UNE TAXONOMIE DES SITUATIONS D'INCONFORT RESSENTIES PAR LES COLLABORATEURS PAR RAPPORT A LA PROMESSE PERÇUE DE LA MARQUE

Sylvain Delmas, Fabienne Berger-Remy

IAE Paris – Sorbonne Business School, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

La pratique consistant à s'appuyer sur les collaborateurs pour promouvoir la ou les marques de l'entreprise tend à se développer. Citons par exemple Faurecia, équipementier automobile, qui propose à ses employés de partager des photos de leur quotidien au travail sur le site Instagram de la marque, ou bien Reebok, qui incite ses collaborateurs à partager leur passion du fitness (*#FitAssCompany*). Les entreprises, à travers des pratiques connues sous le nom d'*internal branding* (management interne de la marque), cherchent à ce que les collaborateurs adoptent de tels comportements favorables à la marque (Aurand et al., 2005; Liu et al., 2017; Morhart et al., 2009).

Ce phénomène, à la croisée des ressources humaines et du marketing, est étudié par les deux disciplines. En ressources humaines, les recherches concernant la marque employeur explorent notamment les questions de recrutement, de formation et de gratification des collaborateurs en lien avec les valeurs de la marque (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Guillot-Soulez & Pezet, 2020). En marketing, des recherches ont identifié les antécédents du comportement favorable à la marque (Burmann, 2009; Piehler et al., 2016), faisant apparaître un lien quasi-systématiquement positif entre les pratiques de management interne de la marque et des éléments de performance tels que le capital marque.

Notre étude cherche à identifier les situations d'inconfort nées d'une incohérence, perçue par les collaborateurs, entre ce que la marque raconte et ce que vit le collaborateur au travail. Dans une visée exploratoire, nous cherchons à décrire ces situations d'inconfort et à révéler les différentes caractéristiques d'entreprises qui, combinées les unes aux autres, peuvent expliquer la présence de ces situations d'inconfort. Cinquante-cinq récits sont recueillis et analysés de manière séquentielle, au moyen d'une analyse thématique puis d'une fsQCA. Sept situations d'inconfort, que l'on peut regrouper en trois catégories, émergent de l'analyse et cinq combinaisons de facteurs susceptibles de produire ces situations sont identifiées.

1. Revue de littérature

1.1 Le management interne de la marque

Le management interne de la marque est défini comme « le processus par lequel les entreprises cherchent à influencer l'adoption des valeurs de la marque par les collaborateurs, de telle manière que les comportements des collaborateurs soient en accord avec les valeurs et dans le but d'accomplir la promesse de la marque[1] » (Saleem & Iglesias, 2016). Cette définition souligne bien les enjeux à la fois en marketing, en termes notamment de communication des valeurs et de la promesse de la marque à destination des salariés, et en ressources humaines, en ce qui concerne par exemple la formation, les plans de carrière et la rémunération en lien avec les valeurs de la marque. L'objectif de cette stratégie est de faire en sorte que les collaborateurs adoptent un comportement favorable à la marque, ou *brand citizenship behaviour* (Piehler et al., 2016). La plupart des auteurs mobilisant l'*internal branding* cherchent à identifier les facteurs favorisant l'adoption d'un tel comportement. La compréhension de ce qu'est la marque, l'identification et l'engagement des salariés à la marque sont de nature à faire émerger ce comportement (Burmann, 2009). Ces recherches présentent le plus souvent des résultats positifs des pratiques d'internal branding. Les travaux réalisés auprès des vendeurs montrent ainsi que leur identification à la marque favorise l'appropriation des valeurs de la marque par les consommateurs et une meilleure performance de la marque (Badrinarayanan & Laverie, 2011; Hughes & Ahearne, 2010).

Toutefois, quelques travaux récents révèlent des effets parfois contre-productifs d'un attachement ou d'une identification trop forte à la marque des collaborateurs sur la perception client (Beeler et al., 2021; Merk & Michel, 2019; Schepers & Nijssen, 2018). D'autres auteurs mettent en avant le contrôle normatif que peut exercer la marque sur le comportement des collaborateurs (Müller, 2017; Mumby, 2016) et qui peut être mal vécu.

1.2 L'incohérence comme préalable à l'inconfort

Nous mobilisons dans cette recherche la théorie de la dissonance cognitive comme un cadre d'analyse pertinent pour mieux comprendre les situations d'inconfort. Cette théorie repose sur trois propositions : (1) deux cognitions, entendues comme tout élément de « connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même ou sur son propre comportement » (Festinger, 1957), peuvent être consistantes, inconsistantes ou neutre, (2) une relation inconsistante entre deux cognitions conduit à un état d'inconfort psychologique qui incite l'individu à agir pour le réduire, (3) différentes stratégies peuvent alors être mises en place pour réduire cet inconfort.

Selon Festinger, la présence de deux cognitions incohérentes suffit à générer un état d'inconfort psychologique. Des travaux ultérieurs ont discuté ce point. Le rôle du Soi, en particulier la remise en cause de l'estime de soi, est ainsi mis en avant comme facteur explicatif de l'éveil de la dissonance (Aronson, 1969; Stone & Cooper, 2001). Cette proposition soulève la question de la congruence des valeurs personnelles du collaborateurs avec celles portées par la marque et l'effet sur l'estime de soi. Par ailleurs, la vision dominante de la dissonance cognitive met en avant la réalisation d'un comportement problématique par rapport à une attitude initiale. Or, un autre axe, initialement présent dans les travaux de Festinger et mettant l'accent sur l'exposition volontaire ou involontaire à une information pouvant générer de la dissonance, a fait l'objet de beaucoup moins de recherches. L'exposition à une information inconsistante suffit alors à l'éveil d'un inconfort psychologique, la réalisation d'un comportement problématique n'est pas nécessaire (Vaidis & Gosling, 2011). Cet axe pose la question du lien entre la promesse de la

[1] Traduit de l'anglais par les auteurs

marque et la perception de sa mise en œuvre par les collaborateurs, qui, s'il n'est pas perçu comme cohérent, peut éveiller un état d'inconfort psychologique.

