 1991). Tel que discuté précédemment, nous baserons notre démarche sur la base d'objectifs de recherche que nous jugeons pertinent d'explorer. Cette section est donc dédiée à l'explication des particularités et des caractéristiques de la recherche qualitative employée : l'étude de cas multiples.

2.2.1 La recherche qualitative

La littérature restreinte en ce qui a trait aux PME en phase de croissance est un aspect important à prendre en compte dans le choix de la méthode de recherche. Afin de répondre à une problématique de la sorte – elle présente un manque considérable de littérature pour appuyer les propos - la recherche qualitative semble être la méthodologie la plus adaptée pour comprendre et approfondir un phénomène dans un contexte précis (Belk & al. 2012), offrant une « [...] grande souplesse dans la façon d'obtenir les informations désirées » (D'Astous, 2000). La recherche qualitative permet donc l'analyse de données descriptives, difficilement quantifiables du fait qu'elles sont exprimées par des personnes ou des comportements observés (Taylor & Bogdan, 1984). Ce type de recherche permet donc d'utiliser des échantillons restreints, permettant d'approfondir l'analyse (Deslauriers, 1991) en adoptant une perspective interprétative et en explorant les thèmes en profondeur (Flick, 2009). L'objectif de cette méthodologie n'est donc pas de chiffrer un phénomène ou encore d'en connaître les statistiques, mais plutôt d'en dégager une « compréhension des comportements et attitudes » (Pellemans, 1999). Le chercheur doit donc « décrire, interpréter et analyser avec soin le point de vue des participants » (Corbin & Strauss, 2008, traduction libre) en utilisant une collecte de donnée qui peut être de trois types : l'observation des sujets d'étude, les entrevues auprès des participants et le recours à des données secondaires (Patton, 2002).

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons privilégié le recours aux entrevues semi-dirigées auprès de participants étant donné le peu de littérature à notre disposition, l'étendue de la question de

recherche et les multiples axes pouvant être abordés. Comme vous le constaterez en annexe, le guide d'entrevue employé aborde des axes variés, d'autant plus que les réponses des participants ne sont pas circonscrites dans un cadre rigide. Il était donc tout à fait à propos d'aller à la rencontre de dirigeants, dans leur quotidien, pour connaître leurs pratiques, leurs points de vue, et ainsi explorer de nouvelles idées pouvant alimenter le processus de collecte de données.

2.2.2 Les entrevues individuelles semi-dirigées

Selon McCracken (1988), la méthode de recherche par entrevues permet de collecter des données tout en explorant de nouveaux champs de connaissance et approfondir de nouveaux domaines. Dans une entrevue longue, le chercheur doit débiter le processus de recherche en émettant des objectifs précis, nécessitant à la fois de demeurer ouvert dans le but de laisser émerger des pistes de recherche qui n'étaient pas attendues à priori et de les explorer comme il se doit, laissant ainsi place à l'entrevue semi-dirigée. Cette dernière, que nous avons mise en application pour la présente recherche, permet de générer des interactions approfondies avec les participants dans le but d'obtenir leur point de vue à titre d'informateurs, sans pour autant les contraindre par des questions trop définies, limitant l'approfondissement de leur pensée et imposant du même coup une certaine vision. L'entrevue semi-dirigée permet au chercheur d'aborder divers thèmes prédéfinis dans le guide d'entrevue tout en laissant place à une structure flexible. Les répondants sont alors libres de dévier du canevas préétabli comme bon leur semble, s'exprimant sur les thèmes qu'ils jugent pertinent d'aborder. Cette liberté offre donc aux participants l'opportunité de s'exprimer sans filet sur des thèmes pour lesquels ils n'avaient pas nécessairement eu de réflexion approfondie par le passé. À cet égard, le guide d'entrevue a connu quelques altérations au cours du processus de collecte de données et la revue de littérature s'est vue bonifiée sur la base des thèmes finalement abordés par les participants une fois sur le terrain.

2.3 Guide d'entrevue

Afin de mener les entrevues de façon à couvrir les thèmes liés aux objectifs de recherche, il fallait encadrer le processus sans toutefois contraindre les participants dans leurs réponses. Sur la base des objectifs identifiés, nous avons conçu un guide d'entrevue permettant d'assurer un flux continu, suivant une courbe précise, couvrant un ensemble de thèmes clés qui ont été identifiés rapidement par le biais de la revue de littérature. Tel que discuté précédemment, la plus-value de ce type d'entrevues réside dans la génération de nouvelles idées et la découverte de pistes qui n'auraient pas été envisagées. Par conséquent, nous avons prévu un ensemble de questions ouvertes, permettant aux

participants de répondre librement, mais aussi plusieurs questions d'approche afin de guider les échanges sans pour autant interférer (annexe 1).

Afin d'optimiser les effets de la recherche par entrevues semi-dirigées, nous avons conduit trois entrevues afin de valider la pertinence, la chronologie et en quelque sorte l'exhaustivité des thèmes abordés. Bien que cette dernière considération peut varier en fonction des participants, certains thèmes se sont introduits tout naturellement dès les premières entrevues, nous incitant à les approfondir. C'est donc à ce moment que nous avons priorisé certaines sections du guide d'entrevues et supprimé une section portant sur la collaboration des parties prenantes, étant abordées naturellement à travers les autres thèmes.

2.4 Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage s'est réalisé en deux étapes distinctes, soit la sélection des PME et la sélection des dirigeants. Nous présenterons le processus derrière chacune de ces étapes, mais tout d'abord, voici la population employée pour bâtir l'échantillon.

2.4.1 Le Parcours Innovation PME Montréal comme population à l'étude

Pour des mesures d'accessibilité à un échantillon suffisamment consistant, ciblant des problématiques de marque dans le contexte de croissance, il s'est avéré tout naturel d'utiliser les PME mises à notre disposition par l'intermédiaire du Parcours Innovation PME Montréal. Ce programme fondé par la Ville de Montréal accompagne 40 PME montréalaises, les aidant à trouver des solutions à leurs problématiques d'affaires par le biais de formations personnalisées, de séances de « pitch » et de conférences, le tout favorisant le réseautage et le partage d'idées. Les dirigeants de ces PME s'engagent donc à investir du temps et de l'énergie à travers les ressources mises à leur disposition par le programme et les différents partenaires qui gravitent dans cet écosystème. L'ensemble des entreprises participantes est diversifié et présente des industries variées. La démarche vise essentiellement à « élaborer des solutions d'affaires et les implanter », « stimuler la créativité et l'innovation au sein des PME » et « augmenter la croissance des PME »³.

Cet échantillon comporte certains attributs qui lient les participants, de par la forme que prend le Parcours Innovation PME Montréal. En fait, les entrepreneurs sélectionnés au sein du programme doivent répondre à plusieurs conditions. D'abord, ceux-ci doivent être en quête de solutions

³ Parcours Innovation PME Montréal (2018). Repéré à <http://ville.montreal.qc.ca/parcoursinnovation/inscription/>

innovantes à des problématiques commerciales. Ces PME sont en effet sélectionnées sur la base d'une problématique de départ, par la suite affinée à travers le processus de développement que propose le parcours, pour finalement en dégager des solutions concrètes et applicables. Chaque entreprise doit être « en activités depuis au minimum deux ans », « employer au moins 250 personnes », « être constituée comme une entreprise privée à but lucratif », avoir « un chiffre d'affaires annuel d'au moins 1M\$ » et « être située sur l'île de Montréal »⁴.

2.4.2 Sélection des entreprises

Pour atteindre l'échantillon visé de 20 participants, nous avons préalablement identifié les concepts découlant de la littérature portant sur la marque et la croissance de PME. Nous jugeons important d'affiner suffisamment notre échantillon sur la base de concepts clés afin d'avoir accès à des dirigeants prédisposés à aborder ces questions dans le cadre d'entrevues semi-dirigées. Bien que ces derniers n'ont pas nécessairement une compréhension approfondie du concept de marque, ils ont été en mesure de s'exprimer avec aisance sur le sujet, se référant à leur contexte d'affaires et à des exemples concrets tirés de leur quotidien. Notre travail était donc de transposer leurs propos dans un langage d'affaires commun, aligné à la littérature portant sur la marque.

En ce qui a trait à l'échantillonnage, nous avons dans un premier temps recensé l'ensemble des problématiques abordées par les entreprises du Parcours Innovation PME Montréal. Par recherche de mots-clés (tableau 2), nous avons ainsi pu réduire le nombre d'entreprises à 18, présentant des problématiques diversifiées touchant possiblement l'un ou l'autre des axes abordés dans le guide d'entrevue.

Tableau 2 - Échantillonnage par mots-clés sur la base des problématiques identifiées

« ADN »	« Marque »	« Mission »	« Vision »	« Valeurs »
3	3	4	4	4
« Diversifications »	« Positionnement »	« Marketing »	« Commercialisation »	« Modèle d'affaires »
3	3	2	3	6

⁴ Idem

2.4.3 Sélection des dirigeants

Comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature, la marque des PME est souvent imprégnée de la personnalité de son dirigeant/fondateur. Pour le présent échantillon, il semblait tout naturel de mener des entrevues focalisant sur ce poste occupé dans la structure organisationnelle de ces entreprises. Cependant, comme tous les participants du Parcours PME Innovation Montréal ne sont pas nécessairement fondateurs ou tête dirigeante de l'organisation qu'ils représentent, nous avons cru bon d'ouvrir l'échantillon à d'autres types de gestionnaires, provenant principalement du département de marketing ou encore des opérations. Pour tout le reste de l'étude, nous utiliserons le terme « dirigeant » pour les qualifier. Voici donc la répartition des titres pour chaque entreprise participante :

Tableau 3 - Présentation des dirigeants d'entreprise composant l'échantillon

Entreprise	Titre
<i>APE</i>	<i>Adjoint de direction</i>
<i>BQF</i>	<i>Président</i>
<i>CRG</i>	<i>Chef de la direction – Fondateur</i>
<i>DSH</i>	<i>Chef de la direction – Fondateur</i>
<i>ETI</i>	<i>Vice-président et associé</i>
<i>FUJ</i>	<i>Président</i>
<i>GVK</i>	<i>Coprésident</i>
<i>HWL</i>	<i>Directeur des ventes</i>
<i>IXM</i>	<i>Chef de la direction – Fondateur</i>
<i>JYN</i>	<i>Coprésident</i>
<i>KZO</i>	<i>Directeur des opérations et relation client</i>
<i>LAP</i>	<i>Président</i>
<i>MBQ</i>	<i>Président - Fondateur</i>
<i>NCR</i>	<i>Président</i>
<i>ODS</i>	<i>Chef de la direction - Fondateur</i>

Veillez noter que nous avons employé la forme masculine afin de standardiser la présentation des titres et préserver l'anonymat le plus complet des personnes interviewées.

2.5 Taille de l'échantillon

Tel que nous l'avons indiqué, l'échantillon a initialement été fixé à 18 participants, ce qui est suffisant dans le cadre d'une recherche qualitative de la sorte, cette dernière demandant généralement entre 15 et 30 cas (Schneider, 1998). Vu le caractère subjectif de la recherche qualitative, ne demandant pas de résultats statistiquement significatifs, certains auteurs sont quant à eux d'avis que le nombre de participants idéal ne peut être déterminé au préalable (Creswell, 1998). Yin (2009) ajoute que le nombre de cas approprié dépend du niveau de certitude et de la richesse des informations que le chercheur souhaite atteindre. D'entrée de jeu, nous avons établi l'échantillon à 18 dirigeants de PME, estimant que leurs caractéristiques communes, propres au Parcours Innovation PME Montréal, permettraient d'assurer un niveau acceptable de validité et la fidélité des données. Cependant, nous avons finalement convenu que la redite qui ressortait des entrevues nous permettait d'appliquer le concept de saturation théorique (Belk & al., 2012), mettant ainsi fin à la collecte de données au terme de la 15^e entrevue menée, alors que celle-ci ne nous fournissait pas d'informations supplémentaires pouvant être pertinentes pour la présente recherche.

2.6 Déroulement des entrevues / Collecte de données

L'ensemble des entrevues a été réalisé en personne, à même les locaux des entreprises composant l'échantillon. Nous avons eu l'opportunité non seulement de rencontrer les dirigeants, mais aussi de nous imprégner du milieu dans lequel leur entreprise est en opération, ce qui teintait grandement les échanges. Un premier contact a d'abord été établi en personne avec ces entreprises lors des journées de formation du Parcours Innovation PME Montréal. Dès cet instant, un rendez-vous était pris pour une rencontre dans les semaines suivantes. Ce premier contact a donc permis d'établir rapidement un sentiment de confiance et un intérêt à l'égard de la problématique abordée dans la présente recherche. Parmi les 15 dirigeants rencontrés, seulement quatre d'entre eux ont dû décliner l'invitation, faute de temps. Ceux-ci ont été remplacés par convenance, sur la base de recommandations d'autres participants, estimant que leurs problématiques d'affaires pouvaient potentiellement s'aligner avec l'un ou l'autre des différents thèmes abordés en entrevue.

Les 15 entrevues se sont donc déroulées entre le 4 mai 2018 et le 13 septembre 2018. Quant à la transcription de celles-ci, elle s'est effectuée dans les deux semaines suivant chacune de ces entrevues, nous permettant de nous imprégner des réponses, adapter le guide et améliorer le déroulement des entrevues. La durée moyenne de celles-ci est de « 44 minutes, 7 secondes », variant de « 32 minutes, 9 secondes » à « 57 minutes, 34 secondes ». Les procédures de consentement ont été explicitées et

complétées sur place, en début d'entrevue, répondant ainsi aux modalités en ce qui a trait à l'anonymat, la confidentialité et la déontologie, le tout conforme aux exigences du Comité d'éthique de la recherche d'HEC Montréal. De plus, pour appuyer notre analyse, nous avons procédé à l'enregistrement de chacune des entrevues, nous permettant de rédiger chacun des verbatims nécessaires à l'analyse.

En ce qui a trait au déroulement des entrevues, Yin (2009) estime que le chercheur doit posséder plusieurs compétences clés afin d'en assurer la bonne conduite :

- Une connaissance du phénomène étudié
- Une sensibilité pour les nouveautés et les imprévus dans la collecte de données
- Poser les bonnes questions
- Être un bon auditeur
- Pouvoir s'adapter et être flexible

Nous avons donc mis en pratique ces compétences lors de la collecte de données. D'abord, nous avons eu accès en amont aux différentes problématiques énoncées des entreprises dans le cadre du Parcours Innovation PME Montréal. Il était donc possible de débiter l'entrevue en ayant une idée générale du contexte et pouvoir mieux approfondir les questions résolument ancrées dans notre recherche, évitant alors de trop ressortir des éléments factuels n'apportant pas de valeur supplémentaire. De cette façon, il était possible de rebondir plus aisément sur les idées mises de l'avant et d'assurer un flux continu de l'entrevue. De plus, cette compréhension a permis d'instaurer une confiance accrue des dirigeants d'entreprise et de la maintenir tout au long de l'entrevue.

2.7 Analyse

2.7.1 L'approche inductive générale

L'approche inductive est souvent impliquée dans la recherche qualitative, alors que « la connaissance est produite à partir de données par opposition au raisonnement déductif où les connaissances théoriques précèdent la lecture de la réalité » (Anadon & Guillemette, 2007). Tel que mentionné à maintes reprises, il fallait faire émerger les données de notre terrain afin d'en faire ressortir les principaux thèmes. Il faut cependant mentionner que l'approche déductive n'échappe pas pour autant à cette étude, notamment au niveau de la sélection des participants et de l'élaboration du guide d'entrevue. D'abord, l'échantillon doit se faire à partir de connaissances préétablies (Anadon &

Guillemette, 2007). Le chercheur doit ainsi « approcher le terrain avec des éléments théoriques qui vont lui permettre de sélectionner les situations dans lesquelles il va recueillir les données jugées pertinentes » (Glaser & Strauss, cité de Anadon & Guillemette, 2007).

2.7.2 Analyse des résultats

Pour l'analyse des entrevues menées auprès des dirigeants de PME, nous avons utilisé la méthodologie par étude de cas, une méthodologie de recherche focalisant sur la compréhension des dynamiques présentes dans un contexte donné (Eisenhard, 1989, traduction libre). Celle-ci est généralement associée à la recherche exploratoire ou descriptive, et se justifie par la mesure correspondant aux trois critères définis par Yin (2009) :

- La question de recherche cherche à répondre à des questions comme « comment » et « pourquoi ».
- Lorsque le chercheur n'a peu ou pas la possibilité de contrôler les événements ou les comportements.
- Lorsque le phénomène étudié correspond à un contexte de vie réel et contemporain.

La présente recherche répond en effet à ces trois critères, justifiant ainsi l'utilisation de la méthodologie par étude de cas. Elle permet en effet de « fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (De Gagnon, 2005). Cependant, nous avons choisi d'aller plus loin que l'étude de cas simple afin d'assurer une robustesse quant aux résultats obtenus. C'est pourquoi nous avons priorisé une approche par études de cas multiples. Selon Yin (2009), s'il est entendu que l'étude devrait révéler une logique de répliation, il est tout à fait pertinent d'utiliser l'étude de cas. Cette approche permet donc de mettre en lumière les rapprochements et les écarts entre les différents cas. Malgré certaines nuances propres au contexte des PME composant l'échantillon, il est possible de faire ressortir un lot d'éléments clés des entrevues et de les comparer. L'utilisation du Parcours Innovation PME Montréal à titre d'échantillon permet donc d'assurer une certaine base commune, permettant d'accentuer les possibles rapprochements dans les données recueillies auprès des dirigeants. Nous aborderons certaines limites quant à la validité et la fiabilité un peu plus loin, dans une section qui y sera dédiée.

2.8 Base d'analyse

Dans le cas présent, une réduction des données a d'abord été effectuée, s'appuyant sur les verbatims des entrevues. Cette tâche consiste essentiellement à sélectionner, choisir, simplifier, extraire et transformer les données. Nous avons donc dû simplifier l'organisation de celles-ci afin de leur donner un sens. Pour y arriver, l'utilisation d'un codage des données par blocs, répertorié sous les différents thèmes abordés dans le guide d'entrevue était tout à fait à propos (Huberman & Miles, 2003). Pendant le processus de transcription des verbatims, nous avons ainsi été aptes à identifier les thèmes récurrents, parfois sous-jacents au guide d'entrevue. Il était donc plus évident de synthétiser l'information et de développer une d'analyse nous semblant exhaustive (annexe 2) afin de faire état de tous les écarts et les rapprochements significatifs pour l'ensemble des thèmes abordés.

Chapitre 3 - Analyse des données et discussion

Ce chapitre présente les éléments importants issus des entrevues réalisées auprès des 15 dirigeants d'entreprise du Parcours Innovation PME Montréal composant notre échantillon. Pour présenter les résultats dans une chronologie permettant de faire des liens utiles, nous avons réorganisé les thèmes abordés dans le guide d'entretien, en plus d'ajouter l'ensemble des sous-thèmes qui ont émergé au fil de la collecte de données.

Dans un premier temps, nous mettrons en lumière les contextes d'affaires dans lesquels ces différentes PME évoluent. Ensuite, nous nous attarderons aux fondements de l'entreprise : l'énoncé de mission, la proposition de valeur, le positionnement et d'autres thèmes sous-jacents, pour ensuite discuter plus en profondeur des différents composants de l'équité de marque appliqués à ces entreprises. Finalement, nous bouclerons la boucle par du concret. C'est-à-dire que nous explorerons les différentes stratégies de croissance mises en oeuvre par les dirigeants d'entreprise rencontrés, le tout à travers le prisme de la marque comme il en est question depuis le tout début. Nous serons ainsi plus aptes à comprendre comment les fondements de l'entreprise, son identité corporative, interviennent et comment la marque se développe pendant cette phase d'accélération.

Étant donné qu'il s'agit d'une étude exploratoire de nature qualitative, nous croyons pertinent de présenter l'analyse des différents thèmes et sous-thèmes ainsi que la discussion dans une seule et même section. Ce choix nous permet donc d'assurer un certain fil conducteur à travers l'ensemble des résultats obtenus pour ainsi en dégager une compréhension accrue du contexte global.

3.1 Introduction

3.1.1 La marque comme accélérateur à la croissance

L'ensemble des gestionnaires est conscient que la marque représente un actif important qui va au-delà du simple nom ou logo, ou encore du produit ou service vendu. En portant attention à leurs propos, nous pouvons entrevoir une réelle volonté d'investir dans des éléments tangibles et intangibles liés à la marque afin d'en accroître la valeur et accélérer la croissance de leur entreprise. D'instinct, chacun d'entre eux soulève l'un ou l'autre des composants du concept d'équité de marque, qu'il s'agisse du modèle d'Aaker (1991) ou encore celui de Keller (1993), pour ensuite venir appuyer cette notion de valeur par des initiatives stratégiques concrètes comme la stratégie de diversification, l'entrée dans des marchés internationaux, la stratégie de fusion et acquisition ou encore le développement d'une

marque « employeur ». D'abord, certains soulèvent des objectifs de notoriété pour motiver leur intérêt pour la marque :

Je te dirais que la marque c'est ce qu'il nous manque en ce moment [...]. C'est qu'on fait des choses extraordinaires, mais on est faibles en « storytelling » et c'est mal communiqué. [...] je vois toujours ça comme un investissement. c'est un travail de longue haleine et il faut que ce soit cohérent. Notre plus grand défi, c'est de rester cohérents dans le temps. Tout ce qui touche à notre marque, à notre contact client ou à l'expérience client, c'est toujours un investissement (Président, BQF).

Autant au niveau des clients que des employés, la marque... si je recrute plus, je peux faire plus de ventes et aller chercher plus de clients, plus d'initiatives de marketing, d'être plus connu dans le marché. C'est certain que c'est lié, que c'est important. À mon avis, on ne prend juste pas le temps de le faire (KZO, Directeur des opérations et relation client).

Ça aide à la croissance parce qu'elle est reconnaissable comme je disais. Puis ça permet une diversification. Peu importe ce qu'on peut lancer comme projet, ça y apporte une crédibilité automatiquement (Vice-président et associé, ETI).

