



stratégie) PAR THIERRY **WELLHOFF***



Ce qui vaut pour les hommes vaut aussi pour les marques : la fidélité à une marque demeure d'abord la fidélité à ses valeurs.

Marque, fidélité

La marque est avant tout une affaire de valeurs mais si nous souhaitons l'y rendre fidèle, c'est d'abord à la marque d'être fidèle à elle-même.

P arler de fidélité à une marque, n'est-ce pas tout simplement une banalité ? Une marque, tout compte fait, n'a-t-elle pas comme but ultime la fidélité de ses clients ? Car si une marque a pour vocation de séduire de futurs clients, elle a sans aucun doute pour mission première de leur garantir, *a minima*, lorsqu'ils reviendront, la même qualité de produit ou le même niveau de services. C'est-à-dire qu'elle soit elle-même d'abord, fidèle aux valeurs qu'elle défend. Parler de fidélité à une marque revient donc tout simplement à parler de la marque elle-même. Et à ce qui peut nous amener à lui rester fidèle.

Dans un ouvrage paru en 2004, *La force de la fidélité* (Ed. Anne Carrière), Alain Etchegoyen montre que dans un monde d'in-

fidélités croissantes (privées, politiques, culturelles) et de zapping, la fidélité libre et choisie, loin d'être une contrainte, est devenue de nos jours une force et un atout compétitif. Mais pourquoi et à quoi tient cette fidélité ? Serait-ce dû justement à la constance de qualité du produit ou du service proposé ? Sûrement, mais c'est insuffisant pour expliquer la fidélité, car si constance il y a, monotonie il y aura également (le pire ennemi de la fidélité n'est-il pas la lassitude ?). Serait-ce alors la capacité d'une marque à innover et à évoluer ? Sans doute, mais peut-on encore parler de fidélité si le produit ou le service offert n'a plus rien à voir avec celui des origines et si l'objet de sa fidélité a donc changé radicalement ?

*Président de l'agence Wellcom

La fidélité à...

Ces deux extrêmes montrent bien que la fidélité est certainement moins simple à appréhender qu'il n'y paraît et se situe, comme toute valeur, entre deux abîmes : l'obstination (celle de ne pas changer) et l'oubli (de ce que la marque représentait). Dans son fameux *Petit traité des grandes vertus*, André Comte-Sponville nous montre la voie : "Que serait la justice sans la fidélité des justes ? La paix sans la fidélité des pacifiques ? La liberté sans la fidélité des esprits libres ? La vérité sans la fidélité des véridiques ? Elle ne serait pas moins vraie, certes, mais ce serait vérité sans valeur. La fidélité n'est pas une valeur parmi d'autres ... elle est ce par quoi, ce pour quoi il y a des valeurs ...".



Car, clairement, la fidélité est d'abord fidélité à des valeurs. Valeurs dont précisément se réclament les marques. Ce qui vaut pour les hommes vaut donc aussi pour les marques : la fidélité à une marque reste d'abord la fidélité à ses valeurs. La marque peut ne pas évoluer, elle risquera de lasser, elle peut s'éloigner de ses valeurs, elle incitera à l'infidélité. Ce que j'apprécie chez Apple c'est bien sûr son innovation mais aussi, et peut-être surtout, son anticonformisme. Si la marque de Cupertino ne l'oublie pas, je ne l'oublierai pas non plus. Ce que j'aime chez Nespresso, c'est sa dimension de luxe et le sentiment d'exclusivité, si la marque sait me le rappeler, je saurai m'en souvenir. La marque est avant tout une affaire de valeurs mais si nous souhaitons l'y rendre fidèle, c'est d'abord à la marque d'être fidèle à elle-même. Et de ne pas oublier ce qui fait sa substance : ses valeurs.

Travailler à la fidélité d'une marque consiste donc, de prime abord, à comprendre intimement ses valeurs de marque. Par cela, il faut comprendre qu'il est nécessaire d'appréhender une marque au-delà de quelques slides, power-point, destinées à transmettre des points-clés, pour tenter d'apprécier finement ses valeurs. Les exemples de marques qui ont, soit oublié leurs fondamentaux, soit négligé d'évoluer ne manquent pas. Apprécier ses valeurs de marque, c'est ressentir avec subtilité

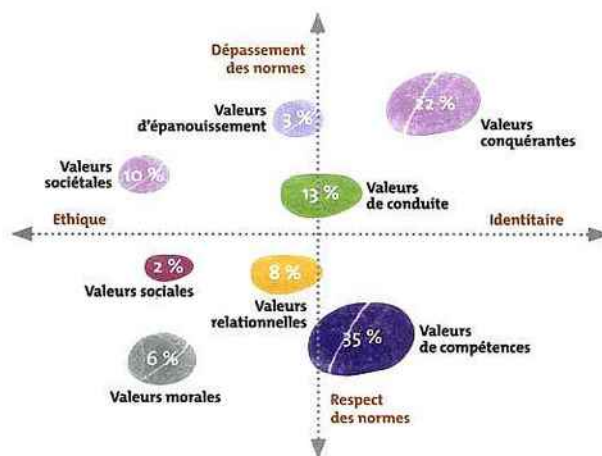
de quelle façon la développer et comment la faire évoluer, c'est-à-dire la faire vivre sans la trahir. C'est à cette première condition que l'on pourra espérer la fidélité à sa marque, une fidélité voulue (la seule possible dans le domaine du marketing). En faisant faire voir sa marque comme Verlaine nous confiait son rêve familial "ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre".