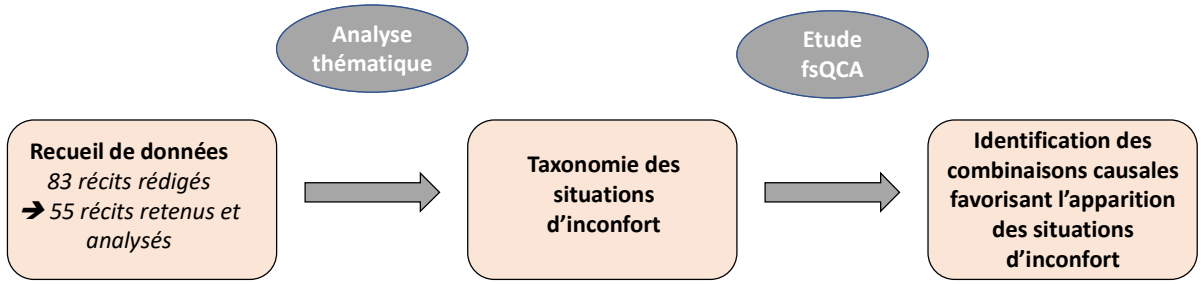
L'inconfort se définit à la fois par un manque de confort physique et par un état d'inquiétude et d'angoisse qui gêne le bien-être et la tranquillité d'esprit (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales). Depuis les écrits de Florence Nightingale, de nombreuses recherches ont porté sur la dimension physique de l'inconfort en particulier dans le domaine médical (Ashkenazy & DeKeyser Ganz, 2019) ou encore de l'ergonomie (Vink & Hallbeck, 2012). L'inconfort est alors défini comme une sensation physique désagréable. La douleur apparaît comme la source principale de l'inconfort.

L'inconfort psychologique est défini comme un sentiment désagréable, un état de tension interne à l'individu (Williams & Irurita, 2006). Selon ces auteurs, l'inconfort physique est de nature à accélérer l'inconfort psychologique. D'autres travaux mettent en évidence l'inconfort psychologique en lien avec des situations sociales. Le lieu de travail, endroit où se développent de nombreuses interactions sociales, est particulièrement intéressant pour évaluer l'inconfort psychologique (Bell et al., 2009). Les auteurs démontrent ainsi que l'inconfort d'un collaborateur est d'autant plus fort que ses cognitions sociales sont altérées. La communication avec ses collègues devient alors plus difficile ce qui affecte le bon fonctionnement au travail.

Le cadre conceptuel de la dissonance cognitive, conduit à formuler les questions de recherche suivantes : Quelles sont les situations perçues comme incohérentes par les collaborateurs qui conduisent à un état d'inconfort psychologique ? La présence de ces situations d'inconfort psychologique peuvent-elles s'expliquer par des caractéristiques particulières d'entreprises et/ou de marques ?

2. Méthodologie

Figure 1 : Design de recherche de l'étude exploratoire



2.1 Recueil des données

Dans une visée exploratoire, nous avons cherché à couvrir des cas d'entreprises et de marques les plus variés possibles, en termes de secteur d'activité, de taille, de chiffre d'affaires, d'origine géographique, d'ancienneté et de notoriété. L'objectif était de recenser de manière très ouverte des situations d'inconfort ressenties par les collaborateurs en lien avec la marque quel que soit le contexte de travail. Nous avons demandé à ces salariés de raconter par écrit une situation d'incohérence perçue. La consigne était la suivante :

« En vous appuyant sur votre expérience dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, racontez un cas que vous avez pu observer ou bien qui vous a été rapporté à propos d'incohérences perçues par un ou des collaborateurs entre ce que la marque raconte et le vécu des collaborateurs. Exposez cette situation en décrivant le plus précisément possible le contexte dans lequel cette situation est apparue. »

Nous avons obtenu quatre-vingt-trois courts récits. Nous en avons retenu cinquante-cinq qui mettaient en scène de manière explicite des situations d'incohérence générant de l'inconfort pour un ou plusieurs collaborateurs. Ces 55 récits font en moyenne 350 mots. Les autres récits n'ont pas été retenus pour deux raisons principales : ils ne décrivaient pas de situations d'incohérence en relation avec la marque ou la situation décrite n'étaient pas suffisamment explicite et détaillée.

2.2 Analyse des données

Les 55 récits ont fait l'objet de deux analyses séquentielles. Une première analyse thématique fait émerger au moyen d'un codage ouvert et descriptif la nature des situations d'inconfort décrites et permet de poser les bases d'une taxonomie.
Une deuxième analyse réalisée sur le même corpus permet d'identifier les caractéristiques des entreprises et des marques à l'origine des situations d'inconfort identifiées. Des attributs, permettant de mieux caractériser les entreprises et les marques ont été affectés à chaque cas (voir table 1). Les données ont été analysées par la méthode *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA) avec l'aide du logiciel fsQCA (Ragin & Davey, 2017). L'objectif de cette méthode, développée par Ragin (1987, 2000) est de mettre en évidence « des combinaisons possibles de causes qui produisent un même résultat » (Lehiany & Chiambaretto, 2019). Appliqué à notre recherche, il s'agit d'identifier des combinaisons de caractéristiques d'entreprises et de marques, appelées conditions causales, qui produisent des situations d'inconfort. L'identification des conditions causales pertinentes est réalisée dans le cadre d'une approche abductive (Depeyre & Vergne, 2019). Ces auteurs précisent également que le nombre de conditions causales dépend du nombre de cas ($n \geq ½ * 2^c$, où n correspond au nombre de cas et c au nombre de conditions causales). Les cinquante-cinq cas étudiés nous conduisent à conserver 6 conditions causales. La table 1 présente le phénomène observé, les 6 conditions causales ainsi que les règles de calibration retenues.

