

OUTILS

La marque est bien plus qu'un instrument de marketing, elle possède un formidable pouvoir fédérateur qui est un précieux atout dans une démarche de changement.

La marque, vecteur de changement

► Emmanuel Josserand, Jean-Baptiste Coumau et Jean-François Gagne

Parce qu'elle est capable de susciter chez les salariés un phénomène d'identification qui change leur vision de l'entreprise, la marque permet de fonder un nouveau modèle de management. L'utiliser ainsi exige quelques choix préalables fondamentaux en matière de rationalisation du portefeuille de marques, de rythme d'introduction des transformations, d'équilibre interne/externe. Après, place aux grandes manœuvres, qui doivent conduire à inscrire en actes et pérenniser la démarche. Car il s'agit bien de changer l'organisation en profondeur.

EMMANUEL JOSSERAND est chercheur au CREPA, université Paris-Dauphine, **JEAN-BAPTISTE COUMAU** et **JEAN-FRANÇOIS GAGNE** sont tous deux consultants au cabinet Izsak, Grapin & Associés. Tous trois sont auteurs de *Manager par la marque*, Eyrolles, 2005.
emmanuel.josserand@dauphine.fr

Le 26 juin 2003, Vincent de Rivaz, le patron d'EDF en Angleterre, fait un dernier discours à ses 250 managers avant le lancement de la nouvelle marque de son groupe : EDF Energy. Il a toutes les raisons de se réjouir. Pourtant, cinq mois plus tôt, quand la décision est prise de lancer cette nouvelle marque, le tableau est plutôt sombre. EDF en Angleterre, ce n'est pas moins de 15 marques pas vraiment intégrées. Mais le challenge ne s'arrête pas là. L'identité est en cause. L'organisation est hétérogène, résultat d'opérations successives de croissance externe. La réorganisation entreprise un an plus tôt a laissé des traces. Un audit montre que le personnel connaît mal la maison mère et surtout ne voit pas les bénéfices de l'appartenance à un grand groupe étranger. Dans ce secteur en pleine restructuration, EDF est perçue comme le énième racheteur, un propriétaire de passage. La légitimité d'un management renouvelé reste encore à établir. Bref, il y a tout lieu de penser que le lancement de la marque EDF Energy dans un délai raisonnable est un projet risqué.

Pourtant, cinq mois plus tard, un réel changement a déjà eu lieu et

commence à porter ses fruits. Vincent de Rivaz peut faire état de réalisations concrètes et de preuves tangibles du changement comme un processus d'approvisionnement éthique, des échanges entre entités ou entre usines sur plusieurs projets communs ou encore de l'implication des employés dans la définition des objectifs (1). Un programme sur la satisfaction clients a même permis une diminution des réclamations de 160000 à 8 (!) sur une période de cinq mois. Le changement est donc impressionnant. Il donne corps à une communication soulignant les bénéfices de l'appartenance au groupe EDF et de la réorganisation des différentes sociétés en un groupe homogène et intégré verticalement, de la production d'électricité à la commercialisation d'électricité et de gaz. Il illustre parfaitement le concept sous-tendant les valeurs de la marque, celui d'« équilibre » (« *balance* »), qui résume la spécificité de l'identité d'EDF Energy : équilibre entre

(1) Une démarche de *balanced scorecards* (tableaux de bord prospectifs) a été mise en place et déclinée pour la fixation des objectifs des équipes (voir R. S. Kaplan et D. P. Norton, *Le Tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, 1998).

préparation du long terme et performance à court terme, entre souci du client et satisfaction des employés, etc., et l'entreprise est prête pour lancer la marque EDF Energy.

L'implication personnelle de Vincent de Rivaz est pour beaucoup dans ce succès, tant par sa force de conviction, sur le plan rationnel, que par sa présence et ses exemples puisés dans le registre émotionnel. S'il a réussi dans des conditions aussi difficiles, c'est qu'il a su exploiter le pouvoir de mobilisation de sa marque. Il est ainsi devenu un adepte du management par la marque.

Un nouveau modèle

Les marques permettent de fonder un nouveau modèle de management. Ce modèle part d'un constat simple : notre vie de consommateur est remplie de promesses non tenues. Les lessives qui lavent moins blanc, les ouvertures faciles qui sont de vrais cauchemars, ces crèmes antirides qui ne valent rien, les trains que nous aimerions voir arriver à l'heure ou l'avion qui est parfois le pire endroit de la terre. Comment donner aux clients ce qui leur a été promis ? Simplement en réalisant enfin que ce sont les actions de l'ensemble des salariés qui permettent à une entreprise de tenir la promesse de sa marque. Le projet du management par la marque c'est justement de tirer parti du fantastique pouvoir de mobilisation interne de la marque pour fédérer le personnel autour d'un réel projet de changement. Il ne s'agit donc pas simplement de donner un signe à l'extérieur, ni même d'une communication interne améliorée mais d'une démarche complète permettant une évolution en profondeur de l'entreprise.