D'entrée de jeu, on ressent une réelle intention de formaliser la marque afin de livrer un message uniforme et toujours cohérent auprès de l'ensemble des parties prenantes. Au-delà de l'étape de développement de la notoriété, certains s'expriment davantage en termes d'associations à la marque misant sur des enjeux de réputation :

Nous, on ne vise pas tant une croissance par le nombre d'employés et la taille, mais plus par la marge. On aimerait faire plus de marge [...] créer davantage de valeur. Donc, les gens associent les types de services que l'on peut faire ou les domaines où on est bons, les types d'expériences qu'ils vont avoir en travaillant avec nous. Donc, dans un sens le fait d'avoir une marque forte nous aide dans notre croissance. Simplement quand on dit le mot ou on voit le logo de GUK (l'entreprise présente une image distinctive, léchée et uniforme), on comprend à qui on a affaire (coprésident, GVK).

Je pense que la marque agit vraiment comme un stabilisateur. Disons que ça aide quand il y a beaucoup de choix. [...] ça vient avec une réputation. [...] quand tu as le nom qui se promène, puis que l'image de marque est bien développée et que le monde « catch » bien, c'est sûr que ça vaut quelque chose parce que c'est souvent la différence entre avoir un contrat ou ne pas l'avoir (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

On est rendu une trentaine, mais même quand on était six, on se pointait dans un « meeting » et on avait des « ouin, je connais JYN, vous être « big » vous autres, vous êtes gros ». C'est la marque qui faisait ça. Ce n'est pas quelqu'un qui est venu dans notre bureau et qui est venu voir de quoi ça avait l'air. C'est la perception de la boîte qui a aidé notre croissance, qui nous a permis d'avoir un capital positif dans la tête des gens, qui a fait en sorte qu'ils avaient confiance en nous. Ça a développé la confiance en ce qu'on disait (coprésident, JYN).

Enfin, cette relation de confiance se traduit aussi par la marque. Certains estiment important d'investir dans la marque tout au long de la phase de croissance de l'entreprise, s'exprimant davantage en termes de loyauté et d'engagement à la marque. Ils soutiennent que cet aspect agit comme moteur à la croissance de leur entreprise :

Les marques c'est comme des tribus. C'est un peu comme des clans, un peu comme des religions. Les gens s'identifient à ça et font partie de la famille. Avoir une marque forte c'est que tu as envie d'acheter non pas juste pour les « features » du produit, mais aussi pour faire partie de la gang. Je ne suis pas un expert de la marque, mais je pense que l'on a vendu CRG comme de simples « feature » et maintenant il faut le vendre davantage comme un tout incroyable, car c'est l'ensemble qui permet ça (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

J'ai vu un phénomène au cours de la troisième année. C'est que les gens venaient chez nous pour avoir du NCR. Les gens étaient comme « prends ça, mais mets-moi ça en NCR ». Puis, je ne savais pas trop ce que ça voulait dire, mais après j'ai compris que c'était ce côté-là, très « joueur », très ludique. [...] tout ça est devenu des étiquettes que des gens mettent sur des créations. Puis naturellement, beaucoup des gens qui traversent la porte ici, c'est pour avoir cette « saveur » là sur leur produit et c'est pour cette raison qu'ils reviennent (Président, NCR).

À la lumière des réponses obtenues dans le cadre de la présente recherche, nous observons que l'ensemble des dirigeants de PME rencontrés estime important d'investir des ressources dans le développement de la marque dans une optique de création de valeur, mais en soulevant des objectifs différents, rattachés à des initiatives stratégiques propres à leur contexte d'affaires. Bien qu'ils affirment être en faveur du développement de la marque pour accélérer leur croissance, il a cependant été ardu de comprendre avec précision la réflexion engagée pour arriver à cette affirmation. Pour la plupart, la plus grande partie du travail semble être devant eux alors qu'ils devront d'abord formaliser les fondements de leur marque. D'après leurs propos, il semble vrai de dire que la marque ne constitue pas une priorité, dès la création de l'entreprise. Elle apparaît se développer naturellement aux débuts

de l'entreprise et se formaliser davantage par la suite, à l'étape où la plupart des entreprises se retrouvent actuellement. Rappelons qu'en moyenne, les entreprises composant l'échantillon sont en opération depuis 19 ans, emploient 37 employés et génèrent un chiffre d'affaires de 7,2 M\$.

3.1.2 La question des ressources

Tel que nous venons de le démontrer, pour l'ensemble des dirigeants la marque représente un élément important à exploiter dans leur entreprise, mais ne constitue que très rarement une priorité. En phase avec la littérature, les ressources à leur disposition sont généralement allouées d'abord aux ventes, constituant le centre de profit de leur entreprise et permettant de générer des revenus rapidement. En effet, Calabro (2005, tiré de De Chernatony & McDonald, 2003) affirme que les ressources limitées et les connaissances inadéquates sont des facteurs qui font en sorte que les petites entreprises ont tendance à se concentrer sur leurs ventes pour générer des revenus. Cependant, dans le contexte propre à cette recherche, nous observons au fil de la phase de croissance que le concept de marque gagne en importance et que la plupart des dirigeants commencent à y accorder du temps et des ressources afin de poursuivre cette lancée :

Je pense que j'ai dû lire quelque chose, quelque part, qui m'a convaincu d'investir des ressources dans la marque, à un moment donné. Mais, il y a aussi des gens dans l'entreprise qui sont arrivés après, qui avaient déjà bâti des compagnies avant, qui ont apporté ces choses-là aussi. On n'était pas nécessairement les gens les plus structurés avant, à l'interne, puis y'a des gens qui sont arrivés en cours de route et nous ont aidé à structurer ça comme du monde (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

On remarque que chez la plupart des organisations oeuvrant dans le secteur B2B des équipes de ventes sont en place afin d'acheminer les contrats, mais pas nécessairement d'équipes de marketing ou de communication. Au stade de croissance, l'enjeu principal n'est pas nécessairement une question de disponibilité du capital financier, mais surtout de définition de l'identité corporative, des fondements de sa marque. Bien que la réalité est toute autre, plusieurs estiment nécessaire de travailler en amont avant d'engager davantage de ressources à un niveau plus tactique :

L'année prochaine, ça va justement être pour la marque, pour l'image, pour le « footprint ». Je crois qu'avant d'embaucher des vendeurs, je vais embaucher des gens de marketing pour renforcer la marque et l'image parce que nous sommes une entreprise spécialisée, donc il faut que le monde le sache (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

On a des ressources là-dedans, c'est juste qu'on a pas trouvé l'angle et la pièce du casse-tête pour que ça clique encore, mais j'ai tout ce qu'il faut. Le jour où je trouve la pièce du casse-tête et le bon angle à approcher, à l'interne j'ai les ressources pour réaliser la vision (Président, BCF).

Alors que certains dirigeants, plus particulièrement ceux de ODS et BCF souhaitent développer les compétences marketing à l'interne et formaliser leur identité corporative en amont, d'autres doivent subir le manque de ressources disponibles et préfèrent impartir ces tâches, quitte à travailler avec plusieurs fournisseurs externes et à être exposés à un possible manque de cohérence :

J'ai quelqu'un aux ventes internes qui s'en occupe, puis au niveau du référencement et tout ça, on travaille avec un fournisseur et même chose pour Google Analytics. Puis, pour ce qui est des infolettres et tout ça, on a un autre fournisseur. Mais là, pour ma nouvelle sous-marque, j'ai fait affaire avec quelqu'un d'autre (Président, FUG).

Où ça a pu arriver, c'est par manque de ressources. Tu sais, on a des phases où nos employés sont très occupés et font beaucoup d'« overtime ». Donc, si tu ne peux pas aller « stretch » et en faire plus, tu peux être à court de ressources et ça, malheureusement ça arrive (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

Malgré que les dirigeants comprennent les bénéfices d'investir dans la marque et soient disposés à y mettre les efforts lorsque le moment est jugé favorable, la disponibilité des ressources et le manque de connaissances, combinées à la priorisation d'autres activités constituent souvent un frein dans le développement de la marque de leur entreprise.

3.1.3 Tirer son épingle du jeu par la différenciation

Frank & Drake (2005) affirment qu'une stratégie marketing est fondée sur deux principaux piliers, soit la différenciation - la distinction du produit par rapport à la compétition - et la valeur ajoutée, que l'on définit comme la valeur dégagée de la marque pour le consommateur, par rapport à une marque sans nom. Il s'agit d'un ensemble de caractéristiques qui rendent une marque unique dans son marché, permettant aux organisations d'attribuer un prix de vente plus élevé et de conserver une importante part de marché qui serait autrement difficile à préserver (Clow & Baack, 2005, tiré de Yoo & Donthu, 2000). Plus de la moitié des dirigeants composant notre échantillon affirment déployer une stratégie de différenciation, mais en réalité, chacun de ceux-ci le fait, parfois de façon inconsciente. En effet, la stratégie de différenciation prédomine pour tenir tête aux joueurs de grande taille, disposant de ressources plus importantes. C'est exactement ce qu'avance Julien (2000, cité de Filion & al., 2015),

estimant que les PME sont souvent incapables de réaliser les économies d'échelle nécessaires à un effort de réduction de prix, et c'est pourquoi elles élaborent généralement des stratégies de marketing centrées « sur des degrés de différenciation, impliquant le développement ou le positionnement de nouveaux produits dans des niches rentables. La forte croissance que rencontrent certaines PME est donc « essentiellement basée sur la volonté d'offrir des produits différents à une clientèle cible. Comme nous le constaterons en discutant des valeurs d'entreprise avec les dirigeants, la qualité des produits et services, la proximité à la clientèle, l'agilité et l'innovation sont tous des aspects non négligeables, communs à presque l'ensemble d'entre-eux, leur permettant de se différencier et de tirer leur épingle du jeu :

Nous on travaille dans un marché haut de gamme. Donc, on focalise. C'est 20% de la « business » qui génère 80% de la rentabilité de l'entreprise. On travaille très peu en appels d'offres publiques. On a des ententes de gré à gré avec les clients. Et puis, on cherche des clients qui veulent de la très grande qualité de service. Si quelqu'un ne recherche pas ça, on ne fera pas de bons partenaires. Mais dans notre industrie, il y a beaucoup de compétition. [...] on essaie de se différencier le plus possible. On apporte des systèmes de fabrication qui sont uniques à nous. [...] les coûts de commercialisation sont élevés. Donc, une fois qu'on est chez le client, on reste à cause des systèmes dont on est propriétaires et du haut niveau de service (Président, BQF).

Tel que mentionné dans la littérature, un bon nombre de PME s'appuie sur seulement quelques clients importants, dans un marché où le nombre de joueurs est limité, mettant ainsi l'emphase sur l'importance d'un service de qualité (Julien, 2000, cité de Filion & al., 2015) :

On cherche une niche où il y a aurait peut-être 50M\$, puis on focalise sur cette niche-là et on y met toutes nos énergies. On n'a jamais réussi à en trouver une. [...] puis après ça, on se dit « si on trouve une niche intéressante pour le Québec, on pourra aller au Canada, et on pourra aller à l'international par la même niche (Président, BQF).

Le fait d'être plus petit et de focaliser - concentrer les efforts sur un marché de niche - est un avantage pour livrer un produit ou service de qualité. « La taille de l'entreprise a fait en sorte qu'on a une agilité qu'ils n'ont pas nécessairement, puis une proximité avec les clients », affirme le Vice-président et associé de ETI. Cet avantage, combiné à la capacité d'innover crée donc de la valeur ajoutée et une qualité perçue plus grande que la compétition :

Ce qui nous a toujours différencié des autres, c'est la proximité avec le client, puis souvent l'ingéniosité des solutions, parce que nos produits ne sont pas nécessairement des produits de

haute technologie ou des produits que l'on est les seuls à fabriquer. C'est plus près de la commodité, donc on a quand même pas mal de compétition là-dedans. [...] la raison pour laquelle le client va venir ici plus qu'ailleurs, c'est la proximité, l'accessibilité et le support technique (Directeur des ventes, HWL).

Je pense que ce qui nous démarque c'est notre approche client et notre expérience client. [...] je ne pourrais pas compétitionner avec eux pour livrer des mets chinois, car ce n'est pas la même « game », mais je peux pour des clients avec des besoins spécifiques (Président, FUG).

Nous, on a décidé de rester spécialisés [...] c'est ce qui nous crée une plus grande valeur. Donc, on n'a pas beaucoup de comparables. Dans tout ce qui est de notre domaine, on est capables parce qu'on est nichés/spécialisés. Donc, si on n'était pas capables, on passerait à côté de quelque chose (Chef de la direction, ODS).

Nous pouvons tout de même remarquer que les plus grandes entreprises composant notre échantillon ont déjà entrepris des démarches pour élargir leur offre et accompagner le client plus longtemps sur le cycle de vie :

Ce qui nous différencie par rapport aux autres, c'est que l'on est entièrement intégrés. [...] donc, on le prend d'un bout à l'autre, c'est « clé en main » ici. C'est la distinction que l'on a toujours voulu mettre en place. Puis, une distinction aussi sur une certaine hauteur de budget. Ce qui veut dire que l'on peut livrer un petit mandat comme un très grand. [...] pour moi, c'est super important de servir le spectre. Ça fait en sorte dans certains cas que c'est moins cher pour le même produit. [...] c'est un peu ça le facteur de différenciation. (Co-président, JYN).

Dans les prochaines sections, nous serons plus apte à comprendre comment la stratégie de différenciation, combinée à un manque de ressources impacte la gestion de marque chez les PME. D'abord, jetons un oeil sur l'identité corporative - les fondements de l'entreprise - afin de mieux comprendre les stratégies de croissance qui en découlent.

3.2 L'identité corporative : mission, vision, valeurs et positionnement

Nous avons vu en revue de littérature que l'identité corporative constitue une manifestation stratégique de la mission et de la vision corporative, menant aux stratégies sous-jacentes qu'une

organisation déploie au niveau tactique (Melewar & Wooldridge, 2001). Il a notamment été question d'un style de gestion visionnaire qui devrait en principe servir de point de départ pour le développement de la marque. La stratégie entourant l'identité de marque guide la prise de décision et garantit la cohérence des initiatives du mix marketing qui en découlent (Michel, 2000 ; Madvaharam & al. 2005). Dans les entreprises composant l'échantillon, nous remarquons que celles disposant d'importants chiffres d'affaires et volumes de main-d'oeuvre ont une stratégie d'affaires qui est dans l'ensemble plus affinée que les entreprises de petite taille, mais surtout chez celles qui évoluent dans des contextes où l'intensité de la concurrence est grande et l'industrie évolue à grande vitesse. Pour ces entrepreneurs, la planification stratégique prend tout son sens :

C'est davantage révisé maintenant je te dirais, même à l'année. Depuis plusieurs années on faisait des réflexions stratégiques et c'était des plans sur cinq ans, mais maintenant il faut que ce soit revu chaque année parce qu'il y a beaucoup de nouveauté, des innovations de rupture dans le marché à chaque année, beaucoup de changement (Président, BCF).

Nous avons vu en revue de littérature que malgré l'importance de l'équité de marque chez les dirigeants, les actions sont souvent « incohérentes avec leurs croyances verbalisées, en grande partie à cause de la pression à générer des résultats à court terme » (Aaker, 1992). En effet, sur le terrain nous observons que certains estiment important de planifier abondamment, alors d'autres plus petits joueurs adoptent une approche plus opportuniste, davantage orientée vers l'action à court terme :

Si on fait une planification stratégique, oui et non. Parce que souvent, tu fais des plans, et y'a la chose que tu n'avais pas vu venir qui arrive. Surtout dans ce que je fais, parce que dans ma « business » je n'ai jamais eu une vision de plus de deux mois. Dans mes ventes, tu regardes en ce moment pour décembre et je ne sais pas ce que je vais faire. Puis ça, ça a été comme ça depuis le jour 1. [...] sinon, je prends pour acquis que j'ai certains talents en vente puis que je suis un bon concepteur. Donc, je pars avec cette prémisse-là et je vais aussi loin que le bateau peut m'amener, puis j'essaie de développer des projets de plus grande envergure en même temps, et on verra si ça fonctionne ou non (Président, NRC).

3.1 Formaliser l'énoncé de mission : les dirigeants y gagnent

Chez les PME en opération depuis plusieurs décennies, le concept de mission d'entreprise (incluant la vision et les valeurs) est somme toute assez récent pour eux. Il est apparu dans leur entreprise souvent plusieurs années après sa création :

On n'avait pas ce langage-là dans les années 1970, chez les PME du moins. La mission a été rédigée pour la première fois en 1996 et je pense que depuis, il y a seulement deux ou trois mots qui ont changé. Elle est relue chaque année, mais elle est toujours d'actualité. Les valeurs par contre ont changé avec le temps. Avant, on était sur des principes, douze principes. Puis nous avons réduit à six lorsque l'on a révisé en 2014-2015 pour que ça nous ressemble plus. C'est à ce moment que l'on a arrêté à cinq pour faire un acronyme [...] pour s'en rappeler facilement (Président, BQF).

Bon nombre d'entre eux estiment important de formaliser un énoncé de mission et de l'utiliser dans un contexte pratique :

Je comprends davantage maintenant pourquoi il faut faire ça. C'est une façon de donner des réponses. Tu sais, admettons que la mission est vraiment comprise à travers l'entreprise, tu n'as pas besoin de donner les réponses à tout le monde, tout le temps, parce qu'ils savent déjà les réponses. C'est vraiment un outil pour moi (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

L'ensemble des dirigeants communique aisément la mission de leur entreprise et la proposition de valeur qui s'y rattache. Plusieurs d'entre eux sont aussi en mesure de fournir une définition claire de leur marché et des différents segments de clients cibles. On peut percevoir chez certains un « elevator pitch » bien défini et au point, leur permettant de communiquer efficacement, de façon concise. En voici un exemple éloquent :

Nous on est dans la « business » de la transformation. Ça veut dire que l'endroit où LAP peut vraiment apporter de la valeur à son client, c'est quand le client désire transformer son entreprise, mais qu'il a identifié dans sa transformation l'élément stratégique qui est la création d'un produit numérique (Président, LAP).

Dans les prochaines sections, nous pourrons observer comment cette définition de la mission permet aux dirigeants de rattacher leurs décisions à un noyau (« core ») suffisamment défini pour assurer une cohérence dans la prise de décision - notamment dans la sélection des mandats client - et un alignement entre les différentes stratégies déployées.

3.2 Communiquer l'énoncé de mission à l'interne et à l'externe

Malgré un énoncé de mission bien défini, communiqué avec une aisance évidente dans le cadre des présentes entrevues, il semblerait plus difficile de bien le communiquer à l'interne, auprès des employés, mais aussi à l'externe dans certains cas, auprès des clients. Aux dires de plusieurs dirigeants, l'énoncé sert davantage à guider la prise de décision à un niveau exécutif, mais est trop souvent négligé au quotidien :

Quand j'engage des gens, c'est beaucoup sous la base des valeurs, ça, c'est certain, je les connais bien. Quand je choisis mes projets, c'est beaucoup en fonction de ma mission, puis tout ce que je fais est en fonction de ma vision, absolument. Mes décisions d'affaires sont beaucoup motivées par ça (Président, NCR).

On a rédigé notre premier énoncé de mission en novembre 2017. On l'a présenté à l'équipe en janvier 2018 et ils n'ont rien compris. Donc, on ne sait pas où on est. Donc, on n'en a pas, mais on a des valeurs. Les valeurs, ça a collé, les gens ont embarqué. Par contre, mission et vision on n'a pas réussi. On pense à le faire par contre, parce que c'est important. On veut faire cet exercice-là, mais on n'a pas réussi encore. Sinon, avant ça, on y allait au vent, au « feeling ». [...] c'est vraiment entièrement de l'instinct, mais ça vient peut-être un peu de notre adolescence, où on faisait ce qui nous tentait. Tu sais, quelqu'un nous demandait « ça te tentes-tu de faire ça », on disait oui. Donc, on y va un peu avec ce qui nous tente, ce qu'on veut essayer de faire. Avec l'instinct, donc ça veut dire avec une certaine analyse du marché aussi, pour évaluer si ça nous tente (coprésident, JYN).

On est allés voir comment ils nous percevaient, qu'ils nous connaissaient. Ils savent grosso modo on est qui, on fait quoi... ils connaissent les produits, mais pas nous. Ils ne savent pas pourquoi on est une coopérative, pourquoi, qui nous sommes... on doit travailler plus là-dessus. [...] c'est une niche à part qu'on pourrait exploiter pour se différencier des autres justement (Directeur des opérations, APE).

Comme nous l'aborderons dans une prochaine section, la stratégie de différenciation est en effet prédominante chez les PME. Le simple fait d'articuler une mission permet à ces entreprises de communiquer efficacement la raison d'être de leur marque - ses fondements - et prendre plus facilement leur place dans le marché.

À l'interne, plusieurs entreprises se basent sur des aspects intangibles afin de transmettre la mission, la vision et les valeurs aux employés. Ne disposant pas de canaux de communication destinés aux employés, la mission est transmise de façon informelle aux employés, par le biais des activités quotidiennes :

On s'offusque presque les employés ne soient pas capables de répéter la mission, mais je pense que c'est au-delà de ça. La mission et les valeurs, il faut que les gens sentent ce que l'on fait et où on s'en va (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

Tu sais, on a autant les valeurs de la marque que les valeurs de l'entreprise. Tu sais, quand un employé arrive, c'est dit... notre mission est clair [...] nos valeurs sont claires aussi. [...] tu sais, tu ne « catch » pas nécessaire le ton en rentrant ici, mais après quelques mois, d'habitude, c'est assez clair (Vice-président et associé, ETI).

Alors que la communication de la mission est chez certains absente à l'intérieur même de l'entreprise, il en est de même dans le marché. À l'exception d'un énoncé écrit sur le site web de l'entreprise, dans quelques cas la mission n'est pas communiquée formellement dans le marché. Plusieurs dirigeants laissent entendre que la communication se manifeste de façon « organique », malgré des changements de modèle d'affaires et des segments de clients variés :

Ça s'est tellement fait de façon organique si tu veux, notre évolution et tout, qu'il y a encore du monde qui nous connaissent pour des choses que nous faisons dans le temps. [...] c'est de trouver le message parce qu'on touche à tellement de secteurs. On a tellement de clients différents que la mission ou la vision changent, dépendamment de ce que tu demandes, puis même à l'interne tu sais. [...] aller jusqu'à un an en arrière, tout le monde avait une vision différente de ce que nous faisons (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

Ça s'est fait naturellement. Je te dirais que nous actuellement, on est un peu en quête de message. Tu sais, c'est ce qui est intéressant justement avec le Parcours Innovation, puis la rencontre avec de tes professeurs de maîtrise qui nous ont aidés à s'accepter en tant qu'entreprise. Parce que, tu sais, une entreprise c'est vivant. Ça a une âme, ça a une identité, des valeurs... ça a tout ça. Puis, je dirais qu'on n'avait jamais vraiment mis de mots là-dessus (Directeur des ventes, HWL).