Table 1 : Calibration du phénomène observé et des conditions causales

		Règles de calibration
Phénomène observé	**Situation d'inconfort**	1 si présence d'une situation d'inconfort 0 sinon
Conditions causales	**Présence d'un portefeuille de marques dans l'entreprise**	1 si présence d'un portefeuille de marques 0 sinon
	Nom de marque corporate et commerciale confondu ou séparé	1 si nom d'entreprise et de marque confondu 0 sinon
	Taille des organisations	1 si Grande Entreprise au sens de l'INSEE 0,66 si Etablissement de Taille Intermédiare au sens de l'INSEE 0,33 si Petite ou Moyenne Entreprise au sens de l'INSEE 0 si Microentreprise au sens de l'INSE
	Patrimoine de marque	1 si l'entreprise ou la marque est plus que centenaire 0,66 si l'entreprise ou la marque a entre 50 et 100 ans 0,33 si l'entreprise ou la marque a entre 20 et 50 ans 0 si la marque a moins de 20 ans
	Origine de la marque	1 si marque française 0 sinon
	Statut de la marque	1 si marque privée 0 si marque publique

La gestion d'un portefeuille de marque et le fait que le nom de la marque corporate soit distinct ou pas de celui d'une des marques commerciales ont été retenues en réponse à un appel à recherche lancé en 2018 par Piehler (Piehler et al., 2018). La plupart des recherches concernant

le management interne de la marque a été réalisée au sein de marques corporate, dans des entreprises ne gérant pas un portefeuille de marques. Il convient d'éclairer ces travaux dans le cadre d'entreprises gérant plusieurs marques commerciales.

Compte tenu des situations d'inconfort liées à des problèmes de management, la taille des organisations apparaît comme une condition pertinente. Nous avons retenu la classification de l'INSEE qui découpe les entreprises en quatre catégories.

La notion de patrimoine de marque apparaît également importante pour notre recherche. L'ancienneté de la marque procure un capital confiance pour l'ensemble des parties prenantes (Pecot & De Barnier, 2017). Elle assure aussi un sentiment de sécurité au travers de la pérennité de l'entreprise en particulier pour les collaborateurs (Berger-Remy & Michel, 2015). Nous avons distingué quatre ères dans l'ancienneté des marques en nous appuyant sur des travaux en histoire du marketing (Aime et al., 2018).

Nous avons retenu également l'origine de la marque, française ou étrangère, en lien avec les recherches concernant les effets du pays d'origine de la marque (Usunier, 2006).

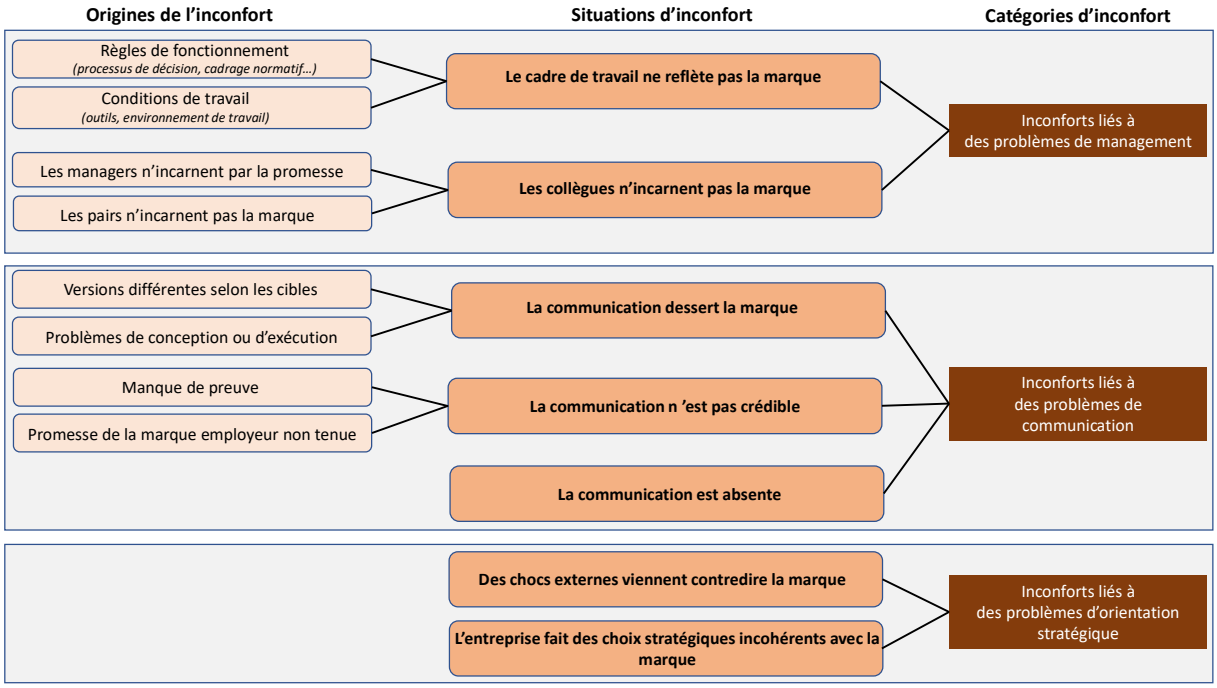
Enfin, le statut de la marque, publique ou privée, apparaît particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche. Nous nous sommes appuyé notamment sur les travaux en sociologie soulignant que le sens de la mission perçu par les salariés du secteur public est fortement liée aux valeurs défendues par ces établissements (Hugrée et al., 2015).

