

Daniel Bô

Avec la collaboration de
Matthieu Guével

Brand Culture

La cohérence des marques en question

2^e édition

Interview de
Raphaël Lellouche,
*Vers une
nouvelle théorie
de la marque*

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

ISBN 978-2-10-079164-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

La « culture de marque » est un concept relativement nouveau, contrairement à la culture d'entreprise qui est une idée déjà ancienne. Toute culture d'entreprise est le fruit d'une aventure collective. La sensibilité et l'intelligence de milliers d'hommes et de femmes créent quelque chose de partagé : une structure mentale, un faisceau de représentations, une communion de desseins, une sorte d'élan collectif. La culture d'entreprise se reflète dans des structures et des comportements. Dans des façons de voir et des façons de faire. Elle crée des liens entre tous les collaborateurs, qu'ils soient de départements, de niveaux ou de pays différents. Elle offre à tous un projet auquel chacun peut adhérer. La culture d'entreprise se manifeste essentiellement en interne ; elle est le ciment qui unit l'ensemble des collaborateurs.

La culture de marque, différemment, crée un pont entre la marque et ses clients. Avec le temps, la marque affermit son identité, crée un univers qui se nourrit des tendances et des modes de vie. Elle produit du sens et elle se donne une vision du monde qu'elle veut faire partager.

Progressivement, culture d'entreprise et culture de marque se rejoignent. Les valeurs de Procter & Gamble finissent par influencer les approches marketing de Pampers ou d'Olay. Et puis, souvent, la marque entreprise et la marque commerciale se confondent. L'interne finit par contribuer à façonner l'image externe.

Le premier rôle des agences consiste à exprimer l'essence de la marque : ce qu'elle est et ce à quoi elle croit. Apple nous suggère de « penser différemment », Adidas nous rappelle qu'« impossible n'est rien ». Ces points de vue nourrissent les multiples prises de parole des marques. Peu à peu, celles-ci se dotent d'un discours propre, d'une emprise particulière, de perspectives nouvelles. La culture jette un pont identitaire entre la marque et ses clients.

Des milliers de pages ont été consacrées à la culture Apple. Mais beaucoup auraient pu être écrites sur les cultures de Michelin, de Danone ou de L'Oréal. Ou sur celle d'Hermès, fondée sur une esthétique indémodable et sur une recherche incessante de la perfection. Il semble naturel de parler de cultures de marque quand on aborde le luxe. On ressent tous qu'il existe des cultures Hermès, Gucci, Dior ou Louis Vuitton bien distinctes. Mais qu'en est-il en dehors du luxe, qu'en est-il des produits de grande consommation ? Existe-t-il vraiment une culture Pampers ?

Je crois qu'on peut répondre de plus en plus par l'affirmative. Désormais, Pampers ne se contente plus d'offrir des couches efficaces, il se préoccupe de tout ce qui concerne les jeunes mamans et l'épanouissement de leur dernier-né. La marque a créé des applications décrivant l'évolution quotidienne du fœtus ; elle distribue des vaccins anti-tétanos par milliers ; elle finance des recherches inédites sur le sommeil des bébés... La posture nouvelle de la marque, conjuguée avec les initiatives multiples qu'elle prend, lui construit une culture de plus en plus prégnante.

Ainsi, les patrons des entreprises de grande consommation comprennent qu'ils entrent dans un monde où les marques se construisent différemment. Elles se situent au cœur d'un maillage subtil, où l'univocité n'est plus une vertu. Il n'est pas exagéré d'affirmer que la logique du marketing du luxe à la française envahit le monde des affaires, avec des approches complexes, mouvantes et diversifiées, en contradiction avec le marketing simplificateur à l'américaine. Dans ce contexte, la France a des atouts pour rester à la pointe en matière de gestion culturelle des

marques. Les pratiques développées pour les marques de luxe – plus créatives, plus intuitives, moins réductrices – sont sources de grands succès.

C'est ce qu'expliquent avec brio les auteurs de ce livre, qui soulignent que « la stratégie culturelle n'est pas une branche complémentaire et éventuellement facultative à côté de la stratégie marketing, elle est le pilier d'une stratégie durable de la gestion des marques ». À ce titre, les cultures de marques prennent une importance grandissante. Elles apportent aux marques une place plus saillante dans le paysage social. Elles leur donnent plus de substance, plus de densité, plus de sens. Elles créent de la valeur.

Jean-Marie Dru
Chairman TBWA Worldwide

*« La culture est le chaînon manquant
de l'analyse stratégique de la marque. »*

Jean-Noël Kapferer

*“The job of leadership today is not just to make money,
it's to make meaning.”*

*« La tâche du dirigeant aujourd'hui n'est pas seulement
de faire des bénéfices, mais de créer du sens. »*

John Hagel et John Seely Brown, *The Power of Pull*, 2010.

Sommaire

Préface	III
Introduction	1
Le potentiel culturel	1

Partie 1

Révéler le soubassement culturel des marques	13
---	----

Chapitre 1 ■ Les marques, des concentrés culturels	15
---	----

Chapitre 2 ■ Les sources culturelles de la marque	35
--	----

Chapitre 3 ■ Les canaux d'expression de la culture de marque	51
---	----

Partie 2

Les critères d'une culture de marque forte	81
---	----

Chapitre 4 ■ La culture est une expérience vécue	83
---	----

Chapitre 5 ■ La culture est un univers créatif	97
---	----

Chapitre 6 ■ La culture est un organisme en interaction avec son environnement	113
---	-----

Partie 3

Donner l'envie de « performer » la marque	149
--	-----

Chapitre 7 ■ La performativité, l'identité en action	151
---	-----

Chapitre 8 ■ Comment les consommateurs performant les marques	163
--	-----

Chapitre 9 ■ Le pilotage culturel des marques : comment faire de la culture un levier stratégique	177
--	-----

Conclusion	201
-------------------	-----

Postface	209
-----------------	-----

Vers une nouvelle théorie de la marque, interview de Raphaël Lellouche	209
---	-----

Remerciements	223
----------------------	-----

Bibliographie	225
----------------------	-----

Index des notions	227
--------------------------	-----

Index des marques	229
--------------------------	-----

Table des figures	232
--------------------------	-----

Introduction

Le potentiel culturel

Dans un livre publié en 2009, *Brand content : comment les marques se transforment en médias*, nous étions partis d'un constat simple : la communication des marques ne se limite pas aux messages publicitaires. Les marques s'expriment aussi – et de plus en plus – à travers la production de contenus éditoriaux diffusés dans les médias. Ce travail de production de contenus s'est fortement développé au cours de ces dernières années, permettant d'ailleurs aux marques d'engager un travail d'introspection et d'explicitation de leur patrimoine historique, technique, de leurs mythes fondateurs, en un mot, de leur culture. Car le contenu éditorial n'épuise pas la richesse des formes d'expression des marques. Lieux, interfaces, événements, réalités historiques, transmission des savoir-faire, techniques et expériences sensorielles sont des modes d'expression des marques qui ne relèvent pas du contenu, mais d'une notion plus large : la culture. C'est ce constat qui nous amène à développer la notion de culture de marque, ou « brand culture ». Car la force des marques ne dépend pas seulement de leurs chiffres de vente, elle s'appuie de plus en plus sur leur poids culturel, c'est-à-dire leur capacité à saisir, réarticuler ou construire un environnement culturel qui est le prolongement de leurs produits. Certaines marques offrent le miroir grossissant d'une culture ambiante qui est un élément de leur

pouvoir de séduction. C'est ce pouvoir de « réverbération culturelle » que nous voudrions analyser ici.

Tableau 1 – Du brand content à la brand culture

Brand content	Brand culture
Message traduisible par un discours	Milieu dans lequel on peut vivre inconsciemment
Assujetti au média qui le véhicule	Réalité qui déborde les médias qui l'expriment
Un des modes d'expression de la marque	Réseau des éléments qui constituent la marque

L'émergence des « cultures de marques » et le développement de la dimension culturelle des marques s'appuient sur la prise de conscience que la production de sens devient aussi importante que la production de biens. Les marques sortent de leur posture exclusivement commerciale. Elles ne sont pas seulement des repères sur un marché de produits ou de services, mais bel et bien des univers complets chargés de sens, des pôles de densité symbolique, des systèmes culturels, où s'articulent des valeurs et des pratiques, des comportements, des contenus créatifs et même des règles de vie. Par ailleurs, les marques n'ont pas seulement une culture, elles vivent dans une culture. Comme l'explique le philosophe et sémiologue Raphaël Lellouche dans la postface : « La marque est un fait culturel transmédia, qui se manifeste et se structure par les médias. » Cette définition met en lumière un aspect essentiel de la culture de marque : les marques inscrivent leur vocation dans un environnement, une culture plus large qu'elles, dont elles dépendent et qui les dépasse.

Aucune marque ne peut se gérer indépendamment de son environnement culturel, que ce soit au sens historique, géographique, social ou concurrentiel. Il est impensable de comprendre la marque Levi's en faisant abstraction de l'histoire du blue-jean et du faisceau culturel qui la traverse : le vêtement de travail, le mouvement hippie, Woodstock,

Kurt Cobain et les codes modernes de la séduction. La marque puise les fondements de son identité dans son environnement culturel au sens large. Réciproquement, la marque produit elle-même des effets culturels, fait évoluer les modes de vie, crée les tendances de demain. La culture cimente la marque à son environnement, ce qui la rend pertinente et actuelle.

La culture : interactivité, identité collective et expérience quotidienne

Comprendre et piloter les cultures de marques suppose déjà de s'entendre sur la définition du mot de culture, et de déterminer dans quelles directions la notion peut être infléchie pour l'appliquer aux marques.

Au sens anthropologique du terme, la culture désigne un ensemble de formes acquises de comportement dans les sociétés humaines. Elle est donc d'abord la manière dont l'homme vit dans un monde qu'il s'est construit lui-même, à la différence de l'animal qui s'adapte simplement à un milieu naturel : il ne se contente pas de chasser, il élève des troupeaux ; il ne fait pas que cueillir les fruits, il les « cultive ». S'il s'appuie sur les ressources de son milieu, il développe également ses facultés, les modifie par l'effet de sa volonté. Tous les actes humains reconstruisent culturellement un substrat naturel. Cette « culturalisation » de la nature passe par des médiations qui transforment le rapport de l'homme à son milieu : médiation par l'outil ou les armes, médiation par des techniques ou des symboles.

Appréhender la marque comme une culture invite à opérer plusieurs glissements dans l'interprétation classique du fonctionnement et du rôle des marques : en premier lieu, penser la marque comme culture fait prendre conscience qu'une marque n'est pas une institution figée, une étiquette posée sur un produit, mais qu'elle est avant tout un processus, une activité. Penser en termes de culture nous amène à envisager la

marque comme une entité vivante, évolutive, construite par strates, en permanente interaction avec son environnement, cette interaction se construisant et se révélant par les médias.

Par ailleurs, et c'est notamment la définition de l'Unesco, la culture désigne « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social ». Dans le même ordre d'idée, selon Milan Kundera, « la culture, c'est la mémoire du peuple, la conscience collective de la continuité historique, le mode de penser et de vivre ». En d'autres termes, la culture est l'identité d'un collectif, et c'est un deuxième glissement significatif. Ce point de vue est essentiel pour comprendre que la consommation fonctionne comme vecteur identitaire : il faut pour cela un socle culturel commun, qui fonde l'appartenance à un groupe et la reconnaissance par ce groupe.

Une autre acception de la notion de culture est plus philosophique et liée à la culture de l'écrit. La culture est comprise comme la qualité des gens « cultivés », par rapport à d'autres qui ne le seraient pas. Cette définition implique l'idée d'une culture « haute », acquise au terme d'un apprentissage ou d'une formation – *high culture* en anglais ou *Bildung* en allemand – réservés aux gens alphabétisés capables de comprendre et de consommer la littérature, la poésie, les sciences ou la musique. Aux autres, aux paysans et aux prolétaires, qui ne savent pas ou n'ont pas le temps de lire, on n'accorde que la culture dite « populaire », souvent méprisée et perçue comme une absence de culture. Cette distinction entre culture « d'élite » et culture « populaire » s'est érodée progressivement à partir du XIX^e siècle et certains aspects de la culture dite « populaire » – la bande dessinée, le rap, jusqu'à la publicité comme la culture commerciale – sont aujourd'hui étudiés ou considérés comme des disciplines « nobles ». Cette évolution, contemporaine du vaste mouvement historique du développement des médias techniques, est notamment mise en lumière par les *cultural studies*. Ce courant de recherche apparu en Grande-Bretagne dans les années 1960 s'est intéressé à la culture « des pauvres » avec l'idée que toute activité sociale,

du travail aux relations communautaires en passant par la consommation, est culturelle. La culture n'y passe pas par le livre, mais par d'autres médias : les vêtements, les chansons, les savoir-faire artisanaux, les rites sociaux, etc. On accède ainsi à une acception plus large de la culture comme phénomène social qui articule l'expérience de la vie quotidienne dans les sociétés contemporaines. Cette culture s'appuie non seulement sur les livres et autres médias discursifs, mais également sur toutes les autres sortes de médias. Cette théorie est particulièrement actuelle dans le contexte de révolution médiatique qui est le nôtre, où l'imprimé perd de plus en plus de terrain face à la technologie, à l'audiovisuel et au digital.

Appliquée à la marque, cette définition implique un troisième glissement ou élargissement du rapport traditionnel aux marques, dans la mesure où ces dernières incluent désormais le rapport physiologique : pratiques, gestes, matières, bruits, couleurs, odeurs, etc. La sonorité du moteur d'une Harley, l'interface des écrans Apple ou Sony ou encore le papier de soie parfumé des emballages Bonpoint font intrinsèquement partie de la culture de ces marques. Cela signifie que la culture de marque n'est pas réductible à un simple discours : elle passe aussi par des images, des icônes, des objets, des façons de faire, etc.

Tableau 2 – La culture et les marques

Définition de la culture	Implication pour les marques
Ensemble des formes acquises de comportements	La marque n'est pas une institution figée, mais un processus, une interaction
Ensemble des aspects collectifs d'une société	La marque est reconnue collectivement et peut se faire surface de projection
Ensemble des expériences de la vie quotidienne	La marque n'est pas qu'un discours, un imaginaire : elle est incarnée, vécue

Des consommateurs à la recherche de sens et de singularité

Depuis quinze ans, la thématique de la brand culture s'est fortement développée, à partir des États-Unis. Les ouvrages *How Brands Become Icons* (2004), *Brand Culture* (2006) et *Cultural Strategy* (2010) convergent vers la notion de la marque comme émetteur culturel. Leurs auteurs exposent la façon dont les marques incarnent des points de vue sur le monde et ont vocation à promouvoir des modèles : mythes, symboles, codes, idéologies...

Dès les années 1990, Jean-Noël Kapferer a fait de la facette culturelle un élément important de l'identité de marque dans son livre *Les Marques, capital de l'entreprise*. Pourquoi la vocation culturelle des marques s'affirme-t-elle avec tant de force aujourd'hui ? Pour Kapferer, l'actualité de cette dimension tient à un faisceau de facteurs : la fin des idéologies, le vide existentiel d'une société de consommation centrée sur l'accumulation des biens, la crise économique... Le tout convergeant vers une recherche de sens de la part des consommateurs. Dans une société en perte de valeurs, les gens ne consomment plus seulement pour assouvir des besoins mais sont à la recherche de repères structurants. Or, la culture est justement ce par quoi les individus donnent sens à leur existence, à leurs comportements – et donc aussi à leur consommation. Si les marques entendent répondre à la demande des consommateurs d'une consommation plus riche de sens, la culture s'impose comme un passage obligé. Les marques se doivent de jouer un rôle qui dépasse largement celui de la consommation : appréhender les grandes questions de l'existence, fournir des ressources symboliques, proposer des modèles pour la construction et l'affermissement identitaire des individus. La jouissance de l'objet ne suffit pas à contenter le désir, il y a toujours une marge d'insatisfaction qui appelle un surcroît de sens. Fondamentalement humain, le consommateur ne demande pas seulement à *avoir* quelque chose, mais à *être* quelqu'un. Il cherche un style de vie, un statut, une expérience sensorielle, des valeurs, du rêve, bref : il cherche à mettre du sens dans ce qu'il achète. Pour répondre

à cette attente, les entreprises ne peuvent se contenter d'identifier des *insights*. Elles doivent sonder les résonances culturelles de leurs marques.

La mondialisation, qui accélère le rapprochement des sociétés et standardise les comportements, ravive également la conscience de l'ancrage culturel des marques. Sur un marché global et fortement concurrentiel où la bataille est rude pour attirer et impliquer des consommateurs libres de leurs choix, les cultures participent de la singularité du positionnement des marques. Mieux encore, l'accent mis sur les dimensions existentielles favorise la connivence avec le public. Dans son analyse de la mondialisation, le philosophe Gilles Lipovetsky met en lumière deux phénomènes parallèles qui touchent au cœur de la brand culture : nous observons, dit-il, un double processus de « marchandisation de la culture » d'une part et de « culturalisation de la marchandise » d'autre part. En effet, la culture, longtemps considérée comme un secteur économique marginal non soumis aux logiques de rentabilité, s'impose de plus en plus comme un univers économique dynamique et important. Les musées qui s'exportent comme des produits, l'économie créative du design, les marchés du divertissement, des médias et de l'Internet ont transformé le secteur culturel en moteur de croissance, source de revenus et d'emplois. De son côté, la sphère économique est de plus en plus imprégnée de signes culturels. L'univers économique se « culturalise » et les marques intègrent dans leurs offres une dimension culturelle. La valeur esthétique ou culturelle vient compléter la valeur d'usage par le recours aux designers, directeurs artistiques et plasticiens¹. Comme le souligne Nathalie Cogis, formatrice de l'agence By Art : « La culture est fondamentale car elle est le terreau où naissent et grandissent nos désirs. Le désir d'être soi ou d'être admis, le désir d'être reconnu, de se distinguer, de s'accomplir, le désir d'aimer... La culture est porteuse des désirs les plus puissants car ce sont des désirs collectifs : ceux où une société se projette et où les individus se retrouvent. »

1 Hervé Juvin, Gilles Lipovetsky, *L'Occident mondialisé. Controverse sur la culture planétaire*, Grasset, 2010.

Cette collusion des marques et de la culture se vérifie partout : notre propos, dans ce livre, n'est pas de porter un jugement, mais de décrire le phénomène de façon à l'exploiter le plus intelligemment possible.

L'accélération des innovations impose aux marques de se renouveler de plus en plus vite, tout en conservant une cohérence. Dans ce contexte, la culture offre aux marques un gisement de valeur, un répertoire de sens, toute une gamme de plaisirs sensoriels, affectifs, intellectuels, qui représentent une source d'inspiration et d'actualisation de leurs produits. Dans un contexte en perpétuel mouvement, face à l'obsolescence rapide des innovations technologiques, la culture est à la fois source d'identité et source de créativité.

Tableau 3 – La culture créatrice de valeur

Culture-identité	Culture-créativité
La culture est source de continuité et de permanence. Elle constitue le socle de l'identité	La culture est source de renouvellement et d'innovation. Elle est vivante et intrinsèquement créative
Vision « patrimoniale » et statique de la culture	Vision créative et dynamique de la culture
L'exploration de la culture de marque permet de renforcer la cohérence et d'affiner l'identité de marque, de la diffuser auprès des équipes et de la faire vivre en interne	La mobilisation de la culture comme levier d'innovation permet de dégager des territoires inexplorés ou de nouvelles façons d'aborder les produits

Enfin, l'évolution vers une économie des services et du savoir accélère la portée de la dimension immatérielle des marques. Laurent Habib, PDG de Babel, auteur de *La force de l'immatériel*, a dit lors d'une conférence : « La marque n'est pas strictement liée à l'achat : elle couvre les usages et les relations. La marque va englober la relation avec l'entreprise au-delà de l'objet. Elle couvre le *process*, les hommes, la façon dont l'entreprise travaille. La marque a longtemps été considérée comme un champ fonctionnel. Souvent, on interprète la marque à travers le paradigme des marketeurs, alors qu'elle emporte un champ symbolique extrêmement puissant. » La marque ne se résume plus à des produits et des messages

publicitaires, mais englobe toutes ses manifestations, matérielles et immatérielles, la culture étant ce qui permet de créer une cohérence dans cet environnement média morcelé.

Le contenu est un moyen, la culture est une fin

Les consommateurs ont besoin d'identifier les symboles, l'idéologie, les pratiques, les prescriptions sociales et psychologiques des marques dont ils s'approchent. Avec les contenus, les marques peuvent s'approprier les atouts réservés aux médias : influence, rayonnement, audience, animation d'une communauté, relation dans la durée, partenariats avec d'autres acteurs. La création et la diffusion de contenus par les marques¹ sont souvent l'occasion de révéler un patrimoine, des savoir-faire, une histoire... qui témoignent de leur richesse culturelle. Il s'agit d'un moyen privilégié pour construire une culture, expliciter son point de vue sur le monde et assumer son rôle d'agent culturel. Le contenu permet en effet d'instaurer un univers auquel le consommateur adhère et s'identifie, mobilisable dans tous les points de contact de la marque (magasins, expositions, réseaux sociaux, médias privés, etc.), préparant le terrain d'une relation vivante et riche avec un consommateur fidèle, puisqu'intéressé.

Jean-Marie Dru évoque ce phénomène dans son livre *Jet Lag* en montrant comment le contenu est un moyen pour les marques de cultiver une intention, une quête de sens, au-delà de la vente de produits ou de services. Il cite Pampers : « La marque a cessé de se préoccuper d'un bénéfice fonctionnel de fesses sèches pour contribuer au développement physique et émotionnel des bébés. » De même, lorsque Picard décide de

¹ L'ouvrage *Brand content* a formalisé l'analyse de ce phénomène et a promu ce nom, qui est aujourd'hui reconnu sur le marché français. Depuis la sortie de ce livre fin 2009 et du site www.brandcontent.fr, le phénomène s'est considérablement développé. Les travaux de recherche sur le brand content nous ont naturellement conduits vers la question de la brand culture. Voir *Brand content : comment les marques se transforment en médias*, Matthieu Guével et Daniel Bô, Dunod.

vendre un beau livre de recettes à base d'ingrédients surgelés maison, la marque signifie par un contenu un « engagement communicatif » plus profond, une culture de la gastronomie du surgelé, qui donne lieu à de multiples initiatives. L'objectif ultime d'une politique de contenus est le développement d'une stratégie culturelle riche de sens.

Tableau 4 – De la marque commerciale à la marque culturelle

	Marque commerciale	Marque éditoriale	Marque culturelle
Posture	Posture commerciale : création et émission d'un message publicitaire	Posture éditrice, auctoriale : création et émission occasionnelles de contenus	Posture d'agent culturel : généralisation de la posture éditrice
Communication	Produit + publicité = unicité du message, unilatéralité de la communication produit (pub formatée TV/radio/print et packaging)	Produit + pub + contenu = densité sémantique, extension sur un univers exprimé par le biais de contenu éditorial (film, brochures, etc.)	Chaîne agrégée de toutes les modalités d'expression de la marque = masse critique organique, création et communication de l'univers global de la marque à travers toutes ses composantes (ses magasins, sa publicité, ses produits, son contenu...)
Rapport au consommateur	Consommateur de produits	Consommateur de contenus	Performeur de la marque

La cohérence des marques en question

Pour cette nouvelle édition de *Brand Culture*, dont la première version est parue en avril 2013, nous avons centré notre propos sur la cohérence des marques.

Les acteurs du marketing et de la communication utilisent souvent des plateformes de marques autour de ces valeurs : humanisme, optimisme, simplicité ou innovation. Mais comment cerner des notions aussi abstraites, générales et interchangeables ?

Pour garantir la cohérence de leur communication, certaines multinationales imposent un contrôle strict. Chez Gap, elle est régie par un millier de principes, regroupés sous la bannière The Gap Way. Une démarche pyramidale qui a montré ses limites. Prise uniquement dans son acception logique, la cohérence est réductrice. À l'inverse, Benetton, qui a laissé de la liberté à ses différents départements et pays d'implantation, a dû composer avec des incohérences, voire des paradoxes systémiques.

Notre parti pris ? Mettre en avant la notion de singularité. La marque est appréhendée en tant qu'être historique et bassin sémantique, dont la finalité sociale passe par sa dimension culturelle. La marque doit pouvoir s'inscrire dans un champ flou et mouvant, constitué de notions coordonnées et regroupées.

L'approche brand culture ? Une méthode holistique ouverte, qui permet d'assurer la cohérence tout en laissant place à l'innovation. La brand culture, en ouvrant des champs créatifs, favorise l'initiative et l'incorporation des évolutions de l'environnement. Une ouverture indispensable, si on veut que la marque soit enthousiasmante et riche de sens.

Le plan du livre

L'objectif de ce livre est de montrer le rôle de la culture comme grille de lecture de ce qu'est une marque, et comme outil pour la piloter.

- Nous commencerons par mettre en lumière (partie 1) le soubassement culturel des marques et la manière dont les marques peuvent exploiter leur potentiel culturel.
- Nous dégagerons ensuite (partie 2) les critères et les moyens par lesquels construire une culture authentique, créative et en interaction avec son environnement.
- Nous montrerons enfin (partie 3) comment la culture de marque nourrit l'identité des consommateurs : c'est le mécanisme de la performativité.

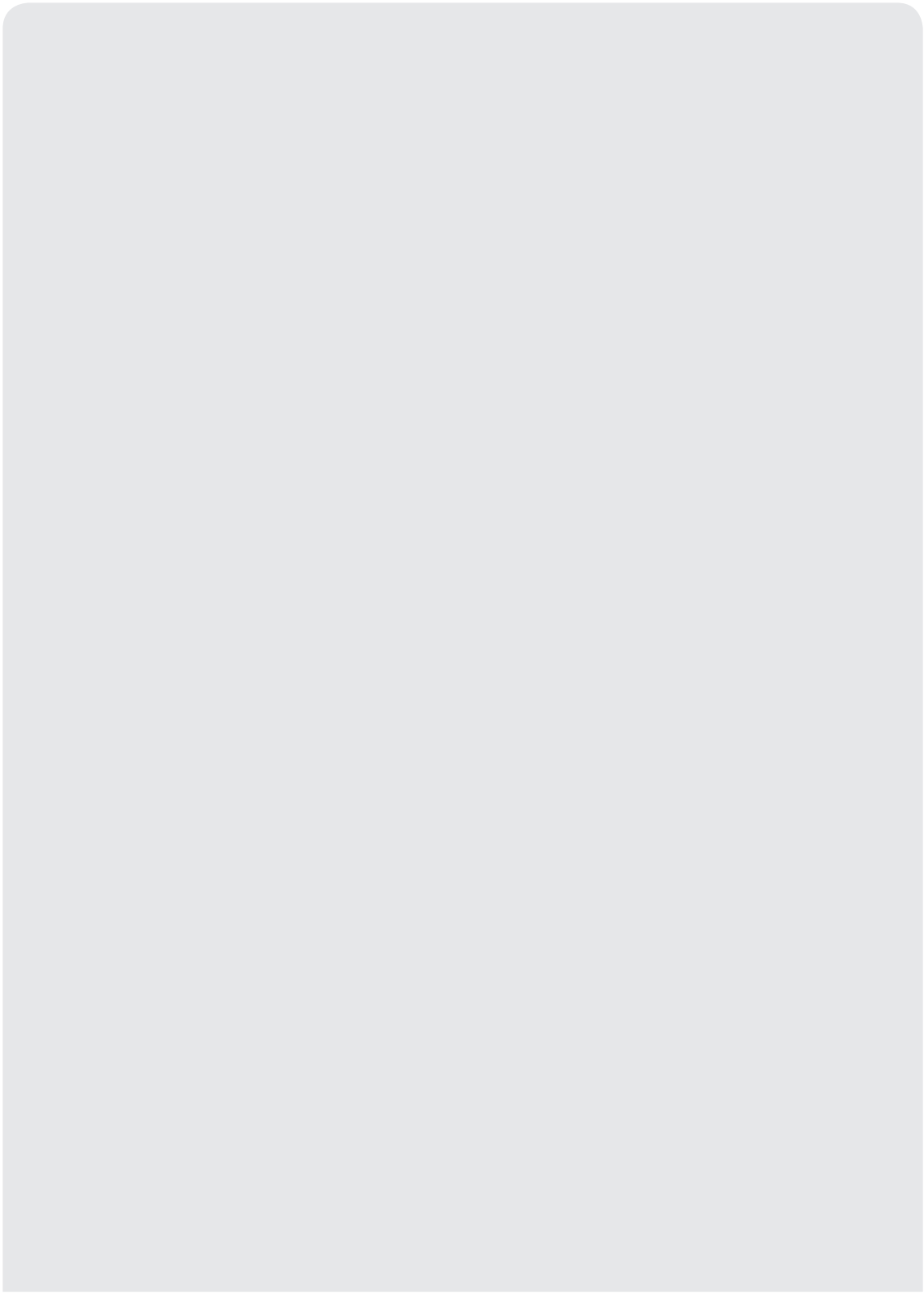
La conclusion générale, explicitera les manières d'accompagner les marques dans la construction de pôles culturels denses et attractifs. Bonne lecture !