Plusieurs publications récentes soulignent l'importance du marke-

Comment donner aux clients ce qui leur a été promis ? En réalisant que ce sont les actions de l'ensemble des salariés qui permettent à une entreprise de tenir la promesse de sa marque.

ting interne, mais elles nous ont laissés sur notre faim. Quand elles sont académiques, elles donnent peu d'éléments concrets, elles répondent à la question du quoi mais pas du comment (2). Et les « *cook books* » américains survolent en général la mise en œuvre et se concentrent sur des schémas creux. Nous allons essayer de faire mieux et de proposer un modèle de management complet qui repose sur des cas de mise en œuvre réussis.

Avant de présenter les outils concrets, un préambule s'impose. Nous ne voulons pas que vous vous lanciez dans le management par la marque sans avoir été pleinement informé de toutes les conséquences – bénéfiques – que cela peut avoir pour votre entreprise. Réussir un programme de management par la marque va faire de chaque employé un défenseur des valeurs de la marque. La mobilisation une fois enclenchée, il ne sera plus possible de s'arrêter : les salariés modifieront leurs comportements et attendront des managers qu'ils modifient effectivement les leurs. La difficulté, c'est

(2) Voir, par exemple, l'ouvrage remarquable mais peu opérationnel de M. Schultz, M. J. Hatch et M. Holten Larsen, *The Expressive Organization, Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, 2000.

que l'on ne peut pas prévoir jusqu'où cette évolution va entraîner l'entreprise. Pour résumer la situation, on pourrait dire que « si vous apprenez à danser à un ours, il faut vous attendre à danser avec lui aussi longtemps qu'il le voudra ». Vous voilà donc averti. Quand le changement sera en marche, mieux vaut que vous soyez à la hauteur.

La marque, force de mobilisation

Ce qui fait la force de la marque, son pouvoir de mobilisation interne, c'est sa capacité à susciter chez les salariés un phénomène d'identification qui peut changer l'image qu'ils ont de l'entreprise. Un de nos premiers projets de management par la marque était le projet « Vivons Orange ». Conduit en complément du remplacement en externe des marques Itinériss et Ola par Orange en France, le projet Vivons avait pour objectif d'accompagner et de renforcer le changement interne. Nous avons su que l'opération était une réussite quand les salariés ont commencé à échanger des plaisanteries mi-sérieuses et à s'asséner des « ce n'est pas très Orange, ce que tu viens de faire ». Vivons avait fait mouche, et les valeurs de la marque étaient reprises spontanément par les salariés pour guider leur comportement. Une vraie satisfaction pour l'équipe projet et un sérieux bouleversement dans la maison France Télécom Mobiles.

Multiple et unique. Si la marque est un formidable vecteur d'identité, c'est d'abord parce qu'elle est à la fois beaucoup de choses et une seule chose. Si l'on veut comprendre ce que c'est qu'une marque, il faut se référer, comme ceux qui l'utilisent ou ceux qui la conçoivent, à des éléments tangibles et observables. Une marque,

c'est un ensemble d'objets concrets ou abstraits : des éléments de communication (nom, slogan, logo/symboles, publicité), une culture de référence (époque, pays, groupe social), un individu (le fondateur, une personnalité, un personnage fictif), des choix formulés (les valeurs, la mission, la promesse, le positionnement), des prestations (les produits et les services de l'entreprise, les services associés et le prix) et des comportements (des salariés, des managers et des directeurs). Ce sont ces éléments qui servent d'intermédiaire – on peut dire d'objets transitionnels – entre le client ou le salarié et la marque. La présence de tous ces éléments passe en grande partie inaperçue, mais, collectivement, ils génèrent inconsciemment le sentiment de se retrouver en territoire connu, en confiance. Chaque objet agit donc un peu comme la madeleine de Proust, il nous fait entrer dans l'univers de la marque. Cet univers a son unité, il exige une cohérence pour transcender la multiplicité des éléments qui constituent la marque.