3. Résultats

3.1 Une taxonomie des situations d'inconfort

L'analyse des récits conduit à envisager sept situations d'inconfort que l'on peut regrouper en trois catégories décrites dans la figure 2.

Figure 2 : Une synthèse des situations d'inconfort



3.1.1 L'inconfort lié à des problèmes de management

Cet inconfort provient des dissonances entre les modes d'organisation de l'entreprise et la promesse véhiculée par la marque. Ces incohérences s'expriment notamment au travers des règles de fonctionnement tacites ou explicites et des conditions de travail. Un certain nombre de collaborateurs semblent être gênés par l'écart qu'ils perçoivent entre un discours de marque qui prône la liberté d'action des individus, la spontanéité, la co-création et la lourdeur des processus organisationnels ou la centralisation des décisions. L'inconfort ressenti par les collaborateurs provient également de l'écart perçu entre l'expérience de travail imaginée à partir de la promesse de la marque et la réalité des conditions de travail. Cette incongruence peut provenir des outils de travail mis à disposition des employés, de l'ambiance au travail ou encore des locaux qui ne traduisent pas les valeurs de la marque. Ces situations inconfortables peuvent se traduisent par de la déception, de l'incompréhension, voire une remise en cause de la croyance dans la promesse de la marque.

> *« Les fondateurs m'ont expliqué la stratégie et les valeurs fondatrices de la marque : considérer la communauté (des clients) comme un acteur de l'entreprise. Pour cela nous avons décidé d'intégrer le client dans le processus de co-création du produit. Malheureusement la co-création est en partie fictive. Au moment de solliciter la communauté le produit est à 90% déjà validé. J'ai parfois le sentiment de mentir à mes clients. » (Atelier Particulier)*

Ces situations d'inconfort posent la question de la porosité des frontières, du point de vue des collaborateurs, entre l'identité de l'organisation, étudiée en théorie des organisations (Gioia et al., 2000; Whetten, 2006), et l'identité de la marque, étudiée en marketing (Balmer & Gray, 2003; Balmer & Greyser, 2006). Le manque de cohérence entre ces deux identités conduit certains collaborateurs à un état de tension psychologique qui vient perturber leur compréhension de l'identité de la marque et atténuer, voire empêcher leur attachement, leur identification à la marque.

L'inconfort ressenti par certains collaborateurs est également lié au sentiment que la promesse de la marque n'est pas incarnée par les managers ou les pairs. Se rendre compte que le comportement des managers va à l'encontre de ce que préconise la marque, les plongent dans une situation très inconfortable les conduisant à remettre en cause leur attachement à la marque et à l'entreprise, voire à ne plus trouver de sens à ce qu'ils font dans leur travail.

> *« J'ai toujours vu le Groupe Renault comme un Groupe éthique et là j'apprends que notre représentant est accusé de malversations financières. Je croyais à ces discours d'éthique de la marque mais on se rend compte que finalement il n'en est rien… je ne vois plus trop de sens à ce que je fais et c'est une boite qui n'a pas de valeur au final. » (Renault)*

Par ailleurs, le fait que des collègues adoptent des attitudes et des comportements qui ne reflètent pas les valeurs de la marque est également de nature à perturber certains collaborateurs. Cette situation paraît générer un sentiment de déception à l'égard du collectif.

> *« Les valeurs premières de la marque sont "client-first" et "le bien-être des salariés ». Durant la crise sanitaire, la communication officielle était : la santé et la famille d'abord, vous ne travaillez QUE si vous en avez la possibilité. Les valeurs de la marque étaient ainsi respectées. Mais plus les jours passaient plus des communications différentes, entre équipe étaient affichées "Tu n'es jamais connecté j'ai l'impression". Ces propos incohérents au discours sont des propos entre les équipes locales, mais sont selon moi totalement disproportionnés face à la situation actuelle. » (Salesforce)*

Le rôle positif de l'incarnation par les dirigeants et les managers intermédiaires de la promesse de la marque sur l'identification et l'engagement des collaborateurs à la marque ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Morhart et al., 2009; Vallaster & de Chernatony, 2006). Nous montrons ici que les collaborateurs peuvent ressentir de l'inconfort lorsque les valeurs de la marque sont bafouées par les managers. Nous montrons également que les collaborateurs peuvent ressentir de l'inconfort lorsqu'ils sont confrontés à des comportements contraires à la

promesse de la marque de la part de leurs pairs. Ce phénomène semble relativement peu étudié dans la littérature.

3.1.2 L'inconfort lié à des problèmes de communication

Qu'il s'agisse d'incohérences dans la communication, d'un manque de crédibilité ou bien d'une absence de communication, la manière dont la marque communique peut favoriser l'émergence de plusieurs situations d'inconfort.

L'incohérence dans les communications de marque peut être à l'origine d'un inconfort pour deux raisons. La première est liée à des communications qui offrent des versions différentes selon les cibles, en particulier entre l'interne et l'externe, mais également au sein même de l'entreprise entre différentes entités.

> *« En ce qui concerne la promesse de marque de Mylan 'Notre engagement : faciliter l'accès aux soins pour tous', X a cessé d'y croire. Il avait l'impression que les communications et la motivation en interne étaient plus tournées vers le côté business qu'orientées patient. Il ne retrouvait pas les raisons pour lesquelles il était devenu pharmacien. » (Mylan)*

L'inconfort peut naître aussi de la perception d'une mauvaise conception de la communication, l'idée exprimée ne semble pas traduire les valeurs de la marque, ou d'une exécution ratée, la communication ne permettant pas de promouvoir correctement la promesse de la marque.

