



## #084 - Comment définir en équipe l'identité d'une marque B2B ?

# Numéro	84
# Saison	3
Statut	
Publication	@18/10/2022
Enregistrement	

### Miguel :

Si vous pensez que l'identité d'une marque reflète les valeurs de son dirigeant, vous vous trompez lourdement. En effet, de nombreuses parties prenantes ont aussi une influence sur la marque et sur ce qu'elle représente. Si les dirigeants ont certes une influence, d'autres parties prenantes impriment et partagent leurs propres interprétations de cette identité de marque. Pour mieux comprendre ce processus, découvrez dans cet épisode de La Potion tout ce qu'il faut savoir sur la co-crédation d'identité de marque d'entreprise en B2B.

### Manon :



Avant de commencer, si vous aimez ce podcast, n'oubliez pas de vous abonner ! Ça permet d'améliorer le référencement de La Potion et ainsi de prêcher la bonne parole à davantage de personnes chaque semaine. Super gentil.

**Miguel :**

## Introduction

Les marques d'entreprise sont importantes pour les dirigeants de marques, car elles ont une influence sur plusieurs parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, médias, investisseurs, société). Les marques de produits, en revanche, ne se concentrent que sur les clients. Il serait donc intéressant de mettre en évidence les avantages que les marques d'entreprise peuvent apporter dans les contextes commerciaux B2B. Une marque d'entreprise B2B forte confère un caractère unique et de la crédibilité, elle permet de justifier des prix élevés et elle crée des relations commerciales plus durables et plus rentables. Et ça profite également aux clients B2B dans les processus de prise de décision, et ce en augmentant la confiance du client dans la décision d'achat et en réduisant le risque perçu par le client.

**Manon :**

L'élément principal d'une marque d'entreprise est son identité. L'identité de marque d'entreprise est ce qui rend une marque d'entreprise unique et pertinente pour ses parties prenantes, par rapport à la concurrence. L'identité de marque de l'entreprise est ce qui crée de la différenciation et permet donc aux entreprises B2B de renforcer leur avantage concurrentiel. Traditionnellement, on considère l'identité de la marque d'entreprise comme étant stable et déterminée unilatéralement par les dirigeants et les parties prenantes internes. C'est ainsi que les parties prenantes internes « perçoivent leur entreprise et comment elles entendent la présenter au monde extérieur ». Ce point de vue voit l'image de marque de l'entreprise comme étant les perceptions que différents publics (par exemple, les clients, les médias, les investisseurs) ont envers une marque d'entreprise spécifique.

**Miguel :**

Par contre, un nouveau courant en branding suggère que les approches traditionnelles de l'identité et de l'image d'une marque ne sont pas stables et sont alors déterminées par les parties prenantes internes et externes. Cela signifie que les employés peuvent avoir une perception de la marque de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, ce qui influence l'image de la marque. Du coup, on remet en question la manière dont on voit habituellement l'identité de marque d'une entreprise, qui est déterminée par les dirigeants et les parties prenantes internes.

### **Manon :**

Cet épisode a pour objectif d'analyser comment l'identité de marque d'entreprise est co-crée par de multiples acteurs internes et externes du B2B. Le but est de voir si l'identité d'une marque d'entreprise vient des fondateurs et reflète leurs valeurs personnelles, et si elle se développe au fil du temps dans un processus adaptatif, co-crée par l'engagement des parties prenantes dans quatre domaines différents, mais interdépendants : communiquer ; intérioriser ; contester ; et élucider. Cela positionne les dirigeants comme des « chefs d'orchestre » qui rassemblent les visions des parties prenantes avec une attitude humble et un style de leadership ouvert et empathique.

## **Co-crédation d'identité de marque d'entreprise**

### **Manon :**

Même si les experts du branding ont de plus en plus tendance à adopter une perspective dynamique sur l'identité de marque d'entreprise, il y a encore peu de recherches sur la façon dont cette identité est co-crée par plusieurs parties prenantes. Parmi ces rares études, on peut citer une étude empirique de Kornum et coll. (2017), qui compare l'identité articulée par l'équipe de direction de Nike avec l'identité de Nike perçue par une communauté d'internautes. Les chercheurs ont identifié un « système imbriqué d'identités » qui crée à la fois de la synergie et de la tension. La communauté accepte et soutient l'identité de Nike, mais en même temps, elle développe son propre ensemble de valeurs liées à la marque.