Cette exigence de cohérence est le fondement de son impact en interne. C'est parce que la marque est à la fois multiple, unique, éclectique mais aussi *fun* qu'elle est un puissant outil de management. Comprendre cela pousse à remettre en cause certains des modèles utilisés pour la compréhension des marques. L'identité d'une marque, loin d'être un noyau immuable et unitaire, est un vecteur

L'identité d'une marque, loin d'être un noyau immuable et unitaire, est un vecteur de changement. Ce changement s'organise autour d'un triptyque : la vision, la mission et la promesse.

de changement. Ce changement s'organise autour d'un triptyque fondamental au cœur duquel se trouvent les valeurs de la marque (voir figure ci-dessous). Le triptyque est composé des choix affirmés par le management : la vision, la mission et la promesse.

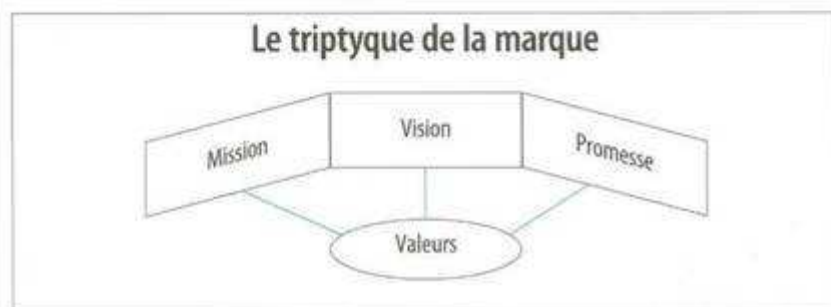
Au centre, les valeurs. La vision est orientée vers l'avenir, elle décrit l'entreprise telle qu'elle se présentera dans le futur. La mission correspond au rôle joué par l'entreprise dans la société. La promesse, quant à elle, représente ce que sont en droit d'attendre les clients de l'entreprise. Les valeurs sont placées au cœur de ce triptyque pour bien montrer qu'elles sont le fondement de l'identité et de la marque. Il est important de comprendre que, même si l'on doit faire l'effort de les formuler explicitement, elles n'existent que parce

qu'elles ont une réalité concrète pour les collaborateurs de l'entreprise. Les valeurs, ainsi que les autres éléments du triptyque, sont bien plus que la simple formulation que le management peut proposer. Elles sont en quelque sorte le code génétique de l'entreprise, composées d'éléments partagés par d'autres entreprises mais exprimés dans une combinaison unique et laissant place à l'interprétation, de sorte que chaque entité de l'organisation, par exemple, peut avoir une personnalité propre légèrement différente.

Vous aurez peut-être remarqué que les mots que nous employons pour vous présenter le management par la marque glissent progressivement du registre marketing au registre managérial. C'est bien là l'un des principes clés du management par la marque : la marque devient le ciment de l'entreprise. La première idée qu'il faut accepter pour bien comprendre le modèle, c'est que la marque est bien plus qu'un simple signe extérieur, bien plus même qu'un puissant outil de marketing. C'est en lui donnant un rôle au cœur du processus de changement que vous ferez bénéficier votre entreprise de tout son potentiel fédérateur et mobilisateur.

Les choix fondamentaux

Avant de démarrer un projet de management par la marque, l'équipe de direction doit effectuer un certain nombre de choix fondamentaux qui permettront d'orienter le projet. C'est aussi l'occasion de « mouiller » le *top management* et de l'impliquer dans le projet. Il vous faudra vous pencher sur trois grands thèmes : la rationalisation du portefeuille de marques, le rythme de la substitution ou du lancement (re-lancement) et l'articulation entre l'interne et l'externe. Ces choix sont déterminants. Ils



conditionnent le rythme du projet et votre capacité à maîtriser les tensions fondamentales d'un projet de changement.

1. Une architecture simplifiée.

Première décision clé : donner un coup de hache dans l'architecture de marque. Les plus grandes entreprises se rallient progressivement à des architectures de marque simplifiées qui mettent en avant l'entreprise plutôt que le produit. L'Oréal vous fait, par exemple, comprendre que « si vous le valez bien », c'est à la fois pour vos cheveux, vos crèmes de visage, votre gel douche... La marque *corporate* est systématiquement mise en scène dans toutes les publicités. Un dernier bastion est tombé cette année quand Unilever, l'empire des chefs de marques tout puissants, a décidé de simplifier son architecture de marque pour se concentrer sur un nombre réduit de « *leading brands* » et mettre en avant la marque *corporate*. Le changement vise autant les clients – pour mon-

Les plus grandes entreprises se rallient progressivement à des architectures de marque simplifiées qui mettent en avant l'entreprise plutôt que le produit.

trer qu'il y a quelque chose derrière Lipton, Skip ou Signal – que l'interne – pour créer des liens entre des entités pour l'instant très différenciées.