Partie 1

Révéler le soubassement culturel des marques



Commençons par l'idée que les marques sont imprégnées de culture : elles se développent à partir d'un socle culturel dont elles dépendent et qui les dépasse (**chapitre 1**). Cet examen suppose d'identifier les sources de la culture de la marque (**chapitre 2**) pour mieux la déployer dans ses diverses formes d'expression et sur différents canaux (**chapitre 3**).



Chapitre 1

Les marques, des concentrés culturels

Toute marque s'appuie sur des références culturelles qui lui préexistent et qu'elle aménage ou combine d'une façon propre.

Cas pratique

Oasis et le pays de Cocagne

Depuis quelques années, la marque Oasis communique en s'appuyant sur de petits personnages de fruits animés, à la recherche d'eau de source dans un univers merveilleux. Tout l'imaginaire d'Oasis s'inscrit dans un courant culturel plus vaste, qui est celui du pays de Cocagne, paradis terrestre, où la nature déborde de générosité, où la nourriture et les boissons coulent à flot. Ce pays de Cocagne, ce n'est pas Oasis qui l'a inventé. Il est profondément ancré dans la culture européenne depuis le Moyen Âge, et fait l'objet de quantité de textes (Rabelais, Boileau, Boccace...), de chansons (Georges Brassens, par exemple) et

...

de représentations picturales, dont la plus célèbre est celle de Brueghel l'Ancien. La marque choisit de s'appuyer sur un gisement culturel extrêmement fort, comme sur un piédestal solide qui lui permet de s'élever en instaurant une complicité intuitive avec un public partageant cet imaginaire collectif.

Ces valeurs, ces pratiques et ces références culturelles s'enrichissent au fil du temps et représentent une source d'innovations, d'idées et de concepts pour les marques qui s'y intéressent. L'enjeu consiste à mener l'exploration culturelle des marques, qui les aide à révéler la culture qu'elles portent en elles. Nike, Louis Vuitton, Google, L'Oréal ou Microsoft ont acquis leur succès parce qu'elles sont, d'une manière ou d'une autre, les porte-parole d'une ambition qui les dépasse, d'un lien collectif qui a pris diverses formes dans l'histoire et qu'elles parviennent à restituer de nos jours. La force des marques dépend de leur capacité à exploiter cette ressource, en l'explicitant pour se construire comme des agents culturels à part entière.

Jouer de l'effet de levier culturel

En s'adossant à la culture comme à une montagne, les marques peuvent trouver le moyen de faire entrer leurs messages et leurs produits en résonance avec des références partagées par tous. À condition que cette construction ne soit pas le fruit de l'opportunisme ou d'une orientation tactique et superficielle, mais qu'elle corresponde à la réalité de la marque et fasse résonner davantage ses valeurs profondes.

Certaines marques savent s'appuyer sur plusieurs strates culturelles pour créer un lien fort avec leur public. L'exemple de Nike et la façon dont la marque utilise à son profit la culture mythologico-sportive de la Grèce antique sont, à ce titre, assez flagrants.

Cas pratique

La culture mythologico-sportive de Nike

« *Wear it with pride* », « *Be unstoppable* », « *If you have a body, you are an athlete* », « *Victory is yours* »... Ces phrases inscrites en gros caractères interpellent les visiteurs de la boutique des Champs-Élysées à Paris ou du Niketown de Londres. Ces formes d'exhortation à l'héroïsme et au dépassement transforment la boutique en un vestiaire, dans lequel résonneraient les cris du coach et des joueurs ; en un stade ou un cirque antique où les supporters clameraient leurs encouragements. Tout est fait pour inviter le visiteur à marcher dans les pas des athlètes. Les aphorismes cherchent à mettre les consommateurs dans l'état d'esprit du sportif quelques minutes avant de s'élancer sur la piste ou le terrain. L'espace Niketown à Londres comporte même une piste (*The Pool*) pour divers types d'exploits sportifs en skate, vélo, roller, etc., tandis qu'un DJ mixe une musique très stimulante. Comme dans une salle de sport, les sofas ressemblent à des tapis de sol empilés et sanglés. Il n'est pas rare de voir des mannequins portant des maillots maculés, simulant la boue, pour montrer que les produits vendus peuvent servir ou ont déjà servi à la réalisation d'épopées. Tous ces éléments mettent en scène la culture du dépassement et de la victoire avec une grande cohérence, mêlant les exploits sportifs aux épopées des héros antiques.

Les égéries de Nike sont assimilées à des héros de l'Antiquité grecque ou romaine. Certains footballeurs sous contrat avec la marque (Cristiano Ronaldo, Wayne Rooney, Xavi...) sont représentés avec des allures de statues qui rappellent les poses classiques des héros de la Grèce antique. Seule différence : ils ne tiennent plus un glaive dans leur main, mais des chaussures de foot, nouvelles armes de leurs exploits. Au rayon tennis, Roger Federer est représenté dans une posture statuesque, en pleine action.

Les noms des vainqueurs sont inscrits sur les murs de Niketown, comme gravés dans la pierre car il est entendu que seule la pierre peut garder pour toujours la trace du nom des vainqueurs. Le culte du sportif dans l'Antiquité, magnifié par la statuaire, renvoie à son tour au culte des héros des grands mythes : le discobole est un nouveau Thésée, le gymnaste un nouvel Achille. Le dépassement de soi visé par le sportif s'apparente à un

• • •
sacrifice pour le salut de la collectivité, tel celui d'Hector devant les murs de Troie.

Les cultures les plus riches, comme celles que Nike reprend à son compte, sont des réservoirs quasi-inépuisables de valeurs. Dès les fondements de la marque, l'inspiration de l'héroïsme grec est présente : il résonne avec le sens même du mot Nike, qui en grec signifie victoire. Quant au logo Nike, il est une stylisation d'une des ailes des représentations antiques des victoires, dont la Victoire de Samothrace est l'exemple le plus fameux. En ajoutant une nouvelle couche culturelle à ce système complexe, en réactualisant ces valeurs au ^{xxi}^e siècle, Nike contribue à la perpétuation de cette culture¹.

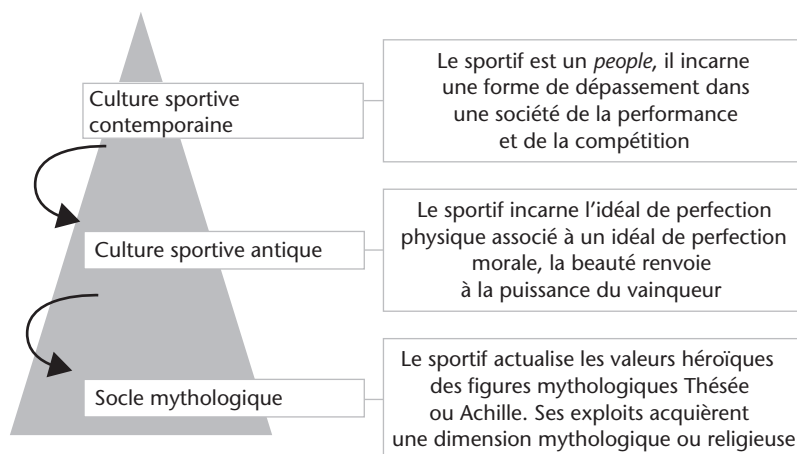


Figure 1.1 – Les couches culturelles de Nike

D'autres marques éveillent l'intérêt des consommateurs en soulevant des questions anthropologiques fondamentales. Il en est ainsi de Dior, dont la campagne publicitaire *J'adore* multiplie les références culturelles pour exprimer la quête de l'immortalité.

¹ Nous reviendrons plus loin sur ce mouvement d'emprunts et de contributions qui fait de la marque un pôle de relations culturelles parfois remarquablement dense.

Avis d'expert

Dior J'adore : la quête de l'immortalité analysée par le sémiologue Odilon Cabat

Depuis 2010, J'adore de Dior est en tête des ventes de parfum en France, où il détrône le N° 5 de Chanel. Ce succès repose sur un jus reconnu comme extrêmement réussi et sur une campagne de communication signifiante et visuellement forte, enrichie au fil des années. Les campagnes de communication diffusées depuis 1999 avec Carmen Kaas, puis Charlize Theron, témoignent d'une volonté de tracer un sillon culturel particulièrement profond, dense et cohérent de la part de la marque. L'histoire racontée se distingue des stéréotypes des campagnes publicitaires pour parfums focalisés sur le thème de la séduction, pour construire un récit nettement plus signifiant. La saga J'adore raconte, par le biais de multiples références à des rituels chrétiens ou profanes, la quête de l'immortalité. Contrairement à d'autres campagnes focalisées sur les relations amoureuses, J'adore traite de façon systématique et cohérente un thème anthropologique nettement plus impliquant. Il y a la piscine de jouvence des premiers spots, où

la femme se plonge littéralement dans un bain d'or – métal incorruptible – et les références constantes au baptême et à la renaissance par le parfum comme élixir de vie. Le modèle convoque une série d'archétypes féminins pour incarner la femme absolue. Charlize Theron marchant hors de l'eau évoque évidemment Aphrodite/Vénus, mille fois représentée dans l'art comme déesse de l'amour et de la beauté. En extase dans un lit d'or, la femme J'adore est aussi Danaé, princesse grecque que Zeus parvient à séduire en s'unissant à elle sous la forme d'une pluie d'or. À cela s'ajoutent une extrême cohérence des signes et le nom du produit lui-même, qui est l'illustration littérale du nom de la marque. Jean Cocteau disait en effet de Dior qu'il était « l'agile génie de notre temps dont le nom magique contient Dieu et Or » : le nom du parfum connote et renforce cette divinité – on n'adore que Dieu. J'adore était d'ailleurs l'une des expressions favorites du couturier. L'omniprésence de l'or renvoie aussi au cœur du message de la marque, célèbre pour avoir

lancé dans les années de disette d'après-guerre le fameux « New Look », aux jupes virevoltant. La profusion de l'or dans les publicités – et plus encore dans la dernière campagne au château de Versailles –, prolonge ce goût

de l'abondance et de la profusion vécu comme un antidote à la morosité en période de crise. Dior s'inscrit dans une culture du faste, de l'extravagance et de la fièvre dépensière incarnée par le Roi Soleil.

Pour ne citer qu'un seul autre exemple, le succès de la marque Chanel est inséparable du vaste mouvement socio-culturel d'émancipation des femmes au début du siècle, mouvement que la marque Chanel accompagne et accélère tout à la fois. En proposant à ses clientes des vêtements dans lesquels elles peuvent bouger, qui permettent le mouvement libre du corps et sont compatibles avec des activités comme la bicyclette, Chanel ne propose pas seulement une innovation technique ou fonctionnelle. Il s'agit d'une prise de position culturelle et quasi idéologique : la contestation d'une vision décorative de la femme engoncée dans des robes encombrantes ou des corsets qui l'empêchent de bouger.

Pas de marque sans culture

Le psychologue Paul Watzlawick, fondateur de l'école de Palo Alto, disait qu'on ne peut pas ne pas communiquer. Même le refus de communiquer, même le silence est une façon de communiquer. De même, on peut dire qu'il n'y a pas de marque sans culture. Même les marques qui n'ont pas d'univers imaginaire riche, comme les marques discount, ont une culture, proche de la culture du vrac. Ces marques « ascétiques » s'auto-dénient comme marques et se refusent à développer un imaginaire en dehors de la culture du produit lui-même.

Ainsi, l'une des clés de la culture discount est la culture du vrac, du brut. Lorsque les marques discount créent un visuel pour illustrer un produit, c'est sans décor ni mise en scène. Carrefour Discount présente le produit brut décontextualisé, simplement détourné sur fond blanc. Chez des distributeurs discounts comme Aldi, on trouve de nombreux produits sans marque ou dotés seulement d'un nom secondaire (L'Olivée, Jetnet, Bon-ri), un sobriquet à valeur descriptive, qui fonctionne comme un cachet de production. Il ne s'agit pas de créer un imaginaire, mais une description brute et informative qui apparaît sur le produit, parfois enrichie de détails objectifs concernant la provenance, les conditions de production ou les normes et appellations, autant de données qui apparaissent traditionnellement plutôt au verso de l'emballage : « maïs doux en grain récolté dans le Sud-Ouest », « vinaigrette à la moutarde goût nature », « gros sel de Guérande », « farine de blé type 45 », etc. Dans la forme, les packagings participent de cette sobriété en jouant souvent sur les aplats de couleurs unies ou la transparence, toujours de manière à faire apparaître le produit en vrac.

Ce refus des fioritures correspond à une neutralité revendiquée : être dans le vrai, dans le vrac, dans le fongible. Le consommateur n'achète pas du riz de la marque Taureau ailé, mais du riz au kilo. L'intervention de la marque est réduite au minimum, et son rapport au consommateur se cantonne à un professionnalisme neutre, dépourvu de toute forme de séduction ou de marketing. Cette transparence est en soi une posture qui a du sens et justifie autant qu'elle signifie le tarif discount : à la standardisation et à l'absence de valeur imaginaire correspond le minimalisme du prix et de la fonction. Au second plan, comme l'explique le sémiologue Raphaël Lellouche dans ses études sur le luxe et l'art, cette stratégie correspond donc à une mise en scène de la rareté de l'argent, qui constitue en soi une articulation culturelle, répondant à un contexte précis : une situation de pénurie, de crise, de baisse du pouvoir d'achat, corollaire du développement d'une mythologie du consommateur malin. Il s'agit ici de mettre en scène une représentation culturelle de l'argent qui

diffère totalement de celle du luxe (qui consiste, elle, à représenter le consommateur comme pouvant dépenser), mais qui ne dispose pas moins de ses propres codes et traditions.

Culture des marques discount	Culture des marques de luxe
Mise en scène de l'argent en tant qu'il est rare	Mise en scène de l'argent en tant qu'il est abondant

La structuration de nombreux marchés en « X », avec une offre riche en entrée de gamme et en très haut de gamme, et une disparition de l'offre milieu de gamme, encourage une polarisation des cultures de marques, avec d'une part des cultures volontairement minimales¹, construites sur un ascétisme volontaire, et des cultures denses, qui visent la projection dans un imaginaire foisonnant.

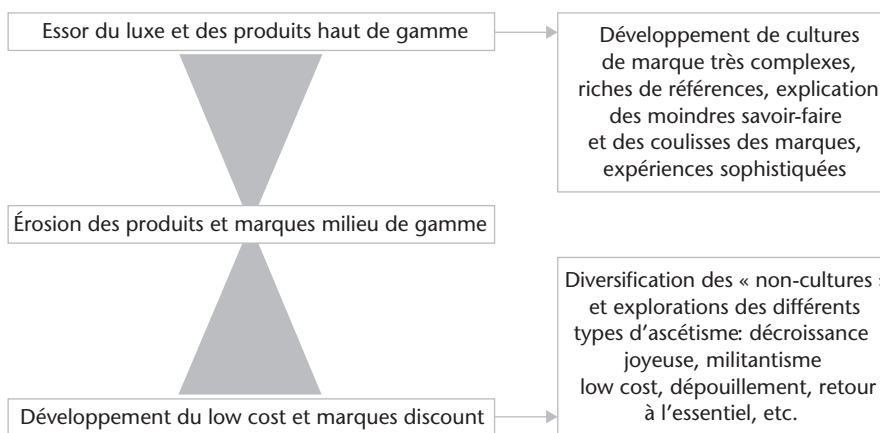


Figure 1.2 – Polarisation des marchés

¹ Ce serait une erreur de penser que les marques low cost et leurs cultures « minimales » signent l'avis de décès du marketing. Bien au contraire. Il existe des dizaines de manières d'être ascétique et chacune de ses cultures se doit de développer une vision cohérente de sa promesse. Pour ne prendre que l'exemple religieux, l'histoire de l'Église est traversée par les initiatives de ces « ordres mineurs » dont les membres font vœu de pauvreté. Mais l'ascétisme de saint François d'Assise, par exemple, nourri de culture courtoise et de fraternité universelle, ne ressemble guère à l'ascétisme sévère ou militant d'autres ordres. Ce sont là des sources potentielles d'inspiration pour les marques qui veulent adopter cette posture.

Dans son livre *La Force de l'immatériel*, Laurent Habib, PDG de Babel, constate un fossé croissant entre deux types de productions : une production de produits banalisés, fabriqués à bas coûts, avec une faible valeur ajoutée immatérielle (les jeans à 20 euros fabriqués en Chine), par opposition à des produits intégrant une forte valeur ajoutée immatérielle (les jeans Diesel, par exemple) sur des secteurs où, pour se démarquer, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de développer leur valeur imaginaire, à l'instar du secteur du luxe.

Le luxe : la culture de la distinction

Les consommateurs identifient trois grandes caractéristiques des marques de luxe : la maîtrise d'un savoir-faire ; l'invitation à l'évasion, au rêve, matérialisée par l'accès à un univers merveilleux ; et l'instauration d'une relation privilégiée, exclusive et respectueuse, avec les clients. La culture du luxe est une culture de la distinction. Pour qu'une marque soit reconnue comme une marque de luxe, il faut qu'elle fasse partie de la culture légitime, et ce pour une double raison : en vertu de la dignité particulière, non commerciale de son objet, et en vertu de l'élite ou de la catégorie sociale à laquelle elle s'adresse. Selon Raphaël Lellouche, « la problématique du consommateur de luxe est celle de la constitution des élites, le luxe étant d'abord un rapport social, un rapport entre ceux qui peuvent jouir des objets luxueux et ceux qui n'y ont pas accès. Les adeptes du luxe ont intérêt à se rapprocher des élites culturelles de la *high culture* ou culture légitime, afin de se placer socialement, de susciter le désir. Car l'élite se définit avant tout par des comportements, par des styles de vie et par sa consommation culturelle. Les élites se constituent une scène privilégiée, et un cadre de référence : non seulement les gens faisant partie de ces élites s'observent, mais ils construisent en commun les critères du luxe et de la culture contemporaine : expositions incontournables, artères du luxe, lieux à visiter... Ainsi, il est essentiel pour les marques de luxe d'investir, au-delà des lieux

de transit (lieux publics à forte affluence, aéroports, hôtels de luxe, palaces, etc.), les lieux à forte densité culturelle fréquentés par cette élite (musées, monuments emblématiques, etc.) ».

Du fabricant de produits à l'agent culturel

Les marques de luxe sont très conscientes de cette nécessité de s'inscrire dans la vie culturelle. Plus généralement, toutes les marques sont des agents culturels, au sens où elles sont capables de resituer leurs produits ou services dans le champ plus général de l'existence. La marque devient agent culturel lorsqu'elle repense son objet dans un cadre de représentations bien plus large, vivant et évolutif.

Dans les années 1970-1980, la marque n'était pas abordée comme agent culturel. Bien sûr, tout le monde savait qu'il y avait une dimension culturelle de la marque, mais sans aller beaucoup plus loin. Cette inscription culturelle était simplement réduite à ce que l'on appelait opportunément un « univers imaginaire ». Aujourd'hui, les marques sont de plus en plus conscientes de leur rôle culturel et cette prise de conscience est un phénomène relativement récent, lié à la révision des marqueurs de la différence élitaires/populaire.

Il y a encore quelques décennies, la culture commerciale était essentiellement publicitaire. Certes récupérée par le Pop Art et certains secteurs de la culture, surtout à titre d'objet de représentations critiques, elle restait néanmoins un domaine isolé. Les trois domaines que formaient la culture légitime, la culture populaire et la culture commerciales, étaient alors relativement étanches malgré des zones de circulation.

Aujourd'hui, de façon concomitante au développement des médias, les marques prennent de plus en plus conscience que l'ensemble des représentations et symboles manipulés par la publicité font partie intégrante de la culture. Culture populaire et culture

commerciale deviennent des formes sinon respectables, du moins intéressantes à explorer pour la culture légitime, ou à sublimer. Les marques commerciales entrent de plain-pied dans le monde de la création culturelle, de façon beaucoup plus légitime et en rapport étroit avec la culture populaire (par la musique, le vêtement, le style corporel, etc.). Les marques de luxe cherchent à exploiter et à mettre en scène leurs liens avec des éléments de la culture légitime, comme les beaux-arts, la peinture, la sculpture, la musique classique, etc. C'est seulement depuis une vingtaine d'années qu'on peut voir des expositions autour des 125 ans de Bulgari ou de Louis Vuitton au Grand Palais, de Van Cleef & Arpels ou de Dior au musée des Arts décoratifs, ou encore « Orient-Hermès » à l'Institut du monde arabe.

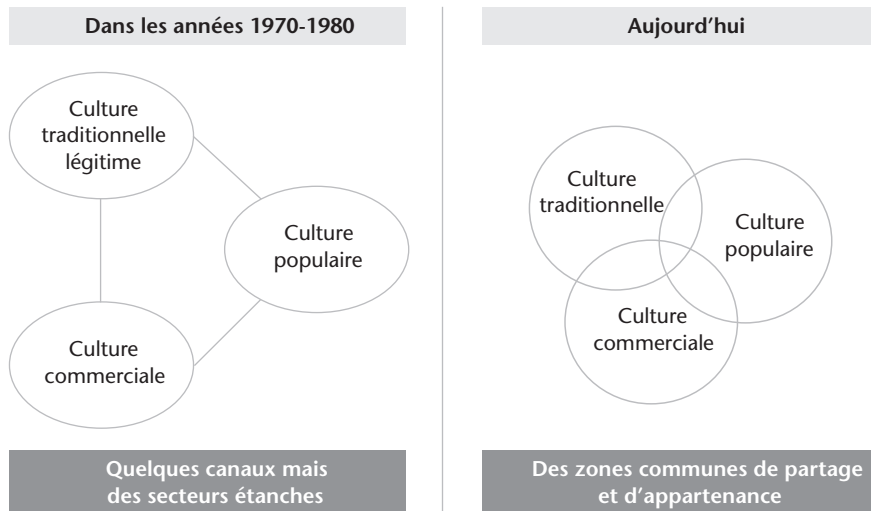


Figure 1.3 – Culture savante et cultures populaires

En outre, les marques ont compris que leur vocation déborde la simple transmission de contenus commerciaux exclusivement liés au produit. Elles ont compris que les produits existent dans un contexte de vie global, baigné de représentations, de pratiques, de styles de vie, de techniques et de symboles, et qui est donc

partie prenante de la culture, et que la valorisation de certaines marques dépend aussi des représentations valorisées dans la culture ambiante.

Les marques sont des énonciateurs dans le champ culturel public en général, au milieu d'un ensemble hétéroclite d'énonciateurs (parmi lesquels des artistes, instances de pouvoirs, individus, institutions...). À ce titre, indépendamment même de leur valeur-signe pour le consommateur, les marques ont une pertinence et une responsabilité culturelles. Il est important d'être un énonciateur visible, consistant, et d'avoir une masse critique suffisante pour exister en tant qu'énonciateur. Les marques ont vocation à développer un style, à faire des interventions remarquables, à susciter la curiosité et un plaisir culturel, esthétique et symbolique.

La marque n'est donc plus seulement un producteur de produits ou de services pour un marché. Quand la marque dépasse la recherche d'applications fonctionnelles, elle englobe dans l'espace de sa responsabilité un ensemble beaucoup plus vaste.

Une marque de matériel d'éclairage pourra s'interroger sur le bien-être procuré par la lumière ou sur la beauté d'un espace éclairé. Nature & Découvertes réfléchit, *via* sa revue *Canopée*, sur « l'écologie de la terre, du corps et de l'esprit ». Picard promeut, *via* des livres de recettes, une approche gastronomique du surgelé. Castorama et Leroy Merlin s'engagent dans la pédagogie des travaux et l'entraide entre bricoleurs. La RATP devient guide pour mieux profiter de Paris. Les marques de produits pour bébé travaillent sur la question de l'éveil de l'enfant. HSBC prolonge son activité de banquier en devenant expert de l'expatriation.

Une marque d'automobile va s'interroger sur son rapport au confort, au design et à la ville à l'instar de BMW, qui a organisé au musée Guggenheim de New York une exposition sur le thème « *What is comfort?* ». Comme l'explique Raphaël Lellouche, les marques élaborent une idée à partir de leurs produits, subordonnent leurs produits à une idée directrice comme « la mobilité » ou « le

confort » et se servent de cette idée comme d'un fil directeur à suivre dans toutes leurs dimensions culturelles.

Atlantic fabrique des appareils qui vont du chauffage à la climatisation, en passant par la pompe à chaleur ou le sèche-serviette. Cette marque développe une culture autour de la notion de dépenses énergétiques et de bien-être thermique. L'enjeu, pour Atlantic, n'est pas uniquement de travailler sur les fonctionnalités des produits, mais bien de s'interroger sur la température ressentie, l'interaction entre isolation et aération, la qualité de l'air et les bonnes pratiques en termes de gestion de l'énergie. Cet engagement culturel se manifeste par exemple sous forme de production de contenus avec le blog Ma-maison-eco-confort.atlantic.fr.

La société de mobilier Blu Dot a créé une expérience visant à comprendre les interactions entre le design, le beau et le bien-être. La marque a disposé dans New York des chaises design équipées d'un GPS et mis en place un dispositif pour observer et filmer comment les New Yorkais réagissaient. La marque a retrouvé différentes personnes, qui avaient emporté à leur domicile ces chaises afin de comprendre ce qu'elles en avaient fait et pourquoi.

Dulux Valentine, leader des peintures décoratives, lance « *Let's Colour Project* », un mouvement mondial pour transformer les espaces gris avec des couleurs éclatantes et un appel à rendre le monde plus coloré. La marque propose à chacun une reconquête de son environnement avec un objectif psychologique car, comme le souligne Michele Klein dans *Influencia* : « Apporter de la couleur, c'est offrir l'optimisme, la joie, le bien-être en famille ou entre amis... »

Selon le consultant en stratégie identitaire Patrick Mathieu : « Les marques doivent accomplir leur mission culturelle, qui n'est jamais terminée. Le problème d'une marque est de traiter à la mesure de ses moyens les enjeux anthropologiques de son époque, et de contribuer, autant qu'elle le peut, à répondre aux questions que les individus se posent et cherchent à aborder à travers elles. »

L'inné culturel des marques

Constat d'importance : les marques ne se font pas toutes seules. La marque s'insère dans une culture, qui la dépasse et dont elle dépend. Cet état de fait est lié, en particulier, aux fondateurs de la marque qui créent des liens avec l'histoire de façon souvent inconsciente. Patrick Mathieu explique ainsi : « L'origine d'une marque est déterminée par une convergence entre ses fondateurs et l'histoire, ce qui relativise déjà considérablement la toute-puissance des marques et souligne leur dépendance vis-à-vis d'un environnement qu'elles n'ont pas choisi. Une marque insère sa culture dans l'histoire du monde. De plus, la marque est dépositaire de la structure identitaire et de la singularité de son fondateur, dont elle assure le déploiement et la pérennité. Par conséquent, ce qui est fondamental pour les marques ne leur appartient pas pour une raison simple : elles n'en sont pas l'auteur. » L'exemple de L'Oréal illustre parfaitement cette inscription de la marque dans la culture de son temps et dans celle de son fondateur.

Avis d'expert

Eugène Schueller et l'Oréal par Patrick Mathieu, consultant en stratégie identitaire

Eugène Schueller crée en 1909 la Société française de teintures inoffensives pour cheveux, qui deviendra L'Oréal en 1939. C'est effectivement au tournant des ^{xix}^e et ^{xx}^e siècles que le tabou sur la coloration des cheveux des femmes est levé. Depuis que Saint Louis avait obligé

les prostituées à se teindre les cheveux, cette pratique restait marquée d'un tabou religieux fort. Il fut levé avec la laïcisation progressive de l'État, et par la promulgation de lois comme celle de 1905 (loi de séparation de l'Église et de l'État). À la même époque, entre 1890 et 1910,

...

on assiste à une seconde rupture historique dans l'histoire sociale : avec l'invention de l'aspirine, la découverte des vertus de la pénicilline, de la pasteurisation et de la vaccination, la santé humaine va être irrémédiablement transformée. L'invention d'Eugène Schueller, une formule chimique inoffensive permettant aux femmes de colorer leurs cheveux, se situe à la convergence de ces deux phénomènes. Entrepreneur libéral, il considère que la meilleure santé de tous est un marché à stimuler. Un corps en bonne santé est potentiellement beau : les femmes ont toutes un potentiel dont elles doivent se servir au mieux. « Parce que vous le valez bien »... Sa créativité accompagne les évolutions sociales (comme les cheveux courts et colorés de Coco Chanel et de Louise Brooks dans les années 1920-1930) et promet aux femmes un mieux-être plutôt que l'équilibre prôné par Shiseido ou le bien-vivre défendu par Nivea. Eugène Schueller avait par ailleurs compris l'importance de

communiquer sur ses valeurs, et créa le magazine de L'Oréal, *Votre beauté*, qui invitait les femmes à s'occuper de leur santé et de leur beauté, et dont il écrivait la plupart des articles sous plusieurs pseudonymes.