### **Miguel :**

Dans une autre étude empirique, von Wallpach, Hemetsberger et Espersen (2017) étudient, à partir d'une approche multipartite, la co-construction identitaire de la

marque LEGO. La recherche s'appuie sur Goffman (1959, p. 15), selon qui l'identité est une performance, entendue comme « toute l'activité d'un participant donnée à une occasion donnée, qui sert à influencer de quelque manière que ce soit les autres participants ». L'identité est quelque chose que l'on « fait » ou que l'on « exécute », au lieu de quelque chose que l'on « a ». Cela suggère que l'identité de marque d'entreprise n'est pas unilatéralement construite par les managers, mais émerge à travers une série de co-constructions impliquant une multiplicité d'acteurs.

**Manon :**

Von Wallpach, Hemetsberger et Espersen (2017) ont identifié sept types de performances identitaires liées à LEGO, qui modifient l'identité de LEGO de différentes manières : (1) jouer et aimer ; (2) bâtir une communauté et la valoriser ; (3) créer et innover ; (4) construire et animer une communauté ; (5) raconter une histoire ; (6) missionner ; et (7) développer le marché. Les auteurs montrent également comment la construction identitaire de LEGO est étroitement liée à la construction identitaire des acteurs participants.

## **Co-crédation d'identité de marque d'entreprise dans des contextes B2B**

**Miguel :**

Pendant les premières années de la nouvelle entreprise, l'identité de marque de l'entreprise est floue et erratique. En l'absence d'une identité de marque bien articulée, les valeurs de l'entreprise reflètent principalement les valeurs des fondateurs. Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise grandit, une nouvelle identité de marque de l'entreprise émerge, se clarifie et s'ajuste progressivement grâce à un processus de co-crédation influencé par de multiples parties prenantes internes et externes. Retenez ceci : l'identité de marque d'une entreprise découle des valeurs des fondateurs, mais est aussi une issue temporaire d'un processus de co-crédation.

## **Identité de marque d'entreprise : le rôle du ou des fondateur(s)**

**Manon :**

Dans tous les cas, l'identité de la marque est le reflet de l'identité du fondateur.

Lorsqu'il y a plusieurs fondateurs, l'identité de marque de l'entreprise reflète leurs valeurs communes. Les fondateurs s'engagent à diffuser et à entretenir l'identité de marque de l'entreprise parce qu'elle est le reflet (ou du moins une partie très importante) de leur identité personnelle. Ce lien entre l'identité des fondateurs et l'identité de la marque de l'entreprise sont évidentes pour les employés. Outre les employés, d'autres parties prenantes clés le reconnaissent.

## **Identité de marque d'entreprise : le résultat du processus de co-création**

### **Miguel :**

Une fois que les fondateurs exposent l'identité de marque de l'entreprise aux parties prenantes, elle devient évolutive. C'est parce que divers intervenants la réinterprètent en permanence qu'elle donne lieu à une multiplicité de significations. En effet, différents acteurs peuvent avoir des interprétations concurrentes ou même contradictoires de l'identité de marque de l'entreprise. Lorsque par exemple le fondateur attribue une signification positive à l'identité de la marque, un employé peut en avoir une interprétation plus négative. Ici, la signification de la marque d'entreprise est étroitement liée aux expériences personnelles et aux valeurs de chaque partie prenante. Pour résumer, l'identité de marque de l'entreprise est co-créée par de multiples parties prenantes internes et externes dans un processus continu.

## **Performances des parties prenantes co-créant l'identité de marque de l'entreprise**

### **Manon :**

Le processus de co-création d'identité de marque se produit en raison de l'engagement de diverses parties prenantes dans quatre performances différentes, mais interdépendantes : communiquer ; interioriser ; contester ; et élucider. Voyons-les en détail :

### **Communiquer**

Communiquer consiste à transmettre l'identité de la marque institutionnelle à

l'ensemble des parties prenantes de la marque. Les managers communiquent l'identité de marque de l'entreprise aux employés, clients et autres parties prenantes concernées en investissant dans différentes activités et médias, tels que des affiches dans leurs bureaux, leur site Web et des vidéos d'entreprise.

**Miguel :**

Même si ces activités sont très importantes, les fondateurs et les dirigeants jouent un rôle encore plus critique dans la communication de l'identité de marque de l'entreprise, en donnant l'exemple à travers leur comportement quotidien.