Huit des dirigeants, principalement chez les entreprises les plus âgées composant l'échantillon, soutiennent qu'il est important de revoir l'énoncé de mission à l'occasion pour permettre à l'entreprise de se transformer :

Bien, même les entreprises qui sont établies depuis très longtemps redéfinissent de temps en temps leur mission ou leur vision. Tes tactiques peuvent être sur quelques semaines et la stratégie sur six mois / un an. Tu sais, ta mission ou ta vision peuvent elles, être sur cinq à dix ans (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

3.2.3 Les valeurs d'entreprise

La littérature nous apprend que les entreprises devraient être associées avec un ensemble de valeurs limité et spécifique, complémentaire aux valeurs organisationnelles et à la culture (De Chernatony, 2001 ; Urde, 2003). Trois types de valeurs sont possibles, soit les valeurs liées à l'organisation (« qui sommes-nous »), les valeurs qui résument la marque (« comment travaillons-nous ») et les valeurs perçues des consommateurs (« qu'est-ce qui fait de nous ce que nous sommes comme organisation »), (Hatch & Schultz, 2001, tiré de Urde, 2003, traduction libre). La plupart des dirigeants rencontrés sont en mesure de fournir cet ensemble « limité et spécifique », abordant les valeurs avec aisance. Cependant, aucune distinction n'est apportée aux types de valeurs, sans plus de justification de leur raison d'être. Aussi, ils semblent tous dire que celles-ci ont un impact sur leur façon de faire des affaires et sur l'évolution que prend leur entreprise pendant sa phase de croissance :

On se concentre sur nos valeurs. On s'est justement questionnés dans le cadre du Parcours Innovation à savoir « c'est quoi nos valeurs », « c'est quoi qui nous distingue ». [...] on a développé, je pense, cet alignement de valeurs, de pensées et d'objectifs aussi (coprésident, GVK).

3.2.3.1 Les valeurs à l'interne, auprès des employés

Nous avons discuté plus tôt, en regard des auteurs à l'étude, du fait que les dirigeants d'entreprise désirant bâtir une marque forte doivent aligner leurs activités de communication interne et leurs pratiques de gestion des ressources humaines avec les valeurs de la marque (Gotsi & Wilson, 2001). Dans le contexte qui nous intéresse, ces valeurs, communes à un ensemble de parties prenantes, sont mobilisées à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Olins (1978, cité de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre) affirme que « les entrepreneurs sont généralement des modèles qui caractérisent fortement la culture organisationnelle, l'approche des affaires et la prise de décision au jour le jour de leur entreprise », estimant ainsi que « l'identité organisationnelle d'une PME est souvent une reproduction de la personnalité et des caractéristiques du fondateur ». Si l'on se rapporte des entreprises à l'étude, pour plusieurs elles agissent comme guide lors des embauches et des

congédiements d'employés, alignées à la culture organisationnelle, fortement teintée par la personnalité de l'entrepreneur :

On a des valeurs : les dix commandements. Mais, il faut que les gens les vivent, c'est en mouvement. Tu sais, on reste quand même dans ce « mindset » là, puis on va engager et congédier en fonction. On va essayer de trouver le bon monde pour « fitter », pour que ce soit un « team » uniforme (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Quelqu'un qui rentre, tu sais, c'est le choix des ressources humaines que l'on engage. Je pense qu'il faut qu'elles soient un minimum drôle, intéressées, curieuses et passionnées, mais quelque part, c'est très intuitif (Vice-président et associé, ETI).

Les valeurs permettent donc d'évaluer si les employés correspondent à la culture organisationnelle. Pour bon nombre de ces entreprises, les valeurs sont véhiculées de façon informelle, mais on dénote quelques cas où des mécanismes sont mis en place pour bien les communiquer auprès des ressources humaines :

On communique les valeurs aux employés une fois par année. [...] chaque directeur va évaluer les gens en fonction du côté « capacités et compétences techniques », puis moi je vais plus évaluer l'individu. Moi, c'est plus le côté « personnalité », ses fiertés, ses échecs (Président, BQF).

3.2.3.2 Choisir ses clients sur la base des valeurs

Plusieurs des dirigeants soulèvent cette même approche pour leurs clients, estimant qu'à cette étape de leur croissance, il leur est possible de refuser certaines transactions qu'ils jugent ne pas cadrer dans leur ensemble de valeurs, quelles qu'elles soient. C'est particulièrement vrai chez les entreprises oeuvrant en B2B, alors qu'elles se permettent d'accepter ou de refuser certains clients pour des raisons multiples :

Je vais me servir des valeurs. Il m'est arrivé des situations avec de gros clients où je trouvais qu'ils tiraient l'élastique, puis là je revenais en regardant nos valeurs et me disant que ce n'est pas ça du tout. Je ne vais pas travailler avec eux (Président, FUG).

Au lieu de courir après les clients, maintenant on a juste à choisir... « sommes-nous bons là-dedans, peut-on servir ces clients » (Président, BQF).

C'est long, puis il faut répéter mille fois, puis expliquer mille fois au client, mais c'est ça aussi être gardien d'une marque. [...] la valeur de la marque peut s'en retrouver diminuée. [...] parfois, nous allons tenir notre bout. On ne veut pas se travestir non plus. Tu sais, c'est là où il faut faire un travail. Oui, on écoute nos clients, mais il y a des contrats que l'on doit refuser parce qu'ils veulent quelque chose qu'on ne veut pas faire (Vice-président et associé, ETI).

Ça m'est arrivé de dire non, soit pour des raisons écologiques ou à l'encontre de ma vision et de mes valeurs (Président, NCR).

Et bien, comment ça transparait... de différentes façons. Peut-être par nos champs d'activité. Là où on est actifs, les types de projets ou de clients que l'on va chercher. On s'aperçoit, par exemple, qu'il y a des zones où on ne veut pas aller. Quand on n'est plus trop éthiques, ce n'est plus notre zone de confort. On s'aperçoit qu'on a comme un périmètre (Coprésident, GVK).

Dans le même ordre d'idées, Aaker (2004) et Julien (2000, tiré de Filion & al., 2015) estiment que l'innovation, la qualité ainsi que la préoccupation pour les consommateurs sont trois valeurs et priorités méritant d'être soulignées parce qu'elles sont fréquemment perçues comme étant « conductrices de succès pour les organisations », particulièrement les PME pour qui la stratégie de différenciation dans laquelle est empreinte par « l'innovation, la différenciation des produits, et les relations plus étroites avec la clientèle ». Les propos recueillis s'alignent donc tout à fait avec ces éléments de la littérature. Nous en discuterons davantage dans la sous-section qui suit.

3.2.3.3 La valeur de qualité avant tout

Les valeurs permettent donc de circonscrire ce « périmètre » qui définit en quelque sorte les associations à la marque, notamment lorsqu'il est question de qualité perçue (« valider si la firme livre sa promesse de façon fiable » (Aaker, 2004, traduction libre). L'un des dirigeants affirme qu'il « n'est jamais arrivé de perdre des contrats parce que ce n'était pas de qualité satisfaisante, mais il est arrivé de dire à des clients ne pas être la firme pour eux » (Président, LAP). Toujours en phase avec la littérature, on remarque que la valeur prédominante dans ces entreprises est la qualité du produit ou service, soit un composant important pour générer une qualité perçue renforçant du même coup l'équité de marque. Plusieurs entrepreneurs en ont fait mention lors des entretiens :

On a toujours voulu accorder beaucoup d'importance à la qualité des réalisations. Donc, c'était bien important que l'on soit fiers de ce qui sort d'ici, que les gens soient bien, que les projets fassent de l'argent et que le client soit content (Président, LAP).

Honnêtement, c'est la qualité du service. C'est de garder le standard élevé comme on l'a actuellement (Directeur des opérations et relation client, KZO).

[...] il faut constamment être à l'affût des changements. Surtout quand on cherche à rester dans un marché rentable. C'est ça notre défi. Dans l'ensemble, on peut voir pour l'industrie qu'il y a un nivellement vers le bas et on refuse d'aller vers le bas. On continue de vouloir offrir un produit de qualité et du service (Président, BQF).

C'est qu'on est vraiment centrés « client » dans tout ce qu'on fait. On rampe par terre pour bien servir nos clients. J'ai déjà fait le test avec des clients, leur disant « en un mot, résume-moi BQF ». Le mot qui revenait le plus était « fiabilité ». [...] on respecte nos promesses et puis c'est pour ça que les gens viennent ici (Président BQF).

On assure une bonne qualité, le service est hyper important. Tu sais, on va se « planter », on va faire des erreurs, c'est garanti. [...] par contre, je voudrais qu'on puisse avoir déjà établi une bonne relation avec le client. [...] c'est super important, donc les personnes en contact avec le client, ce n'est pas n'importe qui (Coprésident, JYN).

Pour être perçus comme une entreprise offrant un produit ou service de qualité, les dirigeants prônant cette valeur sont conscients qu'ils doivent s'associer à des partenaires qui y sont tout aussi favorables, en plus d'être alignés à l'ensemble des valeurs :

Le dénominateur commun c'est qu'on veut des partenaires pour qui la qualité est aussi élevée que le produit que l'on offre. [...] jamais c'est le profit qui est important, c'est la qualité. La collaboration aussi avec les partenaires est importante. Le type de personnes qui partage nos valeurs aussi (Directeur des opérations, APE).

3.2.3.3 L'authenticité et la proximité de la clientèle

Abimbola & Vallaster (2007, traduction libre) estiment que « les marques fortes véhiculent le sentiment de familiarité et de confiance, réduisent les risques et servent de base au dialogue et à l'engagement entre les individus d'une part, et les clients et les producteurs d'autre part ». Rappelons aussi qu'une marque est perçue comme « authentique » lorsque ses parties prenantes expérimentent

réellement ce qui leur est promis (Fisher-Buttinger & Vallaster, 2008). Plusieurs des dirigeants rencontrés estiment important d'accepter le statut de PME de leur entreprise et d'être en phase avec celui-ci dans leurs interactions avec l'ensemble de leurs parties prenantes afin de répondre à leurs attentes, traduisant ainsi ce « sentiment de familiarité et de confiance ». Pour eux, il s'agit d'une caractéristique importante de leur entreprise, à utiliser à leur avantage :

C'est un peu le message que mes concurrents véhiculent, de dire « c'est une petite entreprise ». Puis, on n'avait pas envie de leur donner raison, mais en même temps, ils ont raison. Puis, les gens qui adhèrent à ça, l'acceptent et aiment ça. C'est là-dessus que notre message va changer au cours de l'année qui vient. [...] c'est vraiment de mettre de l'avant ce que nos clients viennent chercher ici. Tu sais, c'est la proximité, la facilité d'accès (Directeur des ventes, HWL).

Cette affirmation s'aligne parfaitement aux recherches d'Arthur W. Page Society (2007, traduction libre), estimant que l'entreprise doit être fondée sur « un sens clair de soi », ce que d'autres qualifient d'« identité corporative », ajoutant qu'une entreprise qui est « sûre de son but, de sa mission et de ses valeurs - et qui prend ces définitions de base au sérieux - est effectivement obligée de se comporter de manière cohérente à ses valeurs fondamentales ». Un autre dirigeant abonde dans ce sens :

Je développe des liens étroits avec le client. [...] comprendre ma mission, ma vision, mes valeurs... et celles de mon client. J'essaie de mettre dans le produit son ADN pour qu'il soit fier et se reconnaisse. Donc, je pense que c'est pour ça que les gens viennent nous voir et qu'ils reviennent (Président, NCR).

Vrai pour la plupart des plus petites entreprises composant le présent échantillon, l'omniprésence du dirigeant - souvent fondateur de l'entreprise - fait en sorte de transposer la personnalité de ce dernier à l'entreprise et de développer cette proximité ainsi que l'aspect familial qui caractérise tant les PME :

Comme on s'est développés en B2B ou en service, on a développé des relations personnelles avec nos gens, avec nos clients. On les connaît personnellement, on les rencontre au fil de l'année, donc c'est nous, les dirigeants, qui portons la marque (Coprésident, GVK).

C'est également ce qu'affirment Filion & al. (2015), estimant que « l'entreprise est généralement considérée comme le prolongement de la personnalité de l'entrepreneur », alors que Frank & Krake (2005) ajoutent que le caractère de l'entrepreneur est mis de l'avant en ce qui a trait à la reconnaissance de la marque alors qu'il y a une relation entre son image et celle de son entreprise.

3.2.3.5 La transparence et la responsabilité sociale

Quelques dirigeants ont soulevé des dimensions sociales et éthiques qui n'avaient initialement pas été prises en compte dans le guide d'entretien. Que ce soit auprès des clients, des employés ou encore des fournisseurs, ceux-ci jugent important d'être de bons citoyens corporatifs et estiment bénéfique pour leur marque de se comporter de la sorte :

Oui, bien j'ai une très mauvaise mémoire des mensonges, puis des mensonges c'est difficile de garder la trace. C'est comme « dites la vérité et vous n'allez pas vous faire chicaner. C'est nos valeurs en fait. C'est l'honnêteté, la transparence... c'est un pilier humain l'individu. Le bien-être de la personne c'est un fondement (Président - Fondateur, MBQ).

De plus, l'économie sociale est abordée tout naturellement par certains lorsqu'il est question des associations et de la réputation à la marque. Quelques-uns songent donc à instaurer une composante sociale à même leur modèle d'affaires :

Bien moi, c'est parce que j'ai une formation sociale aussi. Donc, je me disais que l'entreprise ici pourrait aider à réintégrer des gens sur le marché du travail (Président, FUG).

Parmi les exemples soulevés lors des entretiens, plusieurs souhaitent aussi développer leur entreprise dans le respect de l'environnement, soulevant en plus la possibilité de refuser des contrats qui contreviendraient à cette conviction. Cet intérêt pour l'environnement peut se traduire par plusieurs types d'initiatives pour les dirigeants rencontrés, leur permettant d'associer leurs valeurs des initiatives concrètes :

On pourrait monétiser les données avec des crédits « carbone »... les gens pédalent pour et ne prennent pas leur voiture donc ça économise du carbone qui n'est pas rejeté (il est question d'une entreprise destinée à la mobilité urbaine). [...] sinon, on pourrait faire un « deal » avec des gens, genre Équiterre ou Greenpeace, des gens de même. [...] il y a aussi de planter des arbres, admettons « cet été tu as planté quatre arbres... je pédale et je plante des arbres en même temps ». Donc, ça entre plus dans une stratégie de marque que de monétisation finalement (Chef de la direction - Fondation, CRG).

On veut aussi développer plein de choses. Ça nous a aidés à peaufiner, mettre le doigt sur certaines choses essentielles. Ça nous a aussi ouvert la porte sur le développement durable en mettant en place un toit vert, des ruches et de nouveaux collaborateurs plus verts (Adjoint de direction, APE).

Toutes nos formules sont écologiques ou biologiques. Donc, on a éliminé tous les composants dangereux pour l'utilisateur ou nocifs pour l'environnement (Président, BQF).

3.2.3.6 Point sur la valeur d'innovation

Toujours d'après Aaker (2004), qui identifie les valeurs prédominantes chez les PME, il semblerait que l'innovation augmente la crédibilité de la firme. L'acceptation d'un nouveau produit est plus probable lorsque l'innovation est au cœur des valeurs de l'entreprise. L'innovation doit cependant être « pertinente et perceptible ». Or, pour plus de la moitié des dirigeants l'innovation et la créativité sont semble-t-il des composants importants dans leur entreprise, affirmant sans hésitation innover. Par contre, il semble difficile d'articuler aisément à quel niveau leur organisation innove, rendant difficilement « perceptible » cette valeur qu'ils estiment distinctive de leur PME. On peut cependant comprendre que plusieurs initiatives sont en place afin d'ouvrir les canaux de communication et de favoriser l'émergence de nouvelles idées à travers l'entreprise :

Dans la dernière année, j'ai vraiment fait des changements drastiques pour mieux accueillir l'innovation. [...] j'ai transformé l'entreprise à 180 degrés. On était dix employés et on est tombés deux. On avait 6000 pi2 et là on est rendu à 2000-3000, donc j'ai vraiment tout coupé pour essayer de faire devenir une « business » de services à une « business » de produits (Président, NCR).

Il faut trouver des façons de s'oxygéner le cerveau pour rester connectés avec la réalité. Des fois, c'est les employés. La majorité des meilleures idées de LAP viennent des employés. Tu sais, à l'origine j'étais probablement essentiel, mais maintenant y'a beaucoup d'idées qui vont émerger de nos employés. [...] on a des façons qui, je te dirais, sont « casual ». Tu sais, moi je mange avec mes employés le midi, à la cafétéria de la compagnie. Peu importe son niveau, je dîne avec un employé. J'ai déjà eu un « pitch » dans ces dîners-là, qui est actuellement produit. [...] là, on regarde pour un programme où un employé pourrait être libéré une journée par semaine pour développer une idée. Donc, on a des ouvertures pour ça, à travers des méthodes structurées ou non structurées (Président, LAP).

On fait des appels de projets à l'interne. C'est une affaire pour que tout le monde puisse participer à des projets globaux [...]. Ça veut dire que tout le monde peut « pitcher » une idée et a la chance de venir la présenter devant l'équipe. Puis après, on fait comme un genre de vote (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

Tu sais, on a deux « brainstormings » par semaine, et même les comptables y sont invités [...]. La première que l'on vérifie quand on engage quelqu'un c'est la créativité (Vice-président et associé, ETI).

Ces affirmations nous démontrent bien le désir des dirigeants de laisser les nouvelles idées émerger de toutes parts dans leur entreprise. Dans une prochaine section, destinée au développement de la marque « employeur », nous aurons l'occasion d'approfondir cette voix accordée aux employés.

3.3 L'énoncé de positionnement

D'après la littérature, ces aspects de confiance et de loyauté passent notamment à travers l'uniformité de la marque (Dunn & Davis, 2002 ; Aaker, 2004). Nous avons vu que les PME ont de la difficulté « identifier un message vif et distinctif en premier lieu, déterminer le contenu du message et établir un positionnement clair et la personnalité de l'organisation » (Inskip, 2004, traduction libre). Nous sommes allés valider le contenu de la littérature auprès des dirigeants et il semble vrai d'affirmer que l'uniformité est défaillante dans plusieurs de ces entreprises. Pour la grande majorité des dirigeants, le positionnement de leur organisation n'est en effet pas formel et peu communiqué à l'interne. Plusieurs estiment qu'après un moment clé de leur croissance, il devient nécessaire de mieux le définir, autrement il est difficile de livrer un message uniforme dans leur marché respectif :

Je pense qu'il est dans ma tête. Il ne reste qu'à le formaliser. Je pense que c'est l'une des grandes problématiques. [...] quand tu passes cinq ans à faire des ventes, ça devient un automatisme. De te présenter, de te vendre, devient un automatisme. Puis là, dans la dernière année, avec la nouvelle mission de l'entreprise (transformation complète du modèle d'affaires passant d'entreprise de services à entreprise de produits), c'est un peu plus difficile d'expliquer ce que je fais, ce que je vends. Donc, je suis là-dedans, je suis dans ce processus (Président, NCR).

Comme nous le verrons dans la prochaine sous-section, les dirigeants de PME ont davantage tendance à adapter leur message en fonction de clients potentiels, priorisant une approche jugée plus opportuniste.

3.3.1 Variation du positionnement en fonction des besoins client

On remarque, particulièrement pour les entreprises oeuvrant en B2B, que le positionnement de leur entreprise varie énormément afin d'accommoder les besoins spécifiques de leurs différentes clientèles. Plusieurs sont en mesure de bien circonscrire cette clientèle en segmentant selon des critères prédéfinis. D'autres adoptent une approche plus opportuniste - souvent les plus petits joueurs - alors qu'ils prennent les contrats qui se présentent et adaptent leur message en fonction des besoins spécifiques de leurs clients :

On a une clientèle extrêmement variée. [...] ça peut être un président, un concierge ou encore une personne aux approvisionnements. Je dirais que c'est difficile de cibler le client idéal, le décideur idéal. [...] il n'y a pas de créneau de marché suffisant pour avoir une « business » rentable, je dirais. Il faut vraiment courir après les opportunités. C'est l'un de nos plus grands défis dans notre industrie (Président, BQF).

Suivant la même logique, le directeur des ventes de HWL estime devoir segmenter sa clientèle afin de cibler sur la base de besoins spécifiques plutôt que de livrer un message unique dans son marché. Il aborde sans trop hésiter le concept d'architecture de marque auquel nous ferons référence dans une prochaine section :

Pour l'instant, c'est vraiment dans nos têtes. Il n'y a rien d'écrit là-dessus [...] il va falloir voir de quelle façon verbaliser le tout. [...] même si j'essaie de jouer la « game » du gros, bien ce n'est plus ça que j'ai besoin parce que mes clients sont de plus en plus gros et ils se battent contre des gros. Donc, comment faut-il changer notre façon de faire pour s'adapter à notre clientèle? Peut-être en faisant deux compagnies, avec deux identités corporatives différentes (Directeur des ventes, HWL).

3.3.2 Adopter une approche permettant de tester le positionnement

La plupart des dirigeants qui adoptent une approche quelque peu opportuniste le font pour des motivations liées à l'exploration de nouvelles avenues, dans le but de cristalliser leur positionnement par la suite, dans celle qui est la plus prometteuse. C'est-à-dire qu'ils sont à une étape « test » où ils évaluent la façon de se positionner qui offre le plus grand potentiel dans leur marché :

On n'est pas trop encore dans l'aspect de communication. On est plus en mode « démarchage, répondre à des clients et se présenter à des compagnies qui pourraient être des partenaires ». Ça débloque le positionnement, mais après c'est surtout d'avoir des

références. Ça nous permet de mieux nous positionner et de mieux communiquer. En fait, c'est un petit peu la dichotomie. Une grande partie de notre activité est en B2B, puis on développe d'autres projets qui sont B2C et B2B2C. Donc, c'est sûr que c'est complètement une autre démarche (Co-président, GVK).