Le groupe L'Oréal hérite d'un acte fondateur ancré dans une évolution majeure de la société, et reste fier de sa mission d'universalisation de la beauté, « la beauté pour tous », qu'il étend à un grand nombre de marques et de produits. Sa conscience de ce destin, entretenue par le maintien d'un actionnariat familial (deux générations et cinq dirigeants en cent ans), a permis au groupe de devenir un leader, qui stimule en permanence ses équipes de recherche pour rester à la pointe de la chimie (le groupe dépose près de deux brevets par jour et produit quatre mille nouvelles formules par an), et ses équipes marketing pour être à l'écoute des opportunités de mieux-être pour les femmes. C'est dans cette histoire que L'Oréal puise sa grandeur et son développement.

Les entreprises ont donc une singularité, une manière d'être, de penser, qui les rendent inimitables. Depuis une quinzaine d'années, Patrick Mathieu se consacre à mettre à jour cette singularité, qui « leur permet de créer de la valeur ».

Avis d'expert

Patrick Mathieu, « Ce qui fait la singularité des marques »

L'enjeu pour les marques est de se centrer sur ce qui fait leur singularité. Le point de départ de toute analyse est déjà de prendre conscience que, dans l'identité d'une marque, il y a une composante fondamentale qui n'est pas choisie par la marque, dont elle est dépositaire et responsable.

De même qu'une personne individuelle ne choisit ni son sexe, ni sa famille, ni l'environnement dans lequel elle vient au monde, une marque ne choisit pas son profil identitaire. Les marques qui finissent par penser qu'elles ont une totale liberté et qu'elles ne doivent rien à personne sont en grand danger.

Ce profil identitaire, dont les marques héritent de leur fondateur, est essentiel et c'est à travers lui que les marques doivent se connecter à la culture et aux enjeux existentiels

des individus, qui sont universels. Une marque qui veut construire du contenu, organiser le sens ou donner du sens, doit se positionner culturellement en fonction de questions importantes, parfois existentielles, qui touchent véritablement les consommateurs. Dès la création de la marque, on notera que cette « connexion » entre le profil identitaire de la marque et l'histoire opère à travers deux facteurs déclencheurs :

- l'évolution technique (sans Internet, impossible de lancer Google ou Facebook) ;
- l'évolution éthique/morale : exposer des éléments de vie personnelle dans l'espace public devient un enjeu d'existence sociale et d'ouverture au monde, ce qui rend possible la création de services et d'outils sociaux de partage autour de la vie privée.

Selon Odilon Cabat, la singularité des entreprises s'exprime de différentes manières. Les entreprises ont toutes, en premier lieu, une culture technique : toutes ont des savoir-faire, des technicités

sur lesquelles elles fondent leurs métiers et qui leur permettent de fabriquer des produits ou de fournir des services. Mais les entreprises ne sont pas seulement des machines : au-delà de ce premier degré purement fonctionnel, elles intègrent également une culture de l'humain, une manière de gérer les rapports entre les gens, qui s'exprime notamment en interne ; et une vision du monde qui leur est propre. On peut ainsi distinguer trois échelons de la culture des marques : la culture technique, la culture éthique et la culture philosophique.

Culture technique, culture éthique et culture philosophique

Tableau 1.1 – Degrés de la culture de marque

	Culture technique	Culture éthique	Culture philosophique
Question clé	Quoi ?	Comment ?	Pourquoi ?
Fondement	Savoir-faire	Savoir-vivre (civilisationnel, humaniste)	Vision du monde/ utopie
Rôle de la marque	Gage expertise	Force d'organisation	Moteur de volonté
Type de communication	Plaquettes informatives, démonstrations	Charte éthique, bureaux, <i>process</i>	Publicité, déclinaison d'un univers culturel
Adresse	Les professionnels, les connaisseurs	L'organisation interne de l'entreprise, les relations clients	Un public plus large qui se reconnaisse dans les valeurs de la marque

Les entreprises B to B (*Business to Business*) fournissent un exemple intéressant de la gradation de ces différentes strates culturelles.

Avis d'expert

Les degrés de culture des entreprises B to B selon Odilon Cabat, sémiologue

Au travers de leurs plaquettes informatives, les entreprises B to B communiquent tout particulièrement sur leur savoir-faire technique.

La culture éthique est transmise de manière souvent informelle *via* les collaborateurs, qui sont amenés à entrer directement en contact avec leurs clients : ils leur dévoilent leurs *habitus* et attitudes ; ils leur font visiter leurs bureaux, dont l'organisation reflète la structure hiérarchique de l'entreprise ; ils mettent en avant les *curriculum vitae* de leurs équipes, parlant ainsi implicitement de leur politique de recrutement et de leurs préférences en termes de capital humain ; ils les familiarisent avec leurs *process* internes.

La culture philosophique est la moins explicite. Le discours publicitaire dans le secteur des instituts d'études, par exemple, ne permet pas de discriminer les entreprises. Un coup d'œil sur le guide des instituts d'études montre une palette d'arguments interchangeables. Il y a ceux qui promettent d'y voir clair, d'apporter un regard, d'anticiper

d'être innovants, d'avoir des idées, d'être passionnés, d'apporter de la valeur ajoutée, de générer du sens...

Or, ces implicites sont importants à dévoiler : l'entreprise est d'autant plus performante qu'elle connaît, mais aussi fait connaître à ses clients potentiels les valeurs sur lesquelles elle s'appuie, sa vision du monde, sa philosophie, et, idéalement, l'utopie qui la mobilise, le moteur qui la met en mouvement.

On pourrait ainsi attendre des instituts d'études qu'ils explicitent leur point de vue sur les grandes questions qui traversent le métier des études : le rapport aux interviewés, la vision de la représentativité, etc.

Au final, pour les entreprises B to B, la difficulté consiste donc à communiquer sur ces dimensions peu visibles de l'extérieur et assimilées à une « boîte noire » : les aspects techniques, comme le savoir technologique, qui nécessitent souvent un certain niveau d'expertise et doivent faire l'objet d'une vulgarisation ; les aspects éthiques ; mais surtout

• • •



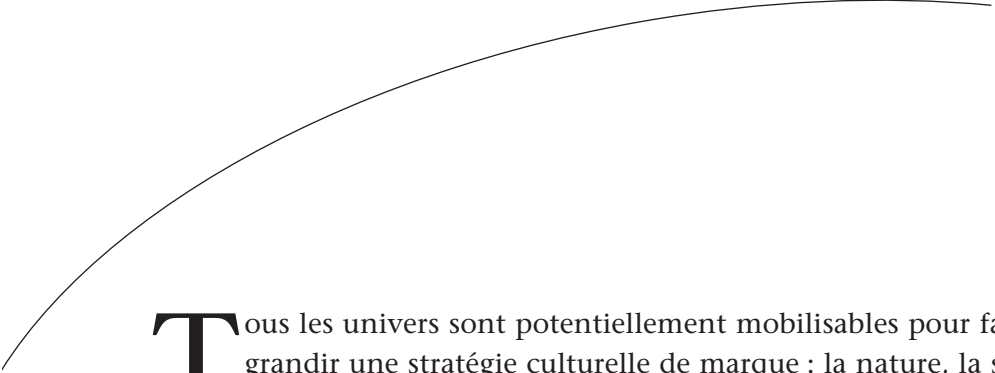
l'engagement philosophique, qui doit être pensé et formulé sous forme de programme. Cette révélation est ce qui permet aux

entreprises B to B de se doter, à proprement parler, d'une culture, et de devenir des marques à part entière.

Les marques sont donc des agents culturels et ont vocation à devenir des leaders culturels. Elles doivent prendre conscience de la manière dont elles s'inscrivent dans la culture. Dans les chapitres suivants, nous verrons les manifestations de la culture de marque, et en particulier les sources culturelles et les vecteurs de diffusion.

Chapitre 2

Les sources culturelles de la marque



Tous les univers sont potentiellement mobilisables pour faire grandir une stratégie culturelle de marque : la nature, la spiritualité, la science, la santé, les arts, le sport, les traditions locales, l'enfance, la gastronomie, la politique, la rue, etc.

Les ancrages culturels des marques



Les marques ont des sources d'ancrage culturel qui peuvent être d'abord liées à leur secteur d'activité, puis plus individuellement à leur métier ou à l'histoire de l'entreprise : lieu d'origine (La Havane pour Havana Club, les Alpes pour Evian), mythe fondateur, figure charismatique (Gabrielle Chanel, Christian Dior, mais aussi Marc Jacobs et Karl Lagerfeld), interaction avec son époque (la Belle Époque pour Perrier-Jouët), usages et savoir-faire...

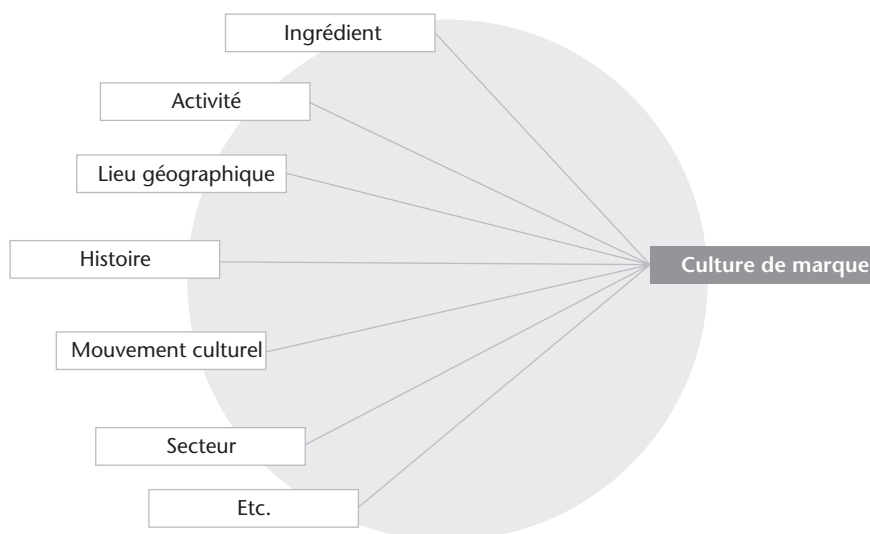


Figure 2.1 – Les ancres culturelles des marques

Dans les pages qui suivent, nous détaillons quelques éléments qui illustrent la diversité des ancres culturelles possibles.

L'ingrédient

En s'adossant à des ingrédients, les marques bénéficient d'un univers authentique disponible. Certaines marques jouent pleinement la carte de l'ingrédient qui les constitue : Caudalie et la vigne, l'or de vie de Dior, le sarment d'Yquem, Mamma Oliva et l'huile d'olive, Yves Rocher et les plantes, Innocent ou Oasis et les fruits, la noisette et Nutella...

Un ingrédient comme le chocolat, par exemple, a des caractéristiques intrinsèques qui déterminent l'univers culturel des chocolatiers. Dans sa forme, il est une pâte plastique, modelable à l'infini et relevant des arts plastiques, permettant aux artisans de s'abandonner à leur fantaisie créatrice.

Cas pratique

Les sculptures en chocolat de Patrick Roger

Le chocolat est l'exemple par excellence du produit chargé de projections imaginaires symboliques et intellectuelles fortes que les marques doivent prendre en compte. Ainsi, le chocolatier et sculpteur Patrick Roger en a fait un équivalent de l'argile des temps mythiques en créant des sculptures monumentales de crocodiles, d'orang-outans ou de cornes de buffle. Le chocolat se caractérise également par une gamme de couleurs avec laquelle certaines marques jouent pleinement : ainsi, Cioccolati Italiani applique la couleur du cacao au décor du magasin, à ses menus et aux tenues des cuisiniers. Patrick Roger joue, quant à lui, sur le contraste et la complémentarité entre le rouge ocre du chocolat, couleur de la rouille du fer, métal de Mars, et le vert minéral des emballages des produits et des décors, proche du vert malachite, du carbonate de cuivre, et métal de Vénus.

Sur le plan anthropologique, le chocolat peut être compris comme une substance taboue pour les adultes : d'abord, il est une matière métamorphique – qui peut prendre différentes formes – et qui correspond au stade de l'enfance et de son imagination créatrice ; ensuite, il est fondant et entraîne, par analogie, l'idée d'une dissolution de la vie ; enfin, il est d'aspect fécal, ce qui est confirmé par la phonétique de cacao et l'existence de « crottes en chocolat ». Pour légitimer la consommation de cette substance interdite aux adultes, les marques ont recours à différents moyens : elles peuvent l'associer à la fête, moment transgressif où les adultes redeviennent des enfants (notamment à Pâques et à Noël) ; elles le rendent acceptable par le biais du cadeau, en présentant les chocolats comme des bijoux dans un coffret ; enfin, par la fixation dans une forme, qui enferme le dissolu (lapins, cocottes, œufs). En créant des œuvres d'art monumentales, Patrick Roger légitime le chocolat et supprime toute culpabilité chez les adultes.

À chaque ingrédient sa culture. La production d'olives, par exemple, suppose tout un savoir-faire de l'irrigation, de la cueillette, ainsi qu'un rapport à la gastronomie (la cuisine à l'huile d'olive par rapport à la cuisine au beurre) différents de la banane, de l'orange ou

du sel marin, qui appellent d'autres coutumes, d'autres techniques et d'autres références. Quand Nutella décide d'investir la noisette, en se fournissant exclusivement dans un terroir particulier, en gardant jalousement la recette, la marque indique que cet ingrédient est bien autre chose qu'un simple composant d'une recette de pâte à tartiner, mais véritablement le support d'une culture à part entière, qui est un réservoir de sens, un répertoire de comportements, un gisement de valeur.

L'activité, le métier

L'activité est un autre point d'ancrage du développement culturel des marques : un métier, c'est également des savoir-faire, des recettes, des outils, des fonctionnalités et des personnes (spécialistes ou usagers) qui sont autant de facettes sur lesquelles peut s'appuyer la construction d'un univers de marque.

Cas pratique

Repetto et la danse

À l'origine dédié à la danse classique, au bord du dépôt de bilan en 2004, Repetto a su évoluer en termes d'offre et de communication pour devenir une valeur sûre de la mode française. Comment ? Tout le talent de Repetto, sous la houlette de Jean-Marc Gaucher, a été de faire comprendre que la danse, loin d'être une activité sportive ou un hobby – certes prestigieux –, est aussi une culture véritable, c'est-à-dire un univers complet et un mode de vie avec ses codes, ses pratiques, son environnement esthétique, qui rayonne bien au-delà des salles de spectacle. Le danseur s'impose une discipline de vie stricte, et son art rejaillit sur sa façon de marcher, de se tenir, de s'asseoir, etc. La danse est un univers riche, où coexistent à la fois un esprit de compétition acharnée – notamment entre les aspirantes danseuses de l'Opéra – et le culte de la grâce. Sitôt que la marque se positionne en transmetteur de cette culture glo

• • •

• • •

bale de la danse, au lieu de se présenter comme fournisseur d'accessoires pour danseurs, elle acquiert nécessairement une autre dimension.

Repetto a été créé en 1947 par Rose Repetto à la demande de son fils Roland Petit, jeune danseur qui revenait de ses cours épuisés et les pieds meurtris. Bonne couturière, Rose Repetto a décidé de concevoir un chausson permettant une plus grande aisance dans la pratique de cette discipline. La marque a ainsi commencé par fabriquer des produits dédiés aux professionnels, avant d'étendre son territoire à la mode en proposant des accessoires de prêt-à-porter haut de gamme. Ballerines, tenues, chaussures et maroquinerie : tous ses modèles s'inspirent de l'univers de la danse et le signifient par des rubans et des tons souvent poudrés. Cette osmose se traduit jusque dans le nom des produits : cabas Arabesque ou Grand écart, ballerines Gisèle ou Norma inspirées des célèbres héroïnes de ballet éponymes, mocassins Michael en hommage à Michael Jackson ou richelieus Zizi, en hommage à l'épouse de Roland Petit... Toute la gamme décline l'imaginaire de la danse et du spectacle, qu'elle transpose dans le monde réel. Les communications de la marque relaient cet univers : la danseuse étoile Dorothee Gilbert a ainsi pris la suite de Marie-Agnès Gillot comme égérie. Quant aux boutiques, elles sont de véritables autels à la danse avec leurs éclairages imitant les feux de la rampe, leurs espaces camouflés par des rideaux mimant des loges et leurs barres d'entraînement.

Tout en conservant un ancrage fort dans l'univers de la danse, la marque est parvenue à s'associer à des incarnations de la mode française : Serge Gainsbourg a fait des Zizi blanches portées pieds nus un élément incontournable de son style, tandis que Brigitte Bardot a rapidement adopté la ballerine BB, spécialement conçue pour le tournage du film de Roger Vadim, *Et Dieu... créa la femme*.

Avis d'expert

Courtepaille : la culture du grill, d'après l'analyse sémiologique de Raphaël Lellouche

Courtepaille est une chaîne de restaurants où l'on sert des grillades dans un décor champêtre, inspiré de l'univers de la ferme, et qui renvoie à la hutte traditionnelle gauloise, ronde et recouverte d'un toit de chaume. L'univers culturel de Courtepaille paraît s'offrir, au premier regard, comme un ensemble de signes évoquant une France/Gaule ancestrale, et la figure du bon Gaulois sous les traits du héros de bande dessinée Astérix.

L'ancrage culturel du restaurant est cependant plus profond et s'appuie sur un socle anthropologique extrêmement solide, qui s'exprime dans le produit phare de la maison : la grillade. Pour le comprendre, il faut revenir aux distinctions fondamentales établies par Claude Lévi-Strauss dans *Le Cru et le Cuit*. La nourriture cuite, qui marque un certain degré de civilisation par rapport à la nourriture crue, se subdivise en effet en deux grandes classes : la « chaleur sèche », qui suppose un contact direct de l'aliment et de la flamme, et la « chaleur humide »

où les aliments sont plongés dans un bouillon, un chaudron, une marmite, et ne sont pas en contact direct avec la flamme. Ces deux modes de cuisson sont radicalement différents, et renvoient à des modes de préparation et des savoir-faire distincts, selon que la nourriture est saisie, grillée, ou au contraire mijotée, bouillie, confite, etc. La cuisson sur grill correspond à un mode de préparation d'emblée plus archaïque voire primitif, à un refus affiché de la complexité. Cette négation de la sophistication trouve son prolongement et son expression dans la transparence du processus de cuisson chez Courtepaille, où la viande est cuite directement devant les consommateurs, sans la médiation d'un espace qui serait réservé à la cuisine et séparé de la salle. Le feu lui-même est évidemment le symbole du foyer, vecteur d'unité et point de convergence symbolique autour duquel la communauté se rassemble : le feu sacrificiel est celui qui institue la communauté ; le feu nourricier est celui qui la perpétue.

• • •

• • •

L'exploration des soubassements culturels d'une marque comme Courtepaille permet de distinguer tout de suite ce qui relève de l'anecdote, du décor, et ce qui s'inscrit au contraire sur un terreau culturel chargé. Courtepaille s'appuie sur un double mythe primitif : le mythe du chasseur nomade aux moyens rudimentaires qui cuit sa viande sur la flamme en bord de route ; et l'archétype presque sacré du retour

aux sources de la communauté humaine, autour du feu primitif. Cet ancrage culturel détermine l'architecture du lieu, mais aussi la carte, où l'on évitera de proposer des plats qui correspondent au type de chaleur humide (plats mijotés, confits...) étrangers à la culture de la marque. Et l'on découvre, par l'analyse culturelle, qu'il est ici question de bien autre chose que de la convivialité du barbecue.

La géographie : topographie et cultures nationales

De nombreuses marques disposent d'une richesse culturelle naturelle liée à leur origine géographique : Rolex et la qualité horlogère suisse, Apple et les industries de pointe de Californie, Ferrarelle et la gastronomie italienne, L'Occitane et les senteurs de Provence, Alfa Romeo et la séduction à l'italienne, les motos Triumph et la Grande-Bretagne dont le drapeau décore les concessions, etc. Par leur association à une origine géographique, les marques gagnent en profondeur et font résonner tout un pan de la culture d'un lieu : elles se constituent par rapport à ses contraintes topographiques, héritent de ses us et coutumes, respectent ses valeurs...

Ainsi, Petit Bateau exalte les valeurs bourgeoises et familiales françaises. La culotte est née en référence à une comptine du début du siècle (*Maman les p'tits bateaux*), tandis que le style marin évoque les vêtements de bonne famille du début du xx^e siècle. Depuis, Petit Bateau a traversé les années en gardant son âme d'enfant pour des vêtements intergénérationnels, sobres et de qualité, bien français.

Dans un autre registre, Havana Club a magnifiquement réussi à intégrer l'univers de La Havane à sa culture de marque. Grâce à l'initiative Havana Cultura, une plateforme culturelle sur Cuba, puis au film *7 Days in Havana* diffusé en salles, le rhum s'est enrichi de toutes les couleurs d'une civilisation méconnue. Le transfert a été favorisé d'abord par l'édition récente de verres et de bouteilles collectors reprenant les images des différents courts-métrages qui composent le film. Le pop-up store Havana Plaza installé chaque été au sein du Café A près de la gare de l'Est est une reconstitution où tout concourt à projeter les clients dans l'univers de La Havane, la capitale cubaine. Un esprit d'authenticité souffle sur l'une des plus belles terrasses de Paris, où l'on peut concocter son propre Mojito.

Dans une économie mondialisée, les origines géographiques peuvent même être des arguments compétitifs, chaque marque devenant l'ambassadeur et le véhicule de son pays d'origine. Dans le secteur du luxe, la notion de l'origine des produits est particulièrement prégnante : Gucci, Dolce & Gabbana, Armani et Prada sont ainsi très liées à la culture italienne et entrent en concurrence avec Dior, Chanel ou Yves Saint Laurent, toutes imprégnées de la culture française et plus spécifiquement parisienne. Jean-Noël Kapferer a souligné, lors d'une conférence au sein d'HEC Alumni, combien les marques sont imprégnées du patrimoine culturel de leur pays d'origine, et comment elles peuvent en jouer : « Un pays est une représentation d'autant plus forte qu'on n'y a jamais été. De l'étranger, la France est perçue comme un pays de l'art de vivre, du maquillage, du parfum, de la mode, de la gastronomie et du luxe, mais absolument pas comme un pays technologique. Les entreprises françaises doivent utiliser le levier de l'origine française à bon escient. » En tant que Français, nous sommes très fiers de notre image technologique avec Airbus, Areva, Dassault, etc., mais, selon Jean-Noël Kapferer, « cette image ne nous est pas reconnue de l'étranger car la technologie française se vend principalement par des contrats d'États et cela ne touche pas les opinions publiques ». Sur un plan industriel, le fait d'être produit en France n'apporte pas beaucoup de valeur en comparaison de pays comme l'Allemagne. Kapferer

dit encore : « La marque américaine Grey Goose, vodka américaine fabriquée à partir d'un blé français très particulier et traitée à Cognac, n'a pas hésité avec succès à mettre le drapeau français sur sa bouteille. Il y a beaucoup d'appellations d'origine contrôlée qui jouent sur le levier magique du lieu de production à l'instar du champagne ou du roquefort ». Dans le même ordre d'idée, Fauchon, avec sa signature « made in F », s'est approprié l'identité gastronomique française en insufflant du renouveau et de la subtilité.

L'histoire

L'histoire fournit aux marques un terreau très riche pour développer leur culture : Perrier-Jouët doit beaucoup à la Belle Époque et cultive son lien avec les arts décoratifs, Lacoste est inséparable de l'histoire des mousquetaires comme Dior de la période New Look ou Dim de la libération de la femme. Ladurée, maison de pâtisserie fondée à Paris en 1862, fait perdurer l'ambiance des salons de thé du XIX^e siècle et reprend de cette période le goût de l'historicisme et le syncrétisme artistique, lorsqu'elle revisite le style Marie-Antoinette (les couleurs pastel et les décors en camée blanc).

Aujourd'hui, de plus en plus de marques communiquent sur ce fonds culturel : elles mentionnent leur date de création sous leur logo, fêtent leurs anniversaires ou publient leur biographie. Dans certains points de vente Levi's, une colonne retrace l'histoire de l'entreprise. À New York, la boutique Kiehl's, en tant que lieu de genèse, a toutes les caractéristiques du musée de la marque, tandis que les différents points de vente dans le monde reprennent volontiers cet héritage en mettant en scène de vieilles affiches et images volontairement datées.

Plus spécifiquement, les marques de luxe ont, de plus en plus souvent, un département Patrimoine qui collecte et répertorie les produits, photographies ou films illustrant leur histoire à partir desquels livres, expositions ou documentaires peuvent être élaborés. Dans cette démarche, les expositions Bulgari et Cartier au Grand

Palais suivaient un déroulé chronologique, avec des archives richement documentées. Outre les fins de communication externe, ce travail sur la conservation des techniques et des savoir-faire constitue une base intéressante pour développer des formations afin de mettre les collaborateurs au diapason de la culture de marque.

Les marques ne se contentent pas nécessairement de leur ancrage historique : elles peuvent aussi s'inventer des légendes ou s'associer à des mythes. Ainsi Lancel, en choisissant en 2010 BB (Brigitte Bardot) pour égérie, capte l'esprit des années 1960 et s'approprie les revendications, nées à cette époque, d'émancipation et de libération féminines. Dans un autre registre, La Cure Gourmande nous convie à une « cure d'émotion des produits d'antan » : chouettes, berlandises, nougats, calissons et caramels mous, par leurs noms et leurs ingrédients, nous transportent chez le marchand de bonbons d'il y a un siècle. Les conditionnements en boîtes métalliques, qui autrefois servaient à ranger les jouets ou les bons points, participent de cette atmosphère surannée. Le « sucrecuitier » a ainsi choisi de capitaliser sur une France idéalisée proche de celle de la Belle Époque, mise en scène de manière ludique et humoristique *via* le prisme des comptines pour enfants : la marque joue donc sur un double ressort nostalgique, par l'allusion à des temps lointains mais aussi à l'enfance perdue. La prise de distance parodique facilite l'appropriation de ces univers pour une marque née en 1989.

Avis d'expert

Marque et patrimoine par Jean Watin-Augouard, conseil en valorisation des marques à partir de leur histoire humaine

Caisse d'épargne, 200 ans, Poulain, 170 ans, Citroën et Petit Bateau, 100 ans, SNCF, 80 ans, la brique Lego, 60 ans... Toutes ces marques ont fêté leur anniversaire en 2018.

Paradoxalement, c'est leur grand âge qui leur donne cette vitalité, tel un témoignage de leur expertise. À la condition, bien sûr, d'appuyer leur discours sur un patrimoine,

c'est-à-dire l'héritage du père (*patrimonium*), fondateur de l'entreprise, enrichi par les salariés au fil des ans.

Tout responsable de marque doit se poser au moins quatre questions : où est cet héritage ? Dans quel état est-il ? Quelles pépites cache-t-il ?

Comment dois-je faire pour le faire fructifier, le pérenniser ? En scrutant le passé de la marque, il décèlera les permanences et mutations qui ont assuré la longévité de l'entreprise.

Pourquoi valoriser la marque à partir de son patrimoine culturel ?

- pour approfondir le discours de la marque, son langage propriétaire ;

- pour expliciter les savoir-faire acquis et apporter les preuves, qui justifient la différence ;

- pour connaître les hommes fondateurs de son histoire qui créent un ciment et élaborent une mémoire collective ;

- pour analyser les échecs et les succès et mieux construire l'avenir.

Certaines marques ont puisé dans leur culture des bijoux pour se réanimer : Austin devenue Mini, la 206 CC de Peugeot (ex Éclipse de 1930), Poulain, Dop, Cadum, Courrèges, Schiaparelli...

L'important est d'être en résonance avec le temps présent.

La nature

La nature est un terreau culturel exploité par nombre de marques de cosmétiques.

Yves Rocher, la marque de « la beauté par les plantes », est le numéro un français des soins du visage et du corps, avec 650 magasins en France et 1 700 dans le monde. La marque a, au fil des années, contribué à animer et à populariser le village de La Gacilly, d'où vient son fondateur, par des initiatives qui suivent le fil conducteur du végétal et de la naturalité : l'Atelier de la cosmétique végétale est un lieu de découverte où la marque présente toutes ses actualités de manière esthétique et pédagogique ; le Végétarium est un restaurant biologique ; le jardin botanique, conservatoire végétal de plus de 1 000 espèces, a été créé par la

marque ; 4 hectares de champs biologiques sont cultivés par Yves Rocher, qui fournissent un tiers des besoins de la marque. Enfin, la Grée des Landes, hôtel spa de la marque, promeut un engagement écocitoyen avec son architecture bioclimatique, son design discret qui allie matériaux naturels et verdure, sa consommation réduite d'énergie et ses programmes en faveur de la protection de la biodiversité. Comparativement, les points de vente semblent aujourd'hui en léger retrait dans la promotion de cette culture végétale si chère à la marque.

