

Valeurs de marques : le défi de l'unité

Hier, les marques se battaient à coup d'avantages compétitifs. Aujourd'hui, ce sont les systèmes flexibles de valeurs qui font la différence, à condition de les respecter.



« Les gens, aujourd'hui, connaissent le prix de tout et la valeur de rien ». Ces mots d'Oscar Wilde, énoncés à la fin du XIX^e siècle, ont une résonance étrangement actuelle. Quelle place ont les valeurs dans notre société, où la performance économique semble parfois primer sur l'humain, où les entreprises brandissent des collections de valeurs, où l'humain paradoxalement ne sait plus très bien à quelle valeur se vouer ?

Le rôle fédérateur des valeurs de marques

Au commencement, définir et formuler des valeurs. Se fixer des valeurs, c'est s'engager à donner à sa vie une certaine orientation, à travers le respect de principes moraux,

* Président de W&Cie, enseignant à Sciences Po Paris, coauteur de La Société des marques.

Comment, à travers une courte liste de valeurs, parvenir à relier et rassembler des milliers de collaborateurs à travers le monde ?

éthiques, spirituels ou encore esthétiques. Les valeurs sont un élément constitutif de l'identité : à travers elles, l'individu se fixe des buts, des idéaux. Et si elles s'appliquent d'abord à la société humaine, elles concernent aussi la société des marques, face visible de « personnes » que les juristes qualifient de « morales ». En effet, la marque est une personne, elle existe par les valeurs qu'elle porte et la valeur qu'elle crée. Les valeurs sont non seulement nécessaires à la construction de l'identité d'une marque, mais aussi à sa légitimité. Ainsi, sur le site Internet des grandes marques, on trouve systématiquement une rubrique Valeurs, le plus souvent constituée d'une liste de mots, parfois de courtes phrases : leadership, responsabilité, qualité, esprit de conquête, innovation, respect... Notons qu'au box-office, le mot « responsabilité » l'emporte, et de loin !

Relier le pluriel

Le défi à relever est de taille : comment, à travers une courte liste de valeurs, parvenir à relier et rassembler des milliers de collaborateurs à travers le monde ? Les valeurs énoncées doivent dépasser les différences sociales, ethniques et culturelles. Le choix du bouquet de valeurs revêt une dimension stratégique. L'exercice est périlleux : il faut des mots et des concepts simples, appropriables par tous et aisément traduisibles (y compris en chinois ou en russe). On recherchera sans cesse l'équilibre. Les valeurs de performance et de réussite seront toujours contrebalancées par des valeurs éthiques ou créatives, la quête de l'excellence (du moins en affichage) ne devant jamais se faire au détriment de l'humain. Le succès d'un système de valeurs (« bouquet de valeurs » sonne décidément mieux) tient au fait de savoir créer de l'unité dans un univers où tout est pluriel : pluralité des pays, des métiers, des cultures, des traditions, des performances, des langues, des managers, etc. Un bon système de valeurs saura fédérer les équipes autour d'une orientation commune, tout en parvenant à être perçu par les clients. On dira que les valeurs d'une entreprise « déteignent » sur son environnement. N'est-ce

pas le meilleur compliment que l'on peut faire à une marque que de « marquer » ? La science de l'héraldique est riche d'enseignements, car les marques y puisent leur source. Les blasons, au-delà de leurs rôles symbolique et emblématique, avaient un rôle fonctionnel de repérage et d'identité : pour qui, avec qui, et au nom de quelles valeurs je me bats ? La fonction même de la marque est d'être sur le champ de bataille économique. Elle y livre un combat féroce, dont les armes deviennent de plus en plus sophistiquées.

Des valeurs pour créer de la valeur : l'esprit de conquête des marques

Comment les valeurs créent-elles de la valeur ? Les valeurs d'une marque et sa valeur sur le marché sont étroitement liées : Apple a battu, en février 2015, un record historique en dépassant les sept cents milliards de dollars de capitalisation boursière. C'est la marque qui détient aujourd'hui la plus forte valeur sur le marché mondial. Or, le poids financier d'une marque est étroitement lié aux valeurs qu'elle porte. C'est un fait reconnu : Apple est une marque au code de valeurs fort (honnêteté, créativité, convivialité...), autour duquel elle fédère ses collaborateurs et fidélise ses clients. Mais énoncer des valeurs ne suffit pas. « *La parfaite valeur est de faire sans témoins ce qu'on serait capable de faire devant tout le monde...* »¹. Ces mots de La Rochefoucauld peuvent se comprendre symétriquement : énoncer des valeurs aux yeux de tous ne garantit pas leur respect. Si la valeur financière d'une marque est un élément objectivement mesurable, le respect des valeurs l'est nettement moins. Certains cas posent question... Reprenons l'exemple d'Apple : comment interpréter la contribution du groupe aux désastres écologiques de Bangka, en Indonésie, dans le cadre de l'exploitation des réserves d'étain ? Et que penser de Google qui énonce qu'« *il est possible de gagner de l'argent sans vendre son âme au diable* », alors même que son implantation en Chine n'a été rendue possible qu'à condition que les autorités chinoises aient un droit de censure ?...

