

## Optimiser sa stratégie de marque *corporate*

D'après un entretien avec Kenneth De Roeck et François Maon et leur article « Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework », cosigné avec Christophe Lejeune (ESTA), paru dans *European Management Review*, vol. 10, 2013.

*La réussite d'une entreprise dépend du soutien de ses clients, mais elle exige aussi celui de ses salariés, de ses fournisseurs, ainsi que d'organismes publics et de la société civile. Une étude conduite par des chercheurs de l'IESEG montre qu'il est possible de créer une stratégie de marque efficace, renforçant ainsi les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes internes et externes.*

### Biographies

Kenneth De Roeck, Professeur Assistant, a rejoint l'IESEG en 2013. Il a enseigné le marketing stratégique à la Louvain School of Management (Belgique), où il a obtenu son PhD en management et sciences économiques. Ses recherches portent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, le comportement organisationnel, le *corporate branding* et l'identité de l'entreprise.

François Maon, Professeur Associé, a rejoint l'IESEG en 2009 après avoir occupé des postes d'enseignement et de recherche à la Louvain School of Management, où il a obtenu un PhD en sciences du management. Ses travaux portent sur la stratégie de marque de l'entreprise et la gestion de son identité, ainsi que sur sa responsabilité sociale, l'implication des parties prenantes et les pratiques d'influence.

### Méthodologie

Kenneth De Roeck, François Maon et Christophe Lejeune ont puisé dans un vaste travail conceptuel et théorique pour proposer un modèle intégré du *corporate branding*. Pour illustrer leurs propositions, ils s'appuient sur une étude de cas de la chaîne de meubles IKEA (130 000 salariés pour 287 magasins dans 38 pays), dont les données étaient issues de matériels promotionnels, d'articles de presse et des sites web d'IKEA, ainsi que d'entretiens avec cinq managers, cinq salariés, six clients du groupe et cinq représentants d'ONG en contact avec IKEA.

La stratégie de marque permet aux entreprises de construire leur avantage concurrentiel et d'améliorer leurs performances en favorisant l'identification et le soutien des clients, des salariés, des fournisseurs, des ONG, etc. Un tel soutien se traduit par la motivation et le dévouement des salariés, un accès privilégié aux ressources grâce à la bienveillance des fournisseurs, et même par une plus grande légitimité auprès des gouvernements.

Jusqu'à présent, le modèle traditionnel du *corporate branding* reposait sur trois piliers : la réputation de l'entreprise, sa vision stratégique et sa culture. Concepts trop abstraits pour être utiles dans la pratique managériale, aux yeux de Kenneth De Roeck et François Maon, qui proposent des concepts plus tangibles permettant de relier entre eux les trois piliers traditionnels. Cette nouvelle approche peut aider les dirigeants à engranger plus efficacement les bénéfices de leur stratégie de marque grâce à une meilleure cohésion entre les messages internes et externes.

### Connecter la vision stratégique, la réputation de l'entreprise et son identité

Pour créer un lien entre la vision de la direction, la réputation et l'identité de l'entreprise, Kenneth De Roeck et François Maon insistent sur la nécessité de promouvoir des « images souhaitées » cohérentes. Ces images représentent l'entreprise telle que ses dirigeants désirent qu'elle soit vue ; leur communication doit toucher aussi bien les parties prenantes externes que les salariés.

Par exemple, IKEA (qui illustre la thèse des auteurs tout au long de l'article) aimerait être vu de la même manière – soucieux du design, bon rapport qualité-prix – par toutes ses parties prenantes, sur tous les types de marchés. Le groupe projette cette image unifiée par le biais de catalogues, de sites web et de magasins pratiquement identiques, dans le monde entier.

Cette cohérence face aux parties prenantes internes et externes est la composante essentielle d'un *corporate branding* efficace. IKEA n'hésite effectivement pas à adapter ses politiques afin de conserver une image souhaitée homogène et en parfaite adéquation avec sa vision stratégique. Si, par exemple, une étude montrait qu'IKEA était considérée comme une marque de luxe sur le marché chinois, l'entreprise pourrait décider de baisser les prix afin de faire passer le message contraire et de renforcer son image souhaitée (prix raisonnables).

### **Savoir ce que pensent les parties prenantes**

Pour déterminer les « images souhaitées » appropriées, l'entreprise doit comprendre comment elle est perçue. Un certain nombre de moyens concrets peuvent l'y aider : études de marché, enquêtes auprès des salariés, entretiens avec les clients et les fournisseurs, rencontres avec des hauts fonctionnaires, voire des ONG... L'entreprise découvre ainsi ce que les trois chercheurs appellent son « image projetée » ; c'est la seconde composante pour établir un lien entre sa réputation, sa vision et sa culture.