Pour trouver un alignement entre le positionnement et le marché, quelques dirigeants estiment important d'aller sur le terrain afin de tester et obtenir une rétroaction :

Il y a eu une assemblée d'employés où on a présenté à tous. C'est assez bien maîtrisé. En fait, c'est nos outils de communication qu'ils n'ont pas. Puis, les gens ont embarqué dans notre « trip ». Ça a été très accepté. Puis, c'est la façon que ça a été présenté aussi. On a pris tous les projets que la compagnie a faits, puis on les a présentés comme s'ils avaient été vendus dans le nouveau positionnement. [...] quand on a inventé notre nouveau positionnement, la place où on a vérifié si ça marchait c'est chez nos clients actuels puis on trouvait ça vraiment « cool ». Puis, ils nous disaient « ah oui, je ne vous avais pas vu de même ». Donc, on l'a vérifié dans un premier temps. On a vérifié aussi que les employés aussi embarquaient là-dedans (Président, LAP).

3.4 Le concept d'équité de marque

Sans nécessairement conceptualiser leur pensée dans des modèles comme ceux de Aaker (1991) et Keller (1993), les dirigeants rencontrés pour les besoins de l'étude manifestent tout de même une aisance pour aborder l'un ou l'autre des composants de l'équité de marque. Bien que l'on perde l'aspect séquentiel, de la notoriété à la résonance de la marque, nous sommes en mesure de soulever les différentes pratiques appliquées chez les PME et les attribuer à chaque composant. Pour appuyer les données recueillies, nous utiliserons donc le concept d'équité de marque axée sur le client (*Customer-Based Brand Equity*) proposé par Keller (1993) et défini en revue de littérature.

3.4.1 L'identité de marque (notoriété)

Comme nous l'avons identifié plus tôt dans la littérature, il s'agit de l'habileté des consommateurs à se souvenir de la marque, par le biais du nom, du logo, ou même d'un symbole lié à des associations dans la mémoire (Keller, 2001). Observons comment les dirigeants parviennent à révéler l'identité de leur marque, c'est-à-dire d'en développer la notoriété.

3.4.1.1 Générer de la notoriété à la marque : du bouche-à-oreille au « reciblage »

Particulièrement vrai chez les entreprises oeuvrant dans le secteur B2B, le bouche-à-oreille s'impose comme la façon simple et efficace de générer de la notoriété à la marque. Le concept est abordé par les plus petites entreprises composant l'échantillon :

C'était vraiment du bouche-à-oreille beaucoup. Tu sais, ça a parti vraiment parce que je gérais des projets chez mon ancien employeur, donc j'avais beaucoup de clients que je connaissais bien. J'avais des contacts là-bas, puis ça avait bien été [...]. Tout le monde se connaît, tout le monde se parle. Tu sais, Montréal ce n'est pas une grande ville, ça finit par se connaître (Chef de la direction - Fondateur, DSH, 15 employés, 1,5 M\$ de chiffre d'affaires).

À l'époque, c'était purement culturel. Tu sais, les artistes, les gens qui travaillent à l'interne, qui développaient la culture de l'entreprise, et bien c'est ça qui se diffusait dans le marché. Ce n'était pas plus compliqué que ça, c'était vraiment du bouche-à-oreille (Chef de la direction - Fondateur, IXM, 86 employés, 10 M\$ de chiffre d'affaires).

Beaucoup de notre « business », c'est du bouche-à-oreille. Tu sais, notre site internet on doit le refaire... refaire notre image corporative et tout ça. Jusqu'ici, les gens nous appelaient, mais souvent pour une personne bien précise et non pas appeler HWL (Directeur des ventes, HWL, 10 employés, 3 M\$ de chiffre d'affaires).

Il vient un certain moment où le simple référencement de bouche-à-oreille n'est plus suffisant. Certains dirigeants d'entreprises de plus grandes tailles font mention d'un point de bascule où il faut investir des ressources dans le développement de la notoriété de la marque. C'est donc à ce moment que certains intègrent une fonction de vente ou de marketing à leur structure organisationnelle :

Jusqu'à aujourd'hui (le dirigeant vient de mettre en place une fonction « ventes et marketing »), on n'a fait aucune vente, c'est juste du référencement. C'est juste du monde qui nous a référé à d'autres. Donc, aucun effort de ventes et marketing, ça vient de nous-mêmes (Président - Fondateur, MBQ, 45 employés, 14 M\$ de chiffre d'affaires).

Les huit premières années de notre vie, on a grandi par bouche-à-oreille. On a presque pas fait de vente ou de marketing. C'est les clients qui nous appelaient parce qu'au début de l'entreprise, on est pratiquement partis juste avec des séniors. [...] il faut créer de la récurrence, créer du « repeat », c'est donc là qu'on a commencé les ventes et le marketing (Chef de la direction - Fondateur, ODS, 100 employés, 18 M\$ de chiffre d'affaires).

On comprend donc que passé un certain point, les dirigeants sont contraints par la croissance organique et doivent déployer un effort afin de générer davantage de ventes. Le Coprésident de GVK affirme être « *sur un cercle à élargir* », estimant que la marque doit les représenter au-delà des « contacts humains individuels ». Dans le même ordre d'idées, plusieurs autres dirigeants travaillent en amont sur les intangibles, les symboles, pour développer la notoriété et même les associations, de sorte à ce que la marque puisse vivre au-delà de son simple nom ou logo :

Parfois quand on soumet des pièces à des concours, il ne faut pas que ce soit nommé [...] puis nous, notre marque, même visuelle, même si on enlève notre logo, comme producteur en générique, et bien les gens reconnaissent que c'est nous quand même. La raison est que, pour nous, le contenant est aussi important que le contenu (Vice-président et associé, ETI).

Je pense que ça n'a rien à voir avec le logo puis les couleurs là. Quand ils pensent à KZO, ils pensent à « qualité », autant mes fournisseurs que mes clients, mais sinon, le reste [...] c'est le service. Ça revient toujours à ça [...] ça revient toujours au service puis à la relation interhumaine que tu as avec tes clients, puis tes fournisseurs, puis tes partenaires... le secret est là-dedans (Directeur des opération et relation client, KZO).

Certains utilisent une stratégie de contenu afin de marteler un message uniforme et renforcer le positionnement de leur marque dans l'esprit du client et viser à devenir le « top-of-mind » de leur industrie :

Y'a une action qu'on a fait, puis qu'on fait encore, c'est notre pilier principal et les clients nous l'ont dit : on envoie un courriel où on suggère un article à lire, à 6h, tous les lundis matins depuis cinq ans. Pourquoi? [...] pour être régulièrement dans la tête des gens. Ça, c'est super important parce qu'on fait des projets qui peuvent être longs. Ça peut être très long de « closer » un nouveau client, donc on veut être dans leur tête sur une base régulière (Co-président, JYN).

À cette étape, les dirigeants souhaitent que leur marque soit connue, assurant une présence constante dans la tête de leurs clients. Disposant de ressources plus importantes, notamment en ce qui a trait à la présence d'un département de marketing, certains ont mentionné utiliser des techniques de « reciblage » afin d'être omniprésents et optimiser l'exposition à leur marque en ligne :

Dans notre cas, les gens nous disent qu'ils nous voient partout, mais il y a une autre affaire qui fait une grande différence [...] pas dans notre positionnement, mais dans notre notoriété,

et c'est le « retargeting ». Je ne sais pas quand ça a commencé, mais quand moi j'ai commencé à en faire, j'ai mis genre 2\$ par jour en « retargeting » pour les gens qui visitaient notre site web, puis à ce moment-là, les petites bannières avec notre logo étaient partout. [...] les gens avaient donc l'impression de « ah, vous êtes gros, vous êtes partout, je vous ai vu ». [...] j'essaie toujours d'être là, mais je ne suis jamais « gossant ». Je ne te demande pas de venir acheter, je fais juste te dire que j'existe (Co-président, JYN, 30 employés).

On a créé une campagne de « retargeting » basée sur les données dont le but était de gagner un prix, pour se faire connaître de l'industrie et sortir de l'obscurité. [...] c'est de bâtir notre propre base de données... un CRM, donc une base de données clients... avec du « data » publicitaire. Donc, un peu un volet DMP [...], c'est d'être capable de réutiliser cette information-là pour faire du reciblage. Et après ça, c'est là que la magie a opéré (Président - Fondateur, MBQ, 45 employés).

Alors que certains souhaitent que leur nom de marque et leur logo soient omniprésents dans la tête de leurs clients, l'un des dirigeants rencontrés a toujours priorisé une certaine retenue, estimant que sa marque vivait à travers les mandats clients que son entreprise réalisait, soit en « marque blanche ». À un certain point dans l'histoire de son entreprise, il est devenu nécessaire de définir les fondements de sa marque pour continuer à croître et mieux contrôler son modèle d'affaires, plus spécifiquement son modèle de revenus où les marges bénéficiaires se voyaient rétrécir à l'avantage de ses clients, eux aussi dans une relation interentreprise. Il fallait donc faire connaître la marque, de sorte à reprendre le contrôle sur les revenus, mais aussi les perceptions associées au prix de vente. Ce changement de cap a été initié à l'interne, par les employés :

C'était difficile, puis c'est nos employés pendant un « offsite » d'été 2015 qui nous ont dit « qu'est-ce qu'on fait », puis on a répliqué « qu'est-ce qu'on fait avec quoi »... « qu'est-ce qu'on fait avec MGB »... puis on a dit « MBQ ça n'existe pas, il n'y a pas de MBQ, on travaille dans l'ombre » [...]. C'est là qu'on a pris la résolution de se faire connaître, de travailler plus sur la marque et moins en « marque blanche ». Ça ne nous tentait plus d'embarquer dans un projet et de travailler dans l'ombre, et on a aussi décidé de protéger nos marges. [...] on s'est dit « comment est-ce qu'on fait pour être plus connus ». Tu sais, dans les renouvellements de contrats, on ne prendra pas le contrat en « marque blanche ». C'est la façon la plus facile (Président - Fondateur, MBQ).

Cet exemple concret nous conduit donc vers le sens de la marque - sa performance et son image - alors que la marque est sortie de l'ombre et l'entreprise souhaite prendre contrôle des associations qu'elle génère.

3.4.2 Le sens de la marque (associations)

Tel que stipulé dans la littérature, la marque peut définir la firme qui livrera et supportera l'offre que le client achètera, par associations à celle-ci. « Elle aura potentiellement un riche patrimoine, des atouts et des capacités, des personnes, des valeurs et des priorités, un cadre de référence local ou mondial, des programmes de citoyenneté et un historique de performance » (Aaker, 2004, traduction libre). Le sens de la marque met donc en interrelation les associations tangibles et intangibles à la marque par le biais d'associations fonctionnelles liées à la performance de la marque et d'associations abstraites liées à l'image de marque (Farjam, 2015).

3.4.2.1 Plusieurs éléments à considérer pour renforcer les associations positives

D'après les données recueillies, plusieurs éléments sont à prendre en considération afin de générer des associations « favorables, fortes et uniques » (Aaker, 1992) à la marque. D'abord, les dirigeants de PME affirment pour la plupart parvenir à générer des associations positives en s'associant avec des personnes ou des organisations possédant une image alignée aux valeurs de leur entreprise :

Pour la rendre plus forte (la marque), on travaille avec d'autres marques fortes. On a l'habitude de travailler avec les marques de nos clients ou nos propres propriétés que l'on a créées (Coprésident, GVK).

Le choix du nom de marque peut aussi avoir une incidence sur la perception que les parties prenantes ont de cette dernière. Nous avons eu droit au témoignage d'un dirigeant affirmant avoir dû doter son entreprise d'un nouveau nom afin de cesser les associations négatives qui impactaient sa capacité à vendre ses services :

Les gens n'associaient pas positivement le nom IXM (nom fictif). C'était un petit peu un jeu de mots niaiseux, mais les gens l'utilisaient, donc ça entrait dans le subconscient des gens un peu comme « péjoratif » dans le fond, plutôt que de transmettre notre côté « exceptionnel ». [...] on a eu de mauvais articles sur le marché, qui nous ont fait mal. À l'époque, on était mal équipés pour être capables de gérer les médias sociaux, donc on les a laissés aller. On pensait que ça allait comme « glisser », mais ça a « stické » solide. Donc, ça a été vraiment mal géré. Et puis, on s'est regroupés et on a dit « bon, on continue à travers un nouveau nom qui représente davantage ce qu'on fait et renvoie une image positive ». [...] en effet, le nom avait une connotation négative, assez forte pour que des clients décident de ne pas faire affaires avec nous (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

3.4.2.2 Renforcer les associations par la démonstration du savoir-faire

Trois des dirigeants de PME ont affirmé renforcer les associations positives à la marque en démontrant le savoir-faire plutôt qu'en déployant des tactiques de communication élaborées. En les rencontrant, on sent bien leur désir de satisfaire leur clientèle et bien souvent de dépasser ses attentes, créant un effet de surprise qui les poussera à acheter davantage. Cette perspective est particulièrement vraie pour les entreprises en B2B qui doivent livrer un produit ou un service sur demande :

Je t'avoue que moi, je commence à comprendre ça. [...] je suis très discret, ça ne paraît peut-être pas. Moi, jusqu'à tout récemment, le moins qu'on parlait de nous, le mieux c'était. [...] je veux être l'agence que tu te « revires » de bord et te dis « ah oui, ils sont wow ». Tu sais, on est 200 personnes ici, mais j'aimerais que l'on soit le secret le mieux gardé de l'industrie. Plus ça que de « flasher » « on est hot » (Président - Fondateur, MBQ).

Je pense que la marque doit supporter notre travail, notre croissance. Par contre, ce que je me rends compte, c'est que c'est notre produit qu'il faut mettre de l'avant. Donc, mon nom de départ, je pensais que c'était mon bouclier, la partie en avant, mais je me rends compte que ce n'est pas ça du tout. Il faut montrer ton produit et démontrer que ce que tu fais est spectaculaire puis les gens vont l'associer à ta marque (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

On veut leur montrer, on veut éduquer nos clients [...] justement pour se positionner comme étant « on est tellement bons dans ce que l'on fait qu'on vous montre comment le faire » (Coprésident, JYN).

Comme nous l'avons abordé un peu plus tôt, la qualité perçue occupe une place importante dans l'ensemble de valeurs des PME. La démonstration du savoir-faire dont il est question devient donc une façon d'appuyer cette valeur prédominante :

On a démontré notre capacité à faire de l'exécution qui est « seamless », qui est parfaite, donc les gens avaient une perception positive de IXM parce que ce n'était pas le nom qu'ils regardaient, mais plutôt ce que l'on avait fait. Donc, l'exécution parlait d'elle-même et le nom venait après [...] puis, après ils vont associer le nom au produit. L'inverse est plus difficile. [...] donc, l'année passée, avant le Parcours, on s'est dit « il faut briser cette association-là », on va donc changer de nom de marque (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Dans la même veine, beaucoup des dirigeants rencontrés maîtrisent d'instinct l'aspect séquentiel du modèle d'équité de marque développé par Keller (1993). Dans un ordre logique, ils sont en mesure de nous expliquer leur approche de développement de la relation client. Beaucoup estiment nécessaire de démontrer leur savoir-faire de sorte à créer un sens commun et mettre leurs valeurs d'entreprise à l'avant-plan par des associations positives, convertir ces associations positives en jugements ainsi qu'en émotions qui leur seront favorables, principalement en ce qui a trait à la perception de qualité et finalement assurer la loyauté, en plus de l'engagement de leur clientèle à plus long terme. Pour plusieurs, il s'agit donc de bâtir progressivement la relation, en démontrant le savoir-faire, débutant ainsi avec de petits mandats qui gagneront en importance :

On essaie de faire moins, mais mieux ! Après quelques années dans l'industrie, généralement quand ça va bien, moi je préfère commencer plus petit avec le client et n'avoir seulement que des « success ». Tu sais, au lieu d'être trop gourmand, c'est comme « guys, ne soyez pas gourmands, soyez petits et prenez des bouchées que l'on sait qu'on va pouvoir mastiquer ». Souvent, il y a un « set up », de l'optimisation, de la configuration. Il y a une vitesse de croisière à aller chercher (Président - Fondateur, MBQ).

Tu sais, on n'est pas du genre à faire des « hit and run ». On est plus du genre à dire « je vais faire moins avec toi, mais je vais en faire plus longtemps ». Donc, je pense, les clients le savent. On n'est pas des gens à l'argent, on est des gens à la croissance, à établir une fondation solide (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

Comme nous venons de l'observer, les dirigeants des entreprises MBQ et ODS sont ceux qui parviennent le mieux à illustrer l'aspect séquentiel du modèle d'équité de marque offert par Keller (1993). Après avoir généré de la notoriété en ciblant leurs clients potentiels par reciblage et renforcé les associations et l'évaluation positive de leur marque, ils sont en mesure de développer la loyauté et créer de la récurrence auprès de la clientèle acquise :

Une fois que tu vas chercher ce « momentum », une fois que tu fais « shiner » ton client avec les résultats, après ça, c'est hyper intéressant le « momentum » que l'on va chercher. Donc, oui, ça devient très « sticky business » les clients qui sont chez nous (Président - Fondateur, MBQ).

3.4.3 La réponse à la marque (réputation)

Selon Keller (2003), la réponse à la marque réfère aux opinions et à l'évaluation des consommateurs quant à la marque, basée sur les associations précédemment identifiées quant au sens de la marque. La

prise de position par rapport à la marque - notamment par démonstration du savoir-faire - est basée sur les jugements qui incluent : la qualité globale, la crédibilité, la considération et la supériorité. De plus, les émotions des consommateurs y ont une incidence pouvant prendre la forme d'une réponse émotionnelle ou d'une réaction face à la marque. Fombrun & Rindova (2000, tiré de Abimbola & Vallaster, 2007, traduction libre) estiment que « plus l'expérience client est positive, plus la marque est forte et plus la réputation de l'entreprise est positive ». Voyons voir quel est le rapport des dirigeants face à la réputation de leur marque et comment ceux-ci renforcent les associations positives :

Quand tu as un sentiment d'appartenance tellement fort, tu vas te battre bec et ongles pour ça. Aussi, pour la réputation. Tu sais, dès qu'un client arrive avec un commentaire négatif, quelque chose qui n'a pas fonctionné, c'est viscéral. Ça vient te chercher dans les tripes parce que c'est ton bébé. Selon moi, il faut être à l'écoute et ne pas avoir peur de se transformer non plus (Directeur des ventes, HWL).

Cette affirmation témoigne bien du contexte des entreprises oeuvrant en B2B, alors que les clients ont tendance à revenir dans un avenir rapproché s'ils sont satisfaits. Cependant, les dirigeants des plus petites PME composant l'échantillon n'ont pas tendance à évaluer la satisfaction de leurs clients, estimant que celle-ci est mesurable par la récurrence qu'amènent leurs modèles d'affaires :

Tu sais, c'est dans notre plan d'essayer de faire un peu de suivi de type « after sale » avec les clients, pour savoir comment on peut améliorer le tout. Mais, en gros, ils reviennent parce que ça fonctionne, on livre à temps et on est super organisés dans notre gestion de projets (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

Chez les entreprises de plus grande taille, certains mécanismes sont en place afin de connaître le niveau de satisfaction de la clientèle et de pouvoir ajuster le tir, lorsque nécessaire :

On fait beaucoup de « voice-of-the-customers ». On en fait en personne et en groupes. La méthode ici, on prend « design sprint », qui se rapproche du « design thinking ». On le fait quand on a un projet spécial et on identifie certains clients. Parfois, on implique aussi des fournisseurs, puis on le fait ici même. Ça dure cinq jours, habituellement cinq vendredis en ligne. Nous partons de l'idée et allons jusqu'au « voice-of-the-customers », le tout en cinq jours ouvrables. Tout ça nous permet donc de voir si on est dans la bonne direction et de constater les préoccupations des clients (Président, BQF).

Comme nous l'avons abordé précédemment, l'agilité et la proximité de la clientèle peuvent constituer des avantages certains pour les petites entreprises, leur permettant d'obtenir une rétroaction plus directe, facilitant la réalisation d'un produit ou d'un service de qualité. « Le « feedback » provient des clients, des collaborateurs, en contact direct avec eux. Je n'ai jamais vraiment fait une grande démarche pour l'obtenir » affirme le président de NRC. Plusieurs autres abondent dans le même sens, estimant vouloir surpasser les attentes de leur clientèle sous la base de la rétroaction :

C'est vraiment du « one-to-one ». Donc, la notion de satisfaction passe évidemment par le processus. Nous sommes constamment à la recherche de la satisfaction totale de nos clients [...] donc je veux une expérience « wow », le but c'est ça. À la fin d'une production, s'il n'y a pas eu d'effet « wow », j'interroge mon client pour savoir ce que j'aurais pu faire de plus. « Qu'est-ce que tu aurais aimé », « qu'est-ce qu'on devrait changer », « comment est-ce qu'on devrait s'y prendre pour que ce soit spectaculaire » (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Ce n'est pas mesuré de manière scientifique. Si on était une grande entreprise, avec 150 employés, c'est sûr que j'aurais un département de marketing et il y aurait des sondages qui seraient faits avec les clients. Actuellement, c'est beaucoup d'aller manger au restaurant avec les clients. Y'a encore beaucoup d'informel dans une entreprise de ma taille. Puis, c'est ce que je vois avec la croissance, c'est que c'est de plus en plus de la systématisation (Président, LAP).

Tel que mis en lumière par la dernière affirmation, le fait que ces entreprises soient encore de petite taille permet d'assurer une rétroaction complète entre dirigeants et clients. Cependant, au fil de la croissance il faudra implanter des processus permettant de mesurer la satisfaction sur une base régulière.