Les marques aspirent à être fortes

Quelle crédibilité accorder alors à ces valeurs ? Sont-elles de vraies lignes de conduite, ou seulement un outil d'instrumentalisation des masses, un moyen de rallier à soi équipes et clients, et, par extension, créer de la valeur ? Les marques ont à asseoir leur place dans un marché mondial particulièrement concurrentiel, et à ce titre, elles sont par nature à la fois combattantes et conquérantes... Le mot

¹ - Réflexions ou sentences et maximes morales (Gallimard 1976)

« valeur » vient d'ailleurs du latin *valere*, qui signifie « être fort ». La force d'une marque, c'est également (et surtout !) son inscription dans la durée. Oui, marques, valeurs et temps sont étroitement imbriqués : les marques aspirent à la pérennité. La musique peut nous aider à comprendre ce rapport au temps : la valeur d'une note – qu'elle soit noire, noire pointée ou blanche – est sa durée, relative ou absolue à l'unité de temps. À une époque où tout bouge à une vitesse vertigineuse, les valeurs jouent le rôle de « basse continue » dans la partition de l'entreprise. Leurs unités de prédilection sont la ronde, la blanche, exceptionnellement la noire quand elles s'encanaillent ! Les valeurs d'une marque laissent à d'autres le soin de s'agiter, en croches et double-croches, au-dessus de la portée. Ce sont elles, par leur constance et leur légitimité, qui arriment l'édifice.

La nécessaire flexibilité des valeurs de marques

Dans le contexte de digitalisation croissante, la souplesse semble nécessaire. Pour durer, il faut savoir faire d'un code

de valeurs, à première vue rigide et froid, un objet flexible. Tout comme les partitions de musique, figées dans l'écriture mais ouvertes à l'interprétation du musicien, les valeurs doivent, malgré un cadre a priori défini, pouvoir être flexibles et souples. Enjeu paradoxal, mais auquel les marques se doivent de répondre. Cette flexibilité des valeurs trouve sa place dans le cadre d'auto-analyse et de questionnement qui doit être mené par le top management en permanence. Adapter les valeurs aux enjeux actuels et au contexte dans lequel la marque évolue est la condition de sa pérennité. Il s'agit donc de garder les valeurs que l'on s'est fixées en ligne

de mire, comme un objectif dont on ne se détache jamais, mais de savoir en faire des objets souples, plastiques, qui puissent s'adapter aux réalités socio-culturelles diverses d'une part, et aux nouveaux enjeux de notre économie mondialisée d'autre part.

Un levier : la digitalisation

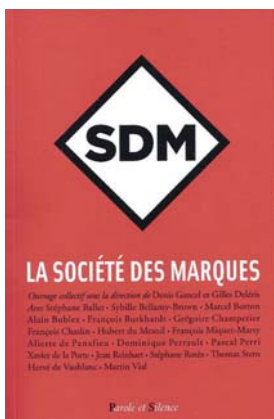
Les marques ne peuvent pas ignorer la place grandissante qu'a prise la voix du consommateur sur le net. Impossible désormais de ne pas respecter les valeurs qu'elles ont

Adapter les valeurs aux enjeux actuels et au contexte dans lequel la marque évolue est la condition de sa pérennité.

préalablement énoncées. Le consommateur veille et a désormais le clic assassin ! Dans le cadre de la *sharing economy*, les nouvelles marques ne font pas semblant de placer le consommateur au centre de leur système de valeur. Elles se développent au cœur d'un village digital dont la valeur centrale est le partage. Ces nouveaux acteurs, issus de l'économie collaborative, bâtissent un contrat de confiance fondé sur une horizontalité digitale et démocratique. On ne se situe plus ici dans une structure pyramidale, mais davantage dans un modèle circulaire, où les enjeux et les réputations sont définis par les clients eux-mêmes. Dans ce nouveau cadre, les valeurs de marques ne peuvent plus être fixées par le haut, dans un rapport vertical daté, hérité des Trente Glorieuses.

Valeurs fortes

Les marques évoluent sur des marchés, dans des pays qui eux-mêmes deviennent des marques. En France, dans la semaine qui a suivi les attentats de janvier, on n'a plus parlé d'économie. Pas un mot ! Pendant cette semaine sans taux de croissance, sans montée du chômage, sans endettement, sans loi Macron, les Français ont parlé de valeurs. La France se disait pessimiste, peureuse, dépressive (70 % des Français se déclaraient en dépression collective). Des millions de Français de toute origine, de tout milieu, de toute région, ont montré le visage serein et déterminé de ceux qui entendent lutter contre la pire des barbaries pour un Français : l'atteinte à la liberté. La France ne dormait donc pas sous les anxiolytiques. Elle ne s'était pas avachie comme certains l'ont dit et cru. La France cherchait à donner un sens à son réveil. Remettant au passage l'économie à sa juste place : celle de subordonnée. Ce réveil est riche d'enseignement pour des marques mondiales qui sont devenues d'immenses organisations constamment menacées d'inhumanité. Elles constatent, elles aussi, que la profitabilité, la croissance et les parts de marché ne mobilisent personne, mais que seules des valeurs fortes, légitimes et vécues sont en mesure de mobiliser et déplacer les foules. ■



Éditions Parole et Silence, 2015