Cependant, la communication de l'identité de marque de l'entreprise n'est pas seulement réalisée par les fondateurs et les managers, mais se fait en collaboration avec les employés et même les parties prenantes externes. Lorsque l'identité de la marque de l'entreprise résonne auprès des parties prenantes externes, elles sont susceptibles de communiquer et d'approuver l'identité de la marque de l'entreprise parmi leurs contacts.

## **L'internalisation**

**Manon :**

L'internalisation consiste à donner vie à l'identité de la marque de l'entreprise, à la transformer en comportements réels alignés sur l'identité et à l'intégrer dans les routines et les actions quotidiennes de la marque. Cependant, lorsque les employés n'ont pas reçu de formation adéquate, il leur est plus difficile de comprendre ce qu'est l'identité de marque et de l'intérioriser, ce qui conduit à une plus grande diversité d'interprétations et de comportements. C'est pourquoi il faut souligner à quel point les programmes de formation sont importants, notamment pour les nouvelles recrues. Cela va aider à mieux interioriser l'identité de marque de l'entreprise, à mieux se l'approprier et à mieux saisir les valeurs de la marque.

**Miguel :**

Ici, il est intéressant de noter qu'il n'y a de potentiel de comportement cohérent que lorsque les valeurs personnelles des employés recrutés s'alignent sur l'identité de marque de l'entreprise. Et même si la formation et le recrutement jouent un rôle pertinent, l'internalisation dépend aussi fortement d'un processus d'acculturation tandis que les nouveaux employés s'immergent dans les activités quotidiennes et forment des relations avec leurs collègues, clients et autres parties prenantes.

## La contestation

### Manon :

La contestation concerne les parties prenantes qui confrontent l'identité de marque de l'entreprise avec leurs perceptions de la marque de l'entreprise (c'est-à-dire l'image de marque de l'entreprise). La contestation se produit également lorsqu'une partie prenante met en contraste l'identité de la marque de l'entreprise, non seulement avec ses perceptions de la marque, mais également avec l'image de marque de l'entreprise détenue par les concurrents. La contestation a également lieu lorsqu'une partie prenante compare et met en contraste sa perception de la marque de l'entreprise avec celle de quelqu'un d'autre.

### Miguel :

La contestation peut amener les parties prenantes soit à réaffirmer l'identité de marque de l'entreprise comme l'entendent les managers, soit à la remettre en cause. Ce dernier se produit lorsqu'il existe un écart évident entre l'identité de marque de l'entreprise et l'image de marque de l'entreprise. Lorsque cet écart existe, une tension peut surgir. Alors, la contestation ne sera efficace que s'il existe une interaction entre les parties prenantes qui contestent l'identité de marque et les passeurs de l'entreprise, tels que les vendeurs, les managers ou encore le PDG. Il arrive souvent que les dirigeants prennent conscience des perceptions des clients. Cela va logiquement influencer leurs décisions stratégiques internes.

### Manon :

Essentiellement, lorsque les parties prenantes en compétition interagissent avec les managers, une certaine tension peut survenir et avoir un impact sur le processus de co-création de l'identité de marque de l'entreprise. Les gestionnaires comprennent l'importance de ce processus et essaient de créer des mécanismes qui facilitent la transmission des commentaires des parties prenantes contestataires à l'organisation.

Dans l'ensemble, la contestation se produit lorsque les parties prenantes opposent l'identité de marque de l'entreprise aux perceptions de la marque de l'entreprise (c'est-à-dire l'image de marque de l'entreprise). Il s'agit d'un processus comparatif, dans lequel les parties prenantes peuvent également prendre en considération les concurrents. La contestation peut également se produire lorsque les parties prenantes sont exposées aux évaluations des autres. Cependant, pour que la contestation soit efficace, les parties prenantes de la contestation doivent interagir avec les éléments clés de l'entreprise, tels que les commerciaux, les managers ou même le PDG.

## Élucider

### **Miguel :**

Élucider est un processus conversationnel par lequel les managers, en collaboration avec les parties prenantes, discutent et réconcilient les diverses mises en scène et interprétations de l'identité de marque de l'entreprise, dans le but de construire une compréhension partagée de l'identité de la marque. Les clients et les employés jouent un rôle clé dans ce processus.

À travers ce processus conversationnel, les différentes parties prenantes expriment leur compréhension de la manière dont l'identité de marque de l'entreprise doit changer et se développer davantage.