Pour certains dirigeants, cette proximité avec la clientèle, ou encore cette capacité à faire entendre sa voix dans l'organisation, est non seulement une façon d'aller chercher une rétroaction sur le plan de sa satisfaction, mais aussi de s'ouvrir à la cocréation. En effet, lorsque nous avons abordé le thème de la satisfaction, plusieurs y sont allés d'affirmations faisant référence au client, en ce qui a trait à la proposition de valeur de leur entreprise :

Pour développer le nouveau projet de APE, ça a été un « insight », on peut dire ça. C'est vrai quand j'ai été sur le terrain que j'ai vu qu'il y a avait cette porte et trouvé ça super intéressant. [...] je suis très « terrain », même si je passe beaucoup de temps dans le bureau. Je connais beaucoup de monde dans l'industrie (Adjoint de direction, APE).

[...] les clients sont toujours la meilleure source d'information. En allant dans des « tradeshows », de voir ce que le marché veut, de comprendre ce que le marché achète, de comprendre aussi comment l'environnement se transforme... tout ça, c'est bien important. [...] parfois, les gens vont faire venir des consultants ou acheter des recherches, mais il y a toujours un espèce de décalage. Quand on lit une recherche, elle est déjà six mois en retard sur le marché. Donc, il faut avoir un sens du marché qui passe par cette proximité. [...] c'est de parler aux gens. De parler à ce que l'on va appeler des « influenceurs » ou des « donneurs d'ouvrage » pour observer quelle est leur dynamique de plan d'affaires, vers où ils vont aller et de fréquenter les endroits où ils vont être (Président, LAP).

Pour ces entreprises, particulièrement celles qui ont un statut de « startup », il s'agit d'une façon de demeurer en phase avec le marché et de boucler la boucle de rétroaction en apportant des modifications à leur offre de produits et services :

On a fait une première version de notre produit, mais comme ça ne va jamais durer, un moment donné il va falloir en faire une nouvelle version. Tu sais, réparer d'une certaine façon les erreurs que l'on a faites sur la première. On a eu du « feedback » aussi. Les gens nous disaient « ce n'est pas tant ça, c'est plus ça » [...] avant de sortir un truc en production, on sort une version bêta et on teste avec à peu près 500 personnes. [...] on leur demande des questions du type « est-ce que la navigation était facile », on encore « est-ce que tu comprends bien comment fonctionne telle ou telle fonctionnalité » (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

Là aussi c'est différent entre le B2B et le B2C. En B2B, on a très souvent des « feedbacks » directs de nos clients, puis une façon facile de l'évaluer c'est la récurrence. Si on a des problèmes récurrents avec les clients, on le sait rapidement. Dans le cas où tout va bien, la relation suit son cours. En comparaison, en B2C nous faisons beaucoup de tests. On va recueillir beaucoup d'« inputs » des consommateurs pour améliorer le produit, le faire évoluer et l'ajuster vraiment au coeur de leurs attentes (Coprésident, GVK).

Chez certains, on recherche même une rétroaction pratiquement en temps réel afin de s'ajuster aux attentes des clients et livrer une offre satisfaisante dans les meilleurs délais :

Bien, en B2B, c'est sûr que dès que le projet est important, on fait des vidéoconférences à chaque projet, puis nos équipes de vendeurs sont très proches de nos clients, puis ils demandent du « feedback » constamment. [...] puis en B2C, il y a les réseaux sociaux. Je te

dirais qu'on ne peut pas avoir un « feedback » plus « accurate » que ça. On a tellement d'outils de mesure, puis de données (Vice-président et associé, ETI).

Les dirigeants d'entreprises de petite taille ont tendance à mesurer la satisfaction par des approches informelles, en étant directement en contact avec leurs clients. Lorsque l'entreprise atteint une certaine taille et doit instaurer des processus pour assurer cette mesure de façon continue, plusieurs possibilités s'offrent à elle. Plusieurs évoquent l'implantation d'un « Net Promoter Score » (NPS) envoyé à leurs clients à chaque fin de mandat :

On est bons pour ça, mais je ne le mesure pas. Ce que je pense faire, quand on va avoir plus d'employés, c'est de faire comme des services à la clientèle. Ils envoient une question du type « avez-vous été satisfaits de votre appel et tout ». Je pensais faire ça, mais je n'ai pas le temps du tout. [...] quand j'ai de nouveaux employés, je demande à mes clients « hey, tu lui as parlé... comment c'était ». Tu sais, j'essaie d'obtenir un peu de « feedback » informel là. J'écoute les appels et au besoin, je fais du « coaching » (Directeur des opérations et relation client, KZO).

Pour que tu puisses bâtir une relation, il faut que tu puisses connaître la personne. Ça, tu vois, ça fait partie de la marque. L'idée, c'est que dans mes NPS je souhaite entendre ce que mes clients ont à dire (Coprésident, JYN).

Dans le même ordre d'idées que la précédente affirmation, plusieurs estiment que la relation avec le client se développe main dans la main avec ce dernier et que c'est ce qui permet d'en assurer une bonne rétention sur une plus longue période. Dans la section qui suit, il est donc question de loyauté et d'engagement de la clientèle.

3.4.4 La relation à la marque (loyauté et engagement)

On n'a moins besoin de faire du marketing dans ce temps-là. L'année passée on a peut-être ajouté 30 clients, puis cette année, on va en ajouter aussi. Donc, le « challenge » ça va être de garder ceux-là, ce ne sera pas juste d'en acquérir. Donc, on vient d'engager un vendeur qui ne va servir qu'à faire du « care management »... un « engagement manager » ou quelque chose comme ça (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

Keller (2001), estime que la nature de la relation peut prendre la forme de quatre éléments, composant le sommet de la pyramide de l'équité de marque : le comportement de loyauté, l'attachement, le sens de communauté et l'engagement actif des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes.

Dans cette sous-section, nous observons comment les dirigeants de PME parviennent à compléter la séquence menant au développement de l'équité de marque. C'est-à-dire de développer une relation forte axée sur le long terme.

Chez les plus petites entreprises composant l'échantillon, on remarque que la loyauté ne constitue pas particulièrement un enjeu important aux tout débuts de l'entreprise. Si la satisfaction du client est présente, ce dernier reviendra. À l'inverse, s'il n'est pas satisfait, il mettra un terme à la relation :

On fait un projet avec un client « x » et ça fait peut-être cinq ou six projets que l'on fait ensemble. Je ne suis pas quelqu'un non plus qui travaille beaucoup pour fidéliser des gens. Dans le fond, vas où tu peux et tu reviendras (Président, NRC).

Nous, c'est du « repeat business », donc c'est facile de savoir s'il est content. S'il n'est pas content, il n'y aura plus jamais de commandes. [...] si les chiffres descendent, j'ai un problème. [...] quand les problèmes se pointent, c'est là que tu peux bien mesurer la qualité d'une relation (Directeur des ventes, HWL).

Cette dernière affirmation s'aligne bien à la littérature produite par Ovidiu (2005, tiré de Farjam, 2015) qui estime qu'une marque forte permet de capturer une masse de clients, ajoutant que même si les coûts de transfert sont faibles, il y a une inertie significative de leur part et ne présente pas une importante motivation à découvrir les alternatives de la compétition.

Nous avons précédemment vu que de mettre l'accent sur l'aspect de confiance est dans bien des cas une façon efficace de générer de l'équité. Si les consommateurs font confiance en la marque, ils vont la recommander, consommeront davantage de ses produits et services ou vont s'y référer en premier lieu pour combler leurs besoins (Cheng & Chan, 2004). C'est ce que nous avons pu observer dans notre échantillon. En effet, plusieurs des dirigeants estiment que c'est en cherchant à développer la confiance, tout au cours de la relation, qu'ils parviennent à générer de la loyauté et ultimement de l'engagement de la part de leur clientèle. On remarque que cet élément de confiance teinte davantage le discours des dirigeants dont l'entreprise oeuvre en B2B, qui doivent livrer des produits ou des services plus personnalisés :

Souvent, je te dirais que les compagnies essaient de travailler avec nous parce qu'on est justement rassurants dans notre processus de travail. Notre gestion de projet est forte. Puis, je pense que c'est quelque chose que beaucoup de compagnies de notre taille vont sous-estimer, focalisant souvent sur le « output », ce qu'ils vont sortir comme produit. [...] moi je m'arrange pour que tout soit « OK » (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

On leur demande et ils disent « écoutez, on a eu des problèmes avec tous nos fournisseurs et on a aussi des problèmes avec vous, mais vous êtes vraiment proactifs pour les résoudre, on vous tient à coeur. Le succès du projet est vraiment aussi important pour vous que pour nous. Donc, ils me disaient « pourquoi est-ce qu'on changerait de compagnie ». On va aussi différencier la relation d'affaires avec l'entreprise privée que l'entreprise publique parce que dans le public, ils ne peuvent pas être loyaux. Par la loi, ils doivent aller en appel d'offres, mais les entreprises privées, elles, une fois qu'elles ont trouvé un fournisseur fiable, elles ont tendance à garder une loyauté (Président, LAP).

Cette relation de confiance prend finalement une forme de collaboration entre deux partenaires, soit un dirigeant d'entreprise et un client :

Au fil des années, certains de nos clients récurrents sont devenus des partenaires. On a accès à pas mal d'information sur eux, sur leurs projets, sur leurs budgets. Donc, ils nous partagent beaucoup d'information stratégique et ils nous incluent de plus en plus tôt dans l'élaboration des offres et on devient des partenaires tôt dans l'élaboration des offres. On se serre vraiment les coudes. Je pense qu'on est vraiment plus dans une approche « partenaires » que « client-fournisseur » strictement (Coprésident, GVK).

Je te dirais que dans notre type de « business », c'est vraiment du relationnel, à long terme. [...] j'essaie de vraiment garder la relation simple. J'ai aussi beaucoup de confidences de mes clients. Bref, il y en a beaucoup qui sont devenus des amis avec les années. C'est donc de prendre le temps d'être à l'écoute de leurs besoins (Directeur des ventes, HWL).

Quand tu bâtis avec des gens autour de toi, puis tu grandis avec eux, tu peux accélérer. Ça veut dire que moi, je te regarde, puis je n'ai pas à t'expliquer quoi faire, ça se fait. Donc, je peux passer mon temps à faire autre chose qui va me faire grandir (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Une fois cette relation de confiance établie, certains dirigeants estiment qu'il faut concentrer les énergies sur les clients qui génèrent le plus de valeur pour l'entreprise afin de les engager à la marque et croître de façon optimale. Un traitement spécial leur est donc réservé pour assurer leur satisfaction et développer la relation :

On a un taux de rétention de 95% depuis des années. [...] on a une journée où, chaque année, on reçoit nos meilleurs clients et on fait un « voice-of-the customer » du salon en faisant un

genre d'entrevue pour comprendre ce qui peut être amélioré. [...] notre salon BQF a plus de succès que les foires commerciales dans notre association sectorielle. On se le fait dire par nos clients et fournisseurs qui y participent. Ils sont enthousiastes à venir ici. Les gens viennent chez nous motivés parce qu'ils achètent déjà ici. Ils ne viennent pas perdre leur temps ou par simple curiosité (Président, BQF).

Bien, tu sais, je dirais que c'est vraiment d'avoir une expérience client juste impeccable pour que les gens nous adorent. Tu sais, il y a plein de gens qui sont comme « ah, je m'en fou, ce n'est pas pour moi » et c'est correct. On va essayer de les convaincre un peu, mais pas tant non plus. On va plus regarder ceux qui « trippent », ce qu'ils aiment... Tu sais, qui nous adorent. Il faut s'intéresser à ce monde-là, puis après d'essayer d'« expand » cette niche-là (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

Dans certains cas précis, la loyauté n'est pas tant une question de satisfaction, mais bien plus de modèles d'affaires. Selon certains dirigeants, la solution réside dans la diversification et les ventes croisées. En effet, bien que les clients soient disposés à acheter davantage, ils ne peuvent le faire puisque l'entreprise n'offre qu'un produit unique :

Ça, c'est le problème que l'on a. C'est que les gens achètent une seule fois le produit puis ne reviennent pas. C'est notre plus grand problème de modèle d'affaires, c'est fondamental et il faut régler ça (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

Bien là, en ce moment, c'est quelque chose sur lequel on travaille spécifiquement, parce que oui, il y a du « repeat », il y a une très grande fidélité, mais en ce moment on a davantage une offre de services par projets (Coprésident, JYN).

Ces dernières affirmations nous conduisent donc à une section plus tactique, où il est question des différentes stratégies mises en oeuvre par les dirigeants de PME afin de faire croître leur entreprise. Il sera notamment question de cette nécessité de diversifier les sources de revenus et d'en augmenter la récurrence.

3.5 Les stratégies déployées en phase de croissance d'entreprise

Dans les prochaines sous-sections, nous aborderons les différentes stratégies mises en oeuvre par les dirigeants de PME pour faire croître leur entreprise. À travers le prisme de la marque, nous verrons

quels en sont les tenants et aboutissants et comment les dirigeants adaptent leurs pratiques managériales. Voici les différentes stratégies qui seront abordées et les sous-thèmes mis de l'avant par les personnes rencontrées :

1	<i>La marque « employeur »</i>
2	<i>La stratégie de diversification et l'architecture de marque</i>
3	<i>L'innovation du modèle d'affaires</i>
4	<i>La croissance à l'international</i>
5	<i>La croissance par fusion et acquisition</i>

3.5.1 La marque « employeur »

3.5.1.1 L'accès à la main-d'oeuvre qualifiée devient un enjeu pour la croissance

Pour certains dirigeants de PME, développer la marque « employeur » est tout sauf accessoire. Il s'agit d'une priorité liée à un enjeu propre à leur contexte d'affaires. En effet, le contexte de plein-emploi actuel incite certains employeurs à y consacrer du temps et des ressources afin de doter leur entreprise de ressources humaines qualifiées, et en quantité suffisante, afin de répondre à la demande croissante tout en maintenant certains standards de qualité. Pour attirer les meilleurs talents, ils jugent donc pertinent, voire nécessaire, d'agir rapidement en ce qui a trait à leur marque « employeur » :

C'est un très gros défi en ce moment, avec le contexte de recrutement, pour beaucoup d'entreprises. [...] on a un noyau solide, qui est fiable, mais je te dirais que depuis quelque temps il y a des périodes où c'est difficile de recruter. [...] Les employés que l'on recrute ça ne fonctionne pas, on a de la misère à les fidéliser (Président, FUJ).

Ces dirigeants doivent donc user d'ingéniosité pour contrecarrer cette problématique conjoncturelle. Pour eux, il ne s'agit pas uniquement d'injecter des ressources financières pour générer de la notoriété dans le marché de l'emploi, mais bien de se rendre plus attrayants :

Bien, là j'ai compris que ce ne serait pas l'argent qui réglerait ça parce que l'argent il n'en manque pas. C'est de trouver des gens en fait. On travaille très fort avec le recrutement (Président, LAP).

Pour soutenir le recrutement, ceux-ci pensent donc, ou sont dans le processus de développer leur marque « employeur ». Tout comme pour la clientèle, nous avons pu entrevoir les différents composants des modèles d'équité de marque proposés par Aaker (1991) et Keller (1993), incluant l'aspect séquentiel amené par ce dernier. Lassar & al. (1995) affirment que l'équité de marque fait référence au « renforcement de l'utilité et de la désirabilité perçues que les consommateurs associent au nom de marque attribué à un produit ». Pour la question de la marque « employeurs », remplaçons tout simplement le terme « consommateurs » par « employés ». Dans une perspective « employé » le développement doit tout autant aller au-delà de la simple notoriété et rallier les candidats potentiels à une raison d'être qui les attireront et les mobiliseront éventuellement dans leur travail quotidien :

Je pense que c'est important que tous les gens connaissent notre histoire. On est très connus dans l'industrie et on a même un statut « VIP » avec nos partenaires. Le mot se passe beaucoup, « quand tu veux quelque chose de sérieux, tu appelles KZO », mais je pense que pour attirer la main-d'oeuvre, il faut qu'elle connaisse notre histoire (Directeur des opérations et relation client, KZO).

Notre marque est assez faible, ce qui nous nuit en recrutement. J'ai lu dans plusieurs formulaires de gens qui appliquaient ici, quand on leur demandait ce qu'ils connaissaient de LAP, ils mettaient « zéro » (Président, LAP).

D'après les réponses recueillies à ce sujet, la marque « employeur » semble être teintée grandement par la culture organisationnelle et les pratiques de gestion en place dans l'entreprise. L'attraction de nouveaux talents et leur niveau de loyauté à travers le temps passeraient en outre par une confiance - au même titre que pour la clientèle - et une autonomie accrues, en plus d'un ensemble de conditions de travail que l'on pourrait qualifier d'« extrinsèques » :

On a un taux de rétention d'à peu près 94%, ce qui s'est rarement vu dans l'industrie. Donc, ça va bien. Je les laisse faire. Je pense qu'au début, l'autonomie n'est pas si évidente [...] par contre, après deux ans, ils sont en marche. [...] c'est aussi la qualité de l'environnement de travail. Tout est flexible ici - on est une entreprise familiale - y'a pas de niveaux hiérarchiques (Directeur des opérations et relation client, KZO).

L'environnement de travail fait partie des éléments tangibles et intangibles permettant de générer des associations positives à la marque « employeur », contribuant éventuellement à l'atteinte d'un fort niveau d'engagement auprès des employés. Nous en discuterons dans la prochaine sous-section. Les dirigeants en faveur du développement de la marque « employeur » parviennent ainsi à mettre au monde des ambassadeurs pour leur marque :

Les bureaux sont beaux, tout est mis en place pour que ce soit le plus agréable possible. La fête de tout le monde est soulignée, on fait des barbecues régulièrement... tu sais, y'a vraiment une confiance qui règne, mais on travaille fort. Ils savent qu'ils font une différence puis qu'ils peuvent accomplir à peu près n'importe quoi (Vice-président et associé, ETI).

Comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature, Youngbum Kwon (2013, cité de Farjam, 2015) affirme que la perspective « employés » est similaire à celle axée sur les consommateurs, au sens où toutes les deux sont formées de « valeurs intrinsèques, dans la nature de la marque ». Dans le même ordre d'idées, certains dirigeants font des liens entre leur approche envers la clientèle en comparaison à celle destinée aux employés :

On s'est dit « on va les gérer comme des clients plus que des employés ». Donc, on a bâti un « back-office », un « kit » de support pour eux. On veut qu'ils soient heureux, puis s'ils sont biens et heureux, ils vont véhiculer ça au reste des gens en disant « crime, ce n'est pas une ambiance comme chez le voisin où je ne suis pas le huitième numéro (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Par le biais de la dernière affirmation, on remarque un réel désir de certains d'entre eux à offrir un environnement de travail agréable et des outils visant à atteindre un haut niveau de satisfaction chez des employés, développant les associations positives à la marque « employeur », ensuite interprétées comme des jugements et des émotions favorables, générant à plus long terme de la loyauté et de l'engagement. C'est-à-dire, d'avoir une main-d'oeuvre qui souhaite demeurer en poste, voire même « véhiculer » un message positif dans le marché de l'emploi.

3.5.1.2 Mesurer la satisfaction à l'interne pour offrir une marque « employeur » améliorée

Plusieurs des dirigeants rencontrés, plus particulièrement ceux représentant des entreprises de petite taille, nous mentionnent que les mécanismes de rétroaction prennent davantage une forme informelle, étant pour la plupart en contact quotidien et direct avec leurs employés :

C'est quand je leur parle que tout de suite je le vois. Surtout qu'il y a des types de questions que tu ne peux pas leur demander. Tu vas le voir tout de suite. [...] tu le sens, tu le vois, c'est comme un thermomètre interne je crois (Directeur des opérations et relation client, KZO, 10 employés).

Commencer à formaliser les outils de mesure de la satisfaction interne permet à certains dirigeants non seulement de révéler ce qu'il se passe dans leur entreprise, mais aussi de générer des idées jusque-là inédites, tout comme il était question avec la clientèle :

On a des façons que je qualifierais de « casual ». Tu sais, moi je mange avec mes employés le midi, dans la cafétéria de la compagnie. [...] j'ai aussi un programme qu'à chaque semaine je dîne avec un employé. [...] j'ai déjà eu un « pitch » dans ces dîners-là, qui est actuellement en production (Président, LAP).

Pour les entreprises possédant un volume d'employés plus important, il devient pertinent, voire nécessaire dans certains cas, d'implanter des mécanismes de rétroaction qui permettent de prendre le pouls à l'intérieur des différentes équipes, afin d'intervenir lorsque nécessaire. Il devient plus évident pour les dirigeants de demeurer informés et d'assurer un suivi auprès des employés en déployant de nouveaux canaux de communication utilisant des solutions technologiques ou des sondages, peu coûteux et simples d'utilisation :

J'ai fait des tentatives depuis deux ans d'essayer de systématiser une formule de Net Promoter Score (NPS) à l'interne, puis ça marchait moins parce que c'était moi qui essayais de la coder. Puis là, j'ai vu le produit OfficeVibe, quelqu'un m'en avait parlé. Là on a ça à l'interne pour récolter tous les « feedbacks », puis c'est le « fun » parce qu'on a un assez bon nombre d'employés pour que le « pool » de « data » soit intéressant (Coprésident, JYN, 30 employés).

L'avantage là-dedans (OfficeVibe), c'est que tu es capable de voir par département, par directeur, puis tu peux le faire différemment - par générations, par exemple les « x », les « y » - pour vrai on peut sortir plein d'axes, donc tu es capable de bien cibler et intervenir avec précision (Chef de la direction - Fondateur, ODS, 100 employés).

Qu'il s'agisse des plus petites ou des plus grandes entreprises composant l'échantillon, on remarque dans les deux cas une volonté réelle d'alimenter la rétroaction des employés et d'assurer, dans la mesure du possible, la satisfaction de ces derniers.

3.5.1.3 La transparence et implication des employés

On remarque que les dirigeants d'entreprises de plus petite taille abordent la transparence de façon plus naturelle dans leur discours. Par le type de gestion entrepreneurial, alors que les dirigeants sont en contact direct avec leurs employés, on perçoit une nécessité de mobiliser les ressources humaines

derrière un but commun pour assurer le bon développement de l'entreprise. Pour y arriver, il semble pertinent de viser l'atteinte de la plus grande satisfaction possible des employés, le tout appuyé par la transparence et l'implication des employés dans la prise de décision :

C'est une entreprise gérée de façon démocratique, gérée par l'ensemble de ses employés. Donc, ce que l'on a décidé de faire c'est une coopérative en solidarité. [...] ils sont très impliqués. On fait des « meetings » chaque semaine. [...] on les intègre dans toutes les décisions, autant au niveau de la stratégie que sur le terrain. Tout le monde est au courant de ce qu'il se passe. On écoute tout le monde, tout le temps. Il n'y a pas vraiment de hiérarchie (Adjoint de direction, APE, 50 employés).