> *« Début octobre 2020, la nouvelle agence de communication a dévoilé la nouvelle image de marque. Malheureusement cette nouvelle campagne est un désastre en interne : Horrible, effrayante, glaciale, je ne reconnais pas la compagnie là-dedans… » (Air France)*

Si, comme Piehler et collègues (2019), nous considérons les collaborateurs comme une seconde audience des communications de marque, à l'origine destinées aux parties prenantes externes à l'entreprise, alors les incohérences entre les discours publicitaires et la façon dont la marque est connue et vécue au sein de l'organisation, est de nature à générer de l'inconfort, voire perturber le processus d'identification à la marque. Parallèlement, des communications non cohérentes en interne plongent le collaborateur dans un situation de dissonance informationnelle et d'inconfort psychologique. L'inconfort des collaborateurs s'exprime également lorsque la promesse véhiculée par la marque ne se concrétise pas, ou insuffisamment, dans des actions concrètes. Elle est alors considérée comme une promesse en l'air. Le discours de la marque n'est plus crédible, il est perçu comme opportuniste, voire non éthique.

> *« Je pense à une collaboratrice engagée depuis toujours dans la cause écologique qui a adhéré il y a un an avec enthousiasme au programme #PlanetPaco qui mise à développer la politique de développement durable de la marque. Cette politique ne s'est traduite, un an après, dans aucune action concrète. Elle s'est sentie dans un état de frustration important. » (Paco Rabanne Parfums)*

Cette remise en cause de la crédibilité de la promesse de la marque se manifeste également auprès des nouveaux entrants lorsque la promesse de la marque employeur ne semble pas tenue une fois intégrés dans l'entreprise. Certains collaborateurs expriment le sentiment d'avoir été trompés sur les intentions réelles de la marque. Ce sentiment semble d'autant plus important que ce que défendait la marque était en phase avec les valeurs personnelles du collaborateur.

> *« Monoprix renvoie l'image d'une marque chic, fun et décalée, une marque pour laquelle on a envie de travailler. C'est d'ailleurs pour toutes ces raisons que j'ai postulé à une offre qui prônait que travailler chez Monoprix assurait une autonomie de travail, une participation dans l'alimentation de l'identité de marque ainsi qu'une ambiance de travail agréable. Or, l'image fraiche et décontractée de la marque que j'avais s'est transformée en un climat de travail tendu, un stress permanent des collaborateurs et un management loin d'être marrant. » (Monoprix)*

La différence entre la perception de l'expérience au travail avant et après l'embauche lié au discours de la marque est déjà bien étudiée par les chercheurs s'intéressant à la marque employeur (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Leconte, 2017). Nous montrons ici que cette

incohérence génère également de l'inconfort psychologique pour les nouveaux entrants. Tout se passe comme si la promesse de la marque, perçue par le collaborateur, constituait une sorte de contrat moral entre lui et la marque. Le fait que cette promesse ne se matérialise pas est vécu comme une sorte de tromperie, voire de violation de ce contrat psychologique (Rousseau, 1995).

Enfin, l'absence de communication de la marque est également une source de malaise évoquée par les collaborateurs. Elle peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, l'absence de communication à destination des collaborateurs est vécue, par certains, comme un manque de valorisation. Par ailleurs, d'autres collaborateurs se plaignent de ce que la marque ne communique pas, ou pas suffisamment, sur ce qu'elle fait bien en particulier lorsqu'elle fait face à des critiques.

> *"Des malversations financières aux présomptions de discriminations à l'embauche, il y a bien quelque chose qui énerve les salariés c'est de prendre connaissance de ces informations par le biais de la presse, comme le grand public. Finalement, à ce moment-là, le lien de proximité avec la marque se distend car les salariés sont déçus." (Renault)*

3.1.3 L'inconfort lié à des problèmes d'orientation stratégique

L'inconfort des collaborateurs peut naître également de décisions stratégiques qui apparaissent en contradiction avec les valeurs prônées par la marque. Même si les objectifs de ces stratégies peuvent être bien compris, leur bien-fondé peut être questionné au regard des valeurs et de la promesse véhiculées par la marque.

> *« La Caisse des Dépôts et Consignation est une institution publique qui œuvre en faveur de l'intérêt général depuis plus de 200 ans. En mai 2018, la banque des territoires voit le jour dans l'objectif d'améliorer la lisibilité des offres liées au développement territorial. Cette décision n'est pas bien accueillie, surtout par les collaborateurs ayant une grande ancienneté : nous ne travaillons plus dans au sein d'une institution mais pour une banque, nous ciblons des clients et plus des citoyens… où se cache l'intérêt général ? » (Caisse des Dépôts et Consignation)*

Une décision stratégique perçue comme contraire aux valeurs de la marque vient questionner l'engagement initial à l'égard de la marque et générer un état d'inconfort psychologique. Cela rejoint les travaux de Brehm et Cohen qui considèrent que l'engagement serait indispensable à l'apparition de la dissonance (Brehm & Cohen, 1962).

L'inconfort des collaborateurs apparaît enfin lorsque la promesse de la marque n'est plus tenable en raison notamment de chocs externes liés à des modifications de l'environnement (fusion d'entreprises, évolution de l'environnement économique…).

> *"Les valeurs de Quitoque sont la convivialité, le partage, l'art de bien manger… Avec le rachat par Carrefour en 2018, les salariés les plus anciens qui ont vécu ces temps de partage ne se retrouvent plus dans l'image qui est véhiculée par la startup car elle devient fausse pour eux. Il est devenu très mal vu de descendre plus de 2 minutes prendre un bout de gâteau pour un anniversaire". (Quitoque)*

Ces premiers résultats permettent de dresser une taxonomie des situations d'inconfort générées par des incohérences entre le discours des marques et le vécu de travail. La deuxième analyse, réalisée au moyen d'une fsQCA, permet d'aller plus loin en mettant en évidence les caractéristiques d'entreprises/marques qui conduisent le plus probablement aux situations d'inconfort.