L'objectif d'ensemble est la création d'un système de marque dans lequel les différents niveaux de l'architecture de marque s'enrichissent mutuellement. La rationalisation du portefeuille de marques permet également d'op-

timiser les investissements marketing; mais l'un des enjeux important est d'assurer une transparence dans la perspective d'un développement responsable de l'entreprise. L'éveil des consommateurs-investisseurs-citoyens ne laissera bientôt plus beaucoup de marge de manœuvre en la matière. Pour faire ce choix, vous pouvez utiliser la matrice de décloisonnement du portefeuille de marques (voir encadré ci-dessous), elle vous permet de faire un tri et de définir votre stratégie pour chacune de vos marques.

2. Un rythme adapté. Le second choix concerne le rythme d'introduction des changements externes. Que vous ayez décidé ou non de modifier l'architecture de votre portefeuille de marques, il vous faut avoir une idée de vos ambitions sur le marché. Le management par la marque est un modèle de management, certes, mais dans la majorité des cas il est intéressant de jouer sur un enrichissement entre le changement interne et le

La matrice de décloisonnement du portefeuille de marques

La matrice de décloisonnement est conçue pour faciliter les décisions de simplification du portefeuille de marques. Les deux dimensions structurantes sont la congruence avec les activités de l'entreprise ainsi que le potentiel tactique et stratégique.

La dimension congruence peut être évaluée selon quatre critères principaux :

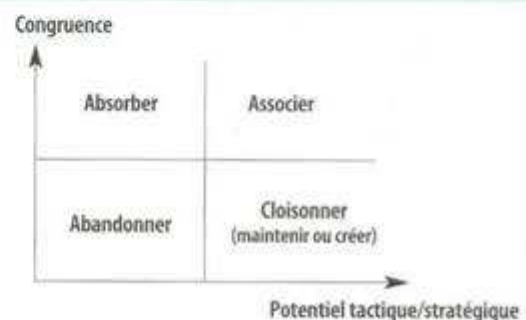
- la compatibilité des valeurs;
- l'absence de synergies négatives;
- la perception du lien par le consommateur;
- la proximité des métiers.

Les enjeux tactiques et stratégiques correspondent à cinq grands objectifs :

- lancer une catégorie de produits;
- occuper le marché;
- couvrir plusieurs segments;
- conserver le positionnement des marques locales;
- se protéger des activités risquées.

Quatre grandes décisions peuvent alors être retenues. Dans le cas de l'absorption, la marque est éliminée au profit d'une

marque *corporate* ou d'une autre marque du groupe. Dans le cas de l'association, on conserve la marque stratégique mais on lui associe une marque d'un niveau supérieur, par exemple une marque *corporate*. Les marques qui ne sont ni stratégiques ni congruentes peuvent éventuellement être abandonnées. Enfin, dans certains cas très particuliers où la congruence est faible mais le potentiel stratégique important, il convient de garder une marque sans lien apparent avec le reste du portefeuille de marques.



projet externe. Il peut s'agir de relancer une marque vieillissante, de lancer une nouvelle marque, ou encore de substituer une marque sur certains marchés. D'une manière générale, les entreprises ont tendance à favoriser un biseau – c'est-à-dire présence des deux marques pendant une certaine période – dans les cas de substitution et un scénario de « big-bang » dans les autres situations.

Le choix entre big-bang et biseau peut être facilité en analysant trois critères :

La nature de la relation clients. Il s'agit d'évaluer le risque encouru lors d'un changement dans l'architecture de marque. En particulier il faut s'interroger sur la nature de l'attachement du client à la marque, sur sa fidélité et sur le cycle de la relation clients (fréquence des achats et de l'exposition à la marque et caractère captif ou non de la clientèle).

La profondeur du changement dans l'architecture de marque. Une règle simple en la matière est la suivante : plus le niveau des marques commerciales est touché et plus il peut être prudent de procéder en biseau. Les marques commerciales regroupent l'ensemble des marques utilisées directement vis-à-vis du consommateur pour un produit, une ligne ou une gamme. Quand il s'agit juste d'associer une marque *corporate* à la marque commerciale ou encore de substituer une marque *corporate* à une autre, le risque peut être considéré comme mineur. En revanche, dès qu'une marque commerciale disparaît, l'option du biseau doit être prise en compte. Cela ne veut pas dire que le biseau soit la solution miracle; nous pensons même que, dans beaucoup de cas, un big-bang permet d'impulser une dynamique plus forte.

Le rythme d'introduction des changements de l'offre. Relancer, ou changer une marque suscite gé-

Comment articuler l'évolution de l'offre et celle de la marque? La réponse de Wanadoo a été un lancement conjoint d'une nouvelle identité externe avec des offres innovantes.