Focus sur les valeurs retenues par les entreprises

L'*Index international des valeurs corporate*¹ mené sur une douzaine de pays s'intéresse aux valeurs retenues par les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

Il s'agit ici de valeurs de marques entreprises destinées – en principe – à fédérer la démarche de ces marques tant dans le domaine de leur communication que dans celui de la conduite de leurs affaires. On peut donc considérer qu'il s'agit de valeurs qui viseront à préserver aussi bien leur réputation que la fidélité de l'ensemble de leurs parties prenantes, au premier rang desquels bien-sûr leurs clients mais aussi leurs salariés et leurs actionnaires.

Les résultats qui portent sur un corpus de près de 4000 entreprises retenues dans le cadre de l'Index 2009 ont permis de mettre en évidence environ 6.000 expressions synthétisées en une centaine de valeurs pilotes, regroupées elles-mêmes en huit familles de valeurs.



¹ - L'*Index international des valeurs corporate*®(édition 2009) permet de mettre en évidence la physionomie des valeurs retenues par les entreprises au niveau international, de dégager les spécificités de chaque pays étudié et d'analyser 14 secteurs d'activité.
www.wellcom.fr

La plus ou moins grande importance de certaines familles de valeurs renseigne sur le type et la nature de la culture d'entreprise :

- **Les valeurs professionnelles et conquérantes** qui réunissent à elles-seules 57 % des valeurs retenues illustrent la culture professionnelle de l'entreprise mais aussi son attitude vis-à-vis du marché et de ses concurrents.

- **Les valeurs de conduite et les valeurs relationnelles** (21 % à elles deux) illustrent l'existence au sein de l'entreprise de valeurs, de règles portant sur l'échange, sur la conception des relations entre les membres de l'entreprise, son environnement et ses partenaires.

- **Les valeurs sociétales et les valeurs sociales** (12 %) nous donnent des informations sur la pénétration de la société civile au sein de l'entreprise.

- Enfin **les valeurs morales (6 %) et les valeurs d'épanouissement (8 %)** qui se situent toutes davantage au niveau de l'individu avec des valorisations différentes.

Le Top 10 des valeurs d'entreprises à l'international

	Valeurs pilotes	% 2009	
1	Qualité	39,7 %	DOMINANTES
2	Innovation	38,8 %	
3	Satisfaction client	25,5 %	
4	Intégrité	19,2 %	MAJEURES
5	Environnement	17,6 %	
6	Responsabilité sociale	17,2 %	
7	Succès	16,4 %	
8	Savoir-faire	16,1 %	FORTES
9	Responsabilité	15,3 %	
10	Esprit d'équipe	12,9 %	

Au sein des familles de valeurs, les valeurs pilotes qui arrivent en tête du classement "Qualité" et "Innovation" sont les deux premières valeurs choisies par les entreprises. A quelques exceptions près (dont la France qui ne place la Qualité qu'en septième position), on retrouve ces valeurs dominantes dans

Apprécier les valeurs d'une marque, c'est ressentir avec subtilité de quelle façon la développer et comment la faire évoluer, c'est-à-dire la faire vivre sans la trahir.

les cinq premières valeurs de tous les pays étudiés. Parmi les plus fortes croissances au regard de l'Index précédent qui datait de 2006, on note la notion de "Développement durable", fortement dans l'air du temps, et l'émergence de la communauté dans les valeurs d'entreprise, avec des notions comme la "Responsabilité" et la "Responsabilité sociale". On retrouve également parmi ces valeurs en forte croissance, celles qui unissent l'individu à l'entreprise au travers de la "Confiance", de la "Tradition" et enfin de "l'Adaptabilité".

Une étude plus approfondie montre d'ailleurs, au niveau international, un certain nombre de tendances générales :

- **La perméabilité des entreprises aux valeurs qui dépassent leur seule activité et leur seul marché.** L'entreprise s'imposant de plus en plus comme une structure essentielle du fonctionnement des sociétés, les valeurs d'entreprise ne sont plus déterminées par la seule culture professionnelle. Les valeurs sociétales, morales, de conduite, s'imposent au sein de la culture et des valeurs d'entreprise. Une entreprise se limitant aux seules valeurs professionnelles ou de conquête pourrait apparaître comme manquant d'ouverture et de sensibilité aux enjeux sociaux de son environnement.

- **La baisse relative des valeurs conquérantes, ou plutôt l'association de plus en plus généralisée des valeurs conquérantes aux valeurs sociétales.** Tout se passe comme si les valeurs de conquête se devaient d'être aujourd'hui "tempérées" ou "orientées" par des guides de valeurs permettant de donner des indications sur le type de société vers lequel tend l'entreprise. Ainsi les valeurs issues de la description de la seule identité de l'entreprise, sans doute en regard de l'évolution des mentalités vis-à-vis des entreprises et de leurs marques ont régressé au profit des valeurs de société et d'adaptation, tendant à élargir le périmètre de définition de l'entreprise. ■