3.2 Les conditions les plus probables d'apparition de situations d'inconfort

L'analyse fsQCA met en évidence l'existence de trois conditions nécessaires à l'apparition de situations d'inconfort : le fait que l'entreprise soit privée (degré de cohérence de 0,86), qu'il s'agisse plutôt d'une grande entreprise (degré de cohérence de 0,78), et d'origine française (degré de cohérence de 0,77). Selon Ragin (2008), le seuil standard de cohérence concernant

les conditions nécessaires est établi à 0,90. Néanmoins, dans la réalité il faut souvent accepter des coefficients de cohérence plus faibles dépendant de l'objet de la recherche. Il est ainsi possible d'accepter des conditions avec des seuils de cohérence supérieurs ou égal à 0,75 (Schmitt et al., 2017; Skaaning, 2011).

L'analyse des conditions suffisantes conduit à retenir cinq combinaisons causales qui permettent d'expliquer l'apparition des situations d'inconfort recherchées.

Table 2 : Combinaisons causales expliquant l'apparition de situations d'inconfort

		Conditions causales						
		Nom de la marque corporate et commerciale confondu	Gestion d'un portefeuille de marques	Grande entreprise	Statut de l'organisation	Origine géographique de l'entreprise	Fort patrimoine de marque	Exemple de marques/entreprises
Combinaisons causales	C1	Indifférent	Indifférent	Oui	Privé	Française	Oui	Renault, L'Oréal, Saint Gobain, Société Générale
	C2	Non	Oui	Oui	Indifférent	Française	Oui	LVMH, France Télévision, L'Oréal
	C3	Oui	Non	Indifférent	Privé	Française	Non	Quitoque, Funky Veggie, Silvera
	C4	Oui	Non	Oui	Privé	Indifférent	Indifférent	Salesforce, Belambra Club
	C5	Non	Oui	Oui	Privé	Etrangère	Indifférent	Procter & Gamble, Novartis

Table 3 : Cohérence et couverture des combinaisons causales

		Cohérence	Couverture	Couverture unique
Combinaisons causales	**C1**	0,88	0,37	0,21
	C2	0,89	0,18	0,05
	C3	0,87	0,15	0,10
	C4	0,93	0,10	0,04
	C5	1,00	0,05	0,05

Cohérence de la solution : 0,89 **Couverture de la solution : 0,63**

Seules les combinaisons affichant une cohérence[2] supérieure au seuil standard de 0,80 ont été retenues (Ragin, 2017). La cohérence de la solution, incluant les 5 combinaisons causales sélectionnées, s'établit à 0,89. Un niveau assez proche de 1 qui confirme que cet ensemble de combinaisons causales est suffisant pour expliquer les situations d'inconfort recherchées. La couverture indique la proportion de cas pour lesquels les situations d'inconfort sont expliquées par cette combinaison.

La première combinaison causale, de loin la plus fréquente (couverture à 0,37) peut s'exprimer de la façon suivante : les situations d'inconfort se rencontrent plutôt dans des grandes entreprises privées françaises existant depuis plus de cinquante ans et bénéficiant d'un patrimoine de marque fort. La seconde met en exergue des entreprises assez proches. Il s'agit également de grandes entreprises françaises qui peuvent être publiques ou privées existant depuis plus d'un demi-siècle et gérant un portefeuille de marques. La troisième combinaison met en évidence des marques françaises récentes ayant moins de 20 ans d'existence et dont le nom de la marque entreprise est confondue avec la marque commerciale. Ce groupe comporte principalement des startups, souvent *digital native* ou des marques de conseil indépendantes. La quatrième combinaison regroupe des grandes entreprises du secteur privé, quelles que soient

[2] La cohérence indique dans quelle mesure la combinaison causale est suffisante pour permettre d'observer les situations d'inconfort recherchées.

leur origine géographique et leur ancienneté, qui ne gèrent pas de portefeuille de marques et dont le nom de marque entreprise est confondu avec celui de la marque commerciale. Enfin, la cinquième combinaison laisse apparaître des grandes entreprises privées étrangères qui gèrent un portefeuille de marques et dont le nom de marque entreprise est différent des marques commerciales.

4 Discussion, contributions et limites

Nos résultats tendent à apporter des éléments de discussion en lien avec l'appel à recherche lancé par Piehler et collègues (2018) visant, entre autres, à prendre en considération des caractéristiques individuelles des collaborateurs qui peuvent modérer la relation entre les pratiques de management interne de la marque et les résultats attendus après des collaborateurs. Nous montrons notamment que l'inconfort ressenti par certains collaborateurs, de nature à enrayer l'adoption d'un comportement favorable à la marque, semble se produire plus particulièrement dans des entreprises bénéficiant de caractéristiques spécifiques. Nous retiendrons notamment deux facteurs : l'origine géographique de l'entreprise/marque et l'existence d'un patrimoine de marque fort.

Notre recherche met en évidence l'origine géographique de l'entreprise comme un des facteurs explicatifs de l'émergence des situations d'inconfort ressenties par le collaborateur. Être une entreprise française apparaît ainsi comme favorisant l'apparition de ces situations d'inconfort. La capacité à développer un comportement favorable des collaborateurs à la marque peut donc sembler plus délicat pour les entreprises et les marques françaises. Des travaux sur le lien entre la marque et le pays d'origine (*country of brand origin*) mettent en évidence l'influence apportée par le pays d'origine de la marque dans l'évaluation des produits et services par les consommateurs (Usunier, 2006). Le pays d'origine de la marque est une des associations constitutives de l'image que les consommateurs peuvent avoir d'une marque. On peut alors se demander dans quelle mesure l'image que les collaborateurs ont du pays d'origine de la marque et/ou de l'entreprise, vient se confronter à leur vécu au travail. Notre étude, réalisée auprès de collaborateurs français, indique que l'origine française de la marque ou de l'entreprise est une condition nécessaire à l'apparition d'inconfort. Elle pose la question des effets de la congruence entre la nationalité des collaborateurs et l'origine géographique de la marque et/ou de l'entreprise. Ce résultat tend à explorer plus avant le lien qui peut exister entre l'inconfort ressenti, l'origine de la marque et la nationalité du collaborateur.