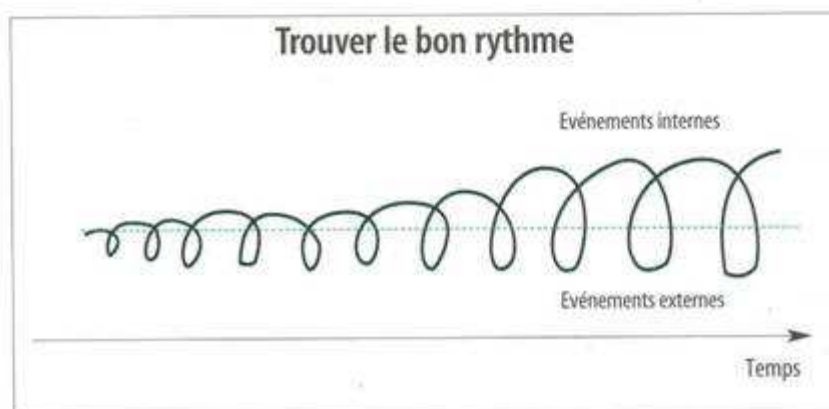
néralement des attentes fortes tant en interne qu'en externe. La cosmétique n'est pas suffisante en la matière. Nous savons donc que l'offre devra changer de manière coordonnée ou sous l'impulsion des salariés. La question est plutôt celle du *timing* : comment articuler l'évolution de l'offre et le changement de marque ? La réponse adoptée par Wanadoo a été un lancement conjoint d'une nouvelle identité externe (« *positive generation* ») avec des offres innovantes. L'innovation dans l'offre apporte pour le client plus de sens au changement de marque, ce qui incite en général plutôt à un lancement en big-bang. Cette stratégie a toutefois l'inconvénient de faire supporter une pression forte aux collaborateurs qui doivent à la fois

travailler sur le lancement et sur la modification des offres.

3. L'articulation interne/externe. Troisième choix essentiel pour donner le rythme du projet : penser l'articulation entre interne et externe. Quatre étapes clés doivent être respectées : la construction interne, le lancement externe, la transformation interne et la pérennisation. La phase de pérennisation permet d'inscrire le management par la marque dans le temps. Normalement à ce stade, les actions internes et externes sont intégrées et se renforcent mutuellement. Avant, c'est une autre histoire !

La solution intuitive est clairement celle d'une transformation en amont : si on doit changer la promesse de la marque, autant s'assurer que l'on a bien préparé l'entreprise. C'est une approche qui a bien fonctionné dans le cas d'EDF Energy en Angleterre. Une réelle refonte était nécessaire pour intégrer des entités distinctes avant de pouvoir envisager la substitution de marque.

Dans certains cas, l'externe peut au contraire jouer un rôle de mise en tension et entraîner l'organisation dans sa dynamique de changement. En lançant en externe on donne des éléments concrets, des illustrations de ce qu'est la marque. Si la transformation ne s'appuie pas sur le lancement,



l'énoncé des valeurs et des visions mission et promesse risque fort de passer pour une démarche incantatoire.

Orange a choisi de lancer sa marque très rapidement, avant que le travail de fond en interne ne soit terminé, puis de lancer le programme « Vivons Orange ». Cela a fonctionné à merveille. En une nuit, le système était basculé, les télévendeurs se sont mis à répondre « Orange ! » au téléphone, la signalétique a été changée dans la France entière... L'équipe du projet « Vivons Orange » a ensuite pu s'appuyer sur le succès du lancement pour poursuivre et pérenniser les changements amorcés. L'ensemble du personnel, à tous les niveaux, n'avait de cesse de consolider en interne les fonctionnements nécessaires. En définitive, c'est un savant équilibre qu'il faut savoir trouver, un équilibre dont dépend la dynamique d'ensemble du projet (voir figure « Trouver le bon rythme », page précédente).

Les étapes de la mise en œuvre

Après les choix stratégiques, les grandes manœuvres. La mise en œuvre du management par la marque peut se décomposer en trois grandes étapes qui ont chacune leurs outils spécifiques. Tout d'abord, le (re)fondement de la marque avec l'apparition d'une direction de la marque et les premières réalisations. Vient ensuite le passage en mode projet qui permet de mettre en mouvement toute l'organisation. Et enfin, la pièce qui donne tout son sens à ce modèle et à vos efforts, la pérennisation.