On essaie d'être le plus transparent possible. On essaie d'informer les gens le plus possible. [...] à mon avis, c'est important, puis avec le temps, on s'est rendu compte qu'on ne traitait pas les employés comme des employés, mais un peu comme des clients parce que la « business » est montée dans un modèle où la force de travail - notre « core » - c'est nos artistes, nos employés (Chef de la direction - Fondateur, IXM, 86 employés).

Le développement de l'entreprise, et de sa marque, passent aussi par l'implication des employés. Rode & Vallaster (2005) affirment que la gestion de la marque n'est pas seulement une responsabilité fonctionnelle du service marketing. Ils font la comparaison avec les grandes entreprises, estimant que les PME ont un net avantage en raison de leurs « structures et processus plus flexibles », permettant d'« impliquer des activités et des efforts transversaux », intégrant plusieurs parties de l'organisation dans le développement de la marque. Certains dirigeants ont mis en place des mécanismes afin de valider certaines décisions d'affaires ou même certaines idées auprès de leur main-d'oeuvre :

C'est pour inclure tout le monde dans cette affaire-là. Pour ce qui est des choses plus « business », c'est souvent plus des sondages que je fais en collaboration avec notre responsable des communications. Elle va prendre le pouls... « est-ce que vous aimez ça » (Chef de la direction - Fondateur, DSH, 15 employés).

C'est vraiment très horizontal. On est organisés en cercles tu vois, ça revient partout (faisant des liens avec l'identité visuelle de la marque). [...] on a pensé à ces affaires-là. Toutes nos équipes on appelle ça des cercles. Par exemple, dans le cercle « design », il y a des designers, mais aussi des gens dans le « software ». [...] c'est assez distribué finalement, tout le monde peut vraiment s'exprimer sur tout (Chef de la direction, CRG, 17 employés).

On remarque que la plupart dirigeants des plus petites entreprises composant l'échantillon souhaite s'adresser à l'ensemble de leurs employés, d'autres sont davantage enclins à les impliquer de façon plus fonctionnelle, misant sur l'expertise spécifique des personnes en ce qui a trait aux problématiques abordées :

Bien, en fait, la marque, le design, a été développée à l'interne, par notre équipe de design, mais ils ont fait ça dans leur coin [...] ça n'a pas été une grande démarche collective. En même temps, ce n'est pas nécessairement comme ça que ça doit être fait non plus (Président, LAP, 56 employés).

D'après certaines affirmations, cette tendance à décentraliser certaines décisions et à impliquer les employés par champs d'expertise gagne en importance au fil de la croissance, contrastant avec les recherches de Rode & Vallaster (2005) et Abimbola & Vallaster (2007) qui estiment que les PME seraient plus inclusives que les grandes organisations, où la gestion de la marque peut être partagée par plusieurs parties à l'interne ou à l'externe. Ce que l'on remarque sur le terrain, c'est que les dirigeants d'entreprises de plus grandes tailles ont tendance à consulter leurs employés sur des problématiques précises, cherchant exclusivement l'avis des personnes concernées :

Je suis un peu trop démocratique dans mon approche par contre. Plus on grandit, plus il faut que ça change parce que quand tu es sept, c'est une chose, mais quand tu es 45-50, tu peux moins, c'est vraiment quelque chose d'autre. Une autre dynamique, une autre approche. [...] on est en train de trouver des processus pour justement garder les canaux de communication ouverts, mais clairement faire comprendre que ce n'est pas une démocratie (Président - Fondateur, MBQ, 45 employés).

3.5.1.4 Développer la loyauté et l'engagement des employés

Plusieurs dirigeants d'entreprise évoquent les valeurs pour expliquer leur capacité à retenir les employés chez eux. On comprend que la proximité qu'ont les dirigeants d'entreprises de petite taille avec leurs employés rend plus évidente la transmission des valeurs :

L'expérience « employés » se fait au jour le jour. Moi je suis plus de 50% du temps ici, je connais chaque employé. C'est une petite entreprise donc c'est facile de rester près de tout le monde. Il y a un très faible taux de roulement parce qu'on est très sélectifs à l'embauche. Tu as deux genres de personnes qui appliquent ici : soit des gens qui adhèrent à la culture ou ceux qui n'y adhèrent pas et quittent rapidement. Généralement, une personne, soit elle est avec nous 20 ans ou deux semaines (Président, BQF).

Pour ce qui est des valeurs prédominantes chez les PME, l'un des dirigeants affirme vouloir « essayer d'établir une mini-société [...] axée sur les valeurs » (Adjoint de direction, APE) et un autre estime qu'« il y a une vraie valeur d'équipe, de famille. Donc ça, c'est certain que ça a un grand pouvoir de rétention » (Chef de la direction - Fondateur, ODS). L'aspect « familial et de proximité » est sans contredit une valeur partagée par l'ensemble des entreprises à l'étude, de même que par les gestionnaires eux-mêmes, en tant qu'individus. C'est ce qui leur permet de mobiliser leurs équipes et d'aligner les gens à un but commun. Comme nous l'avons abordé plus tôt, plusieurs dirigeants estiment que les valeurs agissent comme guide dans l'embauche ou le congédiement d'employés. C'est sans doute ce qui explique leur capacité à retenir la main-d'oeuvre dans leur organisation, étant donné leur habileté à sélectionner les « bons » candidats en amont :

Au niveau de nos employés, c'est magnifique... un bon taux de rétention. On partage les mêmes valeurs et les mêmes passions. Ceux qui quittent c'est souvent avec désarroi, parce qu'ils sont entrés dans nos valeurs, ce que peu ou pas d'entreprises offrent. Lorsqu'ils arrivent ici, ils se sentent comme dans une famille. Par exemple, je cherchais sur Facebook une employée, et elle nous disait à quel point elle était enchantée de voir nos valeurs (Adjoint de direction, APE).

Certains dirigeants d'entreprise nous ont cependant confié que la croissance de leur entreprise n'est pas sans obstacle sur leur capacité à changer les comportements et l'adoption de nouvelles valeurs qui doivent caractériser l'entreprise et les gens qui la composent. Il s'agit d'une étape cruciale dans leur croissance où certains demeurent en poste et d'autres doivent quitter parce qu'ils ne cadrent plus dans l'ensemble de valeurs :

Tous ceux qui étaient là depuis le début disaient « hey, on n'est pu petits » ou encore « avant on était biens », mais avec tout ça il y a eu un gros changement, puis je dirais qu'il y a peut-être 18 mois, ça a reparti avec une nouvelle dynamique, avec des gens qui cherchaient la croissance. Puis, ce qu'on dit dans le marché c'est que lorsque tu atteins le « 50 employés », c'est un plateau, le moment où le changement se crée. On a vécu ça à 40-50 employés, après ça il y a eu un grand vent de changement avec de nouveaux services, et puis là on est repartis (Chef de la direction - Fondation, ODS, 100 employés).

Ces dirigeants tentent tant bien que mal d'accompagner leurs employés dans le changement et de satisfaire leurs attentes. Il est donc évident que l'adhésion aux valeurs de l'entreprise représente un fondement important de la marque « employeur », permettant à plus long terme de générer de la loyauté et de l'engagement, contribuant plus largement à la marque de l'entreprise :

À chaque « state-of-the-nation » que l'on a, on revient sur nos valeurs, mais aussi sur notre engagement « employés ». Notre engagement est de donner l'opportunité à tout le monde d'atteindre son plein potentiel et d'être heureux. Puis, je dis souvent à ma gang « vous êtes chacun responsables de votre bonheur, il n'y a personne d'autre qui peut vous rendre heureux ou malheureux, mais il y a des conditions bénéfiques au bonheur ». [...] l'humain, l'individu, la personne sont au coeur de ce que nous faisons... de notre entreprise, de notre marque (Président - Fondateur, MBQ).

3.5.2 La stratégie de diversification et l'architecture de marque

3.5.2.1 La diversification pour faire face aux aléas du marché et générer davantage de récurrence

Pour un bon nombre des dirigeants rencontrés dans le cadre de la présente recherche, la stratégie de diversification est pour eux une façon d'assurer la croissance de leur entreprise. L'un d'eux affirme qu'« après un certain temps, il faut que l'on se diversifie pour continuer de croître » (Chef de la direction - Fondateur, ODS). Un autre ajoute « je me questionne parce qu'au niveau de la profitabilité, notre industrie ce n'est pas évident. Je me questionne à savoir si je ne pourrais pas développer quelque chose d'autre, de plus payant pour l'entreprise » (Président, FUJ). L'un des dirigeants estime quant à lui qu'il s'agit d'une façon de prémunir son entreprise contre les aléas du marché, estimant qu'« il y a toujours des choses qui arrivent, qui changent. Il faut que tu sois prêt à ça », faisant référence à son contexte d'affaires, dans les médias numériques, qui évolue rapidement. Il ajoute que « ce qui nous a permis de rester, c'est qu'on n'a jamais fait une seule chose, donc on a toujours été diversifiés. [...] on est en train de développer d'autres secteurs d'expertise pour quand les secteurs dans lesquels on est actifs aujourd'hui vont cesser d'être intéressants » (Président, LAP). La diversification lui a ainsi permis de voir sa proposition de valeur changer à cinq reprises. Pour ce dirigeant, c'est en testant de nouveaux secteurs d'activités qu'il en vient à innover et modifier son modèle d'affaires :

Dans le service, y'a toujours un client, mais nous on ne fait pas ce que le client veut, on fait ce que le client va vouloir parce qu'aujourd'hui, il y a une certaine compréhension de sa problématique, mais elle va être différente demain. Donc, il faut qu'on fasse des systèmes qui sont faits pour être changés (Président, LAP).

La mouvance du marché pousse certaines entreprises comme LAP à envisager de nouvelles avenues et à innover au niveau du modèle d'affaires, comme nous en discuterons dans une prochaine section. Cette diversification est donc envisagée comme une façon de contrecarrer l'offre nouvelle de la

concurrence. L'un des dirigeants ajoute qu'« il y a cette versatilité-là qui fait que l'on ne met pas tous nos oeufs dans le même panier. Donc, on n'est moins affectés par la compétition dans certains secteurs » (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

Par ailleurs, des dirigeants affirment quant à eux que la diversification est la stratégie de choix pour générer plus de récurrence et faire croître les revenus. Plusieurs avancent le fait que leur client ne peut développer une loyauté au-delà de ce que l'entreprise a à offrir en termes de produits et services :

[...] on va se diversifier. Je pense que l'on va bonifier notre offre. Ce que l'on veut éventuellement, c'est d'être capables d'offrir un abonnement sur certaines « features » qui vont être « premium » pour avoir un revenu récurrent. Présentement, les gens achètent le produit une fois, puis après ça c'est fini. Donc, ce n'est pas suffisant que la personne achète la prochaine génération du produit, et l'autre après (Chef de la direction - Fondateur, CRG).

L'un des dirigeants ajoute que c'est en se diversifiant que l'entreprise devient en mesure de générer davantage de valeur « client » et d'ainsi impacter positivement la récurrence :

[...] c'est en se diversifiant. Il y a les revenus récurrents aussi, parce que là quand on est en mode « service » pure, on n'a pas de revenus récurrents. Chaque produit correspond à un nombre d'heures, puis en revanche, si l'on crée des produits avec des revenus récurrents, on doit créer davantage de valeur (Coprésident, GVK).

Ce même dirigeant estime aussi que les PME ont l'agilité nécessaire pour faire preuve d'une certaine forme d'opportunisme en testant les limites de leur entreprise par la diversification :

Oui, on lance beaucoup de perches à l'eau [...] c'est un défi. En fait, on est justement dans une phase d'élargir nos marchés. Donc, ça peut donner une impression que l'on se « pitch » de tous les côtés, mais ce n'est pas le cas. Il y a un « masterplan » derrière. Je pense que c'est Laurent Simon, dans son cours, qui disait « quand on a une petite entreprise comme nous, on n'a pas le choix d'être agiles puis d'essayer. On ne peut pas partir avec une seule ligne à l'eau. On en jette plein puis on voit lesquelles mordent puis dans ce temps-là, c'est des montagnes de projets qui sont à notre échelle ». C'est donc ce que l'on fait actuellement et ça mord (Co-président, GVK).

Cette affirmation s'aligne donc tout à fait à la littérature, estimant que la flexibilité, la vitesse de réaction et la veille sur le marché représentent des avantages pour les PME, en raison de leur petite

taille et de leur contexte d'affaires permettant de générer de nouvelles opportunités plus facilement que les grandes entreprises (Carson & al., 1995).

3.5.3.2 L'acceptabilité et les limites d'une stratégie de diversification

Là où la marque joue un rôle important dans la stratégie de diversification, c'est sur le plan de l'acceptabilité et des limites de celle-ci. Quelques-uns des dirigeants rencontrés ayant mis de l'avant cette stratégie voient la marque comme une permission régissant en quelque sorte la teneur des activités de l'entreprise :

C'est extrêmement diversifié, mais comme c'est un esprit ETI, je pourrais partir un « label » de musique demain matin puis ça fonctionnerait. Je pourrais me partir une marque de linge puis ça fonctionnerait. Il faut juste concentrer nos efforts avec les moyens que l'on a, mais je pense qu'on peut tout faire avec cette marque-là. [...] je pense que l'on a les défauts de nos qualités, c'est d'être très passionnés par tout. Donc, on est dans un million de projets puis des fois, il faut que je fasse comme « OK, il va falloir se focaliser sur quelque chose en particulier (Vice-président et associé, ETI).

Dans le même ordre d'idées, l'un d'entre eux ajoute qu'il est plus évident pour lui d'aller de l'avant avec une stratégie de diversification passé un stade où la notoriété de la marque est bien établie, estimant qu'elle est un actif pouvant constituer un facteur de réussite pour sa stratégie :

On a vraiment un nom qui parle plus que ce que je faisais au tout début. [...] en gros, c'est de ne pas s'éparpiller puis de rendre ça encore plus mêlant pour notre proposition de valeur si on veut. Sinon, c'est de pouvoir profiter de la notoriété que l'on a déjà de DSH, puis du nom que l'on s'est bâti pour pouvoir commercialiser quelque chose puis d'être plus pris au sérieux. C'est comme le monde qui nous connaissent déjà, ce serait un plus de savoir qu'« ah oui, ils font des produits aussi » (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

3.5.2.3 L'importance de s'aligner au noyau de l'entreprise pour bien se diversifier

Plusieurs ont soulevé des inquiétudes quant à la possibilité de trop « éparpiller » leurs activités et de se distancer du noyau de leur entreprise (« core business »), estimant qu'il s'agit d'un équilibre qui doit être bien maîtrisé afin de garder le cap :

On a entendu plusieurs fois, incluant nos actionnaires « est-ce qu'il n'y a pas un peu trop d'éparpillement », mais la réalité, c'est plus un mode exploration pour être en mode

innovation en fait et s'adapter aux meilleures pratiques. Mais, il ne faut pas non plus se disperser puis mettre trop d'énergie partout sinon on n'est nul part (Co-président, GVK).

Comme nous avons pu l'observer en revue de littérature, il semblerait que pour beaucoup de dirigeants, il est ardu de comprendre ce que leur marque représente essentiellement (Balmer & Greyser, 2002, tiré de Urde, 2003), faisant en sorte qu'il est difficile pour eux d'implanter des éléments qui ne font pas partie du noyau, ou qui dévient de ce dernier, lorsque formulés en stratégies. Pour eux, cela signifie qu'ils peuvent possiblement faire dérailler le processus de développement de la marque et mettre en péril les actifs de cette dernière (Kapferer, 2012). En opposition avec ce que nous avons pu lire, l'un des dirigeants rencontrés affirme qu'un énoncé de mission bien défini permet à son entreprise de se prémunir contre le risque de trop s'éloigner du noyau et d'impacter négativement la marque :

C'est un peu le but de se diversifier vers autre chose. Je pense que la mission et les valeurs font en sorte que je ne suis pas figé dans un moule, mais je peux être appelé à travailler seul, développer plusieurs projets de natures différentes tout en restant dans ma visée. [...] c'est la mission de l'entreprise [...] de toujours être à la frontière de l'art et de la science. Donc, quand je reste fidèle à ces deux caractéristiques-là, habituellement je suis sur la bonne « track ». [...] pour moi, c'est important que mon entreprise remplisse cette mission-là (Président, NRC).

En complément, nous avons vu que ne pas savoir ce qui constitue le noyau engendre des risques pouvant placer l'organisation dans une position où elle pourrait perdre son identité corporative et sa position dans le marché. Par contre, dans le cas où elle possède un noyau bien défini, le défi repose sur son évolution et son adaptation à plus long terme (Gryd-Jones & al., 2013). Plusieurs autres des dirigeants composant notre échantillon abondent dans le même sens que le précédent, faisant référence à la présence d'un noyau bien défini dans leur entreprise, permettant de garder un certain alignement entre leur stratégie et leur marque :

On reste quand même dans le « core business » [...] il y a quand même un vocabulaire qui se ressemble beaucoup. Par exemple, la rigueur, l'analyse... on ne passe pas de « vendre un produit x » à « vendre un produit y ». [...] même dans la diversification, on reste quand même dans nos champs d'expertise que l'on peut appliquer à différentes choses. Comme, par exemple, la fabrication pour d'autres qui demeure exactement dans notre « core business » si on retourne en 1996 [...] donc on revient à l'essence de l'entreprise (Directeur des ventes, HWL).

On pourrait envisager de se diversifier. Pour le moment, il reste beaucoup d'opportunités dans nos deux secteurs principaux [...]. Ça pourrait, parce que le « core » va rester le même. Le « core » va rester le même » (Coprésident, JYN).

3.5.2.4 L'architecture de marque : adapter le message en stratégie de diversification

Les dirigeants des plus grandes entreprises composant l'échantillon ont une approche nuancée en ce qui a trait à leur capacité à adapter leur message lors de la diversification. Ceux-ci ont été en mesure de segmenter leur clientèle afin d'en faire varier les aspects à communiquer, sans toutefois dénaturer l'essence même de leur entreprise :

C'est comme quand tu joues aux Lego en fait. On met les blocs et c'est des assemblages qui changent. Tu sais, on a toujours eu des programmeurs, on a toujours eu des designers... la manière qu'on les assemblait et qu'on les mobilisait a fait un résultat qui a changé ou qui a été positionné différemment, mais les ingrédients de base sont les mêmes (Président, LAP).

Pour ceux qui ont entamé une stratégie de diversification, c'est par la mise en commun des ressources qu'ils sont parvenu à déployer de nouvelles activités et parfois même entrer dans des marchés qui leur étaient encore inconnus. L'un des dirigeants affirme « on explore d'autres avenues parce qu'on a des compétences clés extrêmement fortes. [...] et puis on pourrait aller dans d'autres secteurs (Président, BQF). Les ressources communes permettent de mettre sur le marché de nouvelles marques sans devoir fonder des entreprises de zéro et sans impacter l'équité de la marque originale :

Pour le moment ou, mais admettons qu'on arrive dans un domaine, ou une avenue qui est complètement différente, ça pourrait faire un « spin-off ». [...] si par exemple, chez les clients les activités sont tellement différentes que ce que l'on fait actuellement, pour ne pas créer de confusion dans la tête du client il faudrait vraiment le séparer. [...] il faudrait mettre ça à part, mais ça n'empêche pas qu'on pourrait se servir de nos laboratoires et de nos compétences clés. Au niveau de la commercialisation, site web et tout, ce serait différent (Président, BQF).

Quand on est purement « service » c'est notre marque « x », mais quand on est sur d'autres projets qui sont plus originaux, elles vivent sous leur propre nom. Par exemple, notre plateforme sociale qui s'appelle « y » va vivre sous un autre nom. On en est à travailler le branding actuellement. GVK est là, mais ce n'est pas ce que l'on va mettre de l'avant. [...] nous, comme on a travaillé beaucoup en services, en B2B, on n'a pas ce lien-là avec les utilisateurs finaux (Coprésident, GVK).

Le message général, c'est sûr que quand tu communique avec un client que tu ne connais pas, tu lui dis tout ce que tu fais [...]. C'est deux mondes séparés [...]. Donc là, on va « spliter » l'entreprise en deux. On va refaire complètement le branding. Donc notre unité d'affaires qui offre le service « x » va changer de nom complètement. Dans un but « marketing ». [...] on a réalisé avec le temps que l'on n'avait pas avantage à « merger » les deux. On avait surtout avantage à se dissocier (Chef de la direction - Fondateur, ODS).

Alors que certains dirigeants tentent de cibler différents segments de clients par le biais de marques indépendantes, d'autres ont quant à eux tout intérêt à utiliser leur nom de marque pour l'ensemble des services, que ce soit comme marque unique ou comme marque endossée :

Tout s'appelle uniformément ETI. Ça a aidé parce qu'on ne savait pas quelle carte d'affaires donner à qui. Donc, déjà ça c'est beaucoup plus clair, mais il y a énormément de clients ou de membres de notre public qui ne savent pas, par exemple, qu'on fait de la télé. [...] donc, c'est beaucoup d'évangélisation, dans le sens qu'on a notre contenu destiné à notre auditoire, mais on a aussi notre infolettre corpo qu'on envoie à tous nos clients pour répéter à maintes reprises que l'on offre plusieurs choses [...] mais ça va toujours rester complexe parce qu'on a mille projets (Vice-président et associé, ETI).

Comment on va faire pour bien appuyer le fait que l'on fait de la télé aussi, puis démontrer à un directeur ou une directrice marketing que l'on fait ça, bien ça va être en parlant de nos projets télé, puis ça va être la marque JYN, avec le même logo, le même branding... ce n'est pas par exemple JYN Télé qui fait tel ou tel projet, c'est simplement JYN. C'est la même gang. Ça, c'est bien important au niveau de l'image. [...] c'est ce que je voulais faire ici, c'est de montrer que tout ça est ensemble (Coprésident, JYN).