### **Manon :**

Les managers choisissent de mettre l'accent et de développer certaines des significations de la marque en fonction des attentes des clients. Cela souligne la pression exercée par les parties prenantes sur les managers pour adapter l'identité de marque de l'entreprise. Essentiellement, il existe une tension entre les managers (qui sont plus conservateurs et protecteurs de l'identité de la marque) et les autres parties prenantes (qui promeuvent plutôt des significations alternatives de la marque). Élucider permet de concilier ces différentes perspectives et pousse les managers à approfondir leur compréhension de l'identité de marque. Ce processus clarifie et enrichit l'identité de marque de l'entreprise, mais la perturbe très rarement, car les dirigeants et surtout les fondateurs sont très protecteurs des valeurs fondamentales de la marque de l'entreprise. Cela implique que le processus de co-création d'identité de marque d'entreprise est dynamique, mais aussi durable.

### **Miguel :**

Résumons nos quatre grandes phases : communiquer ; intérioriser; contester; et élucider.

**Communiquer** implique toutes les activités exercées par parties prenantes pour transmettre l'identité de marque de l'entreprise.

### **Manon :**

**Intérioriser** implique toutes les activités réalisées par les parties prenantes pour donner vie à l'identité de marque de l'entreprise, la transformer en comportements,



et l'intégrer dans les routines quotidiennes de la marque et en actions.

**Miguel :**

**Contester** implique toutes les activités réalisées par les parties prenantes pour confronter l'identité de marque de l'entreprise aux perceptions des marques d'entreprise (c'est-à-dire l'image de marque de l'entreprise). Ceci est un processus comparatif, où les parties prenantes peuvent prendre en compte la concurrence et les évaluations des autres parties prenantes.

**Manon :**

**Élucider** implique toutes les activités réalisées par les parties prenantes pour concilier les tensions causées par la diversité de l'identité de marque.

## Que doit-on en tirer pour sa marque B2B ?

Cet épisode est une excellente piste de réflexion pour votre marque. Premièrement, vous devez comprendre que vous n'avez pas chers dirigeants un contrôle absolu sur votre marque et ce qu'elle signifie pour vos parties prenantes. Au lieu de cela, vous devez être conscient que l'identité de marque est organique, co-créée par plusieurs parties prenantes et en constante évolution. Cela exige une nouvelle forme de gouvernance de marque ! Les managers doivent plus se considérer comme « gardiens de la marque » qui essaient rigoureusement de garder et de préserver la pureté de l'identité de marque. Au lieu de cela, ils devraient agir en tant que « chefs d'orchestre » qui permettent à l'identité de marque de l'entreprise ce changement en réconciliant les points de vue de multiples parties prenantes, tout en essayant de préserver ses valeurs fondamentales. Cela nécessite un nouveau style de leadership plus ouvert, humble et capable d'embrasser les apports de multiples parties prenantes. Ceci est particulièrement pertinent pour les PME qui, par rapport aux grandes entreprises multinationales, ont tendance à développer des relations plus étroites avec leurs parties prenantes. Ainsi, en adoptant le style de leadership suggéré, les PME peuvent être en mesure de mieux intégrer les points de vue de leurs parties prenantes dans le processus de co-création d'identité de marque d'entreprise.

**Miguel :**

Deuxièmement, si vous devez adopter cette participation dans la co-création d'identité de marque, vous devez saisir les 4 axes auxquels les parties prenantes s'attachent lors de la co-création de l'identité de marque (c'est-à-dire, communiquer, intérioriser, contester et élucider). Cela implique que vous devez veiller à utiliser des

canaux de communication efficaces pour partager l'identité de marque de l'entreprise. Vous devez aussi aligner vos actions sur ces canaux. En interne, les managers peuvent jouer un rôle important de facilitateur en aidant à l'internalisation de l'identité co-créée. Cela passe par des politiques et des pratiques internes de branding orientées vers le recrutement et la formation.

**Manon :**

En externe, les responsables peuvent engager les clients et d'autres parties prenantes dans des conversations qui aident à élucider l'identité de la marque de l'entreprise, par exemple via des communautés de marque en ligne. Ce rôle est particulièrement important dans les contextes B2B, car les marques d'entreprise B2B reposent sur des réseaux commerciaux complexes avec des partenaires professionnels, qui ont des intérêts solides et de longues dates dans l'amélioration conjointe de leurs intérêts communs.

**Miguel :**

Désormais, vous avez toutes les clés en main pour développer l'identité de votre marque. Si vous avez des questions, on vous invite à en discuter sur Instagram ou à nous envoyer un message sur notre site <https://hermits.fr>. On vous rappelle que notre podcast sort tous les mardis. Et surtout n'oubliez pas, une potion est un secret bien gardé !