1. Fonder. L'analyse conduisant à la simplification du portefeuille de marques est généralement réalisée en central par une équipe qui a vocation à devenir la direction de la

Pour assurer le succès du management par la marque, c'est-à-dire faire de la marque un vrai vecteur de changement, il faut obligatoirement passer en mode projet.

marque. Que cette équipe ait été dès le départ institutionnalisée comme direction de la marque ou non, elle doit sortir de l'ombre au moment où les conclusions de l'analyse du portefeuille de marques sont communiquées. Et, là, on peut s'attendre à quelques grincements de dents, en particulier dans les rangs du marketing. Tout l'enjeu est de positionner cette direction en coach plutôt qu'en gendarme. Surtout, il n'y a aucune chance de réussir en l'absence d'un soutien sans faille de la direction générale. L'équipe pourra ensuite s'imposer progressivement en introduisant certains outils comme des chartes graphiques ou rédactionnelles ou encore en intervenant sur la cohérence de la communication. Un tempo soutenu sera son allié; des délais tendus et l'obligation de gérer plusieurs projets transversaux en parallèle contribueront à installer son pouvoir.

Sa seconde tâche, après la rationalisation du portefeuille de marques, est le pilotage du travail sur le système de valeurs (voir encadré « Le travail sur le référentiel de valeurs », page suivante). Attention, seule la direction générale peut annoncer les choix effectués, mais la direction de la marque doit

orchestrer la prise de décision et la communication des résultats. Ce travail sur les valeurs débouche sur une formulation de la mission, de la vision et de la promesse de la marque; à un niveau plus opérationnel, les valeurs sont déclinées en un référentiel de positionnement. La direction de la marque peut ensuite travailler sur des éléments plus pratiques comme la réalisation des chartes graphique et/ou rédactionnelle. Ces outils permettent d'organiser la convergence des messages émis en interne et en externe et lui donnent un droit de regard sur l'ensemble des supports utilisés.

2. Lancer et transformer. Pour assurer le succès du management par la marque, c'est-à-dire faire de la marque un vrai vecteur de changement, il faut passer en mode projet. A défaut, la direction serait vite débordée par la multitude des tâches à coordonner. Lors du passage en mode projet, la direction de la marque prend vraiment sa place de coordinateur des autres directions pour parvenir à lancer en externe tout en construisant en interne.

La première étape pour le passage en mode projet est la nomination d'un comité de pilotage. Celui-ci comprend plusieurs directions, par exemple la communication, le marketing et les ressources humaines. Le projet d'ensemble est ensuite segmenté en grands projets pris en charge par l'un des membres du comité. Les grands projets couvrant un champ extrêmement large, ils sont ensuite découpés en sous-projets que l'on appelle en général des chantiers. Chaque chantier est piloté par un opérationnel qui devra être responsable des résultats obtenus, c'est le porteur du chantier. Ces chantiers sont la démonstration concrète de l'implication de la direction de l'entreprise. Ils matérialisent

lisent les « engagements » de chaque direction pour délivrer la promesse de la marque.

Une fois les principaux chantiers identifiés et transmis aux porteurs, la direction de la marque doit assurer la dynamique du projet, une dynamique qui ne peut pas se limiter aux membres de l'équipe projet. Pour cela elle doit se constituer un réseau de « champions » de la marque dans l'entreprise. Ces champions ou ambassadeurs, désignés par chacune des directions, constituent un relais local et permettent de faciliter certains contacts, suivent l'avancement des chantiers ou des engagements et suggèrent même la création de nouveaux chantiers. La direction de la marque a la responsabilité d'animer ce petit groupe – en ayant par exemple un séminaire commun de discussion sur les valeurs et les engagements – et de lui fournir les moyens de démultiplier les messages – par exemple, un kit de communication contenant tous les éléments nécessaires pour « vendre » la marque localement.

Il faut ensuite motiver et souder l'équipe projet élargie aux porteurs d'engagements en organisant un événement fédérateur. Par exemple, lors du repositionnement

Une fois les principaux chantiers identifiés et transmis aux porteurs, la direction de la marque doit assurer la dynamique du projet, qui ne peut pas se limiter aux membres de l'équipe.

de Wanadoo en France une présentation de l'ensemble du projet a été effectuée sur une péniche parisienne afin de symboliser la cohésion des équipes. Il faut aussi organiser la communication vis-à-vis de l'ensemble du personnel. Une occasion de communication importante est le moment du lancement, la difficulté étant de communiquer en amont tout en évitant les risques de fuites d'information.