Certaines entreprises comme IXM, LAP et FUG opèrent sous des marques indépendantes dans le but de « créer des perceptions différentes » d'entreprises spécialisées. Cependant, on remarque que ces entreprises commencent à ramener leurs activités sous forme de « branded house » dans le but de bénéficier de la notoriété de leur marque mère. La notoriété est déjà là pour l'ensemble des services, donc ces dirigeants souhaitent opter pour une approche plus intégrée, où l'on adapte le message en fonction des différents segments de marché, alors que la proposition de valeur dans son ensemble demeure la même, toujours alignée à la mission de l'entreprise :

On a eu une couple de situations avec des entreprises qui ne nous ont pas payées, donc on a décidé de tout ramener sous le nom de IXM [...]. La raison c'est que souvent, les gens

associent un nom à une activité et non pas à un groupe de sociétés qui peuvent faire tout ce dont ils ont besoin. Il y a avait la mode de « si tu sais tout faire, tu n'es pas bon dans rien, tu sais « tu es juste bon dans ça ». Donc, on a créé des noms de sociétés, même si c'était sous le même toit, purement pour être capables de se spécialiser, de donner l'impression à la clientèle que la société était spécialisée. On a créé une société, IXM, qui faisait le même type de produits, mais on était genre un « jack-of-all-trade », on était capables de faire tout. Et là, on est entrés dans le marché américain et là on entendait toutes sortes de messages un peu négatifs. Là, on a dit « OK, vous voulez jouer ce jeu-là, alors nous aussi on va jouer la perception » (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

3.5.3 L'innovation du modèle d'affaires

Tel qu'il en a été question dans une section précédente, l'un des dirigeants rencontrés nous a affirmé avoir changé le modèle d'affaires de son entreprise à cinq reprises. Pour lui, l'innovation fait partie intégrante de son modèle d'affaires. C'est-à-dire que des idées sont testées dans le marché afin de valider leur potentiel, et ensuite transposées à même la proposition de valeur, faisant en sorte de la modifier considérablement, mais toujours de façon organique. Il abonde dans le même sens que le coprésident de GVK qui affirmait se diversifier pour tester son marché :

LAP, je pourrais dire que c'est LAP 5.0, cette nouvelle proposition de valeur là [...]. Aujourd'hui, les modèles d'affaires changent. On ne peut pas dire qu'on l'a au démarrage et qu'elle va faire la même affaire pendant 70 ans. Nous, il a fallu changer souvent pour survivre et grandir. [...] je déteste changer, mais en même temps, pour assurer la survie de mon organisation, si je ne l'avais pas fait, et bien je n'aurais pas survécu. [...] mais je n'ai jamais changé du tout au tout. Tu sais, je ne suis pas arrivé un lundi matin en me disant « et bien, maintenant on fait des services éducatifs ici ». J'ai commencé par être en relation avec des clients dans des événements de ces secteurs-là. Puis, j'aime ça tirer des perches dans le marché, comme ça, puis de voir ce qui va lever (Président, LAP, en opération depuis 16 ans).

Bon nombre d'entre eux, aussi dans un secteur où l'innovation occupe une place importante y vont des affirmations suivantes :

[...] on va tester, on va faire des choses que personne d'autre ne va vouloir faire habituellement à l'extérieur des limites de ce que font normalement les gens, puis qui se couronnent de succès. Tu sais, David Bowie n'était pas standard. Lady Gaga ne l'est pas non plus. Elle réussit parce qu'elle est capable d'aller dans cette limite-là (Chef de la direction - Fondateur, IXM).

Si comme PME, tu n'es pas prêt à demeurer à l'écoute et te transformer, tu es fait ! Surtout avec des chiffres d'affaires aussi faibles que les nôtres (HWL, Directeur des ventes, en opération depuis 22 ans, chiffre d'affaires de 3 M\$).

C'est drôle parce que c'est une entreprise qui s'est renouvelée plusieurs fois. La proposition de valeur a changé beaucoup à chacun de ces renouvellements-là. [...] donc sans le savoir on était en train de bâtir une marque (Vice-président et associé, ETI, en opération depuis 18 ans).

En transformant leur modèle d'affaires de la sorte, tous affirment que c'est un défi quotidien pour eux de devoir adapter leur message face au marché. Bien souvent, ils doivent faire prévaloir leur nouvelle proposition de valeur et éviter de tomber dans certaines formes d'opportunisme en regard de leur marché. Par exemple, l'entreprise DSH a changé drastiquement ses activités et doit refuser certains clients pour s'assurer que les mandats concordent avec la nouvelle proposition de valeur (« mission ») de l'entreprise :

[...] nous, notre mission, ce que l'on fait maintenant, ça a vraiment évolué. [...] on les a un peu écartés (les clients). Il y en a d'autres que l'on a gardés, d'autres que l'on a laissés aller. Je pense que ça aussi ça s'est fait un peu organiquement. Sinon, avec le temps il y en a qui se sont juste rendu compte que c'est moins ce genre de trucs là que l'on fait maintenant. Puis, il y en a qu'on leur explique directement quand ils entrent. On les réfère à d'autres (Chef de la direction - Fondateur, DSH).

3.5.4 La croissance à l'international

Bien que ce thème soit plutôt marginal, il était intéressant de constater le désir de certains dirigeants d'exporter leur marque à l'international. Pour cinq d'entre eux, la croissance à l'international est déjà en cours. L'élément clé qui en ressort a trait à leur capacité à adapter leur marque à un contexte culturel donné :

L'idée c'est vraiment de créer un pont entre les deux cultures (le Québec et la France). Tu sais, la prémisse de base demeure la même. [...] d'exporter cet ADN québécois là, cette manière très nord-américaine de raconter des histoires tout en gardant une saveur locale. C'est tout un défi ! [...] tu sais, on a ce désir qu'il soit biculturel. [...] qu'ils comprennent notre ton, mais aussi notre manière de travailler en équipe, aussi les dynamiques d'entreprise

et les cultures d'entreprises qui sont excessivement différentes (Vice-président et associé, ETI).

S'adapter à une culture différente est une chose, mais un autre point non négligeable concerne le développement de la notoriété dans un nouveau marché, hors Canada. À un stade où la marque est encore complètement inconnue, l'idée de repartir à zéro en rebute plus d'un. Pour ces dirigeants, dont le président de LAP, le moment d'internationaliser les affaires est un moment propice pour réviser les l'identité corporative de l'entreprise et asseoir la stratégie sur des bases solides :

Ici, à mon échelle, la marque est sûrement forte. À Montréal, tu sais, les gens me disent souvent « tout le monde aime LAP » ou encore « ah, LAP c'est les plus forts pour livrer des solutions techniques avancées ». La problématique que j'ai vue quand j'ai internationalisé mes affaires c'est que je n'avais pu ça à l'étranger. J'étais le même vendeur de « bullshit » que mon compétiteur. Donc, je vois le bénéfice d'investir dans sa marque. C'est juste que pour moi, c'est difficile de bien comprendre comment le faire. Tu sais, moi je vais beaucoup définir ma marque par mon portfolio de produits ou l'expérience client. Une fois que tu as fait affaire avec nous, tu restes un client à vie. [...] les gens nous aiment beaucoup, mais tu sais, convertir c'est long. [...] pour y arriver aux États-Unis, ce que l'on veut faire c'est de commanditer des événements qui améliorent le sort des gens parce qu'on veut se positionner comme « LAP est là pour t'aider » (Président, LAP).

3.5.5 La croissance par fusion et acquisition

Alors que certains pensent élargir leur clientèle en s'exportant à l'international, d'autres songent à munir leur entreprise d'une plus grande frappe dans leur marché actuel, priorisant la stratégie de fusion et acquisition :

On n'aura pas le choix à un moment donné parce que j'ai pas mal une grande part du marché montréalais. Donc, si on veut vraiment grossir, au niveau que je veux, on va devoir peut-être absorber une autre entreprise. Un monsieur/madame qui s'en va à la retraite, puis je fais juste acheter un volume [...] j'achète les clients (Directeur des opérations et relation client, KZO).

[...] ça risque de passer par des acquisitions. Donc, en ce moment on a des cibles. [...] à cause des coûts astronomiques de commercialisation, on s'est dit « on va acheter une compagnie que l'on va intégrer, puis on va agrandir nos parts de marché comme ça (Président, BQF).

La plupart d'entre eux souhaitent acquérir un compétiteur dans le but de développer leur clientèle et d'accéder à une plus grande part de marché. Sauf exception, aucun d'entre eux ne souhaite se porter acquéreur d'une nouvelle unité d'affaires leur permettant de diversifier leurs activités.

Pour assurer la bonne intégration de leur acquisition au sein de l'entreprise originale, certains soulèvent des préoccupations en ce qui a trait à l'alignement entre les différentes entités. Par exemple, les valeurs de qualité, d'innovation, de « sens de la famille » bien présentes au niveau des PME devront aussi être en place chez les cibles à acquérir :

On a toujours eu une belle croissance organique depuis les débuts de l'entreprise, puis toujours rentable. Mais là, on s'aperçoit qu'avec les parts de marché que l'on a, il faudrait baisser les prix puis on ne veut pas aller là, on veut changer notre recette. [...] ça nous amènerait à changer notre mentalité « qualité » qu'on ne veut pas changer. [...] on veut acheter une « business » existante que l'on peut facilement intégrer ici, dans nos locaux, qu'on peut utiliser la même production, les mêmes laboratoires et le même service à la clientèle (Président, BQF).

On prévoit aussi une croissance par acquisition dans les années à venir. Donc, on va aller compléter certains services qui sont à l'externe en ce moment. [...] l'entreprise que l'on va acquérir cette année a une culture très traditionnelle. C'est très « oldschool » comme façon de faire. Donc, la problématique était « comment je fais pour amener notre fun qu'on a ici, puis notre approche qui est tournée vers l'innovation [...] dans l'entreprise et comment je fais pour intégrer tout ça ensemble. Ça pourrait être un « clash » total (Coprésident, JYN).

3.5.6 Point sur les stratégies déployées en phase de croissance d'entreprise

Comme nous venons de le démontrer dans la présente section, l'alignement entre les stratégies déployées et la marque passe inévitablement par une définition des fondements mêmes de l'entreprise, soit le modèle d'affaires, l'énoncé de mission ou encore le positionnement. D'après les données recueillies, les entreprises ayant défini ces différents aspects en amont nous semblent plus aptes à déployer un mix marketing cohérent et justifier efficacement les stratégies qui assureront leur croissance.

Chapitre 4 - Conclusion

L'ensemble des résultats maintenant exposé, nous arrivons à la conclusion du présent mémoire. Comme cette recherche aborde une multitude d'angles s'inscrivant dans un tout plutôt vaste qu'est la marque, revenons sur les objectifs de recherche établis en fin de revue de littérature. D'abord, nous souhaitons (1) comprendre le contexte d'affaires dans lequel évoluent les PME composant notre échantillon et l'impact sur leur gestion de la marque. Les résultats ont mis en lumière l'adoption d'une stratégie de différenciation pour la plupart d'entre eux, de sorte à tirer leur épingle du jeu face à des joueurs de grandes tailles, disposant de ressources plus importantes. De plus, nous souhaitons (2) connaître la capacité et le désir de différenciation des dirigeants de PME à l'égard de leur marque. Pour se différencier, ceux-ci mettent des valeurs de qualité, d'innovation et de proximité de la clientèle parmi l'ensemble de valeurs de leur organisation, que ce soit au niveau de leur clientèle ou encore de leurs employés. Pour bon nombre d'entre eux, ces valeurs agissent comme guide dans leur prise de décision. À un niveau plus tactique, nous avons le désir de (3) comprendre comment la marque s'aligne aux stratégies de l'organisation et (4) identifier les actions du mix marketing qui permettent aux dirigeants de développer la marque de leur entreprise. Nous avons donc été en mesure d'observer quelles sont les principales stratégies déployées par les PME pour croître, comment les dirigeants ajustent leurs actions de marketing et de communication, et comment ceux-ci s'alignent à leur identité corporative.

À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, nous allons conclure en présentant les différentes contributions scientifiques qui en découlent, en plus des implications managériales, des limites de la recherche et finalement des avenues futures.

4.1 Les contributions scientifiques

Le fruit de cette étude repose sur différentes contributions scientifiques issues des résultats que nous avons recueillis, plutôt en phase avec la littérature. Tout d'abord, nous devons spécifier que le contexte du présent mémoire témoigne bien de la faible disponibilité des ressources et du manque de connaissances spécifiques à la gestion de marque en contexte de PME. Tel que nous avons pu l'observer, aux débuts de l'entreprise, l'effort est principalement axé sur les ventes afin de générer les bénéfices assurant la survie de l'entreprise alors que les initiatives de marketing et de communication ne constituent que très rarement des priorités aux yeux des dirigeants. La phase de croissance semble

donc être le moment où ces aspects sont abordés chez les PME, plus particulièrement chez celles où la connaissance entourant la marque est déjà acquise.

Par ailleurs, nous avons pu observer que l'ensemble des PME composant l'échantillon évolue dans des marchés où l'intensité de la concurrence est importante. Pour arriver à tirer leur épingle du jeu, ces entreprises doivent se différencier afin d'acheminer davantage de valeur à leurs clients alors qu'ils font souvent face à des joueurs imposants. Dans le même ordre d'idées, c'est en adoptant une identité corporative bien définie que les PME sont capables de mettre en oeuvre des stratégies et de maintenir le cap au moment de les déployer. Nous avons observé que les dirigeants de PME affirmant avoir recours à une mission, une vision, une proposition de valeur, un positionnement et un ensemble de valeurs bien définis parvenaient à développer leur marque avec beaucoup plus d'aisance que ceux pour qui ces éléments étaient peu ou pas instaurés. En effet, lorsque l'identité corporative - incluant le noyau de la firme (*core business*) - est formelle, chacune des actions et des messages étaient véhiculés avec une cohérence accrue.

En ce qui a trait aux valeurs mises de l'avant par les PME, nous pouvons affirmer que les résultats de notre étude s'alignent aux valeurs d'innovation, de préoccupation pour le consommateur et de qualité qui sont bien présentes dans la littérature, et ce, malgré un contexte culturel spécifique, soit celui des PME en croissance au Québec. Les dirigeants focalisant sur un ensemble d'associations limité étant en effet plus aptes à générer des associations favorables, fortes et uniques. Ceci étant dit, ce qui nous a le plus surpris est la motivation des dirigeants à réellement utiliser les valeurs décrites pour appuyer leur prise de décision, qui à priori nous semblait plus « opportuniste ». À cet égard, plusieurs ont affirmé choisir les mandats ou les clients sur la base des valeurs, refusant dans plusieurs cas certaines transactions dans le but de maintenir les associations positives à leur marque. De plus, la valeur de qualité est celle s'étant la plus démarquée dans le discours de ces dirigeants, souvent exposés malgré eux à des efforts de réduction de coûts, et par le fait même de qualité. Cependant, pour ce qui est du positionnement, nous avons été plus en mesure de constater cette forme d'opportunisme, alors que les dirigeants des PME rencontrés ont tendance à l'adapter en fonction des besoins et des types de clientèles desservis. Il est intéressant de constater que ces entreprises, disposant d'une certaine agilité en raison de leur taille et d'un désir d'innover, testent leur marché ainsi que leur modèle d'affaires de façon à faire varier le positionnement en fonction de la valeur acheminée au client. Nous observons donc très peu de formalisme au niveau de l'énoncé de positionnement, chose qui n'était pas abordée dans la littérature ciblant le contexte de croissance de PME.

En ce qui a trait à l'équité de marque générée par ces PME, nous avons pu voir que l'ensemble des initiatives abordées par les dirigeants s'aligne à l'un ou l'autre des composants du modèle de Keller (1993), soit : l'identité de marque, le sens de la marque, la réponse à la marque et les relations à la

marque. Tous les dirigeants rencontrés présentent des aptitudes à identifier des tactiques liées au développement de la notoriété (ex. « reciblage ») ou encore à la mesure de la satisfaction (ex. « Net Promoter Score »), mais souvent de façon décousue et pas nécessairement dans une séquence précise, permettant de bien saisir le raisonnement derrière la stratégie. C'est-à-dire que des actions sont prises - par exemple, de loyauté ou d'engagement - sans nécessairement qu'il y ait eu d'étapes complétées en amont. Le développement de l'équité de marque chez les PME rencontrées s'aligne plutôt bien avec la littérature, alors qu'il relève davantage d'instinct, des connaissances acquises en regard de la marque et de disponibilité des ressources, sans pour autant s'inscrire dans une démarche très élaborée. À cet égard, la présente recherche dresse un portrait pertinent des tactiques les plus courantes chez les PME composant l'échantillon de 15 dirigeants d'entreprises québécoises. Il est intéressant de constater à quel point les tactiques employées se ressemblent, mais aussi les manques à combler à travers le modèle de Keller (1993) permettant de développer une séquence logique afin d'en développer la valeur de la marque.

Finalement, la chronologie que propose notre étude met en évidence la capacité accrue des organisations à se développer lorsque l'identité corporative est formelle. En effet, nous observons que les questions liées à la marque ont tendance à être mieux comprises et mieux abordées lorsque ces éléments (mission, vision, valeurs, positionnement, proposition de valeur) sont définis en amont et révisés à l'occasion, dans une démarche de planification stratégique. Cette définition formelle permet ensuite de mieux définir les stratégies à déployer et comment bien adapter la marque à ces changements, qu'il s'agisse d'investir dans la marque « employeur » afin de combler un manque de main-d'oeuvre ou encore de définir une architecture de marque en réponse à une diversification des activités.

4.2 Les implications managériales

Plusieurs implications managériales découlent de cette recherche, offrant aux gestionnaires et dirigeants de PME les outils nécessaires afin de bien définir leur marque et la gérer tout au cours de la croissance de leur entreprise. Au même titre que le Parcours Innovation PME Montréal qui aura été bénéfique pour plusieurs, cette recherche est l'occasion pour ces gens de sortir de leur quotidien et d'explorer les façons de faire d'autres dirigeants comme eux, en quête de solutions à des problématiques spécifiques, notamment la gestion de marque :

C'est de côtoyer plein d'autres entrepreneurs qui ont des enjeux différents, puis c'est de « bouncer » des idées. Par contre, je pense que c'est de développer des outils, mais surtout de

les mettre en place pour vrai. [...] communiquer et préserver un alignement c'est tellement important (Vice-président et associé, ETI).

Cette notion de courage managérial, de prendre des décisions. [...] je pense que le Parcours m'a aidé beaucoup d'être entouré d'autres entrepreneurs, d'autres leaders qui avancent (Président-fondateur, MBQ).

En préparation aux entrevues sur le terrain, nous supposions que la connaissance des dirigeants en termes de communication et de marketing était limitée. À notre grand étonnement, dès les premières entrevues nous avons pu entrevoir certaines aptitudes à cet égard, bien qu'il semble difficile pour la plupart d'articuler avec précision les fondements de leur marque. En témoignant de la compréhension actuelle des dirigeants à l'égard de la marque, il devient donc possible de proposer des outils spécifiques les aidant à développer leur marque tout au cours de la croissance de leur entreprise. Par exemple, nous avons remarqué que les dirigeants ayant formalisé les fondements de leur entreprise en amont avaient plus de facilité à focaliser sur des aspects clés de leur entreprise et à communiquer plus adéquatement. Cette recherche met donc en lumière une certaine séquence, comprenant de nombreux éléments qui agissent en quelque sorte comme guides pour le développement de la marque en phase de croissance d'entreprise. Étant donné que le nombre d'études effectuées dans un écosystème entrepreneurial est peu nombreux, particulièrement dans le contexte du Québec, nous sommes d'avis que la résultante de celle-ci aidera les entrepreneurs à mieux définir leur marque et à l'intégrer au modèle d'affaires de leur entreprise.

En ce qui a trait plus spécifiquement au Parcours Innovation PME Montréal, nous sommes d'avis que les séminaires offerts aux participants ont permis d'étendre leur connaissance avant même la conduite de nos entrevues. Nous avons été à même de constater l'étendue de leur vocabulaire et de leurs pratiques acquises lorsqu'il était question de gestion de la marque. Cependant, sur la base des témoignages recueillis, nous proposons d'approfondir tout l'aspect relatif à l'identité corporative, particulièrement chez les PME de plus petite taille. À la lumière des résultats, il semble évident que ces dirigeants bénéficieraient à obtenir plus d'accompagnement dans la définition de leur mission, de leur vision, de leur ensemble de valeurs ou encore de leur positionnement. En formalisant leur identité en amont, nous estimons serait plus probable pour eux de faire croître leur entreprise en préservant un certain accent et en utilisant les ressources limitées avec plus grande efficacité.

4.3 Les limites de la recherche

Malgré que les résultats exposés précédemment mettent en lumière certaines contributions scientifiques et managériales, nous tenons à exposer différentes limites nuançant l'étude et permettant d'envisager de nouvelles recherches futures.

D'abord, en ce qui a trait à la validité et la fidélité, Patton (2002) soutient que deux facteurs d'importance doivent être pris en considération par le chercheur qualitatif. En effet, la conduite d'une recherche exploratoire implique certaines limites sur le plan de la validité et de la fiabilité des résultats.

Bien que notre recherche soit représentative de l'échantillon observé, nous ne sommes pas en mesure de généraliser les résultats à d'autres entreprises ni à d'autres secteurs d'activités. Nous ne pouvons donc pas appliquer la validité externe à nos résultats étant donné la forme qualitative de notre recherche. C'est-à-dire la « possibilité de généraliser des cas particuliers observés à l'ensemble des cas observables » (Gingras, 2007 ; Drapeau, 2004). Comme nous avons campé notre recherche dans un contexte purement québécois, nous sommes conscients que les contextes culturels hors Québec ne sont pas pris en compte. Comme nous l'avons exposé dans la méthodologie, les entreprises participantes au Parcours Innovation PME Montréal ont des caractéristiques communes, tels l'innovation et le désir de croître. Or, il nous est impossible d'affirmer que l'ensemble des dirigeants d'entreprise du Québec et d'ailleurs a cette vision des affaires. Il n'est donc pas possible pour nous de généraliser les résultats à l'ensemble des PME en phase de croissance vu l'impossibilité d'appliquer la validité externe ou de répliquer les résultats pour en assurer la fiabilité (Gingras, 2007).