Depuis 28 ans, Françoise et François Lemarchand, fondateurs de Nature & Découvertes, s'efforcent de faire du commerce autrement. Leurs préceptes : offrir du lien humain, de la connaissance, de l'inspiration, du beau, *via* des magasins « oasis » privilégiant l'expérience sensorielle (ambiance zen de type sous-bois, en clair-obscur, odeur de cèdre, bruissement des fontaines, thé ou tisane d'accueil, air de bonne qualité, matériaux nobles) ; aider les citadins à se reconnecter à la nature, comme l'indique leur signature « Curieux de nature ? », en leur proposant des produits mais aussi des activités comme des sorties nature ; agir de manière responsable pour préserver la planète, en suivant une charte partenariale pour leurs fournisseurs, en utilisant des packagings non seulement recyclables, en stimulant la curiosité du public sur les grands enjeux de demain au travers des Universités de la Terre ou du magazine culturel *Canopée*, très axé sur les thématiques de développement durable, publié tous les ans depuis 2003.

Les mouvements culturels

Certaines marques adossent leur culture à des mouvements culturels spécifiques, comme les courants émergents de la culture contemporaine.

Les marques de luxe, qui ont toujours entretenu des contacts très étroits avec l'art contemporain, n'hésitent pas à lui emprunter formes et scénographies afin de mettre en scène leurs produits,

exactement comme le ferait un musée. La Maison du chocolat, par exemple, prend cette parenté au pied de la lettre et reproduit en chocolat divers objets issus de la joaillerie, du design mobilier ou de l'art contemporain : la chaise Ghost de Philippe Starck, le collier Serpent de Boucheron, etc. Louis Vuitton, en plus d'organiser des expositions d'art contemporain au sein de la galerie d'art de son flagship des Champs-Élysées, fait appel à des artistes à la mode pour décorer ses sacs. Ce faisant, la marque s'approprie des valeurs d'esthétisme mais aussi de modernité, tout en attirant les collectionneurs.

Avis d'expert

Citadium, incarnation de la street culture par Raphaël Lellouche, sémiologue

Citadium a ouvert ses portes à Paris en 2000. L'enseigne, alors positionnée comme un grand magasin dédié au sport, a progressivement infléchi son offre et son concept pour devenir la référence du *streetwear*.

Ce succès repose sur une stratégie culturelle intuitive qui a su rassembler tous les aspects de l'urbanité, au point de faire du magasin un lieu quasi-public. Le nom Citadium, mot-valise accolant « cité » et « stadium », exprime d'entrée la dimension sociale du lieu, qui se veut « *the meeting place of cool people* ». Par l'écho aux institutions antiques, Citadium est investi d'une fonction rituelle, civique et civile :

le rassemblement des citoyens dans un objectif de cohésion. Le logo renvoie à une autre forme d'urbanité, plus contemporaine : ses couleurs rappellent celles de la ville industrielle (la suie, la fumée, le bitume, le métal...) ; son motif graphique évoque les tags et graffitis qui recouvrent les rues en même temps que la fébrilité tournoyante du trafic urbain. L'architecture participe de la définition du magasin comme lieu de vie. Avec son porche, rue Caumartin, encadré de deux colonnes, la façade évoque les temples antiques : Citadium se fait lieu de culte, point de rencontre pour une génération. À l'intérieur, l'architecture circulaire autour d'un atrium central entouré

de galeries superposées est conçue pour garantir la visibilité mutuelle et réciproque de chacun des visiteurs : les clients peuvent non seulement profiter des mises en scène des corners, mais aussi jouir du spectacle de leurs semblables. Le grand escalator central, avec son défilé permanent, concentre cette fonction d'« appareil ».

Au sein du magasin, ce qui fait l'unité de Citadium, c'est la diversité de son univers culturel, véritable multivers riche et foisonnant issu de cultures graphiques multiples : Pop Art, graffiti, esthétique punk, minimalisme, Kustom Kulture, etc. Ces cultures ont en commun une référence constante à la ville en mouvement. Loin du formatage de la plupart des marques, Citadium prend ainsi la forme d'un cahier de tendances authentique et précurseur de toutes les performances de la ville. Par sa triple fonction de lieu de rassemblement, de miroir à l'usage de la communauté et de muséalisation des tendances de la rue, Citadium atteint le statut de lieu public, appartenant en partie à la communauté qui investit et habite le lieu. Car Citadium se présente aussi comme une seconde maison : les équipements (baby-foot, canapés avec casques audio *to chill out*, photomaton, bornes d'impression de photos Instagram...) et les événements (jeux concours,

concerts, bornes de jeux d'arcade vintage...) animent le quotidien des visiteurs. L'enseigne développe d'ailleurs un véritable esprit de famille, notamment par le biais des réseaux sociaux.

Mais l'élément le plus original de l'identité de Citadium est sans doute son aspect participatif : les clients s'approprient le lieu, accumulant tags et stickers sur les murs et dans les cabines d'essayage. Sans spécifiquement les encourager, l'enseigne autorise ces pratiques : l'atmosphère du lieu, un peu « déglingué », non fini, entre le chantier, l'usine et la friche industrielle laisse libre cours aux possibilités d'appropriation. L'enseigne pousse plus loin encore la fusion identitaire avec ses clients en mettant en scène un continuum entre les visiteurs et les manifestations de la marque. Les vendeurs sont recrutés pour l'authenticité de leur style et de leur personnalité, leur ressemblance avec les clients étant telle qu'un badge est nécessaire pour les distinguer. De plus la marque choisit ses égéries parmi la clientèle en organisant de grands castings sur Internet ou en magasin. Résultat : les clients, pleinement intégrés au lieu, participent de l'ambiance par leurs attitudes et leurs postures, jusqu'à devenir eux-mêmes des émanations de la culture Citadium.

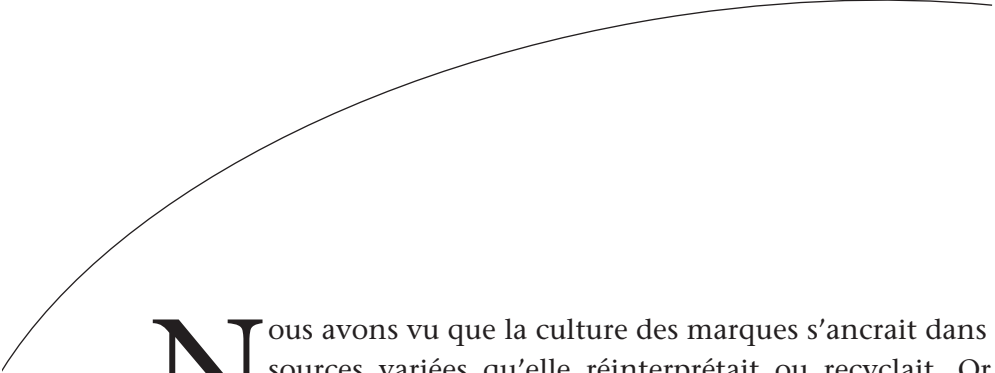
La science

La science est une autre source d'inspiration privilégiée des marques. C'est tout naturellement qu'une marque emblématique du culte de la performance telle que Nike se tourne vers la recherche scientifique pour améliorer la technicité de ses produits. Dans sa récente collaboration avec l'artiste plasticien Tom Sachs, la marque a détourné le thème de la conquête de l'espace et les recherches sur les matériaux (les produits sont tous conçus avec des matériaux recyclés comme des airbags de voitures, des voiles de bateaux, des combinaisons spatiales actuelles, et d'autres éléments jamais utilisés dans l'univers sportif auparavant) avec beaucoup d'humour, intégrant en une seule collection, baptisée NikeCraft, diverses problématiques : la science certes, mais aussi l'art contemporain et l'écologie. À Bruxelles, Y-Dress considère le vêtement comme une combinatoire quasi-mathématique. Grâce à une matière souple, la viscose, à des couleurs réversibles et à des systèmes de clips, la marque propose des éléments graphiques, convertibles, multifonctionnels, que le consommateur peut transformer à loisir, passant de la robe au top, du top à la jupe.

Les sources utilisées par les marques pour développer leur culture peuvent ainsi être internes (l'ingrédient, l'origine géographique ou historique) ou externes (la nature, les mouvements culturels, les traditions, la spiritualité...). Nous n'en avons cité que quelques-unes, mais de fait, elles ne connaissent pas de barrières et sont véritablement inépuisables.

Chapitre 3

Les canaux d'expression de la culture de marque



Nous avons vu que la culture des marques s'ancrait dans des sources variées qu'elle réinterprétait ou recyclait. Or, le propre de la culture, c'est qu'elle ne sépare pas le fond de la forme, l'immatériel et le matériel. En tant que phénomène culturel, la marque doit se rendre tangible, s'incarner dans des signes ou des supports hétéroclites, matériels ou non, (couleurs, comportements, lieux...).

La marque, pour reprendre la notion de Raphaël Lellouche, se fait ainsi *médiale* dans sa constitution même, puisqu'elle intègre du symbole dans de la matière, des objets, des formes. Et elle est elle-même *medium* dans sa fonction sur le marché, vecteur d'une information.

Ainsi, les marques déploient leur culture sur différents canaux. Du produit à la publicité en passant par le lieu de vente ou les contenus, chaque élément peut devenir un vecteur culturel. Nous parlons de vecteur culturel ou de canal culturel à dessein : il ne s'agit pas seulement d'être un canal de communication et de diffusion d'un message ou d'une idée. L'enjeu consiste, pour chaque

canal, à montrer la façon particulière dont ce canal exprime la culture de la marque.

Dépasser le discours pour viser l'implication physiologique

L'analyse des identités de marque s'est largement focalisée, depuis plusieurs décennies en France, sur l'analyse des discours émis par les marques : leurs textes et leurs paroles. La publicité, en tant que rationalisation d'un message, explicitation qui se veut persuasive, en est un exemple. Pourtant les marques ne sont pas seulement émettrices de discours, et leurs cultures s'expriment et se forgent aussi par d'autres biais : des signes non discursifs, des icônes et des dispositifs graphiques, des moyens techniques, des pratiques, des actes, des réalisations, des performances, etc. L'avènement des médias techniques, ainsi que l'ont montré plusieurs philosophes dans la lignée de Jacques Derrida et de Michel Foucault, a encore accéléré ce mouvement en mettant à la disposition des marques de nouveaux moyens pour dépasser le logocentrisme et communiquer autrement qu'avec des mots. La culture passe par le corps et par les machines : télégraphe, téléphone, radio, autant de machines branchées sur l'appareil physiologique et cognitif qu'est notre corps. Aujourd'hui, l'intérêt de la nouvelle analyse culturelle (qui se développe dans les universités américaines avec les *cultural studies* et en Allemagne avec la *Medienphilosophie* autour de Friedrich Kittler¹) consiste en une tendance forte à « dédiscursiviser » la culture pour comprendre son amplitude et sa puissance.

La création de contenus éditoriaux permet d'opérer un premier élargissement de la marque, en ce que celle-ci ne cherche plus seulement à diffuser des messages, mais à construire une offre de contenus, qui s'apparente à une œuvre. La brand culture permet

1 Friedrich Kittler, *Grammophon, Film, Typewriter*, Berlin, Brinkman & Bose, 1986.

d'envisager un élargissement plus fort encore, en ouvrant sur la réalité multisensorielle de la marque, qui contient, outre des discours, des images, des signes iconiques, des objets, des techniques et du son, de la sensorialité et une implication physiologique du consommateur... jusqu'à l'image collective de la marque et le fait qu'elle soit une composition sociale partagée, une cristallisation d'une intentionnalité collective. L'analyse culturelle doit être une analyse non exclusivement discursive de la marque : elle doit aussi viser sa dimension sensorielle, cognitive, corporelle et physiologique.

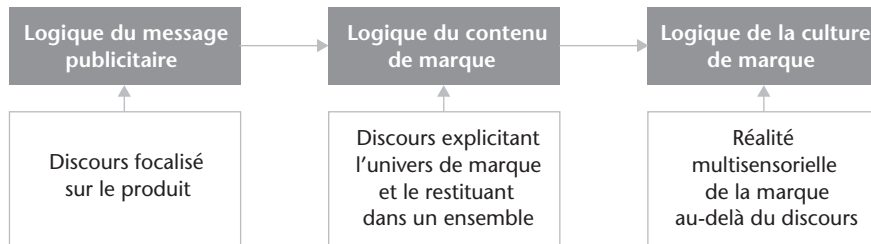


Figure 3.1 – Élargissement progressif du regard sur la marque

Avis d'expert

La révolution technique permet le passage du symbolique au réel, par Raphaël Lellouche, sémiologue

Il faut revenir à McLuhan et développer sa théorie des médias à l'ère digitale. Les médias techniques d'enregistrement ont par exemple totalement bouleversé le rapport au son. Jusqu'à l'invention du phonographe par Thomas Edison, il n'y avait que la parole et l'écrit. Le jeune Edison lui-même vendait

des journaux dans le train et baignait de plain-pied dans une culture de l'écrit. Lorsqu'il invente le phonographe, c'est la première fois qu'on enregistre des paroles sur une bande que l'on grave. Le rouleau du phonographe permet de restituer le son enregistré, et non un code notationnel comme l'écrit.

Cette invention représente une révolution considérable car, à l'ère Gutenberg, les médias étaient uniquement symboliques. Une partition de musique est une écriture symbolique, qui ne donne pas accès à la réalité sonore du concert jusqu'à ce qu'un orchestre

la joue. Le phonographe, au lieu de reproduire le son par un système de notation, l'enregistre réellement. Les médias techniques permettent ainsi un passage du symbolique au réel. C'est l'œuvre du xx^e siècle. Aujourd'hui, les choses se déplacent à nouveau.

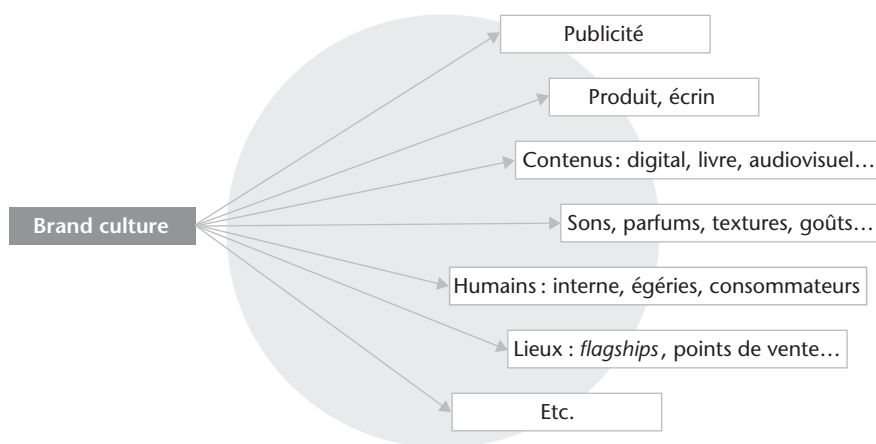


Figure 3.2 – Les canaux d'expression de la brand culture

La publicité : la culture en 30 secondes

La publicité est une allusion, une évocation de l'univers de la marque, l'expression de la quintessence culturelle des marques. Son format concentré (un visuel, un film court...) en fait une « bande-annonce » de la culture de la marque.

La publicité fonctionne comme une information sur l'offre des marques, les usages, les nouveautés, les avantages, les repères symboliques... Grâce à la publicité, le consommateur n'a pas d'effort à

faire pour se repérer dans la galaxie des marques. Les publicités ont la capacité de constituer des mythes immémoriaux qui dépassent la matérialité et la fonctionnalité du produit. Cet aspect est accentué par la forme sensorielle des campagnes, qui en appellent aux émotions du spectateur pour véhiculer les données culturelles des marques sur un plan qui n'est plus de l'ordre du rationnel, mais du ressenti.

Les contenus : vue sur la culture de marque

Les contenus de marque sont des moyens essentiels de diffusion de la brand culture. Ils offrent une vision panoramique de la culture de marque, la racontent, la mettent en perspective. Dans l'ouvrage *Brand content*, nous avons montré tout le potentiel de développement culturel permis par la production de *consumers* magazines, de livres, de sites thématiques, de blogs, d'expositions, etc. Ces contenus sont de trois ordres.

Tableau 3.1 – Les différents types de contenus

Contenus spécialisés, tournés vers les usages	Contenus universels, à vocation générale	Contenus imaginaires, dont la marque est l'auteur
Contenus consacrés à l'univers de la marque, ou sur le thème d'intervention de la marque	Exploration de sujets d'intérêt général traités avec le point de vue ou le savoir-faire de la marque	Création d'un monde autonome propriétaire ; web-séries, courts-métrages

De nombreuses marques produisent du contenu pour suivre la tendance. Ainsi se multiplient des initiatives ponctuelles, comme autant d'allumettes grillées successivement.

L'absence de vision stratégique renvoie à :

- des contenus de mauvaise qualité : ligne éditoriale floue, informations à faible valeur ajoutée, photos issues de banques d'image ;

- des opérations sans point de vue (sites génériques interchangeables) ;
- des contenus sporadiques non reliés aux autres manifestations de la marque.

Avis d'expert

Le brand content stratégique par Pascal Somarriba, CEO de Via Alternativa

Ses multiples expressions s'inscrivent dans une stratégie éditoriale cohérente, en adéquation avec l'identité et la vocation de la marque. Une fois défini, le brand content se déploie naturellement sur de nombreux points de contact de la marque. Il nécessite une implication des équipes et répond à une logique d'investissement.

Le brand content stratégique est un levier de création de valeur :

- patrimoniale : sa bibliothèque de contenus confère à l'entreprise une *library value*, comparable au stock actif, fortement monétisé, des majors américaines ;
- culturelle : la publication de contenus enrichit et légitime le positionnement culturel de la marque en développant son aura, son champ d'interaction avec les réseaux politiques,

intellectuels, artistiques et médiatiques ;

- relationnelle : la marque multiplie les expériences éditoriales positives avec ses clients ou prospects, approfondit le lien dans la durée, etc.

Le brand content stratégique l'est dans les deux sens du terme. C'est une stratégie de contenu qui s'inscrit dans la stratégie marketing/communication et plus largement dans la stratégie de business développement de l'entreprise.

Au final, le brand content stratégique revendique :

- le développement de la marque en tant qu'agent culturel ;
- une utilisation du contenu comme levier de développement et d'innovation, voire comme source de revenus.

Les fonctions du brand content peuvent être classées en 4 catégories :

- Le brand content est un moyen d'enrichir le produit, d'éduquer le consommateur aux usages et d'animer le lieu de vente.
- C'est un vecteur de sens qui conduit à la réinvention de la relation avec les clients mais aussi avec l'ensemble des publics. En particulier, il aide l'entreprise à être un pôle d'attraction sur son domaine d'expertise et motive l'interne.
- Éditrices, les entreprises accèdent au statut d'agents culturels : elles occupent l'espace public, accomplissent des missions d'intérêt général, renforcent leur crédibilité et se protègent contre les agressions extérieures.
- Le brand content est un moyen d'accroître le chiffre d'affaires. Il augmente la visibilité de la marque et peut mener au recrutement et à la conversion de nouveaux consommateurs. Il peut devenir source d'innovation et même de diversification.

Le digital : un espace interactif illimité

Avec le digital, les possibilités pour les marques de diffuser une culture riche se sont considérablement développées. Le Web leur fournit en effet une opportunité de donner rendez-vous à leurs consommateurs et à leurs adeptes sans limites d'espace. Le Web revêt un potentiel d'hébergement et de déploiement de l'univers culturel de la marque.

Les médias propriétaires (site, compte Instagram, blog, etc.) permettent de donner à voir et à explorer un univers culturel. Le site Internet d'Hermès propose une interview de Jean-Claude Ellena, nez et créateur du parfum Calèche, sur la genèse de ce parfum : il y raconte notamment comment ses souvenirs personnels d'odeurs d'écurie ont inspiré sa création. Par l'accès à cette confidence, le consommateur cultive un rapport intime et privilégié avec l'univers d'Hermès.

Les marques peuvent choisir soit d'enrichir leur site avec du contenu, soit de créer des sites de contenus dédiés signés par la marque. Les marques peuvent également développer des applications interactives, des Web TV, des chaînes de télévision interactives. Ces contenus sont très divers : conseils voire coaching, expertise, qui fait de la marque une référence sur un sujet, contenus ludiques et divertissants, contenus à vocation humanitaire et sociale, communautés, applications logicielles interactives...

Avec la généralisation des nouvelles technologies et la connexion permanente apparaît un nouveau régime de la visibilité, l'économie de l'attention. L'information y est une ressource abondante et le temps ou l'attention la denrée rare et la plus précieuse de toute. Dans ce contexte, le niveau d'attention dont bénéficie un objet est une source de valorisation. Ce qui compte, ce qui existe, c'est ce qui attire, ce qui capitalise l'attention. Les marques qui sont dépositaires d'une attention de masse peuvent ainsi faire ce qu'elles veulent. Le vrai capital, c'est l'attention. Ces marques-là ont une logique qui ne se développe pas à partir du produit, mais à partir des cibles qu'elles captent.

Un peu de théorie ■ La généralisation du smartphone a transformé le rapport au temps, devenu continu, et à l'espace

Selon Raphaël Lellouche, l'accessibilité continue de l'information et la joignabilité permanente font qu'il n'y a plus de temps réservés aux différentes activités. On assiste à une accélération du temps : on vit dans l'urgence anxieuse de remplir son temps au maximum. Paradoxe de la modernité, plus on gagne de temps, moins on en a. Croyant dégager du temps en accélérant tout, on a en fait ouvert l'accès à l'infinité des possibles, alors que le temps de la vie reste limité.

L'avènement de l'espace virtuel a amené le phénomène de l'amphibie spatial, c'est-à-dire que l'on vit à la fois dans l'espace physique réel et dans l'espace virtuel, y compris dans la conversation téléphonique. Auparavant, le téléphone était fixé dans un lieu ; à présent, on peut parler avec n'importe qui n'importe où. Nous vivons désormais dans un espace

• • •

- • •
- devenu ubiquitaire. L'espace virtuel dans lequel je peux converser avec quelqu'un qui est n'importe où dans le monde, alors que je suis moi-même dans un autre lieu loin de mon interlocuteur, influe sur le rapport au lieu physique réel.

Dans un univers technologique (en perpétuelle innovation, tourné vers le futur), une marque ne se légitime qu'à partir du moment où elle est capable d'avoir une vision de l'avenir. Les marques digitales (GAFA, entreprises globales des NTIC) doivent, dans les formes de vie qu'elles proposent à leurs clients, donner le sentiment d'avancer, de progresser, de performer quelque chose d'intéressant.

L'audiovisuel : une mise en scène animée de l'univers culturel

L'audiovisuel (vidéo ou diaporama) permet de présenter de manière intuitive et sensorielle un univers de marque, de transmettre son esprit. Complet, immersif, l'audiovisuel brasse archives, éléments de contexte, mots et images clés, savoir-faire, produits, gestes, couleurs, sensations, etc.

L'Odyssée de Cartier donne ainsi à voir et à entendre l'univers culturel du joaillier, tout en racontant son histoire dans un style poétique. Sont réunis dans ce mini-métrage tous les produits iconiques de Cartier (la panthère, la bague Trinity, le bracelet Love...), mais aussi l'évocation des voyages de Louis Cartier en Russie et en Inde, et de son amitié avec l'aviateur Santos-Dumont, qui donna lieu à la fameuse montre-bracelet Santos.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'on constate une montée en puissance des écrans en magasin : avec une grande économie de moyens, ils permettent en effet la diffusion d'un univers complexe et sophistiqué. Ces écrans proposent des ambiances visuelles, diffusent des défilés, des démonstrations produits, des films sur l'univers de la marque, des événements sportifs...

Les livres : l'explicitation de la culture

Les livres sont des moyens très directs de signifier une culture. Ils peuvent être sélectionnés par la marque et sont alors autant d'indices épars de son univers. Ainsi, Sonia Rykiel a toujours aimé mettre quelques livres ou romans coup de cœur dans ses vitrines pour exprimer son amour de la littérature et faire partager ses goûts. Dans le même ordre d'idée, les boutiques Ralph Lauren à Londres ou Citadium à Paris intègrent des espaces librairies en lien avec les univers respectifs des marques.

Édités par la marque, qui investit alors de manière conséquente en mobilisant ressources et expertise, les livres sont également l'occasion d'approfondir et d'exprimer sa culture de manière pérenne. Car le médium livre, comme l'exposition, a cette faculté de récapituler le patrimoine de la marque : il est un excellent support pour expliciter la culture technique et les savoir-faire de la marque, ou explorer un thème d'expertise (recettes au chocolat par Nestlé, guides du bricoleur Black & Decker) de manière quasi-encyclopédique. Ainsi, *Art, mode et architecture* réunit toutes les sources et les formes d'expression de la culture Vuitton : y sont rassemblées les contributions d'artistes ayant réalisé pour la marque des produits, des vitrines, des installations, des décors de magasins, des films ou des photographies. Dans *Skin Secrets*, Liz Earle explique sa philosophie de la beauté par la naturalité.

Ces livres commandités par la marque permettent en outre d'aborder des sujets universels avec le point de vue de la marque : à l'occasion de son centenaire, L'Oréal a publié chez Gallimard l'ouvrage en forme de pyramide *100 000 ans de beauté*, qui raconte la quête de la beauté humaine de la préhistoire au ^{xxi}^e siècle. À l'initiative de la fondation d'entreprise L'Oréal, cet ouvrage collectif a mobilisé 400 auteurs de 35 nationalités différentes parmi les meilleurs experts des questions du modelage du corps, des soins et des applications de couleurs, de la coiffure et des ornements, de la nudité et des vêtements, mais aussi

des enjeux psychologiques de cette quête d'embellissement. Sur un autre registre, Louis Vuitton édite depuis dix ans des guides de villes qui déclinent une nouvelle façon de voyager avec un esprit Vuitton. La marque fait partager « son humeur voyageuse et urbaine » et apporte « un regard décalé sur la mode, le design, les arts plastiques ou la gourmandise ». En suivant ces guides, qui sont comme des viatiques, le lecteur adopte une manière Vuitton de voyager.

La diffusion des livres de marques est accélérée par le développement du format et des tablettes numériques. Gratuits ou payants, ces livres sont désormais accessibles au lecteur en un clic.

Les contenus (livres, films, applications, événements, etc.) représentent un véhicule privilégié de la culture de marque : nous leur avons consacré une plateforme dans le prolongement du livre *Brand content*¹.

Le produit : incarnation polysensorielle de la culture

Par son nom, son design, son étiquette, son écrin, ses matières et ses règles d'usage, le produit concentre et incarne la culture de la marque, en est un morceau, un talisman, une trace. C'est que le produit, en sollicitant à la fois la vue, le toucher, l'ouïe, l'odorat et le goût, multiplie les voies d'un accès direct à la culture. Ainsi, les boîtes de thé Mariage Frères évoquent les laques de Chine et du Japon, deux étapes cruciales de la route du thé ; les noms qu'elles égrènent (Havana, Marco Polo, Thé du Sahara, Casablanca, Gold

¹ Pour aller plus loin sur la question des contenus de marques, nous vous renvoyons sur la plateforme www.veillebrandcontent.fr qui recense plus de 7 000 exemples d'opérations classées par marques, thèmes, formats et secteurs d'activité. C'est l'occasion de voir des contenus liés au processus de production des entreprises, aux usages des produits (recettes, guides, modes d'emploi), à des thématiques de la sphère publique jusqu'à des univers créatifs autonomes dont les marques sont les auteurs (courts-métrages, sketches, musiques, œuvres...).

Himalaya...) sont autant d'invitations au voyage ; les étiquettes rappellent l'esthétique des comptoirs de la Compagnie des Indes et informent sur l'histoire de la marque et les conseils de préparation ; la boîte qu'on ouvre et qu'on hume réveille la mémoire olfactive ; la gestuelle impliquée, proche d'un rituel, évoque les cérémonies du thé asiatique : plus qu'une boisson, le thé permet à l'esprit de trouver la paix et de toucher à la beauté. La bouteille d'Evian connote directement la montagne et la pureté, sans compter ses atouts ergonomiques avec le cintrage au milieu. Ce qu'apprécient les propriétaires de briquets zippo, c'est non seulement l'élégance de l'objet, mais aussi le rituel qui l'accompagne marqué par la sensation de la roulette et l'odeur de l'essence. Ce décodage est valable pour tous types de produits : par exemple, conduire une Harley Davidson, c'est à la fois se composer une moto unique à partir d'une multitude d'accessoires, adopter une posture singulière liée à la morphologie de la moto, apprécier le bruit particulier du moteur. La moto est un média de la culture Harley Davidson. L'exemple Harley illustre combien l'usage d'un produit participe de la culture de marque, de la pratique de la machine à la fréquentation des autres utilisateurs. Le rapport aux machines (ordinateurs, appareils, etc.) est une composante essentielle de la culture par l'impact physiologique, les pratiques engendrées, l'addiction aux usages.

Outre sa polysensorialité intrinsèque, le produit ne vit pas indépendamment de son contexte : il est inscrit dans un packaging, un lieu et une ambiance qui sont autant d'indices supplémentaires sur la culture de la marque et démultiplient encore l'expérience du consommateur. Lors de l'acte d'achat d'un parfum par exemple, le produit est associé à sa mise en scène dans le linéaire, à sa publicité, au sourire du vendeur, au moment de l'achat, au papier cadeau... Il devient le souvenir d'une expérience, qui le valorise. Même par correspondance, le produit est contextualisé : ainsi, les clientes de la marque de cosmétiques Lush reçoivent leurs produits protégés par des flocons de maïs multicolores res-

pectueux de l'environnement, accompagnés du magazine de la marque. Ces attentions sont parties intégrantes de la culture de la marque : elles participent de son aspect ludique et de son engagement écologique.