Chez Wanadoo, le relancement externe a eu lieu un lundi avec substitution du logo dans tous les points de vente. Un événement interne a donc été organisé le ven-

dredi sur chacun des sites de Wanadoo. Le matin, à l'arrivée des salariés, les sites ont été redécorés. Un film de lancement présentant un discours du président, Nicolas Dufourcq, a été diffusé en simultané dans toutes les salles de vidéoconférences de l'entreprise, suivi d'un « chat » en direct avec lui. Pendant la journée, les salariés pouvaient venir se faire photographier en équipes et les photos étaient colorisées selon le nouveau code couleur de la marque. Un cocktail de lancement a regroupé les salariés autour de verres dont le contenu était à la couleur de la marque. Chacun a reçu un sac avec divers cadeaux et une brochure de présentation de la marque. Une soirée organisée à l'Aquaboulevard regroupait 1 000 invités. En bref, une opération événementielle lourde.

Ce type d'événement peut créer l'enthousiasme mais, dans certains cas, il est nécessaire d'aller plus loin, de montrer également l'engagement des directions. Une tournée des entités dans laquelle les membres du comité exécutif répondent aux questions des salariés est une excellente solution si l'on s'attend à une certaine anxiété de la part des salariés. Vincent de

Le travail sur le référentiel de valeurs

Dans certaines entreprises, la définition du référentiel de valeurs peut se faire de manière participative en lançant des groupes de travail. C'est la méthode qui a été retenue chez Yahoo!; mais toutes les entreprises n'ont pas la chance d'avoir une culture aussi ouverte que Yahoo! Dans beaucoup de cas, une logique plus fermée en cinq étapes permet de mieux maîtriser le processus. C'est aussi une façon de montrer que l'énoncé des valeurs est un acte de management fort.

1 - Travail en petit comité. Cette réflexion sur les valeurs revient à la direction générale. Il faut prévoir pour ce premier tour de piste au moins deux réunions avec un groupe réduit (trois ou quatre personnes).

2 - Entretiens de valeurs. Des entretiens sont ensuite réalisés avec des salariés de l'entreprise, dans le but de faire émerger les valeurs profondément inscrites dans la marque. La personne

conduisant l'entretien doit amener l'interviewé à citer des exemples ou des images concrets, permettant d'illustrer les valeurs citées. Il est également important de faire ressortir une vision contrastée entre ce que sont les valeurs et ce qu'elles devraient être, les valeurs idéales.

3 - Consolidation des entretiens. L'ensemble des entretiens ainsi réalisés est ensuite « consolidé », et les valeurs les plus représentatives sont mises en évidence.

4 - Travail sur le référentiel. Le groupe initial peut reprendre le travail sur le référentiel de valeurs. C'est à ce stade que les membres de la direction générale peuvent orienter le référentiel en fonction de leur vision de l'avenir de la marque.

5 - Communication sur les valeurs. La direction générale peut organiser le lancement du management par la marque en dévoilant le référentiel.

Rivaz a consacré plus de 25 % de son temps sur une période de six semaines à des forums avec les managers des différentes entités locales. S'il est difficile de mobiliser les membres du comité exécutif physiquement, il est possible d'organiser un ou des forums en visioconférence, en étant conscient toutefois des limites de ce type de communication à distance, qui risque de susciter des réactions difficiles à contrôler (incrédulité, ironie, voire cynisme).

Après la phase de lancement, il est possible de montrer l'implication des directions de l'entreprise en présentant les engagements aux salariés. Pour cela, des moyens plus ou moins importants peuvent être déployés mais en gardant toujours une forme de proximité. Les engagements doivent « venir » aux gens et les directions doivent les présenter dans les entités.

3. Pérenniser. Le management par la marque n'a de sens que dans une perspective de long terme, et la pérennisation est un enjeu difficile. Elle dépend avant tout de la capacité de la direction générale, relayée par la ligne managériale, à s'impliquer suffisamment pour asseoir la crédibilité de la démarche. S'engager, c'est tout d'abord éviter les contradictions dans les comportements, et faire la chasse aux pratiques et aux politiques qui contredisent les valeurs. Les salariés sont les premiers à percevoir ces contradictions et la désillusion est alors d'autant plus forte que l'entreprise a déjà vécu des tentatives avortées de métamorphose. La continuité dans les actes de management est essentielle à long terme : il faut plusieurs années pour inscrire le projet dans la durée et tirer tous les bénéfices de l'investissement réalisé.

La crédibilité de la démarche repose également sur le suivi des engagements. Certains engagements

S'engager, c'est tout d'abord éviter les contradictions dans les comportements, et faire la chasse aux pratiques et aux politiques qui contredisent les valeurs de l'entreprise.

« *quick hits* », sont conçus pour produire des résultats à court terme, ils ont un rôle clé, et ils sont plus faciles à exécuter car ils sont portés par la dynamique initiale. Pour qu'un changement permanent s'installe, les engagements pris avec un horizon temporel plus long doivent faire l'objet d'un suivi. Ce suivi relève dans un premier temps de l'équipe projet. Il peut être transféré par la suite à la direction de la marque, mais la responsabilité demeure à la direction générale.