Faire durer une marque dans le temps, en s'appuyant sur son histoire, son héritage et ses racines, est une des sources de création d'une marque forte et un des éléments constitutifs du capital de la marque (Michel, 2017). Le patrimoine de la marque est de nature à créer de la confiance auprès des différentes parties prenantes, en particulier des consommateurs (Pecot & De Barnier, 2017). Il est également porteur de sens pour les collaborateurs (Berger-Remy & Michel, 2015). L'existence d'un patrimoine de marque est ainsi susceptible de créer un imaginaire autour d'une expérience de travail particulière au sein de l'entreprise et susciter des attentes en termes de concrétisation de cette promesse. Le développement de communications, la mise en place de choix stratégiques ou organisationnels n'illustrant pas ou mal le patrimoine de la marque perçu par les collaborateurs peut générer de l'inconfort pour certains d'entre eux. S'appuyer sur le patrimoine de la marque est de nature à renforcer le capital marque du point de vue des collaborateurs à condition que les actions menées par l'entreprise pour mettre en scène cet héritage correspondent bien à la perception qu'en ont les collaborateurs.

D'un point de vue théorique, notre recherche étant centrée sur l'inconfort ressenti par les collaborateurs par rapport à la promesse de la marque, la dissonance naît moins de la confrontation d'un comportement problématique réalisé par le collaborateur par rapport à une

attitude initiale que de l'opposition entre la perception que ce dernier peut avoir de la marque et la réception d'une information problématique. Bien que le paradigme de la dissonance informationnelle ait été présent dans les travaux de Festinger, cette approche a été beaucoup moins étudiée que la dissonance comportementale. Ainsi, quand une personne est confrontée à une information qui vient contredire ses connaissances, ses opinions, elle peut ressentir un état d'inconfort psychologique. Par extension, un collaborateur, confronté à une décision de son entreprise en termes d'organisation, de communication ou de choix stratégique qui semble contredire les valeurs et la promesse de la marque, peut ressentir ce type d'inconfort. Notre travail enrichi donc les recherches sur la dissonance informationnelle, en particulier ce que l'on appelle l'exposition forcée (Vaidis & Gosling, 2011) dans le contexte particulier de la relation marque-collaborateur. L'interaction avec une personne qui ne partage pas les mêmes opinions, et par extension la même perception de la marque, est également une source de dissonance (Matz & Wood, 2005). On retrouve ce phénomène lors des situations d'inconfort liées à des problèmes d'incarnation de la promesse de marque par les managers ou les pairs. Cela met en lumière l'importance de la compréhension de ce qu'est la marque par l'ensemble des collaborateurs, un des quatre résultats attendus des pratiques d'*internal branding* avec l'engagement, l'identification et le comportement favorable à la marque. Cette compréhension doit se traduire dans les comportements de tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique et pas uniquement des managers, sous peine de créer des situations d'inconfort pour certains collaborateurs.

Ce travail conduit à un certain nombre d'implications managériales susceptibles d'intéresser en premier lieu les gestionnaires des marques et les directions de la communication interne et corporate, mais aussi les directions des ressources humaines et les directions générales. Les résultats montrent l'importance d'une coordination de ces différents métiers, tant les employés sont sensibles à toute incohérence de discours. Au-delà de la cohérence du discours corporate, qui est un résultat relativement attendu, les discours des marques commerciales peuvent aussi être traduits en promesses implicites par le collaborateur en termes d'obligation par rapport à son cadre de travail, ce qui rejoint les travaux récents de De Villartay (De Villartay, à paraître; De Villartay & Berger-Remy, 2020). La cohérence de ces promesses, celle de l'entreprise et celle de la marque, nécessite de bien réfléchir à la convergence des discours et des actions, sous peine de plonger les collaborateurs dans un état d'inconfort psychologique qui peut les conduire à mettre de la distance entre eux et l'entreprise ou la marque, à ne plus croire dans ces discours, voire-même à considérer ces promesses comme mensongères, posant ainsi des problèmes d'éthique.

Notre recherche exploratoire comporte quelques limites. Bien que disposant d'un nombre important de récits nous permettant de mettre en avant sept situations d'inconfort, il est possible qu'il en existe d'autres. Par ailleurs, la diversité des secteurs d'activité couverts masque peut-être des spécificités propres, précisément, à certains secteurs.

Des axes de recherche peuvent être proposés à la suite de ce travail. La taxonomie des situations d'inconfort illustre l'importance des moments et des évènements qui peuvent faire basculer le collaborateur vers cet état inconfortable. Il conviendrait d'apporter un éclairage longitudinal aux travaux sur le management interne de la marque, prenant en compte les points de rupture vécus par les collaborateurs en lien avec la mise en œuvre de la promesse de la marque. Par ailleurs, notre étude révèle la nécessité d'ausculter plus précisément les pratiques de management interne de la marque dans des entreprises disposant de caractéristiques différentes, en particulier en termes d'origine géographique, de taille, d'héritage ou encore de gestion d'un portefeuille de marques commerciales.

Bibliographie

Aime, I., Berger-Remy, F., & Laporte, M.-E. (2018). Lessons from nearly a century of the brand management system Isabelle Aimé, Fabienne Berger-Remy, Marie-Eve Laporte. *Journal of Historical Research in Marketing*, *10*(4).

Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance : A current perspective. In *Advances in Experimental Social Psychology* (L. Berkowitz, Vol. 4, p. 2-32). New York: Academic Press.

Ashkenazy, S., & DeKeyser Ganz, F. (2019). The Differentiation Between Pain and Discomfort : A Concept Analysis of Discomfort. *Pain Management Nursing*, 7.

Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding : An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, *14*(3), 163-169.

Badrinarayanan, V., & Laverie, D. A. (2011). Brand Advocacy and Sales Effort by Retail Salespeople : Antecedents and Influence of Identification with Manufacturers' Brands. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *31*(2), 123-140. bth.

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands : What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, *37*(7/8), 972-997. https://doi.org/10.1108/03090560310477627

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing : Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, *40*(7/8), 730-741. https://doi.org/10.1108/03090560610669964

Beeler, Li., Zablah, A., & Rapp, A. (2021). Blinded by the brand : Inauthentic salesperson brand attachment and its influence on customer purchase intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1894946

Bell, M., Tsang, H. W. H., Greig, T. C., & Bryson, G. J. (2009). Neurocognition, Social Cognition, Perceived Social Discomfort, and Vocational Outcomes in Schizophrenia. *Schizophrenia Bulletin*, *35*(4), 738-747. https://doi.org/10.1093/schbul/sbm169

Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). comment la marque donne du sens au collaborateur : Vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, *30*(2), 30-57.

Brehm, J. W., & Cohen, A. R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance* (p. xiv, 334). John Wiley & Sons Inc. https://doi.org/10.1037/11622-000

Burmann, C. (2009). *Key determinants of internal brand management success : An exploratory empirical analysis*. *16*(4), 22.

Charbonnier-Voirin, A., Laget, A., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *93*(3), 3-17.

De Villartay, S. (à paraître). Evolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation : Le rôle de l'identification à l'entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

De Villartay, S., & Berger-Remy, F. (2020). Pourquoi certaines informations négatives médiatisées sur les marques font long feu : Une lecture par le contrat psychologique. *Décisions Marketing*, *98*, 103-125. https://doi.org/10.7193/DM.098.103.125

Depeyre, C., & Vergne, J.-P. (2019). *L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA*.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 63-81. https://doi.org/10.2307/259263

Guillot-Soulez, C., & Pezet, E. (2020). *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*.

Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the Reseller's Sales Force : The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, *74*(4), 81-96. JSTOR.

Hugrée, C., Penissat, E., & Spire, A. (2015). Les différences entre salariés du public et du privé après le tournant managérial des états en Europe. *Revue française de sociologie*, *56*(1), 47-73.

Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, *94*(4), 177. https://doi.org/10.3917/mav.094.0177

Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2019). L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : Une application à la stabilité des alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, *NS-6*. https://doi.org/10.4000/fcs.3368

Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, *79*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021

Matz, D. C., & Wood, W. (2005). Cognitive Dissonance in Groups : The Consequences of Disagreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *88*(1), 22-37. https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.22

Merk, M., & Michel, G. (2019). The dark side of salesperson brand identification in the luxury sector : When brand orientation generates management issues and negative customer perception. *Journal of Business Research*, *102*, 339-352. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.037

Michel, G. (2017). *Au coeur de la marque* (Dunod).

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership : Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, *73*(5), 122-142. bth. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122

Müller, M. (2017). 'Brand-Centred Control' : A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*, *38*(7), 895-915. https://doi.org/10.1177/0170840616663238

Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization : Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*, *23*(6), 884-907. https://doi.org/10.1177/1350508416631164

Pecot, F., & De Barnier, V. (2017). Patrimoine de marque : Le passé au service du management de la marque. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *32*(4), 77-96. https://doi.org/10.1177/0767370116685542

Piehler, R., Grace, D., & Burmann, C. (2018). Internal brand management : Introduction to the special issue and directions for future research. *Journal of Brand Management*, *25*(3), 197-201. https://doi.org/10.1057/s41262-018-0096-2

Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, *50*(9/10), 1575-1601. https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725

Ragin, C. C. (2017). *User's guide to Fuzzy-Set / Qualitaative Comparative Analysis*.

Ragin, C. C., & Davey, S. (2017). *Fuzzy-set / Qualitative comparative analysis* (Version 3.0) [Computer software].

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements* (Sage Publications).

Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 43-57. https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751

Schepers, J., & Nijssen, E. J. (2018). Brand advocacy in the frontline : How does it affect customer satisfaction? *Journal of Service Management*, *29*(2), 230-252. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2017-0165

Schmitt, A. K., Grawe, A., & Woodside, A. G. (2017). Illustrating the Power of fsQCA in Explaining Paradoxical Consumer Environmental Orientations : PARADOXICAL CONSUMERS. *Psychology & Marketing*, *34*(3), 323-334. https://doi.org/10.1002/mar.20991

Skaaning, S.-E. (2011). Assessing the Robustness of Crisp-set and Fuzzy-set QCA Results. *Sociological Methods & Research*, *40*(2), 391-408. https://doi.org/10.1177/0049124111404818

Stone, J., & Cooper, J. (2001). A Self-Standards Model of Cognitive Dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, *37*(3), 228-243. https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1446

Usunier, J.-C. (2006). Relevance in business research : The case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, *3*(1), 60-73. https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500049

Vaidis, D., & Gosling, P. (2011). Is commitment necessary for the arousal of informational dissonance? *Revue internationale de psychologie sociale*, *2*(24), 33-63.

Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration : The role of leadership. *European Journal of Marketing*, *40*(7/8), 761-784. https://doi.org/10.1108/03090560610669982

Vink, P., & Hallbeck, S. (2012). Editorial : Comfort and discomfort studies demonstrate the need for a new model. *Applied Ergonomics*, *43*(2), 271-276. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.06.001

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited : Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, *15*(3), 219-234. https://doi.org/10.1177/1056492606291200

Williams, A. M., & Irurita, V. F. (2006). Emotional comfort : The patient's perspective of a therapeutic context. *International Journal of Nursing Studies*, *43*(4), 405-415. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.06.004