« IKEA sait parfaitement ce que ses clients et ses fournisseurs pensent de lui, il sait construire une image cohérente auprès d'eux. Le groupe a cependant parfois des difficultés avec des parties prenantes qui ne relèvent pas du marché comme les ONG, les communautés locales et les gouvernements. Ce groupe, plus complexe, est naturellement plus critique », commente Kenneth De Roeck qui a rencontré quelques ONG avec son collègue François Maon.

Leurs perceptions étaient parfois négatives. « Dans les années 1990, certaines pratiques irresponsables relativement à l'environnement et aux conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement avaient suscité des critiques, explique François Maon. La différence entre le discours d'IKEA et ses actes avait été perçue comme hypocrite. Cela a fini par provoquer différents scandales, écornant la réputation du groupe dans plusieurs pays. L'affaire n'était donc pas anodine. »

En outre, précisent les chercheurs, la critique externe finit par se frayer un chemin au sein de l'entreprise, érodant ainsi la fierté et l'implication des salariés. Mais ce genre d'expérience négative peut s'avérer riche d'enseignements. « IKEA a adopté une approche plus proactive des relations avec les parties prenantes n'appartenant pas au marché. »

### **Faire en sorte que le personnel s'identifie à l'entreprise**

Une politique de marque efficace commence au sein de l'entreprise, dont les membres se font une idée absolument conforme à celle que la direction cherche à projeter (image interne souhaitée). Il existe plusieurs manières d'inciter le personnel à s'identifier à l'entreprise – et de transformer du même coup les salariés en authentiques ambassadeurs de la marque. Un langage spécifique, représentatif, le rappel de l'histoire de la société jouent un rôle efficace.

Chez IKEA, on qualifie les salariés de « membres de la famille » et des anecdotes sur le fondateur du groupe se transmettent de génération en génération. Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines visant à favoriser l'identification du personnel sont particulièrement remarquables. Pour commencer, IKEA s'efforce de ne recruter que des personnes dont les valeurs correspondent aux siennes – les CV et les compétences techniques passeraient au second plan derrière les attitudes et les valeurs personnelles. Ensuite, la compagnie n'accorde de promotions qu'aux personnes qui se sont fermement identifiées avec elle et dont les valeurs personnelles se sont révélées cohérentes avec les siennes.

« L'identité organisationnelle, explique Kenneth De Roeck, est liée à la culture d'entreprise, mais elle est plus tangible et plus facile à modifier. Elle renvoie aux attributs distinctifs et durables d'une entreprise et offre un moyen concret de connecter la vision et la culture. Il est possible d'agir sur l'identité, qui implique des associations mentales, alors que la culture est un développement à long terme, difficile à modifier. »

Le modèle détaillé de *corporate branding* proposé par Kenneth De Roeck et François Maon peut, affirment-ils, se révéler utile dans la pratique. « Notre étude identifie des facteurs critiques et des connexions importantes. Les entreprises devraient s'intéresser de près aux relations et aux interactions de leurs parties prenantes internes et externes. » La politique de marque de l'entreprise est un bon investissement, car il crée un avantage concurrentiel grâce au soutien et à la fidélité des parties prenantes.

#### **Applications**

L'étude montre que les responsables de ressources humaines peuvent contribuer à un *corporate branding* efficace.

- Ils peuvent décider de recruter en particulier des personnes dont les valeurs personnelles correspondent à celles de l'entreprise. Elles deviendront ainsi, à leur poste, des ambassadrices de la marque.
- Ériger la cohérence des valeurs en critère clé en matière de promotions permet de s'assurer que les managers représentent l'image désirée.
- La cohésion et la cohérence étant essentielles à la pertinence de la marque, les entreprises doivent s'attacher à coordonner les initiatives de *corporate branding*. Au lieu de compter exclusivement sur les messages externes générés par les RP et le marketing et sur les messages internes de la DRH et des managers, il serait bon de créer une équipe dédiée, chargée de la création du *corporate branding* et de la communication avec toutes les parties prenantes.

## **ZOOM sur la recherche à l'IESEG**

Les professeurs permanents de l'IESEG ont également une mission de recherche : ce sont les membres du centre de recherche de l'École, IESEG Research. Son objectif est de faire progresser les connaissances dans les différents domaines du management et de l'économie appliquée. Ses membres publient dans les meilleures revues scientifiques internationales. L'IESEG est la seule École de Management française, avec HEC, dont le centre de recherche est une composante essentielle d'une Unité Mixte de Recherche CNRS. Le LEM (Lille Économie et Management) regroupe plus de 100 chercheurs et permet de former des Docteurs en économie et gestion.

## **Contact Presse**

### **Andrew Miller**

---

Attaché de presse

T: +33 (0)320 545 892

[www.ieseg.fr](http://www.ieseg.fr)

**Lille campus: 3, rue de la Digue - F- 59000 LILLE**

Paris campus: Socle de la Grande Arche

1 Parvis de La Défense - F-92044 Paris La Défense cedex

---