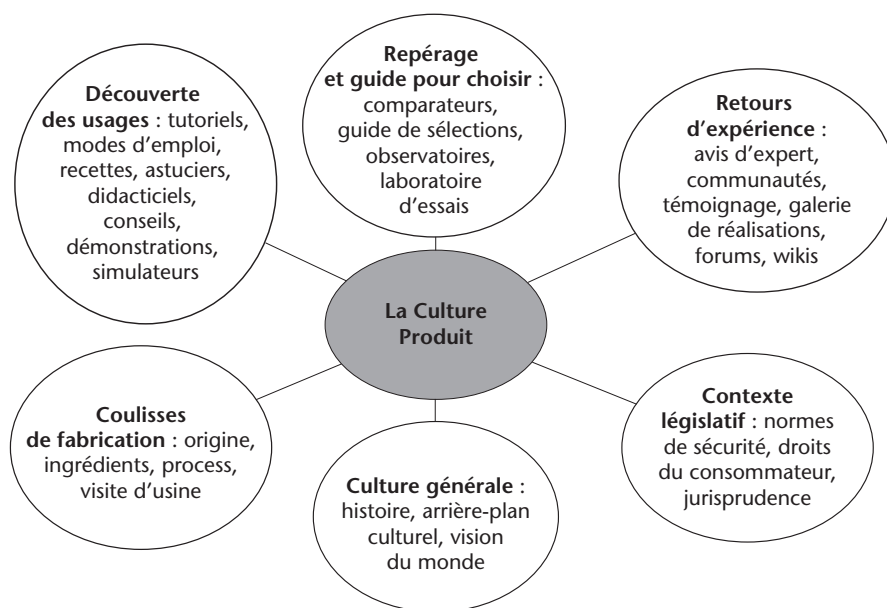


Figure 3.3 – Les composantes éditoriales de la culture produit : comprendre le produit et ses usages

Ce faisant, l'objectif pour une marque est d'arriver à créer un ensemble fort et cohérent qui soit immédiatement lisible par l'intelligence intuitive directe. Selon la consultante en marketing Inès Thoze, une des façons d'appréhender un univers culturel de marque consiste à développer son potentiel vibratoire, et notamment la manière dont les objets entrent en résonance avec leur contexte pour produire un effet sur le spectateur ou l'utilisateur. Il suffit de voir comment des lieux sacrés, tels que la cathédrale de Chartres, sont conçus pour prendre en compte toutes les vibrations du corps humain.

Un peu de théorie ■ Créer un univers perceptible immédiatement pour le cerveau rationnel et intuitif, un univers en résonance

Inès Thoze a une formation d'architecte et travaille pour les marques de luxe afin de les aider à créer des univers harmonieux et puissants. Ses travaux autour de l'architecture sacrée l'ont amenée à faire des recherches sur la vibration de la couleur et du son, et sur la création d'images. Inès Thoze s'interroge en permanence sur ce qui fait vibrer un produit ou un lieu, ce qui crée un état vibratoire harmonieux. Chacun de nous ressent plus ou moins consciemment cette vibration, qu'Inès Thoze essaie de cultiver.

« Chaque être humain vibre, ainsi que tout ce qui l'entoure. Aujourd'hui, nous savons que la réalité fondamentale n'est pas la matière, mais sa vibration, sa résonance ondulatoire. Chaque être, chaque lieu, chaque objet, a sa propre résonance.

Notre cerveau est un système électrique, chimique, mais aussi magnétique et probablement quantique. C'est un système ouvert avec une fonction d'émetteur et de récepteur. L'activité de nos neurones produit donc des champs magnétiques mesurables qui, en pulsant à la même fréquence, vont établir une résonance. Par ailleurs, la synchronisation neuronale, donc des ondes cérébrales, va permettre l'optimisation des traitements de l'information.

Lorsque nous vibrons à l'unisson, nos capacités de réaction sont optimales. Le cerveau pouvant s'ajuster sur les fréquences reçues de l'extérieur, la stimulation visuelle et auditive produite par un lieu, un objet ou autre, aura un effet immédiat sur la synchronisation des perceptions sensorielles. Nous avons tous expérimenté un spectacle "son et lumière". L'idée est donc qu'un objet puisse, par sa résonance, unifier les deux hémisphères du cerveau, le rationnel et l'intuitif.

Sur les produits marketés, la vibration vient du rapport et de l'équilibre entre sa fonction, sa forme et son occupation de l'espace. L'équilibre entre ce à quoi il est destiné et sa forme va permettre de lui donner un taux vibratoire plus ou moins élevé. Il faut être très attentif aux couleurs, au choix des matériaux, au type de lumière, aux sons, à l'environnement dans lequel le produit va s'inscrire.

...

• • • Les détails sont très importants, car ce sont eux qui dynamisent tout. En architecture, par exemple, une porte n'est rien sans sa poignée. Dans ce sens, il est très intéressant de pouvoir intégrer des œuvres d'art : elles peuvent dynamiser l'achat d'un produit, mais la sélection des artistes en fonction des lieux est un travail délicat. C'est toute une question d'alignement et c'est un travail très méticuleux.

Lorsqu'ils se déplacent dans une boutique, les consommateurs viennent chercher un produit dans un écrin. Il faut travailler sur la vibration du produit et son environnement afin de créer une résonance harmonieuse qui va positionner le client en "grossesse d'achat". »

Les manifestations physiologiques : sons, couleurs, parfums, textures, goûts...

Nous n'émettons pas uniquement des sons intelligibles et des informations, les cultures de marques sont riches de toute une diversité de sons et de bruits qui participent à la singularité de l'expérience qu'elles proposent. Dans la musique du film *Easy Rider*, le bruit du moteur de la moto a été intégré au milieu des autres instruments : ce n'est pas une note, c'est du son, un son reconnaissable entre tous, qui fait appel à une expérience physiologique plutôt qu'à une représentation mentale. Le réel s'intègre dans une construction culturelle qui compénètre l'expérience elle-même et qui déborde de toutes parts la linéarité du discours ou d'une articulation simpliste entre texte et image.

Il en est de même pour les couleurs. La couleur orange, qui symbolise la marque Bic, est définie en 1961 par Marcel Bich. Entre 2016 et 2018, pour garantir l'uniformité de cet orange sur différents supports, Bic met en place une démarche de gestion de la couleur et recommande l'utilisation de valeurs colorimétriques *via* un kit incluant divers échantillons.

La marque, une expérience totale

Dans le cadre de leur usage, les produits impliquent le corps de leurs consommateurs et leur procurent des sensations physiologiques d'ordres très divers. Ces effets vont plus loin que la simple stimulation

des cinq sens, évidente notamment dans le cadre de produits alimentaires ou olfactifs. Ils peuvent, par exemple, mettre en œuvre des postures et des gestuelles : Apple a déposé le geste de déverrouillage tactile de l'iPhone, désormais intrinsèquement associé à la marque. Ou encore toucher aux sensations « internes », comme la sensation de bien-être « de l'intérieur » vendue par Activia.

Ces sensations s'inscrivent dans un système de cohérence plus vaste entre la marque et ses manifestations. À ce titre, elles entretiennent un rapport direct avec la promesse de la marque, qui n'est souvent que la traduction sémantique et cognitive de l'effet physique attendu. Ainsi les crèmes Biotherm font correspondre tout un vocabulaire de l'hydratation et de la fraîcheur avec un univers coloriel aquatique et une texture très légère, fluide, qui donne l'impression d'un « splash » d'eau sur le visage. Par contraste, Clarins communique sur la modification en profondeur de la qualité du derme (éclat, nutrition...), associée à des teintes rappelant la peau, des gestuelles de caresse et des textures plus denses qu'il faut masser longuement pour les faire pénétrer.

La stimulation ciblée des cinq sens

Un des moyens pour les marques d'engager le corps du consommateur est de stimuler très directement l'un de ses cinq sens. Si la vue est le sens le plus communément sollicité, le toucher est très travaillé dans certaines cultures : ainsi au Japon les consommateurs sont très sensibles au toucher de leurs packagings et aux matières de leurs papiers cadeaux. Cette problématique de la sensation tactile est particulièrement mise en jeu dans les lieux des marques : Banana Republic travaille ainsi les matériaux de ses espaces de ventes dans l'objectif de recréer un « *silk touch* ».

Les manifestes et écoles : la transmission de la culture

Les marques peuvent également exprimer leur culture de manière plus directe et assumée, en rédigeant leurs chartes, leurs manifestes.

Uniqlo détaille sur son site sa philosophie Lifewear :
« Ce que vous portez au quotidien reflète votre personnalité et vos convictions. C'est dans cet esprit que nous concevons notre métier. Découvrez une nouvelle façon de vivre le vêtement. Cette philosophie, née de notre héritage japonais, est fondée sur des valeurs de simplicité, de qualité et de longévité. Des modèles conçus pour être à la fois modernes et intemporels qui deviendront les essentiels de votre garde-robe grâce à leur élégance résolument contemporaine. Une chemise parfaite, sans cesse repensée. Des formes épurées qui intègrent les détails les plus étudiés. Les meilleures coupes et les meilleurs tissus pour des articles accessibles à tous. Des vêtements que nous améliorons constamment pour vous offrir plus de chaleur, plus de légèreté, plus de confort. Un désir d'innover afin de nous adapter à votre vie en perpétuelle évolution. Des vêtements simples, avec l'ambition de faciliter votre quotidien. »

Autre mode de diffusion de la culture, les marques créent des écoles réservées aux collaborateurs ou ouvertes à l'extérieur. Ainsi, Pernod Ricard lance en 2011 l'Université Pernod Ricard afin de diffuser les valeurs de leadership et la culture du groupe à tous les collaborateurs issus des différentes structures acquises par le groupe de spiritueux à l'international. En créant l'école de joaillerie Van Cleef & Arpels, la maison de la place Vendôme s'est fixé un objectif clair, qui témoigne d'une ambition similaire qui ne concerne cette fois plus seulement l'interne : augmenter la culture générale joaillière. Estimant que l'achat d'un bijou de luxe relève aussi d'une culture et d'un savoir-faire du consommateur, capable d'apprécier le travail d'orfèvre et les influences esthétiques mobilisées dans la confection d'une bague ou d'un collier, la marque se fixe une mission d'éducation culturelle. La marque recèle une culture matérielle, un ensemble de savoir-faire manuels qui méritent d'être diffusés car ils peuvent être une source d'intérêt et d'attachement à l'univers de la marque.

L'humain : la culture incarnée

L'humain est un vecteur essentiel de la culture de marque. Les égéries, les collaborateurs, mais également les consommateurs sont capables d'incarner cette culture de manière vivante et évolutive, mais aussi de l'enrichir par l'interprétation qu'en font leurs points de vue singuliers.

Les égéries

Les égéries ont un rôle particulièrement important à jouer en ce qu'elles incarnent la culture de marque de la façon qui prête le plus à l'identification. On constate d'ailleurs qu'elles ont un rôle de plus en plus actif : loin d'être de simples « portemanteaux », elles sont choisies avec soin pour que leur univers propre entre en résonance avec celui de la marque. Ainsi, chez Nike, les sportifs ne sont pas représentés pris sur le vif, mais entrent en interaction avec le public en leur adressant un regard direct, en les invitant à entrer dans leur monde.

L'équipe de vente

Le personnel commercial fait partie intégrante de la brand culture. Il doit être en cohérence avec le lieu, le produit, l'univers de marque. Sa tenue vestimentaire, son attitude, les informations diffusées, se mêlent étroitement à l'offre et au lieu. Le fait que les vendeurs de Decathlon soient des sportifs donne beaucoup de valeur aux magasins, en font un espace d'expertise et pas seulement un lieu de vente. La beauté, la jeunesse et l'uniforme des vendeuses et vendeurs d'Abercrombie contribuent fortement à l'ambiance du lieu.

Dans les nouveaux Apple stores, les vendeurs en tee-shirts manient divers terminaux avec une grande dextérité (un iPhone est converti en appareil de saisie, par exemple). Le Genius Bar, où des techniciens résolvent tous types de problèmes, illustre bien l'idée que chez Apple, l'ergonomie, l'utilisateur et le plaisir de l'utilisation sont au centre de l'attention.

La force de vente pose la question de l'adaptation de la culture de la marque au pays dans lequel elle est diffusée. Gap, première société ayant créé un business de distribution directe d'envergure sans partenaire japonais, avait réfléchi à son implantation au Japon et en particulier à la façon de saluer les personnes qui entraient dans les magasins. Selon Pascal Somarriba, ancien vice-président marketing de Gap : « Le fait d'être Américain, donc *casual* non "straté", permet un salut universel qui met tout le monde au même niveau pour le meilleur et pour le pire. Ceci est à l'opposé de la culture japonaise hyper-codifiée (entre sexes, hiérarchies, etc.), qui impose des rites précis dans le salut (pensons au fléchissement de révérence et de salutation japonais, qui fait l'objet de livres entiers). Après de longues réflexions et études, Gap décida donc de créer un salut unique au Japon, qui de fait constitua une grande polémique et surprise car c'était là quelque chose de profondément inhabituel, voire de révolutionnaire. Cette dimension plut naturellement beaucoup aux jeunes générations, aux filles en particulier, et plus globalement à tous les partisans d'une plus grande ouverture de la société. Ce qui est intéressant ici, c'est comment une chose aussi simple que le salut mérite une grande réflexion dans la mesure où c'est un élément porteur de culture, de valeurs et de relations. »

Avis d'expert

Les signatures de vente par Constance Colombier, fondatrice de The Wind Rose

The Wind Rose accompagne les entreprises du luxe vers un art de la vente distinctif partout dans le monde. Il faut commencer par traduire l'histoire, les valeurs et les codes de chaque maison dans une signature de vente sur-mesure. Ces griffes de vente

véhiculent l'image de la marque et créent l'atmosphère propice à des relations fructueuses.

Ces signatures représentent la joie de vivre, la mer, l'art, la danse, la nature, le lieu d'origine ou la devise initiale de la marque.



La vente est une pièce de théâtre, où il faut savoir doser l'empathie et l'audace, utiliser son charme, poser les bonnes questions et créer le lien. Les vendeurs deviennent des virtuoses de la conversation, capables de s'adapter à des interlocuteurs très différents. Ils parlent la marque, mais aussi

jouent avec les gestes et le regard face à des clients dont les codes culturels sont différents. Leur rôle ? Transmettre un quoi intangible avec un comment différencié et recevable culturellement. Les vendeurs sont les dépositaires de la culture de leur marque en harmonie avec la culture de leurs visiteurs.

Les consommateurs

Les consommateurs sont un autre levier d'accès à la culture d'une marque : par leurs manières de vivre le rapport au produit (leurs collections, leurs pratiques, leurs usages...), ils se font les ambassadeurs, les vitrines vivantes de la culture des marques.

Si ces manifestations existent par elles-mêmes, les marques ont tout intérêt à stimuler les communautés en appelant leurs publics à contribution, en prenant des initiatives pour susciter de manière volontaire de nouvelles expressions culturelles de la marque issues de ses consommateurs. Les consommateurs peuvent notamment être à l'origine de la création de contenus authentiques et foisonnants qui permettent à la marque d'exister dans l'espace médiatique et d'émerger par une présence démultipliée : boîtes à idées et espaces de dialogues, témoignages et bouche-à-oreille, conseils et astuces, créations collectives, concours créatifs, etc. Ces apports désintéressés d'un consommateur qui se fait quasiment « employé bénévole » et connaît la marque mieux que personne sont des gages certains d'authenticité culturelle.

Les lieux

Le lieu est l'outil prépondérant de la construction et le vecteur privilégié de la diffusion de la brand culture, dans la mesure où il favorise le ressenti, fournit l'expérience ultime par l'immersion

totale du visiteur dans l'univers de la marque. Cette capacité est due en particulier à la dimension physique intrinsèque à ce vecteur. En effet, le temps et l'espace constituent les repères fondamentaux qui déterminent l'expérience des individus : les espaces réels engendrent donc un rapport avec le corps et favorisent une interaction corporelle et sensorielle qui a un impact à long terme beaucoup plus puissant que l'interaction mentale (par exemple, face à un écran). Face à la concurrence croissante du digital, les marques doivent tirer parti de ces spécificités pour aménager des lieux mémorables.

Un peu de théorie ■ Réenchanter le consommateur sur les lieux de marques : l'enjeu de la *shopping culture*

Lorsqu'il évoque ses flâneries, Walter Benjamin décrit les vitrines des magasins non seulement comme le point d'information central dans la démarche d'achat, mais surtout comme un lieu de rencontre avec le merveilleux, d'enchantement dans la ville. Aujourd'hui les commerces se sont multipliés, les lieux stéréotypés et, avec la consommation de masse, l'expérience d'achat est devenue une routine, une action répétitive et mécanique incapable de prendre la dimension d'événement, et dont le souvenir est voué à s'effacer. C'est cette entropie de la banalisation, de la généralisation de lieu sans histoire, sans vie, cet ennui, en somme, qu'il s'agit de déjouer.

Comment ? En recréant cet élément d'intérêt qui dépasse l'aspect fonctionnel du produit attendu, en étonnant et en réenchantant le consommateur, en créant la surprise et l'émotion pour transformer un rendez-vous prévu et formaté en un événement singulier, marquant. Le lieu de vente doit créer une interactivité avec le passant, l'interpeller, le faire réagir, le sortir de sa passivité, l'entraîner dans une expérience. Cette événementialisation est le meilleur moyen pour que le visiteur, impliqué à la fois psychiquement et corporellement, « performe » véritablement la marque.

Tableau 3.2 – Boutique et brand culture

Boutique comme lieu de vente	Boutique comme lieu d'expérience culturelle
Espace homogène et mono-fonction, destiné à la vente	Espace fractalisé et multifonction proposant une multitude d'activités en lien avec la marque : musée, bar, galerie, barbier, restaurant...
Produit isolé	Produit intégré dans une culture exprimée par un réseau d'objets signifiants hétérogènes : le lieu, le décor, les matériaux, l'ambiance sonore, l'équipe de vente, les expositions d'arts, etc.
Construit la relation marque/consommateur comme une relation fournisseur/acquéreur	Consommateurs qui répondent à la marque et la performant

Les lieux de la marque peuvent prendre différentes formes.

Les points de vente

Le point de vente concerne les distributeurs de biens, les sociétés de services comme les agences du secteur banque ou assurance et les fabricants de produits qui développent des espaces permanents ou éphémères. Parmi les points de vente, les flagships sont des étendards de la culture de marque.

En tant que lieu symbolique, voire temple ou matrice de la marque, les points de vente et les flagships donnent à voir et à toucher la quintessence de la marque. La marque y « fait son nid », accumulant les éléments épars pour former un tout unique et singulier. En tant que décor, le magasin a la capacité d'assembler des éléments emblématiques de l'univers de la marque : couleurs, objets, accessoires, matériaux, réalisations, photos, œuvres, éléments naturels, etc. Ils réunissent ainsi dans un même espace les produits, la force de vente, la publicité, les contenus de marque : autant d'éléments qui interagissent et doivent former un ensemble cohérent. Au sein de la boutique, les vitrines fournissent un raccourci, un concentré de la culture de marque.

Cette création d'univers est à la base des *concept stores*, mais ne doit pas être limitée à ces magasins d'exception. À l'heure de la défiance à l'égard des discours, les lieux et les événements qui s'y déroulent constituent des preuves tangibles de ce qu'est vraiment la marque. *A contrario*, une vitrine dépouillée, sans référence à un univers culturel, apparaît aujourd'hui d'une pauvreté inacceptable et dépassée.

Les pop-up stores

Le magasin éphémère (*pop-up store* en anglais, du verbe *to pop-up*, qui signifie « apparaître », « surgir ») est un point de vente qui naît, puis disparaît au bout de quelques heures, quelques jours, voire quelques mois. Autrement dit, un magasin champignon ou un commerce agile. Il s'inscrit dans la filiation du *happening*, des arts urbains et d'une certaine contre-culture militante. Il répond aux besoins actuels d'incarnation des marques et de fluidité des villes à l'ère post-numérique.

Un peu de théorie

Fruit des mutations urbaines et de la révolution numérique, le pop-up store cumule plusieurs fonctions¹ :

- une nouvelle expérience consommateur :
 - mobile et éphémère, le pop-up store propose une expérience intensifiée, du fait même de sa rareté ;
 - en rompant avec la trajectoire traditionnelle du magasin fixe, il crée la surprise et attise la curiosité ;
- un mode d'expression intensif de la marque.

Avec la numérisation, la question de la présence de la marque dans le monde physique devient cruciale. Les nouveaux lieux que sont les pop-up stores fournissent une réponse, puisqu'ils permettent de :

- créer une souveraineté originale : la marque s'incarne dans un lieu, qui lui est propre, bénéficiant d'une atmosphère singulière ;

• • •

1 D'après une étude réalisée par Klépierre avec QualiQuanti : http://www.klepierre.com/content/uploads/2016/02/Livre_Blanc_Pop-up_Store1.pdf

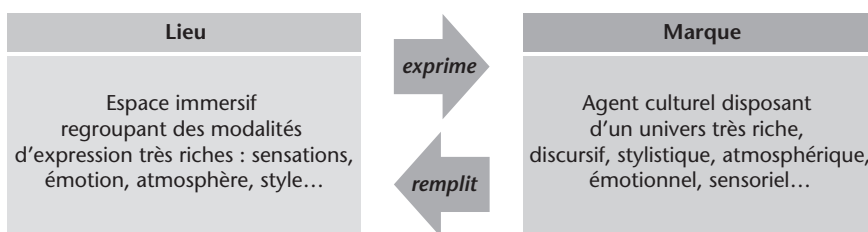
• • •

- tisser un rapport différent avec le public, plus vivant et direct, en proposant de nouveaux modes d'approche de la marchandise ;
- communiquer de façon événementielle, en générant un retentissement médiatique.

L'aspect provisoire confère une grande liberté. Ce qui frappe, en voyant défiler ce nouveau paysage des pop-up stores, c'est sa diversité. Diversité des expériences, des formes et des fonctions. En effet, le pop-up store apporte de la couleur, du ludisme et de la joie de vivre dans le commerce classique. Plus encore, il crée la surprise, en appelle à la participation des consommateurs et peut transmettre une énergie positive.

Les lieux de marque

En créant un lieu dédié, la marque développe un monde complet, où toute l'étendue de sa culture est convoquée. Le consommateur peut y expérimenter ses produits tout en s'imprégnant de son univers. La concrétisation spatiale et locale des marques dans des lieux de sociabilité est un moyen d'exprimer leurs valeurs *via* une atmosphère et des services.



Selon Laurence Body, experte de l'expérience client « *Le retail safari, immersion dans des lieux expérientiels, s'apparente à un nouveau sport* ». Voici dans quelle attitude Laurence Body recommande de visiter les lieux de marque : « *Seul le ressenti personnel compte. D'où l'importance de prendre conscience de l'environnement physique tout en lâchant prise. L'évaluation subjective de l'expérience permet de passer en revue les dimensions sensorielles, sociales, émotionnelles, cognitives, servicielles du lieu. C'est la congruence de l'ensemble des éléments présents*

dans chacun des points de contact du parcours client qui crée une expérience réussie. Le souvenir de chacun est primordial : pour être mémorable, il faut toucher l'esprit, les tripes et le cœur (head, heart, guts). »

Voici un panorama des lieux investis par des marques et recensés sur le site initié par Solocal¹ :

- la ville : Motor Village de Fiat, Milka Welt, Niketown ;
- le parc d'attractions : The World of Coca-Cola d'Atlanta, Legoland Parks, M&M's World, Autostadt de Volkswagen, House of Vans et Cons Space (skateparks) ;
- la maison ou l'immeuble : Guinness Storehouse, Nivea Haus, A. Dunhill Bourdon House, Miele Gallery, Johnnie Walker House ;
- l'appartement : résidences Baccarat, l'appartement Sezane ;
- le musée : Swarovski Kristallwelten, Gucci Museo, musée Dior, musée Haribo, Heineken Experience, Visit Carlsberg, Maison de la vache qui rit, Ritter Sport Bunte ShokoWelt, Fondation Louis Vuitton, Fondation Cartier, Alimentarium de Nestlé, House of Bols, Vitra design museum, ING Art Center ;
- le laboratoire ou le bureau : le Lab Legrand, Running Lab d'Asics, le Domolab de St Gobain, la bananeraie de Michel et Augustin, le Steelcase Worklife ;
- la manufacture ou l'usine : la manufacture du chocolat Ducasse, Chocolatrium Michel Cluizel, Schoko-Laden-Theater de Zotter ;
- l'hôtel : hôtels Bulgari, Armani Hotel, hôtel Pantone, Casa Camper, co-hôtel-Spa Yves Rocher, hôtels Cheval Blanc, Royal Hôtel Évian, hôtel Fauchon ;
- le restaurant : Weber Grill Restaurants, restaurant Ikea, L'Atelier Renault, Nutelleria, Microsoft Digital Eatery, Cristal Room de Baccarat, Messmer Momentum, The Mercedes House ;
- le bar : Polaroid Fotobar, Genius Bar d'Apple, le bar à yaourts de Chobani, Polo bar de Ralph Lauren et les bars des marques de champagne ;

¹ www.ideeslocales.fr/category/lieux-de-marques/

- le spa : les principales marques de parfum ou de cosmétique ont leur spa (Caudalie, Nuxe, Guerlain, Clinique, Clarins, Dior, etc.).

Plongée dans quelques lieux de marque

Nivea Haus

À Hambourg et à Berlin, les Nivea Häuser rassemblent en un même lieu une boutique de produits de beauté et un spa (massages, soins, coiffure, etc.). Ici, la marque pousse loin la mise en scène de ses produits, jusqu'à les mettre entre les mains d'expertes en beauté pour que les clientes en ressentent tous les bienfaits et le potentiel. En entrant dans le Nivea Haus, le consommateur est immergé dans la bulle Nivea, un univers dans lequel il peut passer la journée, entre la boutique, l'institut de soins et même le café. Les couleurs de la marque sont déclinées dans tous les espaces. Les camaïeux de bleu et blanc sont associés à des paysages marins. L'omniprésence du motif du rond évoque le produit phare de Nivea, la crème nourrissante blanche dans son petit pot bleu.

Baccarat

En décembre 2014, Baccarat a ouvert une tour de verre de 49 étages accueillant un hôtel et 61 appartements de prestige au cœur de Manhattan, où les amateurs du cristal peuvent profiter d'un musée Baccarat rassemblant de nombreuses pièces de ses collections, ainsi que d'une boutique. D'abord spécialisée dans la fabrication de carreaux, de miroirs et de services de verre, Baccarat doit sa renommée à son savoir-faire dans la cristallerie de luxe. Ce sont non seulement ses objets d'exception qui sont mis en scène dans son immeuble, mais aussi un art de vivre dont la marque est devenue un emblème.

Fiat

MotorVillage, par exemple, est un lieu au concept original et unique développé par le groupe Fiat en bas des Champs-Élysées. L'endroit offre aux visiteurs du monde entier l'expérience d'une nouvelle Italie en étant à la fois village technologique, village fashion, village gastronomique et village design où les modèles du groupe Fiat s'exposent aux côtés d'œuvres d'art contemporain.

• • •



Gucci

Avec son Palazzio della Mercanzia à Florence, la marque de luxe marche sur les traces des Médicis. Mécène, elle s'inspire des grandes familles florentines qui utilisent l'art comme instrument de prestige.

Ritter Sport

Cette célèbre marque allemande de chocolat a ouvert à Berlin le Bunte Schokowelt, espace de 1 000 m², qui comprend un magasin, un café et un musée. Le Schokopfad, ou « chemin du chocolat », invite à découvrir la culture du cacao et la fabrication du chocolat, ainsi que l'histoire des fondateurs de la marque, la famille Ritter.

Heineken

À Amsterdam, on peut vivre une *Heineken experience* au sein du bâtiment de la brasserie d'origine. On y suit le parcours du houblon et on apprend à pratiquer la bière.

Saint-Gobain

Inauguré en 2011, le DomoLab d'Aubervilliers s'organise en trois espaces : « Ressentir », « Comprendre » et « Innover ». Chaque visiteur peut y découvrir l'habitat de demain.

Camper

En 2005, la marque de chaussures inaugure dans un quartier branché de Barcelone un hôtel à son image. Au programme : décontraction, simplicité et convivialité. Le lieu a été conçu pour que le visiteur se sente chez lui. À l'image des chaussures, fabriquées dans le respect de l'environnement, l'hôtel pratique le tri des déchets, utilise l'énergie solaire et met à disposition des vélos en bois.

Weber

Les restaurants du fabricant de barbecues Weber lui permettent de montrer ses produits *in situ*, mais aussi de faire partager à ses clients sa vision de la vie, fondée sur des valeurs familiales et authentiques.

Nutella

De la nourriture bon marché à tout moment près de chez soi... Nutella a créé en Italie une Nutelleria qui reprend les codes du fast-food : photographies ou dessins des produits affichés au-dessus du comptoir, friandises servies dans des assiettes en carton, etc.