En ce qui a trait à la fiabilité, elle réfère à la capacité de la démarche méthodologique à pouvoir obtenir des résultats semblables à travers la reproduction de l'activité de recherche (Van der Maren, 1996). Dans le même ordre d'idées, Merriam (1998) estime que la fiabilité est impossible, au sens traditionnel du terme. En ce sens, Alexandre (2013) affirme que « les objets d'étude en éducation sont présumés être fluctuants, changeants, multifacettes et hautement contextualisés ». Vu l'aspect évolutif qui caractérise l'environnement dans lequel évoluent les PME du Québec et d'ailleurs, il devient difficile de témoigner de l'ensemble d'un phénomène circonscrit à un moment et dans un échantillon donné. De plus, malgré une constance méthodologique possible grâce à la présence d'un interviewer unique, l'existence de possibles biais n'est pas exclue. Des contraintes de temps, ou encore une connaissance inégale du sujet ont pu limiter le nombre de thèmes abordés pendant les entrevues, faisant ainsi varier les contributions de chacun aux résultats de la recherche. Aussi, le caractère confidentiel de la présente recherche, très alignée à la stratégie d'entreprise, a pu freiner certains

dirigeants dans le dévoilement de leurs pratiques managériales. L'inconfort vis-à-vis le partage de leurs opinions sur des sujets sensibles a pu avoir un impact sur l'exhaustivité des réponses fournies, bien que nous avons tenté de légitimer les fondements de notre recherche et assuré la confidentialité complète des répondants.

Selon Yin (2003), l'étude de cas unique peut être justifiée lorsqu'un phénomène a peu été étudié de manière spécifique, alors que le manque de validité et de fiabilité pourrait être rehaussé par de nouvelles études et de nouveaux échantillons. Nous croyons qu'il serait bénéfique à la présente recherche d'en approfondir les thèmes par l'intermédiaire de nouvelles études afin de venir appuyer les résultats présentés précédemment.

4.4 Les avenues de recherche futures

Sur la base des différentes limites toutes justes exprimées, nous sommes en mesure de mieux cibler les avenues de recherche à approfondir en ce qui a trait à la marque chez les PME en phase de croissance d'entreprise.

Une entreprise traverse plusieurs étapes tout au long de son cycle de vie et sa croissance témoigne d'une étape clé, marquée par des changements importants. Sa marque est donc sujette à se transformer elle aussi. Il serait donc pertinent d'étudier ce phénomène sur une plus longue période en utilisant ce que Yin (2003) qualifie de « cas longitudinal ». Nous serions donc plus aptes à observer quelles sont les étapes clés et comment le déploiement de différentes stratégies de croissance impacte l'entreprise à plus long terme. Cet aspect évolutif chronologique permet donc d'aborder différentes avenues qui seraient bénéfiques à la connaissance générée jusqu'ici.

Par ailleurs, pour la présente recherche nous avons fait le choix d'aller uniquement à la rencontre des dirigeants de ces entreprises afin de cadrer notre question de recherche dans une perspective strictement « managériale », en contexte de croissance d'entreprise. Cependant, il aurait été pertinent d'obtenir le point de vue des différentes parties prenantes impliquées dans cette évolution de la marque au cours de la croissance d'entreprise, qu'il s'agisse des clients, des employés ou même des fournisseurs. Prendre connaissance de l'alignement entre le point de vue de ceux-ci et les dirigeants rencontrés constituerait donc une source de valeur ajoutée pour des recherches futures. Il serait en effet pertinent de témoigner des rapprochements et des écarts entre les dires des dirigeants et les perceptions de l'ensemble des parties prenantes composant l'écosystème de l'entreprise. À cet effet, la présente recherche ouvre la porte à ces comparaisons, alors que l'on peut déjà entrevoir des

incohérences dans le discours de certains dirigeants. Ce regard, au-delà de la direction de ces entreprises, permettrait ainsi de mieux saisir les divers aspects à considérer en termes de gestion de la marque pour transformer et faire croître l'entreprise avec une certaine cohérence entre l'identité corporative et les stratégies encourues, en plus de préserver les éléments qui sont à l'origine des premiers succès de la marque.

Annexe 1 - Guide d'entrevue

D'abord, j'aimerais profiter de l'occasion pour vous féliciter pour votre démarche entreprise dans le cadre du Parcours Innovation PME Montréal et par le fait même vous remercier du temps accordé pour cet entretien. Votre participation est importante pour la réussite de mon projet, et j'en suis reconnaissant.

Présentation de l'étude

Cette étude, réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal, porte sur la marque en contexte de croissance d'entreprise. Le projet est codirigé par messieurs Pierre Balloffet et Laurent Simon, respectivement professeur agrégé et professeur titulaire au département d'entrepreneuriat et d'innovation d'HEC Montréal. Sur la base d'une quinzaine d'entrevues réalisées avec des participants du Parcours Innovation PME Montréal, nous tentons de comprendre comment les dirigeants de PME québécoises développent et génèrent de la valeur pour leur marque, pendant la phase de croissance de leur entreprise. Plusieurs angles seront donc abordés pour y répondre.

Instructions

L'entretien sera d'une durée d'environ 1h-1h15 et sera divisé en différentes sections :

- Mise en contexte / Spécificités de l'entreprise
- Alignement entre la marque et la stratégie
- Les leviers du concept d'équité de marque
- L'implication des parties prenantes dans le développement de la marque
- Conclusion
- Questions générales

1. Mise en contexte / Spécificités de l'entreprise (semi-dirigée)

1.1 Pouvez-vous me décrire brièvement votre entreprise, ce que vous faites (sa proposition de valeur) et d'où vous est venu l'idée?

1.2 Quel est le contexte d'affaires dans lequel vous évoluez? (type de marché, industrie, compétitivité dans le marché)

1.4 Est-ce que votre entreprise dispose d'un avantage concurrentiel et/ou d'un élément différenciateur? Expliquez.

1.5 Diriez-vous que votre entreprise innove?

Question de relance :

Est-ce que vous communiquez cet aspect lié à l'innovation? Décrivez.

2. Alignement entre la marque et la stratégie (semi-dirigée)

2.1 Est-ce que votre entreprise a un énoncé de positionnement clair? Si oui, quel est-il?

Question de relance :

A-t-il connu une évolution depuis la fondation de l'entreprise?

2.2 Qu'en est-il de sa mission, sa vision et ses valeurs?

2.3 Au quotidien, comment ces éléments (positionnement, mission, vision, valeurs) sont-ils mis en application à travers l'ensemble de vos initiatives marketing?

2.4 Est-ce que les éléments cités à la question précédente (question 2.3) se transforment au cours de votre croissance?

Question de relance :

Comment est-ce que ces changements émergent-ils?

Question de relance :

Est-ce que votre entreprise met en œuvre une planification stratégique assurer sa croissance?

2.5 À plus long terme, prévoyez-vous diversifier votre offre de produits et services, ou même de transformer le modèle d'affaires de votre entreprise? C'est-à-dire de changer radicalement son activité principale (*Core Business*), de faire prendre de nouvelles avenues.

Question de relance :

Avez-vous l'intention de préserver les éléments qui ont fait de votre organisation ce qu'elle est aujourd'hui?

Question de relance :

Si la réponse précédente (question 3.7) est positive : quelle est la nature de ces éléments clés de votre modèle d'affaires qui doivent être préservés et comment sont-ils des actifs stratégiques dans votre entreprise?

3. Les leviers du concept d'équité de marque (partie plus dirigée pour mobiliser les composants de l'équité de marque)

3.1 Croyez-vous que la marque peut contribuer à l'accélération de votre croissance? Décrivez la façon dont elle pourrait y contribuer.

3.2 Est-ce que vos parties prenantes associent facilement les éléments tangibles (nom, logo, symboles) de votre marque à ce que vous offrez en termes de produits et services? Comment vous assurer que les consommateurs font aisément ce lien?

3.3 Comment mesurez-vous la satisfaction (performance et émotions) de vos parties prenantes (consommateurs, employés et fournisseurs) à l'égard de vos produits et services et de vos initiatives marketing de façon plus générale?

3.4 Comment qualifiez-vous le niveau de loyauté de ces mêmes parties prenantes à l'heure actuelle? Y'a-t-il des mesures en place pour capturer cette loyauté et développer leur engagement (ambassadeurs de la marque)?

4. L'implication des parties prenantes dans le développement de la marque (semi-dirigée)

4.1 Avez-vous développé des façons de faire pour impliquer vos parties prenantes à vos décisions d'affaires, et mieux comprendre comment vous êtes perçues dans votre marché? Si oui, lesquels?

- Consommateurs
- Employés

- Fournisseurs

Question de relance :

Est-ce que le fait d'avoir une marque forte est un attribut important à promouvoir auprès du marché financier? Croyez-vous que d'investir dans votre marque peut être porteur d'un intérêt accru de la part des institutions financières ou encore des programmes de soutien aux entreprises (incubateurs, accélérateurs, organismes gouvernementaux, etc.).

5. Conclusion (partie dirigée)

5.1 Une fois le Parcours Innovation PME Montréal terminé, comment entrevoyez-vous la suite? Avec en tête les compétences et connaissances que vous avez développées, songez-vous à déployer des actions concrètes en ce qui a trait à votre marque?

5.2 Sur une perspective à court et à moyen terme quelles pourraient être des actions possibles?

5.3 Entrevoyez des enjeux importants par rapport à la nécessité d'investir du temps et des ressources dans votre marque?

5.4 Il y a-t-il des points non abordés dans l'entrevue que vous aimeriez soulever? Des questions?

6. Questions générales (partie dirigée)

6.1 Quel est votre rôle au sein de l'entreprise (Dirigeant, fondateur, gestionnaire, etc.) ? Expliquez brièvement. _____

6.2 Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en opération? _____

6.3 Chiffre d'affaires: _____

6.4 Nombre d'employés: _____

Bibliographie

- AAKER, D. (1991) : *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York.
- AAKER, D. (1992). *The Value of Brand Equity*. Journal of Business Strategy. Vol 13, Issue 4.
- AAKER, D. (2004). *Leveraging the corporate brand*. California Management Review, Vol. 46, No. 3.
- AAKER, D. (2008). *Strategic Market Management*. John Wiley and Sons, New York, NY.
- ABIMBOLA, T. & Vallaster, C. (2007). *Brand, organisational identity and reputation in SMEs a : an overview*. Qualitative Market Research : An International Journal. Vol. 10, No. 4, pp. 341-8.
- ABRATT, R., Kleyn, N. (2012). *Corporate identity, corporate branding and corporate reputation : reconciliation & integration*. European Journal of Marketing, Vol. 46 Issue 7/8.
- AKBAR, M. M. & Parvez, N. (2009). *Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty*. ABAC Journal. No. 43, PP. 24-38.
- ALBERT, S., Whetter, D. A. (1985). *Organizational Identity, in Staw. B.M. and Cummings. L.L. (Eds)*. Research in Organizational Behavior, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT.
- ALEXANDRE, M. (2013). *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*. Recherches qualitatives. Vol 32, no. 1.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1960). *Marketing Definitions : A Glossary of Marketing Terms*. Chicago. American Marketing Association.
- ANADON, M., Guillemette, F. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?* Recherche qualitative, Hors Série, No. 5, pp. 26-37.
- ARTHUR W. PAGE SOCIETY (2007). *The authentic enterprise – An Arthur W. Page Society Report*. New York : Arthur W. Page Society.
- BAALBAKI, S. S. (2012). *Consumer Perception of Brand Equity Measurement : A New Scale*. Dissertation of Doctor of Philosophy. P. 16. University of North Texas.
- BALMER, J. M. T. (1998). *Corporate Identity and the advent of corporation marketing*. Journal of Marketing Management. Vol. 14, pp. 963-96.
- BALMER, J.M.T., Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation : Perspectives on Identity, Image Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*. Routledge, London.

- BALMER, J.M.T., Thompson, I. (2009). *The shared management and ownership of corporate brands : the case of Hilton*. Journal of General Management, Vol. 34, No. 4.
- BARNEY, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- BAUDRILLARD, J. (1998). *The Consumer Society : Myths and Structures*. Sage. London.
- BELK, R., Fischer, E. & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative Consumer and Marketing Research*. Sage Publications.
- BOUCHIKHI, H., KIMBERLY, J. R. (2003). *Escaping the Identity Trap*. MIT Sloan Management Review.
- BRIDGES, S. (1990). *A schema Unification Model of Brand Extensions*. Unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Business. Stanford University.
- BROWN, S. (2001). *Marketing – The retro revolution*. London : Sage.
- CALABRO, S. (2005). *Making the mark*. Sales and Marketing Management. No. 157, PP. 38-42.
- CARSON, D. (1990). *Assessing small firm marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 11, pp.8-51.
- CARSON, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- CENTENO, E. & Hart, S. (2012). *The use of communication activities in the development of small to medium-sized enterprise brands*. Marketing Intelligence and Planning. Vol. 30, No. 2, pp. 250-265.
- CHEN, M. & Hambrick, D. C. (1995). *Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior*. Academy of Management Journal. Vol. 28, No. 2.
- CHEN, L.-H. (2008). *Internationalization or international marketing? Two frameworks for understanding international students' choice of Canadian universities*. Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 18, No. 1, pp. 1-33.
- CHAN, S. Y., Foster M. J. (1999). *Strategy formulation in small business : The Hong Kong experience*. International Small Business Journal, Vol. 19, p.56-71.
- CLOW, K. E., Baack, D. (2005). *Brand and Brand Equity*. Concise Encyclopedia of Advertising. Haworth Press, Inc.
- COHEN, W. A., Stretch, S.M. (1989). *Problems in Small business marketing as perceived by owners*. Proceeding of Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, IL, pp. 429-32.

- CONNER, K. (1991). *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics : do we have a new theory of the firm?* Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 121-154.
- CORBIN, J., Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3rd Edition. Thousand Oaks.
- CRESWELL, J. W. (2002). *Educational Research : Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River (NJ). Pearson Education.
- D'ASTOUS, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. Chenelière/McGraw-Hill.
- DEAKINS, D. (1999). *Entrepreneurship and Small Firms, Second Edition*. London. McGraw-Hill Publishing Company.
- De CHERNATONY, L., Harris, F. & Dall'Ollmo Riley, F. (2000). *Added value : its nature, roles and sustainability*. European Journal of Marketing. Vol. 34, Nos ½, pp. 39-56.
- De CHERNATONY, L. & Mc Donald, M. (2003). *Creating powerful brands (3rd ed.)*. Oxford : Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- De GAGNON, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec. Les Presses de l'Université du Québec.
- DESLAURIERS, J. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal.
- DUNN, M. & Davis, S. M. (2002). *Building the brand driven business : Operationalize your brand to drive profitable growth*. San Francisco : Jossey-Bass.
- DRAPEAU, M. (2004). *Les critères de scientificité en recherche qualitative*. Pratiques psychologiques. Vol. 10, no. 1.
- EINWILLER, S. & Will, A. (2002). *Towards an integrated approach to corporate branding : findings from an empirical study*. Corporate Communications : An International Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 100-9.
- EISENHARDT, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review. Vol. 14, pp. 532-550.
- EWING, M. T. & Napoli, J. (2005). *Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale*. Journal of Business Research. No. 58, PP. 841-853.

FABIAN, E., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., Guldenber, S. (2013). *The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective*. Journal of World Business. No. 48. pp. 340-348.

FARQUHAR, P.H. (1989). *Managing brand equity*. Marketing Research. Vol. 1, September, pp. 24-33.

FARJAM, S., Hongyi, X. (2015). *Reviewing the Concept of Brand Equity and Evaluating Consumer-Based Brand Equity (CBBE) Models*. International Journal of Management Science and Business Administration. Vol. 1, Issue 8, July 2015, pp. 14-29.

FILION, L.-J. (1991). *Vision et relations, Clefs du succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'Entrepreneur, Montréal.

FISHER-BUTTINGER, C., Vallaster, C. (2008). *Connective branding : Building brand equity in a demanding world*. London : John Wiley & Sons.

FOMBRUN, C. J. & Rindova, V. P. (2000). *The road to transparency : reputation management at Royal Dutch/Shell*, in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (Eds), *The Expressive organisation : Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press, Oxford.

FRANK, B. G., Krake, J. M. (2005). *Successful brand management in SMEs : a new theory and practical hints*. The Journal of Product and Brand Management. Vol.14, No. 4, pp. 228.

FLICK, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London. Sage Publications, London.

GRACE, D. & O'Cass, A. (2002). *Brand associations : Looking through the eye of the beholder*. Qualitative Market Research : An International Journal. No. 5, PP. 96-111.

GILMORE, A., Carson, D., O'Donnell, A. and Cummins, D. (1999). *Added Value : a qualitative assessment of SME marketing*. Irish Marketing Review. Vol. 12, No. 2., pp. 27-35.

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

GLASSER, B. G. & STRAUSS, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction. New Brunswick & London.

HATCH, M.J., Shultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, Vol. 31.

HOLT, D. B. (2002). *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of Consumer Research. No. 29, PP. 70-90.

- HILL, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity : part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, No. 5, pp. 171-204.
- HUBERMAN, A. M., Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e édition. De Boeck.
- IND, N. (1992). *The Corporate Image*, Kogan Page, London.
- INSKIP, I. (2004). *Corporate branding for small to medium-sized businesses – a missed opportunity or an indulgence?* *Journal of Brand Management*. Vol. 11, No. 4, pp 358-65.
- JULIEN, P. A. (2000). *Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs*. Minutes of the Congrès de l'Association internationale de Management Stratégique, 24-26 mai.
- KAPFERER, J.-N. (1991). *Les marques, Capital de l'entreprise*, 3^{ième} édition, Paris : Éditions d'Organisation.
- KAPFERER, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management : Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page, Dover, NH.
- KAPFERER, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management : Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London : Kogan Page.
- KELLER, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1, pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- KELLER, K. L., Lehmann, D. R. (2003). *How Do Brand Create Value*. *Marketing Management*. May 2003 Issue, pp. 26-31.
- KELLER, K.L. (2003). *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- KELLER, K. L. (2013), *Strategic Brand Management : Global Edition*. Pearson Higher Education, NJ.
- KHAN, H., EDE, D. (2009). *How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in and increasingly saturated market?* *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 2, pp. 335-354.
- KRAKE, F. (2005). *Successful brand management in SMEs : a new theory and practical hints*. *Journal of Product & Brand Management*. Vol 14, No. 4/5, pp.228-39.
- LASSAR, W., Banwari, M., Sharma, A. (1995). *Measuring Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 11-19.

- MADVAHARAM, S., Badrinarayanan, V., McDonald, R.E. (2005). *Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy*. Journal of Advertising. Vol. 34, No. 4, pp. 69-80.
- McCARTAN-QUINN, D. & Carson, D. (2003). *Issues which impact upon marketing in the small firm*. Small Business Economics. Vol. 21, No. 2, pp. 201-14.
- McCRACKEN, G. (1988). *The Long Interview*. Sage Publications, Inc.
- MELEWAR, T.C. & Wooldridge, A. (2001). *The dynamics of corporate identity*. Journal of Communication Management : An International Journal, Vol. 5, No. 4, pp. 327-40.
- MELEWAR, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2005). *Seven dimensions of corporate identity : A categorisation from the practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing. Vol. 40, No. 7.
- MERRIAM, S (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco, Jossey-Bass.
- MICHEL, G. (2000). *Au cœur de la marque*. Éditions Dunod, Paris.
- MISHRA, P. (2012). *What is brand? A perspective on Brand Meaning*. European Journal of Business and Management. Vol 4, No. 3.
- NILSON, T. (1992). *Added Value Marketing : Marketing Management for Superior Results*. McGraw-Hill. London.
- ODDOM, R. (2016). *Brand-building efforts in high and low performing small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 23, No. 4, pp. 1229-1246.
- OLINS, W. (1978). *The Corporate Personality : An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. Mayflower Books. New York.
- OMAR, M., Williams, R.L. & Lingelbach, D. (2009). *Global brand market-entry to manage corporate reputation*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 18 No. 3, pp.177-187.
- OJASALO, J., Nätö, S. & Olkkonen, R. (2008). *Brand building in software SMEs : an empirical study*. Journal of Product & Brand Management. Vol. 17, No. 2, pp. 92-107.
- OVIDIU, I. M. (2005). *The concept of brand equity – A comparative approach*. MPRA Paper No. 32013.
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications, Inc.

PERRAULT, W. D., Canon, J. & McCarthy, E. J. (2010). *Basic Marketing*. 18th Ed., New York McGraw-Hill Co.

PELLEMANS, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing : perspective psychologique*. Bruxelles. De Boeck et Larcier.

RENTON, M., Daellenbach, U., Davenport, S. & Richard, J. (2015). *Small but sophisticated : entrepreneurial marketing and SME approaches to brand management*. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. Vol. 17, No. 2, pp. 149-164.

RODE, V. & Vallaster, C. (2005). *Corporate branding for start-ups : the crucial role of entrepreneurs*. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8, No. 2, pp. 121-35

SAVOIE-ZAJC, L. (2007). *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?, acte de colloque Recherche qualitatives : Les questions de l'heure*. Hors série, No. 5, pp. 99-111.

SCHNEIDER, D. (1998). *Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales*. TECFA. Faculté de Psychologie et des Sciences sociales de l'Éducation. Université de Genève.

SCHMIDT, K. (Ed.) (1995). *The Quest for Identity : Strategies , Methods and Examples*. Cassell, London.

SIMMONS, G., Thomas, B., Truong, Y. (2010). *Managing i-branding to create brand equity*. European Journal of Marketing. Vol. 44, No. 2, pp 149-164.

SRIVASTA, R. & Shocker, A.D. (1991). *Brand Equity : a perspective on its meaning and measurement, working paper*. Graduate School of Business. University of Texas at Austin, Austin, TX.

TAYLOR, D. J., Bogdan, R., DeVault, M. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods : A Guidebook and Resource*, 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

URDE, M. (2003). *Core value-based corporate brand building*. European Journal of Marketing. Vol. 37, Nos. 7/8, pp. 1017-40.

VAN DER MAREN, J. M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse ?*, École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

WOOD, L. (2000). Brands and brand equity : definition and management. *Management Decision* ; London 38,9 : 662-669.

YOO, B, Donthu, N. & Lee, S. (2000). *An examination of selected marketing mix elements and brand equity*. Journal of Academy of Marketing Science. Vol. 28, No. 2, pp. 195-211.

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

YIN, R. (2009). *Case study research : Design and methods*. Sage Publications, Inc.