Idées des salariés. Une autre façon de prolonger l'effet initial du management par la marque consiste à favoriser des actions suggérées par les salariés. La classique « boîte à idées », par exemple sur l'intranet de l'entreprise, est un premier pas dans la mesure où elle est effectivement consultée et utilisée. La méthode la plus efficace est souvent de permettre à une équipe porteuse d'une suggestion de contribuer à sa réalisation. Même si la mise en œuvre dépasse ses compétences, on peut soutenir l'équipe en lui apportant conseils et ressources. Ces actions doivent également être suivies et faire l'objet d'une communication interne forte.

On peut aller encore plus loin en cherchant à systématiquement encourager des comportements particulièrement positifs, sans sombrer dans une version plus ou moins pathétique du « meilleur employé du mois ». Dans certaines entreprises, les salariés décernent des prix à leurs collègues et aux managers. Une alternative intéressante a été mise en œuvre chez Orange : envoyer un mail disant « merci » à un collègue ou un collaborateur qui a été particulièrement « Orange ». Un site centralise les mails et des prix peuvent être attribués aux contributeurs exceptionnels.

Enfin, il est essentiel d'utiliser la ligne managériale et de stimuler les managers de proximité afin qu'ils portent la bonne parole de la marque. Un kit complet de démultiplication peut être mis à leur disposition pour cela. L'objectif de ce kit est de leur fournir des outils qui leur permettent d'utiliser la marque pour animer des réunions dans leur service.

Pouvoir fédérateur. Avec ces actions de pérennisation, la démarche s'installe dans une perspective de long terme. C'est bien cela le projet du management par la marque, changer en profondeur l'organisation en utilisant le formidable pouvoir fédérateur de la marque. Les changements concernent l'ensemble de l'entreprise et débouchent nécessairement sur une nouvelle façon de travailler. Le management change et devient – enfin – raisonnablement plus participatif. Le marketing est bouleversé par l'introduction de la direction de la marque et les marketeurs doivent passer sous les fourches caudines de la rationalisation du portefeuille de marques. Si l'on prend un point de vue plus large, c'est toute la chaîne de valeur de l'entreprise qui est touchée et c'est bien ce que l'on cherche.

La marque peut alors jouer un rôle pivot et faciliter les relations entre les activités et fonctions de l'entreprise. Le résultat est une façon de travailler différente et une offre modifiée ou même complètement transformée.

Le management par la marque propose en définitive une démarche systématique de changement qui permet d'orienter les actions des salariés. C'est l'alternative managériale au recours sans limite au charisme d'un seul homme, tâche impossible au-delà d'une certaine taille d'entreprise. En ce sens, il s'agit de l'outil ultime de désincarnation du pouvoir (3) au sein de l'entreprise : les individus passent mais la marque demeure. On pourrait présenter le modèle de manière critique comme un manuel de manipulation, une sorte de systématisation du monde libéral-démocrate décrit par Jean-Léon Beauvois (4) qui conduit chaque individu à accepter l'asservissement comme l'expression ultime de sa liberté. Ce

**Manager par la marque
relève d'une démarche
systématique de
changement qui oriente
les actions des salariés.
C'est l'alternative au
recours sans limite
au charisme d'un seul.**

n'est pas ce que nous pensons. Nous préférons voir le management par la marque comme un modèle qui permet de livrer des promesses marketing qui d'habitude n'engagent que ceux qui y croient. C'est également la meilleure façon de fédérer le personnel autour de valeurs communes.

Au sein de la filiale anglaise d'EDF, le changement a eu lieu.

Aujourd'hui la cohésion culturelle de la filiale est probablement plus forte que celle de la maison mère ; ce changement de marque fédérateur n'y est certainement pas pour rien. Son logo paraît plus moderne et plus dynamique. La marque s'inscrit par le concept de « *balance* » dans une perspective de développement durable et affiche clairement la stratégie « *Energy* ». Les réactions très positives de la presse financière anglaise à ce changement de marque témoignent de cette excellence. Sachant combien généralement les managers et les entreprises français sont parfois mal accueillis outre-Manche, Vincent de Rivaz a quelques raisons d'être fier de ce succès.

(3) On retrouve ici un écho de la question des deux corps du roi soulevée par Ernst Kantorowicz en 1957 ; voir *Les Deux Corps du roi. Essai sur la théologie politique du Moyen Âge*, Œuvres, Gallimard, coll. Quarto, 2000.

(4) Jean-Léon Beauvois, *Traité de la servitude libérale, analyse et soumission*, Dunod, 1994.