Rapport à l'espace et design d'expériences

Les marques ont des implantations physiques (lieux de vie, sièges sociaux, bureaux, boutiques, pop-up stores, rayons, expositions) et construisent un rapport à l'espace. Chaque implantation donne à ressentir une ambiance, une atmosphère, un caractère, un univers expérientiel et un certain esprit du lieu. C'est vrai des marques hôtelières dont chaque établissement, ancré dans une localité, emprunte et apporte à son environnement. Depuis 2018, le groupe Accor a décidé d'explorer en profondeur le concept de « *sense of place* » et son application opérationnelle. Cette recherche a été accompagnée notamment par le sémiologue Raphaël Lellouche avec QualiQuanti.

Pour appréhender un lieu, il est recommandé de considérer non seulement le bâtiment avec sa façade et l'aménagement intérieur mais aussi les ouvertures (abords, jardins, fenêtres, terrasses), les vues et l'intégration dans le paysage et la culture locale.

Pour piloter le *sense of place*, les marques ont à leur disposition quatre leviers complémentaires :

- **L'univers de référence**, qui peut être emprunté à l'emplacement, au caractère du lieu et/ou être arbitraire. L'hôtel Majestic joue la carte cannoise, des photos d'acteurs à tous les étages au Studio by Petit VIP qui initie les enfants au 7^e art. Le Pantone hôtel a été cherché son univers de référence dans la couleur et de design et non dans sa localisation bruxelloise. Disneyland s'évade de Marne-la-Vallée pour nous projeter dans un monde féérique.
- **L'atmosphère** et les éléments polysensoriels dont l'ambiance, l'éclairage, les couleurs, les matériaux, le design, la musique, les parfums... Les bouées gonflables éclairées au bar marquent la chaîne hôtelière Mama Shelter. De plus en plus de restaurants se différencient par une sculpture ou une signature lumineuse.
- **Les styles de vie suggérés** car chaque lieu prescrit des interactions sociales et des invitations à jouer un rôle ; le client du Club Med endosse un rôle de GM (gentil membre).

- **Le confort, l'accueil et le personnel** : la promesse d'être reçu chez Châteaufort' par un couple d'hôtes dans sa maison en dit long sur leur vision de l'hospitalité décrite comme « convivialité, simplicité, générosité, flexibilité, gentillesse et naturel ». En déplacement, nous sommes dans une tension entre le familier (chez soi) et l'exotisme (l'étranger), qui peut être vécu positivement ou négativement. L'hospitalité est un amortisseur dans le passage entre le chez soi et l'ailleurs.

Cas pratique

Les Sources de Caudalie à Bordeaux-Martillac

Cet hôtel-spa-restaurant 5 étoiles est un complexe qui s'étend sur plusieurs hectares. Sont réunis un spa de vinothérapie, divers bâtiments et restaurants, un plan d'eau, une ferme, les vignes du Château Smith Haut Lafitte, la forêt et la chartreuse du Château Le Thil à 1,5 km. Des vélos sont fournis pour profiter du cadre et un parcours d'œuvres d'art est proposé dans la forêt.

Le concept est inspiré du *French Paradox*, qui valorise les bienfaits du vin contre les maladies cardiovasculaires et des produits cosmétiques Caudalie, nés des principes actifs découverts dans les pépins de raisin et les sarments de vigne.

L'univers de référence de ce lieu est d'abord la vigne et la région bordelaise. La corbeille d'accueil présente dans chaque chambre comprend une bouteille de vin du château, du raisin, si c'est la saison, et quelques canelés.

L'atmosphère des Sources de Caudalie résulte d'une combinaison entre éléments naturels et artificiels. Demeure historique de 1737, le Château Le Thil, accueille le client comme dans un château de famille. Créé en 1999, le Palace des Vignes simule un hameau aquitain traditionnel, fabriqué à partir de matériaux de récupération et de structures anciennes de la région. L'objectif d'Yves Collet, concepteur de cet artefact : créer *ex nihilo* un lieu dédié à l'art de vivre au cœur des vignes en harmonie avec l'environnement. L'art y est omniprésent avec des sculptures parsemées dans le paysage, dont un lièvre, qui est aussi le logo de la cuvée Le Lièvre.

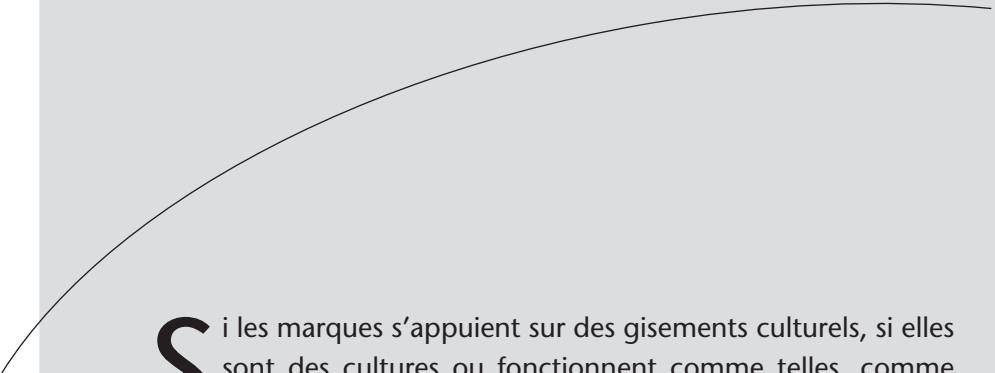
• • •

En termes de styles de vie prescrits, cohabitent l'activité de curiste avec le spa et des week-ends détox et la gastronomie avec les restaurants et la dégustation de vin. Dans un cadre bucolique à quelques minutes de Bordeaux, cet établissement invite à un retour à la nature ressourçant.

Sur le plan du confort et de l'accueil, « les attentions d'un palace, la chaleur d'une maison de famille » sont la promesse de cette entreprise familiale.

Partie 2

Les critères d'une culture de marque forte



Si les marques s'appuient sur des gisements culturels, si elles sont des cultures ou fonctionnent comme telles, comme nous avons tenté de le démontrer dans la première partie, il faut dégager les grandes caractéristiques des univers culturels pour en déduire des manières de gérer les marques.

Quels sont les éléments caractéristiques d'une culture forte et efficace, d'un univers authentique et intuitivement appréhendable, qui ne soit ni une culture de pacotille, ni un saupoudrage culturel purement cosmétique ou opportuniste ? S'il semble impossible d'en dresser une liste exhaustive, nous nous intéresserons ici aux critères de base dont nous pourrions facilement tirer quelques enseignements utiles pour les marques.

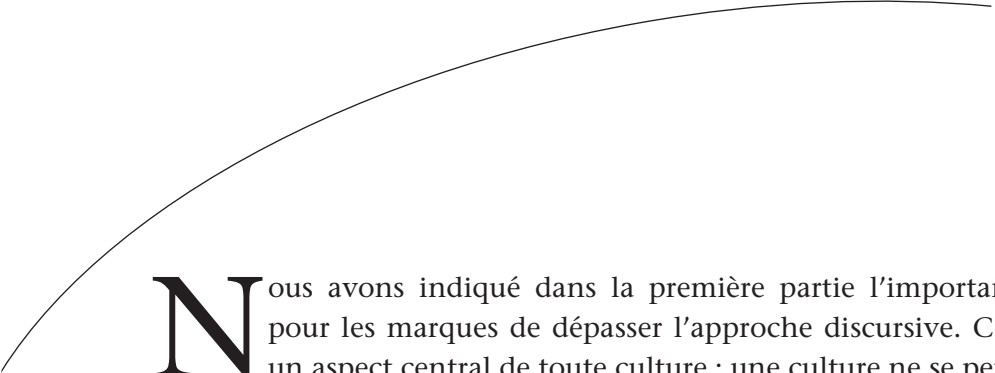
Nous nous attacherons ainsi à décrire trois caractéristiques centrales des univers culturels. La première, c'est qu'une culture est quelque chose qui se vit pleinement par l'ensemble de l'entreprise, à tous les niveaux (**chapitre 4**). La deuxième caractéristique centrale, c'est qu'une culture authentique est créative et foisonnante (**chapitre 5**). Une troisième caractéristique est que chaque culture s'enrichit du brassage d'autres cultures et se renouvelle au fil des interactions et des influences (**chapitre 6**).

Tableau 1 – Caractéristiques fondamentales d'un univers culturel

	La culture est vécue	La culture est créative	La culture est relationnelle
Objectif visé pour les marques	Montrer combien la culture est vécue et correspond à une posture d'existence, une éthique générale de vie	Mettre en évidence le foisonnement des manifestations de la marque, la richesse de l'univers culturel de la marque	Mettre en avant les contributions de la marque à son environnement culturel
Dérive possible pour les marques	La culture n'est pas sincère, elle n'est pas vécue en interne et la marque ne donne pas d'occasion de vivre la culture	La culture de marque peut être trop faible (pas suffisamment d'éléments) ou trop dispersée (pas de cohérence)	Construire la marque comme un vase clos

Chapitre 4

La culture est une expérience vécue



Nous avons indiqué dans la première partie l'importance pour les marques de dépasser l'approche discursive. C'est un aspect central de toute culture : une culture ne se pense pas seulement, elle se vit. Avant d'être un système symbolique, la marque est souvent la réponse à un problème de vie, une expérience ou une posture profondément vécue.

Le fondateur, la culture à l'état pur ?



À ses origines, toute entreprise a un fondateur-créditeur qui insuffle à la marque, de manière intuitive et spontanée, sa culture propre, sa vision du monde. La création d'une entreprise correspond souvent, pour ces entrepreneurs, à un besoin vital, à une aventure dans laquelle ils se sont investis personnellement et financièrement, et leur vie professionnelle est indissociable de leur vie personnelle : leur entreprise est un prolongement d'eux-mêmes. Citroën, Virgin, Benetton, Michelin et Red Bull ont ainsi développé des univers culturels riches à partir de la volonté de leurs fondateurs.

Bien qu'issues d'une individualité, les ambitions du fondateur font souvent écho à des aspirations collectives et formulent une réponse à des questionnements culturels, voire existentiels. En cela, le fondateur se fait, plus ou moins consciemment, le véhicule d'un contexte historique et géographique qui le dépasse, et dont il parvient à analyser et à synthétiser les enjeux. La marque s'imprègne de la culture de son milieu ambiant, vue par le prisme de son créateur. Ainsi, en phase avec les problématiques de leurs époques respectives, Kodak a inventé la pellicule à la fin du ^{xix}^e siècle pour permettre aux individus d'immortaliser des souvenirs, mais aussi de transporter facilement leur matériel photographique au moment de l'explosion des portraits bourgeois ; et Bill Gates a créé Microsoft avec l'ambition de donner à tous des outils d'expression personnelle dans un monde de plus en plus individualiste.

Il est des moments où les aspirations collectives et la culture individuelle du fondateur se rencontrent avec une force particulière. Ainsi, Édouard Leclerc, dès l'ouverture de son premier magasin à Landerneau en 1949, se sent investi d'une mission au service du peuple qui prend aujourd'hui la forme d'un militantisme en faveur du pouvoir d'achat. Cette ambition dérive de la personnalité du fondateur, issu d'une famille bourgeoise et catholique et ancien séminariste, et de celle de son fils Michel-Édouard, qui a suivi la même voie. Entre leurs mains, Leclerc se fait le « prêtre sans culotte », le « prêtre ouvrier » du ^{xxi}^e siècle qui se saisit des doléances des consommateurs : l'intermédiaire entre la classe politique et le peuple.

Les fondateurs aux visions les plus porteuses sont capables, non seulement de s'approprier les enjeux du monde, mais également d'agir en précurseur et de contribuer à changer les perceptions. Ainsi, dès 1931, et afin de démontrer la supériorité technique de ses véhicules, André Citroën a décidé d'organiser des raids dans des conditions difficiles. Avec la Croisière jaune, son objectif était d'« abolir les frontières géographiques, culturelles et politiques dans le monde », d'ouvrir des voies nouvelles. Ce faisant, il a contribué à projeter la voiture bien au-delà de son usage ordinaire pour en faire un adjuvant dans l'exploration du monde. De même,

lorsque Luciano Benetton décide avec Oliviero Toscani de lancer la revue *Colors* en 1991, c'est pour diffuser sa ferme conviction que la tolérance et la diversité sont des valeurs clés de la vie en société. La création d'univers déclinés de la personnalité du créateur est plus lisible encore dans le domaine de la mode. Paul Smith puise l'inspiration de ses vêtements dans ses promenades et les groupes de rock qu'il affectionne. Le « point d'ironie », nouveau signe de ponctuation créé par Agnès b., n'est autre que l'expression de la légèreté de ton et de l'esprit malicieux qui caractérisent sa fondatrice.

Le souci du détail, indice de la sincérité de la culture

Cette vision de la culture comme une fin en soi a une conséquence : une marque à la culture authentique va l'illustrer jusque dans les moindres détails de ses produits, y compris ceux qui sont invisibles du consommateur. C'est ainsi qu'en 1795, Abraham-Louis Breguet introduit la signature secrète en gage d'authenticité : réalisée sur le cadran, elle est quasiment invisible, à moins de le mettre en lumière rasante. La marque travaille pour sa satisfaction propre, quand bien même personne ne verrait jusqu'où va son implication.

Lorsque la culture est forte et authentique, elle est ancrée dans la marque en profondeur, à tous ses degrés. Chaque élément de la marque est un véhicule culturel à part entière, capable de remobiliser l'ensemble de l'univers de la marque, de sorte qu'un seul de ces éléments suffit à évoquer, pour le regard averti, l'ensemble du réseau dans lequel tous les autres prennent sens.

Corollaire : unifier l'interne et l'externe

Patrick Mathieu, expert conseil, analyse en ces termes la notion de culture de marque : « La culture de marque oblige à réconcilier l'interne et l'externe des marques et des entreprises. Penser en termes

de “marketing”, c’est s’orienter vers l’extérieur des marques, pour se projeter sur un marché. Mais il peut très bien exister une dichotomie entre ce que l’on dit au consommateur sur le marché et ce que les managers ou les professionnels de la marque vivent et pensent en interne. Parler en termes de culture, c’est différent, car une culture qui ne serait qu’un argument de vente pour les consommateurs, sans être vécue par les équipes, par l’intérieur de la marque, ne serait pas une culture : ce serait un mensonge. La culture crée nécessairement un lien entre externe et interne, parce que la culture devient opposable en interne. »

Ainsi, si la culture véhiculée au public n’entre pas en cohérence avec la culture interne de la marque, alors cette culture affichée se dénonce elle-même comme imposture, fausse culture et masque marketing. Toute culture qui ne serait que partiellement vécue se trahirait comme jeu d’acteur ou comportement de touriste. C’est un point essentiel car nous sommes aujourd’hui immergés dans une économie de marché où les valeurs immatérielles sont de plus en plus importantes. La nouvelle économie, portée par l’accès aux réseaux de partage des savoirs et par la dynamique de l’innovation, n’est plus seulement une économie de produits, mais aussi une économie d’idées. Dans ce contexte, un imaginaire frauduleux est aussi dommageable pour une marque que la mise sur le marché d’un produit défectueux.

La culture comme levier de diversification

Le test ultime d’une culture de marque réside dans l’effort de projeter la marque dans un nouvel univers. La culture donne une force de diversification parce qu’elle n’est pas rattachée à un secteur spécifique ou à une spécialité mais à un mode de vie, une manière d’être qui peut s’exprimer dans d’autres secteurs. Une entreprise qui crée une culture forte pourra d’autant plus facilement se diversifier. On parle parfois de *stretching*, vision un peu négative. L’idée de « *stretch* », c’est-à-dire d’étirer au maximum la marque, est

péjorative. Quand on crée un socle culturel fort, la diversification est naturelle. Louis Vuitton est venu du Jura à Paris pour apprendre le métier de « layetier-emballeur-malletier » (métier qui consistait à emballer les nombreuses affaires de riches clients qui partaient en voyage). Il a appris à enduire des toiles pour recouvrir et imperméabiliser des malles. Comment une marque de luxe fondée visuellement sur l'identité de la toile, le monogramme, peut-elle aujourd'hui vendre des montres, univers de compétences totalement différent ? La richesse culturelle de Vuitton permet de passer légitimement d'une activité de bagages à la vente de montres ou de vêtements. Vuitton incarne un savoir-faire ancien sur la bagagerie haut de gamme, dont la production demande notamment la précision de l'usinage des pièces et de la fabrication, un type de savoir-faire aussi attribué aux métiers de l'horlogerie. Hermès produit des montres, mais ce qui fait le lien, c'est la fermeture en métal qui évoque la sellerie.

Une façon d'éprouver la culture de marque consiste à créer des champs d'incarnation durables déconnectés du métier d'origine : en créant un lieu comme l'hôtel Bulgari, dissocié de son métier d'origine, la marque fait un exercice projectif et s'oblige à développer un univers détaché de son produit. Cet univers reflète ce qu'est la marque par-delà même ses produits.

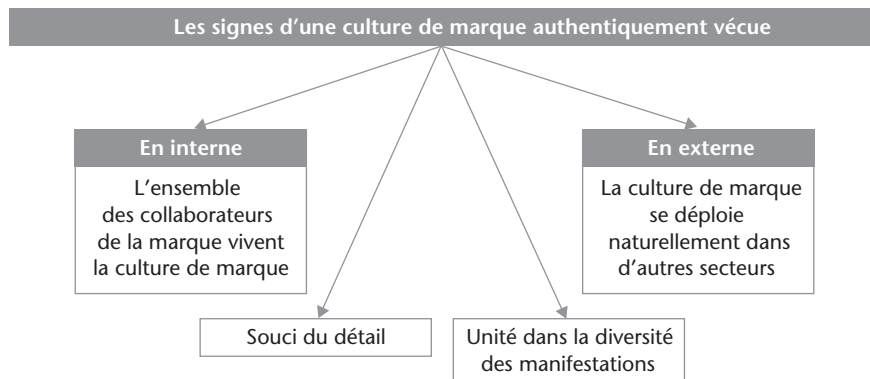


Figure 4.1 – Les terrains d'épanouissement de la brand culture

En assumant d'autres objets tout en résistant à la confusion, la marque démontre qu'elle a une culture forte et une capacité de s'étendre. Les marques qui vendent des produits hors de leur champ de compétence spontané créent donc la surprise et produisent du sens. Lorsque Benetton propose des casques musicaux de différentes couleurs, c'est à la fois innovant et légitime : on sort du champ de compétence direct tout en restant dans l'esprit, et l'attention est naturellement attirée par cette offre décalée. Lorsqu'un magasin de chapeaux pour femmes propose de l'huile d'argan, c'est un choix délibéré qui en dit long sur l'inspiration florale de la boutique. Un salon de coiffure peut proposer à la vente des miroirs ou offrir le thé au moment de la coupe. Ces miroirs et ce thé sont des moyens d'exprimer l'esprit du salon.

L'exemple du recours à l'alimentaire

Le canal gustatif est un des moyens d'expression des marques. Comme le montrent les mythes, on appartient au monde dont on a goûté la nourriture. Manger le pain des marques est ainsi, pour les consommateurs, une manière de s'introduire dans leur univers.

C'est parce qu'elle mange une grenade, fruit d'Hadès, que Proserpine doit rester aux Enfers. À son entrée au Pays des Merveilles, c'est d'abord le gâteau et le flacon respectivement inscrits « mange-moi » et « bois-moi » que trouve Alice. Manger ou boire la nourriture d'un monde, c'est y entrer et y appartenir, parfois définitivement. Offrir de la nourriture est également une manière de créer une relation intime avec ses consommateurs et de lui marquer du respect, y compris pour les marques non alimentaires. *A contrario*, l'expression « je ne mange pas de ce pain-là » illustre une attitude de défiance à l'égard d'un établissement.

Calida, marque suisse de tenues d'intérieur et de dessous à la longue durée de vie, offre à ses bonnes clientes une cuillère plantée dans un chocolat suisse avec ce conseil : « Faites-le fondre avant de le déguster bien au chaud, dans une tenue confortable bien sûr ! ». Le chocolat

tiède et fondant fait écho à la sensation enveloppante de vêtements doux et confortables, prolongeant l'ambiance de « cocooning ». Sans compter que le chocolat à chauffer est également une traduction du nom Calida, qui signifie « chaud ». L'ingestion de nourriture est en outre un ressort sensoriel et émotionnel d'autant plus puissant qu'il se passe de la médiation de l'intellect : il s'agit donc de l'exploiter à sa mesure, en maximisant le plaisir du consommateur.

Les clients des magasins Nature & Découvertes savent que du thé est systématiquement proposé à la dégustation. C'est une initiative peu onéreuse et qui instaure immédiatement une belle convivialité. La Maison Rose, une boutique de Pondichéry a créé sa propre boisson, à base de sirop d'hibiscus et de graines de nanaris. C'est un rituel d'accueil délicieux et original.

Donner à voir, donner à vivre

Si la culture se vit, alors il est essentiel de permettre aux consommateurs d'en faire l'expérience, d'en éprouver la profondeur et l'intensité. C'est notamment le rôle des événements, des ateliers de formation et des animations en boutiques, qui proposent non seulement de montrer la culture, mais de la faire vivre et de se l'approprier.

Tableau 4.1 – Culture interne et culture externe

Faire vivre la culture en interne	Faire vivre la culture en externe
Garantir la sincérité de la culture de marque en montrant qu'elle n'est pas seulement une idée mais un mode de vie	Permettre une implication physiologique du consommateur, par l'intensité d'une expérience pleinement vécue

Inscription dans un parcours, mise à niveau écologique, intérêt pour l'art contemporain, muséalisation, ambiance, théâtralisation, création de surprises... Il y a de nombreux moyens cognitifs ou émotionnels pour dépasser la simple mise en scène du produit et favoriser la création d'une expérience unique et mémorable. Les flagships

se dotent d'espaces déconnectés de la fonction strictement commerciale pour devenir des temples ou des musées, qui racontent et détaillent les dimensions culturelles de la marque au travers d'installations, d'activités ou d'expositions. Le magasin passe du statut de lieu de vente à celui de lieu culturel. Voici quelques-uns des resorts les plus utilisés.

Faire des boutiques des lieux de vie

Beaucoup de commerces mixent leur activité traditionnelle avec une deuxième activité culturelle : teinturerie/bibliothèque, restaurant/brocante, salon de coiffure/galerie d'art, magasin/scène de concerts. Ainsi, lorsque le flagship Dunhill propose un *barber shop* avec massage et rasage, c'est une hybridation pleine de sens puisqu'elle véhicule l'esprit de dandysme de la marque : c'est toute la culture du gentleman anglais qui est déployée. Cette hybridation enrichit considérablement l'expérience au sein du lieu qui cumule des motivations de visite.

Faire la muséographie de la marque

Nous l'avons vu, aujourd'hui les marques mettent en scène leur histoire comme élément de différenciation : revendiquer une durée, une généalogie, c'est rappeler aux consommateurs qu'il y a une culture derrière la marque. Ainsi, les marques aiment à utiliser des objets d'une autre époque : les vieilles raquettes de tennis (le tennis a été introduit en France à partir de l'Angleterre, en tant que sport courtois) sont utilisées aussi bien chez Tommy Hilfiger que chez Ralph Lauren pour connoter les années 1960. Ralph Lauren multiplie également les références au passé en couvrant ses murs de photographies en noir et blanc représentant l'élite américaine, tandis que Tommy Hilfiger s'associe aux Kennedy et autres emblèmes de l'Amérique rayonnante.

La géographie, et plus précisément le pays et le lieu d'origine de la marque, constituent également un pilier de la culture de marque repris en magasin. Le flagship du groupe Fiat, Motors Village, met en valeur la culture italienne et l'intégration des voitures du groupe dans cette culture : récemment, un modèle de la Fiat 500 Gucci faisait doublement résonner son caractère italien. Mais l'élégance italienne se lit aussi dans le design du lounge, tandis qu'un restaurant italien constitue le fer de lance du site.

Recréer un lieu

Certaines boutiques font le choix de plonger leurs visiteurs dans un lieu familier pour exprimer leur univers de manière assez littérale. Ainsi, les flagships de Nike sont remarquables par les matériaux utilisés : du carrelage ou du bois typiques des équipements sportifs, des banquettes créées à partir d'un empilement de tatamis ou de tapis de sol. L'Occitane donne à voir tout un univers autour de la Provence en reproduisant l'ambiance d'un mas, avec ses tomettes, ses murs ocre et ses bouquets de lavande.

Recourir à l'art, du produit au décor

Dès la formalisation du produit, de plus en plus de marques ont recours à des formes artistiques. C'est notamment le cas pour la pâtisserie : ainsi, Bubô à Barcelone ou La Pâtisserie des Rêves à Paris s'envisagent comme des galeries d'art comestible, ajoutant à la valeur gustative de leur produit le plaisir de croquer dans un objet artistique.

Par ailleurs, la mise en valeur de photographies ou d'œuvres d'art au sein des lieux de vente s'accroît, car c'est un moyen immédiat et peu encombrant de créer un univers. Chez Abercrombie, on trouve des peintures représentant des héros sportifs ou guerriers, en accord avec le culte du corps que veut incarner la marque. Chez Quicksilver, d'immenses photos de surfers en action décorent le magasin.

Chez Lacoste, c'est une fresque à la gloire des sportifs qui portent ou ont porté la marque. Chez Paul Smith, les photos affichées ont été réalisées par le créateur ou sont présentées comme révélatrices de ses goûts. Outre la photographie ou la peinture, les installations représentent un levier important. Parmi les exemples les plus élaborés, on peut citer Comme des garçons, qui a confié à des artistes contemporains la réalisation d'éléments comme la cabine d'essayage ou les portants sur lesquels sont suspendus les vêtements. Au Dover Street Market de Londres, le portant est constitué de deux sculptures représentant des Japonais vêtus de noir en chaussures traditionnelles, en train de porter une barre sur les épaules. À cela s'ajoute une multitude d'éléments de décor créés par des artistes. Enfin, certains magasins, comme chez Louis Vuitton, proposent des espaces d'exposition aux artistes. Pour renforcer le lien avec la marque, l'artiste invité pourra créer un nombre limité de foulards Vuitton.

Avis d'expert

Le capitalisme artiste selon Gilles Lipovetsky, sociologue

Les contenus artistiques (« Brand Art », « artketing ») sont appelés à jouer un rôle essentiel pour les produits, les lieux et les contenus de marque.

Selon Gilles Lipovetsky, sociologue qui ausculte les transformations des modes de vie et des comportements :
« Le néoconsommateur est à l'affût non pas d'utilité, mais comme le disait Paul Valéry "d'impressions inutiles", purement expérientielles. Il veut voir, sentir, alors il prend des

photos. Il y a une démocratisation de l'expérience esthétique. Cette quête esthétique passe par une consommation croissante de musique, de films, de festivals, d'art mais aussi de décoration, de design, de jardins ou de tourisme. On achète des produits pour vivre un semblant d'aventure et de beauté. La consommation est la recherche d'expériences nouvelles, un appel à la jeunesse perpétuelle et un refus de la répétition et de la routine. »

• • •



Dans un entretien à *Libération*, il indique : « Nous sommes maintenant des drogués au “nouveau”. Il n’y a pas de limites à la recherche d’expériences sensibles et “surprenantes” ».

Avec le critique culturel

Jean Serroy, Gilles Lipovetsky est l’auteur de *L’esthétisation du monde, vivre à l’âge du capitalisme artiste* (Gallimard, 2013) :

« Esthétique doit s’entendre au sens grec originel, *aesthesis*, qui renvoie aux perceptions, aux sensations, aux affects, aux émotions. Le capitalisme artiste, c’est le système qui construit le marché de la sensibilité. Il fonctionne comme une immense ingénierie du rêve, de l’émotion et de l’imaginaire. ».

Selon Lipovetsky, « l’heure est au mixage de l’art et de l’industrie, de l’art et de la publicité, de l’art et de la mode, de la mode et du sport, du design et de la sculpture ». Ce mélange des genres (que Lipovetsky appelle « hybridation ») se fait notamment

entre le domaine marchand et le domaine artistique. Le capitalisme artiste, c’est aussi l’émergence d’un *Homo Aestheticus*, consommateur esthète, qui veut co-crée avec la marque. « Si le capitalisme artiste produit une consommation culturelle de masse, il favorise également la poussée des ambitions expressives individuelles. L’artiste, désormais, ce n’est plus l’autre : dans mes rêves et un peu au quotidien, c’est moi ». Le consumérisme est donc toujours présent, mais il est lié à une recherche esthétique insatiable et croissante. La qualité de vie devient alors une nouvelle quête. L’art, de la poésie aux arts plastiques, est un moyen pour les marques de réjouir l’*Homo Aestheticus* à l’affût de sensations nouvelles. Le site de curation créatif Fubiz (www.fubiz.net) relève quotidiennement des exemples de collaborations artiste/marque en photographie, vidéo, design, pop culture, arts plastiques, street art, etc.

Créer une ambiance

La lumière, les odeurs, les sons contribuent à mettre le visiteur dans une condition émotionnelle particulière et participent pleinement de l’expérience d’un lieu. Abercrombie l’a bien compris : la pénombre et les spots de lumière créent une dramatisation autour des vêtements et participent à la création d’une ambiance de boîte de nuit. De plus,

les vendeurs parfument en permanence les vêtements à l'aide de vaporisateurs. Du point de vue sonore, de plus en plus de chaînes de magasins confient leur ambiance musicale à des entreprises qui sélectionnent les musiques en adéquation avec la culture de la marque. Dans les magasins Ferrari, ce sont les bruits de moteurs qui occupent l'espace sonore et témoignent de la culture technique de la marque.

Citations et aphorismes

Le texte représente le maillon élémentaire, le moyen le plus simple de jeter les bases d'une stratégie culturelle. Sous formes de phrases, de citations, de témoignages, d'anecdotes ou de textes pédagogiques, il est la signature qui illustre la philosophie de l'enseigne. Okaïdi s'associe aux notions d'optimisme et d'épanouissement de l'enfant en affichant quelques credo en vitrine : « Découvrir, jouer, s'épanouir : apprendre le bien-être », « Respecter chaque enfant, ses goûts et son identité », « Accompagner chaque enfant et le valoriser dans les premiers pas de sa vie ». Certains magasins, comme Tossed, utilisent des stickers pour interpeller le chaland ou le client. Ainsi, les phrases placées à hauteur d'œil semblent entamer un dialogue avec le passant : « *What are you looking at ?* » ou « *I used to think healthy food was boring... then I found Tossed and turned over a new leaf!* » Les flagships de Nike multiplient les invitations au défi dans la continuité de « *Just do it* ». Sont inscrites en relief des phrases comme « *There is no finish line* », « *You are your own limit* », « *Kiss my airs* », « *Be true* », « *Always on the run* ». Elles interpellent en permanence, stimulent, invitent à se prendre en main : « *Write the future* », « *Victory is yours* », « *Wear it with pride* », etc.

Ces phrases jouent un double rôle : elles interpellent par le pouvoir esthétique de leur typographie, mais aussi par le sens de leur message, aussi signifiant qu'une image. Elles sont autant d'injonctions galvanisantes suscitant des humeurs particulières (foi, exaltation...), ou bien elles ont une fonction méditative à l'instar des versets du Coran dans les mosquées ou des maximes philosophiques

dans le studiolo du duc d'Urbino. La réactivation de cet usage du texte implique le spectateur : lire, c'est pénétrer et s'imprégner de l'univers de la marque, c'est en soi une performance.

Proposer des happenings et des animations

En appelant le visiteur à s'investir physiquement, corporellement, les happenings et animations sont le gage d'une expérience mémorable.

Le Niketown de Londres est, à cet égard, exemplaire dès l'entrée où l'on découvre *The Pool*, une piste où des sportifs se succèdent pour faire des démonstrations de rollers, skate, BMX, etc. – tandis qu'un DJ communique un rythme et une énergie à l'ensemble du magasin. Un baby-foot géant aux couleurs des équipes parrainées par Nike est laissé à la libre utilisation du public. Le magasin Benetton de Barcelone a créé un dispositif qui projette en très grand (plus de 10 mètres de haut) l'image de celui qui se fait filmer et qui domine visuellement pendant quelques secondes. Plus généralement, les nouvelles technologies sont un moyen de proposer des expériences fortes aux consommateurs. Chez Fortnum & Mason, on vous propose de goûter et de comparer sept miels d'origines différentes ou de humer différents thés *via* des carafes de plantes prévues à cet effet. Chez Godiva, ce sont des vitrines vivantes où une vendeuse propose des fraises trempées dans le chocolat.

Offrir des shopping bags et des gifts with purchase

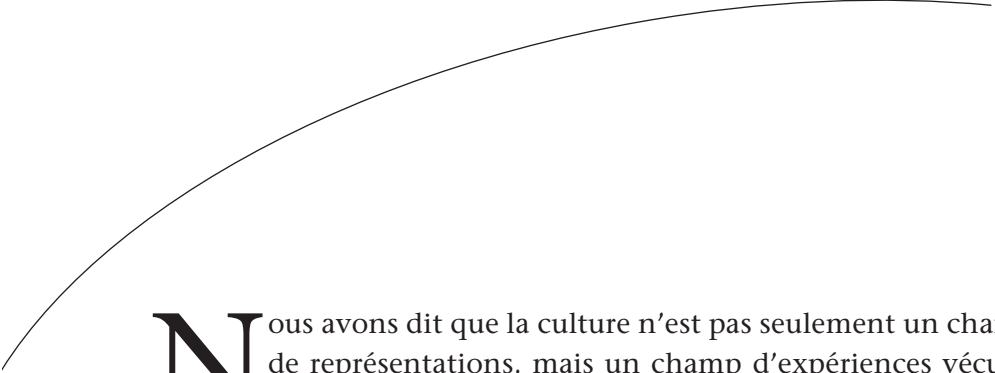
Le sac, la boîte ou l'emballage qui sont donnés au moment de la vente sont des supports clés et souvent négligés de la *shopping culture*. Le sac est d'abord un objet, avec ses caractéristiques fonctionnelles et formelles. Mais c'est aussi une expérience, un objet qui joue un rôle rituel dans une cérémonie. C'est enfin le support d'un message ou d'un contenu éditorial qui s'adresse à la fois à celui qui porte le sac et à celui qui le regarde, et qui communique lorsqu'il est porté, réutilisé, offert. Puma a ainsi développé un concept de sac réutilisable qui vient remplacer les traditionnelles boîtes d'emballage en

carton des marques de chaussures. Le temps passé à élaborer cet emballage original témoigne de l'engagement de la marque envers le développement durable et de sa recherche permanente d'innovation. Au moment de l'achat d'une montre, d'un bijou ou d'un sac à main, d'autres marques vont offrir des livres, des *consumers* ou des éditions spéciales de revues, qui vont renseigner les acheteurs sur la culture de la marque et charger de sens l'objet acheté.

PagesJaunes.fr avec son blog *IdeesLocales.fr* recense en permanence des exemples innovants d'animations de lieux commerciaux. Cet observatoire mène une réflexion permanente sur ce qu'on peut appeler la *retail renaissance* ou la *shopping culture*.

Chapitre 5

La culture est un univers créatif



Nous avons dit que la culture n'est pas seulement un champ de représentations, mais un champ d'expériences vécues. Une culture authentique se caractérise également par l'infinie diversité de ses manifestations, qui se renouvellent en permanence et répondent à une dynamique créative. Les cultures de marques s'expriment à travers une profusion d'éléments variés, reliés entre eux par un air de famille. Il y a non seulement des produits, mais également des campagnes de communication, des boutiques avec un décor particulier, des événements, des uniformes de vendeurs en magasins, des manières de s'adresser à la clientèle, d'entretenir la relation, etc. Une culture qui se réduirait uniquement à une seule œuvre musicale et dont il ne resterait qu'un seul objet rituel à la signification discutée serait aussitôt qualifiée par les anthropologues de culture morte et oubliée. Une culture vivante se déploie sans cesse dans la création de nouveaux objets, de nouvelles pratiques, de nouvelles œuvres. Une culture vivante s'approfondit en se diversifiant.

La culture est foisonnante

Toute culture répond à des principes de profusion et de densité. Cet agrégat forme un nuage d'éléments plus ou moins disparates où aucun ne prend *a priori* le pas sur l'autre, où il n'y a pas d'homogénéité préétablie, pas d'ordre ou de classification hiérarchique, pas de logique déductive stricte, mais où chaque élément évite la dispersion en étant lié aux autres selon une trame plus ou moins dense.

Cas pratique

L'omniprésence communicationnelle de Red Bull

En moins de 20 ans, la marque Red Bull a réussi à occuper le paysage sportif mais aussi certains éléments du paysage artistique par la production et la diffusion de centaines, voire de milliers de contenus éditoriaux et d'événements filmés et retransmis sur divers supports médiatiques. Progressivement, Red Bull a créé des dizaines d'événements déclinés sur une multitude de territoires, imaginant même des sports extrêmes nouveaux. Chaque épreuve est un événement avec un retentissement potentiellement mondial, si bien que chaque initiative locale (par exemple, le saut du premier étage de la tour Eiffel) a des échos à travers toute la planète. Les sites des événements sont maintenus dans la durée, assurant une présence cumulée massive. Red Bull ne se limite pas aux sports extrêmes (ski, patin à glace, plongeon, avion) au sens strict, puisqu'elle va jusqu'à proposer des courses de VTT dans les couloirs du métro, un projet de saut en parachute depuis l'espace (Red Bull Stratos). Chaque événement est l'occasion de montrer ou de mentionner d'autres manifestations issues de l'immense banque de données dont dispose la marque. L'ensemble est regroupé dans un site dédié intitulé « Red Bull Content Pool ». Chaque sport peut faire l'objet de traitements divers : simulation virtuelle avec *The Secret Half Pipe*, jeu de voitures (*Flugtag Flight Lab*) ou approche poétique et esthétique, comme un magnifique clip musical sur un champion de VTT.

Pour démultiplier sa présence, Red Bull vend ses programmes sur les marchés TV, a lancé sa chaîne délinéarisée en plus du magazine imprimé diffusé

• • •

à grande échelle (hébergé au sein de titres comme *L'Équipe*). La masse critique des contenus Red Bull est rendue possible par la combinaison suivante : Multitude des événements × diversité des traitements × présence dans la durée × démultiplication internationale × multiplicité des supports (*prints*, sites dédiés, Web TV, TV, live, PLV, etc.) × amplification par la mobilisation du public (événements dans de grandes villes, wiki, reporters).

La marque, pôle de densité symbolique

Partout, le champ social est saturé d'émetteurs et de récepteurs, d'expressions culturelles qui demandent à être interprétées, réinterprétées, transformées et mises en scène par les individus. Sur cette vaste scène sémantique, il existe des nœuds, des lieux où les émissions symboliques, les images reflétées, sont plus fortes, plus denses et plus signifiantes, jusqu'à constituer des pôles sémantiques et symboliques où les gens aiment se retrouver, se projeter et dont ils se servent comme d'un repère.

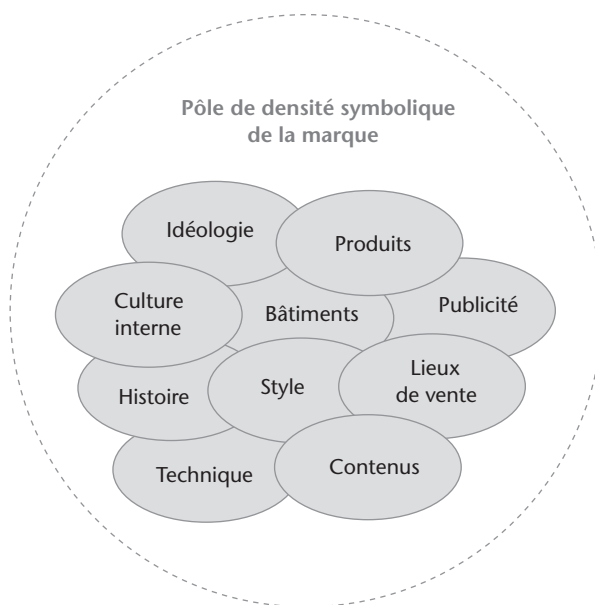


Figure 5.1 – La marque est un agrégat d'éléments

Les pôles culturels sont des repères mentaux qui structurent la vie d'une collectivité. Les individus y sont attirés comme par une force gravitationnelle plus importante. Ces endroits symboliquement plus « denses » sont nombreux dans le champ de la communication sociale : les institutions, les partis politiques, les chapelles religieuses, les ONG, les personnalités et les fédérations sportives en font partie. D'après Raphaël Lellouche – qui a étudié ces phénomènes de densité sémantique des marques, notamment dans la perspective de la « convergence des médias » –, les marques, en tant qu'univers symboliques cohérents, à la fois pôles d'émission, de création, de technique, d'inventions de nouveaux objets, catalyseurs de pratiques et plus récemment d'édition de programmes, font partie de ces bassins d'attraction par leur densité sémantique (sens), sémiotique (signes) et symbolique (symboles). Cette densité les rend dignes d'intérêt au sein d'un champ social plus dispersé, et peut leur permettre de rivaliser avec d'autres institutions pour structurer la vie d'une collectivité ou l'identité de certains individus. Les marques qui savent cultiver leur culture se constituent ainsi en pôles symboliques particulièrement denses, capables de structurer la vie collective. Elles deviennent des repères mentaux non seulement sur un marché, mais dans la vie culturelle de tout ou partie d'une société.

Avis d'expert

La notion de densité sémantique de marque, par Raphaël Lellouche, sémiologue

La définition de la marque comme pôle de densité sémantique s'élevant au rang d'institution est en phase avec la définition de la densité sémantique. Un objet quelconque est susceptible de procurer un sentiment de nature esthétique, et donc devenir une œuvre d'art, lorsqu'il obéit à certains critères, et en particulier à des critères de densité, de saturation relative, de symbolisation, à condition de signifier très fortement, de façon puissante et irrésistible. Prenons, d'après l'esthéticien Nelson Goodman, l'exemple d'un dessin de Hokusai représentant la montagne Fuji Yama à l'aide d'un simple trait. Dans ce dessin d'artiste, la moindre variation de forme, de couleur ou d'épaisseur est chargée de sens, chaque zone du dessin interagit avec l'ensemble et la plus petite modulation fonctionne comme un symbole (de douceur, de robustesse, de calme, de sagesse, etc.). On peut, à chaque fois qu'on regarde le dessin, y projeter un sens nouveau.

Une ligne représentant cette fois-ci un cours de Bourse fonctionne de façon très différente : elle ne symbolise rien, elle n'exemplifie rien, mais elle indique un résultat. On en a très vite fait le tour. C'est la même chose en ce qui concerne les marques. L'objet et la communication des marques sont régis par ces mêmes principes de densité et de saturation : (i) « plus je regarde, plus je vois » (*the closer you look, the more you see*) et (ii) « plus je m'intéresse, plus je découvre ». Une marque est un objet à tiroirs qu'on n'a jamais fini de regarder, qui réserve toujours des surprises dans la multiplicité de ses expressions. La production de contenus permet en particulier aux marques d'exprimer pleinement leur niveau de densité immatérielle, au même titre que la densité visuelle véhiculée, par exemple, par la publicité : les marques peuvent désormais faire comprendre plus facilement aux consommateurs intéressés par une marque que « plus ils vont s'y pencher, plus ils vont découvrir ».

La notion de masse critique

L'univers des médias a qualitativement changé depuis une dizaine d'années : alors qu'auparavant il s'illustrait par une relative rareté au sein de la vie quotidienne, on constate aujourd'hui une densification et une imbrication extraordinaire des médias dans leur type et dans leur fonctionnement, dues entre autre au Web, à la délinéarisation et à la production amateur.

La présence d'une marque dans un champ aussi compact exige de ne pas se limiter à des actes de communication rares et isolés. Selon une étude de Raphaël Lellouche et Louisa Taouk sur la « convergence des médias », la première étape d'une stratégie d'expression culturelle passe par une production associant grande quantité, grande qualité et multiplicité des canaux. Le contenu en série est une stratégie pour augmenter le temps d'exposition au message et amener l'audience à fréquenter plus longtemps la marque. Mais c'est aussi la seule façon pour la marque de tailler sa place au sein d'un univers médiatique toujours plus riche. En parallèle de cette production de contenus, la diversité des autres manifestations de la marque, comme les bâtiments, les événements ou les expériences, doit manifester au regard extérieur la présence d'un système suffisamment riche pour mériter le titre d'univers culturel potentiel.

La culture est générative

Les stratégies culturelles doivent idéalement se développer et s'approfondir dans la durée avec une logique de démultiplication et de constitution de patrimoine. La « générativité », concept forgé par Noam Chomsky et repris par Pascal Somarriba, consultant en marques et médias chez Via Alternativa, désigne la capacité d'entrevoir en amont le potentiel de développement dans le temps et sous des formes diverses. Chaque contenu, pratique ou événement d'une culture forte et vivante doit à son tour pouvoir devenir le nouveau point de départ de nouveaux contenus, de nouvelles pratiques, de

nouveaux événements. Il faut donc envisager le déploiement du contenu dans un plan événementiel et de développement, en association avec des produits, services et manifestations de la marque. Le brand content permet une multiprésence sur tous les points de contact et un rayonnement de la marque beaucoup plus fort que le marketing traditionnel. Intimement liées à la densité de leur univers culturel, les marques fortes ont cette caractéristique que chaque élément paraît doté d'une puissance organique et générative propre, comme s'il était lui-même le point de départ d'un nouvel univers culturel, d'une nouvelle piste créative. La culture obéit à un principe de saturation, de débordement, et chaque objet qui en fait partie est lui-même un pôle de rayonnement.

La politique de contenu de Leclerc autour du pouvoir d'achat a connu un moment fort avec le lancement du blog du PDG, intitulé « De quoi je me M. E. L. », mais a aussi donné naissance à une myriade d'initiatives, comme les sites Quiestlemoinscher.com, Ecotidien.fr, Mouvem-leclerc.com, Ideeconso.com.

Cette notion de générativité est également bien illustrée par l'exemple *Yes Virginia*, un mini-film d'animation produit par le distributeur américain Macy's. Tout est parti d'un conte de Noël créé par Macy's et diffusé en 2009 sur CBS, intitulé *Is There a Santa Claus ?* (« Y a-t-il un Père Noël ? »), en référence au titre d'un article de la couverture du *New York Sun* du 21 septembre 1897. Une petite fille, pour convaincre son père de l'existence du Père Noël, décide de poser la question au journal avec l'idée que cette publication de référence ne saurait mentir. Ce qui est remarquable dans cette opération, c'est que la fiction de grande qualité, très discrètement signée par Macy's à l'antenne, est le point de départ d'une multitude de développements. Dès 2009, Macy's a organisé la tournée d'un bus aux États-Unis, différentes opérations interactives autour des souhaits de Noël, un guide de conseils d'achats pour les cadeaux de Noël, une lettre téléchargeable destinée au père Noël à envoyer *via* des boîtes aux lettres placées dans les magasins Macy's. Depuis 2009, Virginia fait l'objet d'une orchestration sous la houlette de

JWT. Devant le succès de l'opération, le personnage de Virginia est maintenant mobilisé de manière récurrente pour la période des fêtes (Macy's Thanksgiving day parade, livre et DVD vendus notamment chez Macy's, vitrines de Noël, personnages d'animation vivants capables de répondre à des interviews) : une bonne illustration de la capacité générative du contenu dans la durée en partant d'une opération spéciale, qui aurait pu rester un *one shot* et qui est devenu un classique. Et une bonne façon d'apporter du rêve (« *Magic of Macy's* », le slogan de la marque) dans un secteur qui joue beaucoup sur le discount.

Avis d'expert

L'hypertexte ouvert de la marque, par Pascal Somarriba, consultant marques médias

La révolution technologique a donné lieu à un changement majeur dans les « textes » qui expriment les marques. Traditionnellement, l'entreprise contrôlait l'émission de ses textes, motivés par l'accroissement : textes explicatifs (modes d'emploi ou articles vantant les prouesses techniques ou d'usage), textes à message (publicité), mais aussi manifestations esthétiques de la marque (design, *visual merchandising*). Aujourd'hui, nous sommes passés de textes contrôlés à la cohabitation entre textes

contrôlés et textes incontrôlés, non produits par la marque. L'ensemble de ces manifestations forme l'« hypertexte de marque ». Ce concept d'« hypertexte » est générateur de questions et de solutions intéressantes, pour le récepteur comme pour l'entreprise : en quoi cette réalité modifie-t-elle notre façon de concevoir les textes émis par l'entreprise ? Comment, pour la marque, gérer un hypertexte qu'elle n'a pas intégralement choisi ? Nombre de marques restent ancrées dans une obsession historique

...

de contrôle et tentent de mettre en avant les éléments de leurs hypertextes qui sont le plus en lien avec leurs stratégies textuelles. D'autres vont plus loin et substituent à l'illusion du contrôle la production de textes délibérément « ouverts », c'est-à-dire permettant une plus grande liberté d'interprétation et

d'appropriation par ses publics. Par ce biais, l'entreprise exprime sa capacité d'adaptation et sa disponibilité collaborative, encourageant l'incorporation de contributions créatives et culturelles émanant du « dehors ». Ainsi géré, l'hypertexte contribue à enrichir le sens de la marque.

Corollaire de la générativité : la création d'un patrimoine

Les marques ont vocation à développer progressivement une *library*, un fonds patrimonial de marque dans une logique muséologique moderne. Chaque production doit pouvoir durer dans le temps, être réutilisable et mobilisable. Comme dans une œuvre artistique, ce qui importe, c'est la multiplicité, les évolutions et déclinaisons sur un même thème, où les différentes composantes se répondent, créant divers niveaux de lecture. Même les exécutions moins réussies deviennent intéressantes dans un contexte de patrimoine culturel, comme par exemple un projet inabouti, ou le premier jet d'une production qui sera améliorée par la suite. Au fil des années, Coca-Cola a accumulé un tel patrimoine de contenus que la marque a pu créer World of Coca-Cola, un parc d'attraction qui est devenu la destination phare d'Atlanta, ou encore organiser des tournées de Noël dans les galeries commerciales françaises.

Les marques qui ne disposent pas de ces fonds culturels et artistiques sont dans l'incapacité de profiter de ces mises en scène valorisantes de leur marque (dans les musées, dans des espaces, dans des flagships, lors d'ouvertures ou d'événements de la marque, des utilisations multiples sur le net à la fois d'exposition, mais aussi

collaboratives et sociales, etc.). Pourtant, la dimension patrimoniale n'est souvent pas assez prise en compte dans la valorisation du brand content.

Dans l'exemple de Fabrica, la « boîte à idées » de Benetton, on voit bien comment le patrimoine culturel de la marque étendue de Benetton (Benetton, *Colors*, Fabrica) se construit dans le temps, avec des projets de plus en plus complexes. D'une simple marque de vêtements, on passe à des œuvres pour des commanditaires extérieurs (ONG, musées, villes, autres marques...). C'est ainsi que Fabrica peut occuper deux étages du centre Pompidou, ou d'autres grands musées dans le monde, tout à fait légitimement et sans aucune démarche marketing de la part de Benetton, qui ne sponsorise pas ces espaces. Si sa politique de brand content est assez ambitieuse, la marque, déjà agent industriel, devient donc un agent culturel.

De nombreuses marques de luxe s'inscrivent dans cette démarche depuis bien longtemps, en sélectionnant des axes culturels dignes d'intérêt et en accord avec l'histoire de la marque.

Le défi de la cohérence

Avec la prolifération des moyens d'expression des marques se pose la question de la cohérence des contenus et des composantes culturelles de la marque. Dans une certaine mesure, le pouvoir d'attraction de la marque dépend de la force et de la cohérence de ses expressions. C'est à la fois la force symbolique de ces éléments hétéroclites et le degré de densité de leurs liens qui déterminent l'attractivité de la marque.

Les marques entrent dans une ère où la cohérence n'est plus apportée par le discours, ni même par une histoire qui aurait pour fonction de rassembler en un seul récit la diversité des manifestations de la marque. Ce qui assure la cohérence de la marque, c'est la gestion de la culture.

Le mécanisme de renforcement réciproque

Les éléments hétéroclites constitutifs de la marque doivent intégrer un degré de redondance très élevé : le produit est lié au message publicitaire, la publicité est liée aux codes d'identité visuelle de la marque... Ces éléments expressifs et signifiants nouent ainsi entre eux un réseau très complexe de renforcements réciproques qui participe de la densification de l'univers de la marque.

Certaines marques fournissent de bons exemples de cette redondance expressive de leur univers dans toutes leurs manifestations. Chez Nike, toutes les expressions de la marque suivent une ligne directrice autour du dépassement et du défi : la publicité, les églises, les aphorismes affichés dans les magasins, les contenus vidéo...

La marque JenniPie a choisi de mêler l'univers des glaces et des gâteaux avec celui des bikinis et de la lingerie. Dans le point de vente de Milan, tout converge pour mixer ces deux univers dans une ambiance années 1950 :

- l'enseigne évoque d'entrée l'univers gourmand en représentant une femme élégante tirant un chariot à glaces avec de la lingerie suspendue ou présentée dans des emballages de cupcakes ;
- un espace Sorbetteria propose des bikinis dans des cônes de glace avec une cuillère de couleur plantée dans le maillot ;
- certaines tenues sont présentées dans un emballage de gâteau avec des rubans.

Sushi Shop transforme un produit désormais banal en développant une esthétique japonaise occidentalisée haut de gamme, que la marque décline sur tous ses supports :

- boîtes de couleur noire qui évoquent les coffrets en laque, intitulées Black Box ;
- scénographie soignée des produits : dessins d'hippocampes, de papillons... qui peuvent rappeler les arts japonais comme la

calligraphie ou les origamis, tandis que les publicités rappellent les compositions d'Arcimboldo ;

- convocation d'icônes issues de la culture locale, comme Kenzo ;
- créations originales de sushis mixant techniques japonaises et cuisine gastronomique occidentale.

Au final, tout converge avec un chaînage de marques et de symboles, qui participent à la construction d'un univers tendance, haut de gamme et mondialisé.

Une direction commune

La cohérence d'une culture de marque dépend du lien organique qui rassemble toutes les manifestations de la marque. L'expérience montre qu'il ne suffit pas de créer un « style esthétique commun » : c'est bien sur le plan des idées que se joue l'unité de la diversité de la marque. Les éléments d'une culture de marque sont perçus comme appartenant à une même culture, non parce qu'ils ont un « air de famille », mais parce qu'ils semblent refléter une même vision du monde. Il s'agit donc de repérer, amplifier et faire converger des signaux faibles émis par la marque, et de les mettre en valeur comme expressifs de la culture de marque :

- en exprimant un but (une intention, une quête de sens) ;
- en s'appropriant un thème original ou en définissant un territoire culturel (art du voyage pour Vuitton, sports extrêmes pour Red Bull, etc.) ;
- en développant un programme de recherche (observatoire, laboratoire) ;
- en créant un univers dont la marque est l'auteur (*cf.* Oasis) ;
- en suivant un mentor (créateur, fondateur et directeur artistique comme Marc Jacobs et Karl Lagerfeld) ;
- en s'appuyant sur un univers stylistique (Corso Como, Monoprix) ;
- en travaillant sur des archétypes ou des symboles.

Un moment de vérité pour apprécier la cohérence d'une marque consiste à taper son nom dans Google Images. On va alors apparaître un ensemble de signes plus ou moins diversifiés. Instagram constitue également un bon test pour apprécier l'univers visuel développé par la marque. Pour orchestrer leur cohérence, les marques mettent au point des chartes stylistiques, graphiques, sémantiques, photographiques, éditoriales, olfactives, lumineuses, sonores...

Selon Patrick Mathieu : « Ce qui va organiser la différence, c'est l'esprit dans lequel on va faire les choses. On a trop tendance à prendre le concept publicitaire pour l'idée de l'entreprise. La singularité d'une entreprise, c'est l'impérieuse nécessité de procéder d'une certaine manière. Les entreprises ont vocation à faire œuvre, c'est-à-dire à créer des choses qui ont du sens pour les gens dans une durée. Les entreprises doivent s'interroger sur leur contribution à l'histoire et se demander en quoi elles sont inoubliables. »

Avis d'expert

Raphaël Lellouche, l'idée de marque, principe régulateur

Les marketeurs parlent souvent de l'idée de marque comme de l'idée fondamentale qui structure et définit l'identité d'une marque, sa singularité sur un marché qui la rend reconnaissable entre toutes. Mais, pour bien comprendre ce qu'est l'idée de marque, il faut déjà comprendre ce qu'est exactement une idée. En philosophie, le mot « idée » recouvre deux sens. Pour un philosophe comme Locke, les idées sont les contenus mentaux,

des notions psychologiques des concepts. Avoir une idée, c'est avoir à l'esprit un contenu bien défini : j'ai l'idée de partir en vacances au Club Med au Portugal, j'ai l'idée d'une activité pâte à modeler pour mes enfants dans l'après-midi, j'ai l'idée d'un cadeau précis pour ma femme. Pour Platon, en revanche, une Idée est un archétype, un modèle idéal qui structure et guide nos représentations et nos actions, mais dont les êtres sensibles

qui lui correspondent ne sont que des réalisations imparfaites. Par exemple, l'artisan a en tête l'idée de la table et travaille à partir de cette idée pour réaliser une table. La table une fois construite est une manifestation possible de l'idée de table, sans lui correspondre tout à fait. De la même manière, l'idée du bien nous guide dans nos actions, l'idée du beau dans nos perceptions, mais ne désigne aucun contenu précis ou définitif. Kant développe une théorie proche dans la *Critique de la raison pure* : pour lui, les idées sont régulatrices et constitutives, elles sont des idéaux vers lesquels on tend, mais qui ne se réalisent jamais (idée de la justice, idées morales, etc.). Le philosophe Gilles Deleuze propose dans cette lignée une conception de l'idée comme point de mire idéal qui unifie un réel et donne à une configuration de choses son individualité.

Les marques, guidées par une autre « idée » de la marque, relèvent bien de ce deuxième type d'idées archétypales, difficilement cernables, informulables, mais qui se réalisent dans toutes les manifestations de la marque, constituent leurs points de mire communs : l'idée de marque est une direction vers quoi la marque tend, qui oriente la totalité de l'agglomérat ontologiquement hétérogène qui la forme, et cimente sa densité, qui fonde son originalité et sa disruptivité. Cette idée, ce peut être par exemple une innovation culturelle fondatrice née de la vision du fondateur. C'est le cas d'Apple, qui décline à l'infini le concept originel d'un ordinateur personnel, doté d'une interface *friendly*, avec des icônes. Ces idées sont très fortes, et dépassent de loin les simples insights consommateurs avec lesquels on les confond parfois.

Le concept d'ubimédia

S'il est acquis qu'une marque doit jouer de multiples canaux, la question se pose des types de canaux et de leur orchestration. Une marque doit avant tout être présente en simultané sur le plus de fronts possible, avec un maximum de cohérence à travers ses

variations. Les marques doivent favoriser des canaux non intrusifs, qui laissent une place à la participation et l'engagement du consommateur à tout moment. Elles doivent aussi s'appuyer sur des supports puissants pour assurer leur visibilité.

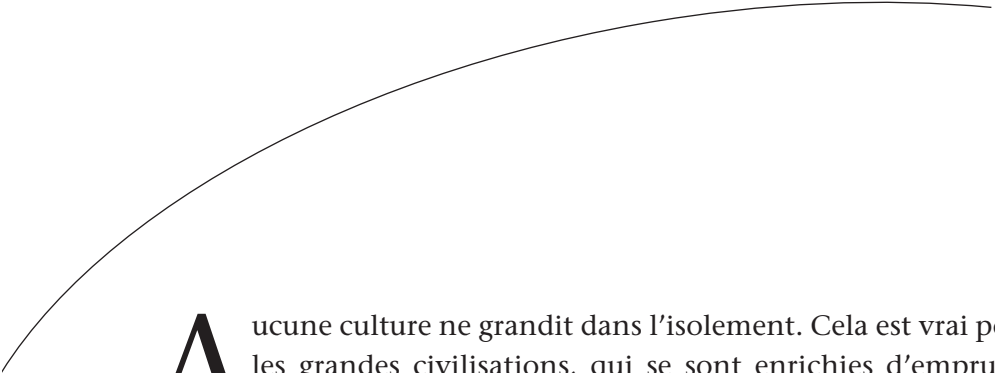
En B to B, les méthodes les plus fréquentes sont la publication d'articles, de livres blancs, l'utilisation des médias sociaux (Twitter, LinkedIn) et des blogs, les newsletters électroniques, l'étude de cas et l'événementiel (salons, conférences). Pour les marques destinées au grand public, il s'agit d'articuler le point de vente qui permet de diffuser des contenus et de créer des événements, les sites de la marque (applis, site Web, site d'e-commerce, page Facebook, blog), les médias, l'espace public, les vendeurs, etc.

Lors des différents tests consommateurs consacrés au brand content, nous avons été frappés par l'impact des canaux physiques (produits, lieux de vente, événements, etc.) car le consommateur appréhende le contenu avec son corps et l'ensemble de ses sens avec des traces mémorielles durables. À l'inverse, les canaux strictement liés aux petits écrans qui mobilisent essentiellement le cerveau ont un impact plus limité.

L'identité culturelle d'une marque ne peut qu'être multifacette. Comme un musicien ne saurait être musicien qu'au conservatoire, mais doit également l'être en salle de concert, chez lui, dans les journaux spécialisés, sur sa carte de visite et dans les dîners mondains, la marque doit être capable de souplesse et travailler ses mimiques sur les différents supports qui lui sont accessibles, afin de convaincre de l'authenticité de la culture qu'elle revendique, et se présenter comme pôle de densité symbolique susceptible d'encourager la projection ou l'attachement d'un consommateur.

Chapitre 6

La culture est un organisme en interaction avec son environnement



Aucune culture ne grandit dans l'isolement. Cela est vrai pour les grandes civilisations, qui se sont enrichies d'emprunts et de mouvements de brassages de populations et d'apports extérieurs. Les cultures ne sont pas des insectes piégés dans des bocaux, ce sont des organismes vivants complexes, qui interagissent en permanence avec leur environnement, s'adaptent, se transforment et s'enrichissent dans un jeu de relations mutuelles. La marque est un organisme intrinsèquement relationnel. Nous entendons cette définition en un double sens : 1. la culture naît de la relation et s'enrichit de la relation (pacifique ou violente) avec d'autres cultures, et 2. la culture permet la relation, en ce qu'elle favorise le contact et le sentiment d'appartenance communautaire.

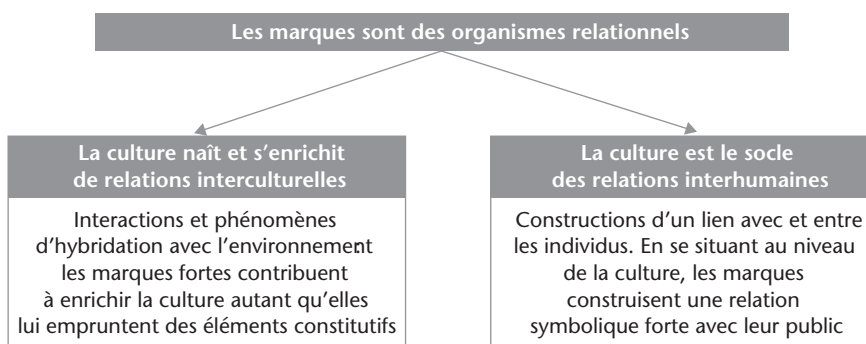


Figure 6.1 – La marque comme organisme relationnel

La marque est en permanente adaptation à son environnement

Ce qui fait la force et l'attractivité d'une marque, c'est la densité et la compacité de son système d'expression, constitué d'éléments hétéroclites. Mais la marque n'est pas pour autant une entité fermée.

La marque-organisme n'est en effet pas construite uniquement par elle-même, elle ne crée pas *ex cathedra* un univers entièrement maîtrisé : au contraire, elle vit dans un environnement concurrentiel, culturel, auquel elle est perméable et dont elle subit les influences et les déterminations contextuelles. Par conséquent, elle doit s'adapter de manière stratégique aux stimuli et aux provocations extérieures : anticiper les menaces de ses concurrents, ajuster son positionnement, redéfinir son territoire ; mais aussi entretenir des rapports avec ses clients, communiquer pour séduire, jouer avec les appropriations et les usages qui lui échappent (fidélité, performance...). Souvent, sa maîtrise n'est donc pas purement déductive (tirée de son propre fonds), mais relative (dans sa relation aux autres) : c'est une adaptation permanente sous forme de maîtrise-réponse nécessaire à sa survie.

Tableau 6.1 – L’environnement culturel de la marque

Environnement historique	Environnement technique	Environnement concurrentiel
La marque doit vivre avec son temps, avec les mœurs de son époque, n’être ni trop en avance ni en retard	La marque dépend des conditions de développement technologique contemporaines	La marque n’est pas seule et le comportement de ses concurrents influence son propre comportement : elle peut s’étendre ou se restreindre, se diversifier, etc.

La marque n’est pas séparable de son environnement culturel

Si la marque est relationnelle, la culture est son langage. Le propre de la culture, c’est justement qu’il est impossible de séparer un extérieur et un intérieur : il n’y a pas l’organisme d’un côté et la culture de l’autre ; l’organisme est déterminé par sa culture, il en est imprégné. Ainsi, un individu qu’on arracherait à son milieu culturel l’emporte avec lui et peut le reconstruire ailleurs, le recréer avec d’autres outils.

Ainsi, lorsque la marque Maalox s’appuie dans sa publicité sur le mythe du dragon – iconographie qui lui préexiste et est abondamment illustrée, notamment, dans le mythe de Saint Georges –, elle nourrit elle-même cette iconographie, le dragon faisant désormais partie de l’identité de la marque, et la constitue intérieurement. Dès lors, il est impossible de dire que le dragon est « extérieur » à la marque, et des anthropologues du futur qui voudraient faire une analyse de l’imaginaire du dragon de nos jours prendraient peut-être les boîtes de Maalox pour analyser la façon dont ce produit a enrichi l’imaginaire dont il a hérité.

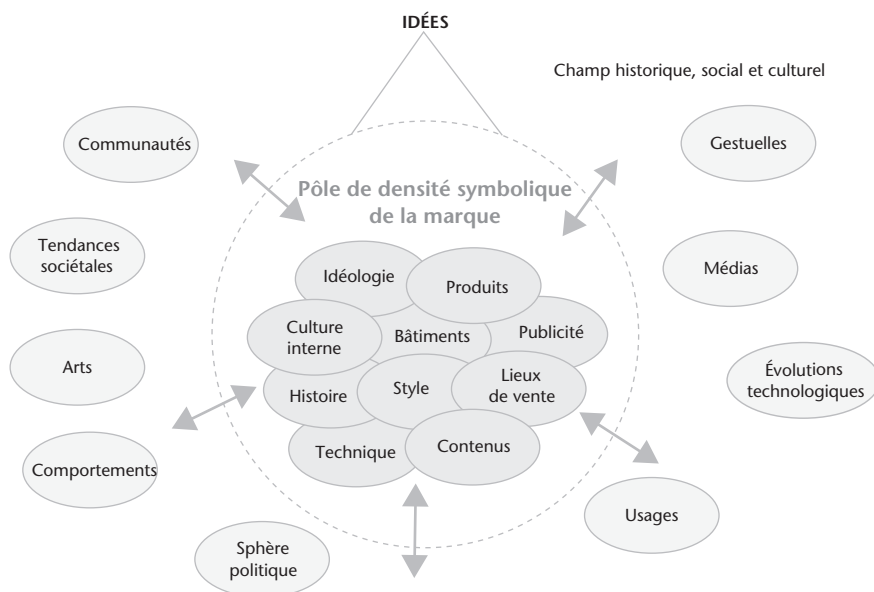


Figure 6.2 – La marque et son environnement culturel

La marque est un produit de la culture et le lui rend bien

Les grandes marques contribuent à enrichir la culture où elles sont nées, par leurs inventions, leur imaginaire ou leurs idées. Dans certains cas, ce qu'elles ont à offrir est accepté comme patrimoine collectif, immédiatement adopté par un groupe social. Dans ce cas la marque se trouve imbriquée dans un jeu de relations extrêmement fortes avec la culture ambiante, ayant reçu d'elle et rendu en retour. C'est le cas de certaines marques considérées comme des joyaux nationaux, des marques de luxe en France ou des marques d'industrie chimique ou automobile en Allemagne.

Les contributions à la culture matérielle d'une société : le poids des inventions

Le premier exemple de contribution d'une marque à la culture matérielle d'une société réside dans les inventions fortes que celle-ci propose à la collectivité. Les grandes inventions constituent des contributions majeures à la culture matérielle d'une société, qu'on parle de la roue, de l'étrier, de l'imprimerie ou de la machine à vapeur. Au ^{xx}e siècle, les inventions de ce type sont brevetées, protégées et souvent commercialisées par des marques, qu'il s'agisse du grille-pain, du four à micro-ondes ou de la montre-bracelet. Plusieurs de ces marques sont d'ailleurs nées directement dans le sillage d'une invention de leur fondateur : Kodak et la pellicule, Mercedes et le moteur à combustion. La difficulté est, pour ces marques-là, de montrer qu'elles ne se limitent pas qu'à un produit, aussi innovant soit-il, mais qu'elles sont la raison d'être qui rendit cette invention possible, et qui en fera naître de nouvelles à l'avenir.

Certaines inventions révolutionnent les usages et les comportements. Elles imprègnent aussitôt les modes de vie, si bien que la société ressent immédiatement le potentiel des marques et de leurs produits à façonner le monde. L'essor des nouvelles technologies en est aujourd'hui l'illustration flagrante, dans la mesure où nous avons vu changer de façon radicale la manière de partager l'information, d'écouter de la musique, de travailler ; et ces mutations ont été accompagnées, soutenues et parfois rendues possibles par des marques. C'est le cas d'objets comme l'iPod ou l'iPhone, qui ont révolutionné le rapport à la musique ou au téléphone, en offrant la possibilité d'emporter avec soi des milliers de chansons, ou en associant une diversité de fonctions sur un même appareil. L'invention de l'ordinateur, puis de l'ordinateur personnel, des logiciels intuitifs rendant l'informatique accessible à tous racontent une histoire ou le parcours d'un individu (Steve Jobs, Bill Gates), d'une marque (Apple, Microsoft) et d'une société (essor de la culture numérique) sont fortement imbriquées et indissociables. Au final, ces inventions

viennent modifier la culture matérielle d'une société, au sens où des usages nouveaux émergent associés à l'utilisation d'appareils précis, de gestes (le double-clic, le toucher de l'écran), d'un langage et à toute une manière de penser, d'agir, etc.

Parler de culture matérielle signifie que ces attitudes et ces manières de voir s'incarnent dans des pratiques et des techniques elles-mêmes portées par des objets. La manière d'accéder à l'information n'a rien à voir au siècle des journaux, au siècle de la télévision ou à l'époque d'Internet et du téléphone intelligent.

Cas pratique

Rolex : l'invention de la montre moderne

En 1926, Hans Wilsdorf, fondateur de Rolex, est le premier horloger à mettre au point une montre totalement étanche. Son souci d'alors était de protéger ses créations des poussières et des infiltrations d'eau qui endommageaient les mécanismes : c'est la création de l'Oyster, première montre-bracelet étanche au monde. Il s'agit, pour l'époque, d'une innovation majeure, qui vient enrichir la culture horlogère et l'usage des montres-bracelets particulièrement exposées aux chocs, plus fragiles et donc moins fiables. Cette innovation est suivie d'une autre, en 1931, avec le remontage automatique de la montre, qui rend le remontage manuel quotidien superflu. Cette invention « découle » littéralement des avancées de la première, dans la mesure où la suppression du remontage manuel permet de préserver les joints d'étanchéité souvent sollicités par la friction sur la couronne de remontoir. Les innovations se succèdent toujours dans le but de protéger l'étanchéité de la montre, qui assure la durabilité et la fiabilité de l'appareil. Lorsqu'une invention est ainsi le fruit d'une vraie culture, d'une volonté sincère ou profonde d'un créateur, elle en produit fréquemment d'autres.

Rolex comprend très tôt le besoin de mettre ses créations « en situation », et décide de s'associer à des exploits sportifs qui traduisent, sur le plan humain, les performances de la machine. Mercedes Gleitze, première femme à traverser la Manche à la nage, porte la première Rolex Oyster lors de son exploit, en 1927. Ce qui importe ici est d'anticiper la

• • •

réaction de celui qui assiste à l'événement ou qui apprend, des années plus tard, que la nageuse, qui ne pouvait emporter que le minimum, a tout de même tenu à avoir avec elle, outre son maillot, une montre à son poignet. On peut imaginer que la possibilité de regarder le défilement du temps a permis de structurer son parcours et son effort, d'aménager des pauses, de se trouver un second souffle, etc. La marque est donc autorisée à dire que non seulement cette traversée constitue le test ultime de l'étanchéité de la montre (la montre est simple *objet* de l'expérience), mais également que la montre a été l'un des adjuvants de l'exploit (*sujet* de l'expérience), *a fortiori* dans un contexte où l'équipement de la sportive était ultra-limité.

Au fil de son histoire, Rolex, dépassant la stricte culture horlogère, s'est ainsi construit un rôle de compagnon intime de tous ceux qui visent à l'excellence. L'Oyster atteint le sommet de l'Everest en 1953, et la marque détient le record de la profondeur atteinte en plongée réelle, avec l'exploit réalisé en 1960 par Jacques Piccard à 10 916 mètres de fond. Rolex était également du voyage de James Cameron le 26 mars 2012 dans la fosse des Mariannes. La montre portée par le bras télécommandé du *Deepsea Challenge* a atteint la profondeur de 10 898 mètres. Mises bout à bout, ces innovations et leurs illustrations sportives témoignent non seulement d'une culture de l'excellence de la marque, de sa contribution à la mécanique horlogère, mais elles imprègnent également une partie de l'histoire et de la culture du xx^e siècle.

Dans *Brand content*, nous disions que les marques aux premières loges de ces découvertes, qui participent des aventures humaines, des exploits sportifs, disposent de contenus éditoriaux parfois aussi riches que les médias traditionnels. Les vidéos de la conquête de l'espace ou de la Lune mises à disposition sur le site Omega, en hommage au seul instrument civil autorisé à monter à bord de la navette Challenger, permettent d'offrir un angle différent sur un épisode de l'histoire. Les marques sont des océans d'histoires, et peuvent aujourd'hui les mettre en évidence. D'aucuns diront que les marques font voir l'histoire « par le petit bout de la lorgnette », ou instrumentalisent la culture ; d'autres diront que les marques et leurs produits apportent leur pierre à l'édifice et contribuent à

rendre un événement plus intensément vécu, plus riche de sens et chargé de sous-histoires, qui viennent ouvrir de nouveaux tiroirs dans le patrimoine culturel d'une communauté.

Les contributions à la culture immatérielle : le poids des symboles

Les marques ne proposent pas seulement des produits et des éléments de la culture matérielle. Ce sont aussi des réservoirs de sens, de symboles : elles émettent dans l'espace public des images, des discours qui empruntent des formes symboliques à la culture environnante et les modifient en retour, de la même façon que les artistes se saisissent d'un thème ou d'une forme déjà traités dans l'histoire de l'art, et y apportent leur regard pour les générations futures.

Une marque qui se contenterait de vendre des produits cosmétiques, maquillages et parfums, sans se soucier du poids culturel de la beauté, ni de l'importance du thème de la vanité et du temps qui passe, ne serait qu'une marque de bonimenteur, sans rôle culturel significatif. Toutes les marques majeures ont vocation à apporter leur pierre à l'édifice de ces réflexions qui traversent les générations et constituent des axes structurant de l'histoire culturelle des peuples et des sociétés.

Avis d'expert

Chanel et la mélancolie, d'après l'analyse sémiologique de Raphaël Lellouche

L'univers culturel de la marque Chanel est peuplé de personnages pensifs, repliés sur eux-mêmes ou perdus dans leurs rêveries. Cette atmosphère s'inscrit dans la tradition très ancienne et très forte de la figure mélancolique, que Chanel prolonge et enrichit.

Prenons trois motifs classiques présents dans les communications Chanel depuis des décennies : l'escalier, le miroir et la femme accoudée, la tête posée dans la main. Ces postures sont profondément associées à l'histoire même de la marque : la première grande boutique Chanel de la rue Cambon abrite un grand escalier courbe garni de miroirs, où la couturière fit défiler ses premiers mannequins. Ce motif de l'escalier est aussi pour Chanel une façon de réarticuler tout un ensemble culturel extrêmement puissant, et de mobiliser pour son profit les symboles associés à ces motifs dans l'histoire de l'art ou de la littérature. L'escalier, comme l'échelle, est depuis des siècles un symbole archi classique de l'ascension vers la gloire, la vertu

et le divin. On le retrouve dans quantité de gravures, de tableaux, de retables religieux, ou sous la forme de l'échelle de Jacob, qui symbolise la connexion entre les hommes et Dieu, mais également en arrière-plan de la gravure d'Albrecht Dürer *Melancholia I*, en référence à l'élévation de l'esprit loin des vicissitudes du monde terrestre. La profondeur du symbole est encore plus grande si l'on songe au nombre de barreaux ou de marches que l'iconographie classique fixe invariablement à sept : il y a sept barreaux sur l'échelle de Jacob, sept barreaux sur l'échelle des alchimistes dans leur progression vers la pierre philosophale, sept marches sur l'escalier des vertus, etc. Aussi n'est-ce pas totalement le fruit du hasard si dans plusieurs campagnes de publicité Chanel par Karl Lagerfeld, les mannequins posent, l'air mélancolique, la tête dans la main, au pied d'un escalier (à l'intérieur d'une villa, adossées sur les marches d'un escalier de secours d'un immeuble new-yorkais, etc.). Sur plusieurs visuels,

on peut même compter le nombre de marches, souvent sept ou neuf. Même constat sur l'usage quasi systématique du miroir : figure imposée de la communication des produits cosmétiques, le miroir est souvent présent dans les publicités Chanel (Audrey Tautou se reflétant dans les vitres de l'Orient-Express pour Chanel N° 5, Keira Knightley s'élançant vers les parois d'une pièce couverte de dizaines de miroirs pour Coco Mademoiselle...). C'est non seulement le moyen de respecter un code du secteur, une façon d'invoquer l'histoire de la marque et le miroir de la rue Cambon, mais aussi et plus profondément, une façon de révéler le sous-bassement culturel de la marque, associée à la figure de la mélancolie, de la femme au miroir et des vanités (*Marie-Madeleine* de Georges de la Tour, *Vénus au miroir* du Titien, etc.). Le miroir n'est pas seulement le moyen de contrôler l'efficacité du produit vendu, il renvoie aussi à une réflexion plus profonde sur le temps qui passe et sur l'image d'un être qui n'est déjà plus le même qu'hier et qui changera encore le lendemain. L'actrice Anna Mouglalis, dans plusieurs campagnes de publicité

pour le parfum Allure ou pour la montre Première, adopte une pose proche de celle de la *Mélancolie* de Dürer, l'air pensif et la tête penchée, appuyée sur sa main. À ces images s'ajoutent les figures ternes ou tristes de mannequins qui sont le lot commun des couloirs de la mode et de Chanel en particulier. Ces images ne sont pas de simples allusions à l'histoire de l'art : il s'agit d'un choix délibéré de la part de Chanel de s'inscrire dans la tradition de la mélancolie, d'en reprendre et d'en prolonger les valeurs. La mélancolie a fait l'objet de tant de réflexions de la part de philosophes, de médecins et d'artistes que les représentations visuelles que la marque peut s'appuyer sur un immense réservoir de notions et de valeurs, dans lequel puiser (notamment sur le lien profond entre l'âme mélancolique et le génie, maladie des êtres intellectuellement supérieurs, dont l'éthique peut intéresser Chanel, marque mentale par excellence). La marque peut en outre reprendre ce motif et contribuer à l'enrichir, en apportant elle aussi « son » escalier et « ses » figures de la mélancolie à ce musée imaginaire.

Nul ne songerait à nier le poids des marques dans les représentations sociales. Les marques – et les campagnes publicitaires ou les contenus éditoriaux qu’elles diffusent dans le champ social – pèsent sur les attitudes et les représentations, pour le meilleur et pour le pire.

Pour ce qui est du meilleur, Harley Davidson est un bon exemple de ces marques-agents culturels dotées d’une culture de marque forte : selon les analyses de Raphaël Lellouche, Harley Davidson désigne à la fois la moto, un mythe cinématographique (*L’Équipée sauvage*, *Easy Rider*) mais également des rassemblements, une communauté de bikers, des gestes, une posture caractéristique du corps, une façon de se vêtir, une histoire liée à celle des États-Unis, de l’armée et de l’aviation américaines... Le tout constituant une masse critique dense et cohérente, dont les résonances s’inscrivent dans l’histoire et dans les usages sociaux et culturels, rendant la marque culturellement voyante : pas seulement parce qu’elle communique, mais parce qu’elle est de fait inscrite dans l’histoire culturelle américaine, insérée et tramée dans la culture du pays.

Pour ce qui est du pire, les marques peuvent également entériner ou cautionner des pratiques ou des représentations rétrogrades ou discriminantes. Le rôle attribué aux femmes dans les publicités, par exemple, participe à l’image des femmes, valorisante ou dégradante, et les associations féministes ne se privent d’ailleurs pas de critiquer telle ou telle publicité, tel ou tel contenu dévalorisant pour l’image des femmes. Sur ce plan, les contenus de marques jouent le même rôle que les clips vidéo, les films de cinéma ou les œuvres de l’esprit pour entériner ou modifier des pratiques sociales, des perceptions ou des comportements. Le plus souvent, d’ailleurs, par volonté de plaire et de parler au plus grand nombre, les marques entérinent les perceptions sociales déjà installées, au risque de fortifier des stéréotypes.

Dans l’établissement d’une stratégie culturelle, il s’agit d’identifier les pentes qui glissent mieux, les pôles gravitationnels plus forts et les soubassements exploitables.

Chaque marque est une combinatoire culturelle unique

Nous avons précédemment défini la marque comme un bassin sémantique, un pôle d'intérêt plus ou moins dense et plus ou moins fort. Ce pôle n'est pas déconnecté de son milieu : la marque à la fois s'en nourrit et, proportionnellement à sa puissance, rayonne, développe une influence dans le champ historique, culturel et social, lui-même composé d'éléments hétéroclites *a priori* extérieurs à la marque qui véhiculent des signes par l'intermédiaire des médias. Chaque relation tissée avec ce milieu crée un réseau de significations, un faisceau de résonances, de liens, qui rattachent la marque à la culture générale. Ce réseau de ramifications culturelles, cet assortiment unique d'interactions avec des univers culturels différents, construisent la marque comme une configuration originale, d'où elle tire une partie de sa singularité.

Les marques suivent des cycles non linéaires avec des hauts et des bas, souvent liés à l'adéquation avec les attentes et aspirations sociétales. Des marques en sommeil, comme Carven ou Lanvin, ont réussi à repartir en remobilisant le potentiel symbolique, qui était enfoui et risquait de se perdre. Tout l'enjeu pour une marque est de faire perdurer cette connexion avec son époque et de renouveler sans cesse ses points de résonance avec son milieu. Ainsi, la marque qui s'est construite sur un mythe originel fondateur – la vision d'un entrepreneur ou d'un créateur, sur un geste de création inédit et audacieux – se complexifie au fur et à mesure de son histoire, étant sans cesse nourrie par son milieu ambiant.

La marque de pâtisserie Ladurée, par exemple, joue sur un territoire émotif en mêlant deux univers, celui de l'enfance et celui du rétro, qui sont deux manières de construire une culture de la nostalgie. Aux nombreux éléments qui évoquent l'enfance (les couleurs pastel, la signature « Fabricant de douceurs », le tableau des parfums qui rappelle les tables d'écolier pour apprendre le nom des choses, la vidéo *Le rêve Ladurée*, qui montre une petite fille émerveillée devant

la vitrine chatoyante du magasin, selon le schème de la curiosité enfantine fréquemment exploitée – l'enfant écarquille les yeux, fasciné par le spectacle de la préparation du gâteau –, les dessins de landaus et de ballons sur le site de la marque), la marque mobilise également une nostalgie qui évoque une ère préindustrielle de la pâtisserie, synonyme de tradition et de qualité.

Cas pratique

Happy Pills, confiserie et pharmacie

La marque Happy Pills est un exemple emblématique de condensation de deux univers contradictoires : celui de la confiserie, associé au plaisir, et celui du médicament, associé à la douleur ou à la maladie. En créant des bonbons inspirés de l'univers du médicament, la marque utilise des symboles non nécessairement spécifiques à ces univers, mais elle se les approprie pour en développer les connotations sociales et culturelles :

- Le contenant : la boîte à bonbons est un flacon médicinal, un pilulier ou une trousse à pharmacie.
- Le logo : une croix rose qui s'inspire de la croix de la pharmacie ou de la croix rouge des premiers secours et de l'aide humanitaire.
- La gestuelle : l'usage de gants chirurgicaux, qui est une pratique ordinaire, commune au pharmacien et au vendeur de confiserie.

Cette tension étrange et intrigante entre deux univers relève de la conflagration, à l'origine d'une sorte d'euphorie¹. Le rapport très fort à la couleur, renforcé par le rétro-éclairage des linéaires de bonbons classés des couleurs chaudes aux froides, renvoie aussi, à un autre niveau de lecture, à l'art, notamment l'art pop ou néo-pop, de façon purement formelle (les néons colorés de Dan Flavin) ou en mêlant la forme et le fond (Philippe Huart, qui avait déjà associé pilules et bonbons).

¹ Cf. la définition d'André Breton de l'image, comme une superposition de deux idées contradictoires.

Les mécanismes de l'épanouissement culturel

Pour développer leur brand culture, les marques vont à la rencontre des univers culturels ambiants, adoptent des mécanismes qui permettent à leur culture de s'épanouir, de se déployer et de se développer, mêlant à leur culture propre des éléments connexes pour construire des univers riches de sens. Reste à définir les mécanismes de ce développement culturel, comme nous avons ci-dessus identifié le mécanisme du renforcement réciproque comme principe fondamental de la construction d'univers créatifs cohérents.

Tableau 6.2 – Mécanismes d'une brand culture

La marque comme univers créatif	La marque comme organisme relationnel
Créer un univers cohérent	Créer une combinatoire culturelle unique
Mécanisme du renforcement réciproque	Mécanismes d'épanouissement culturel : métaphore et métonymie

Deux grands mécanismes d'épanouissement culturel sont à noter : soit le déploiement de la culture par exploration progressive des univers voisins et contigus, pour ainsi dire « de proche en proche » (principe de la métonymie), soit par saut appropriatif dans un univers étranger (principe de la métaphore).

Tableau 6.3 – L'épanouissement culturel de la marque

Deux logiques d'épanouissement culturel	La métonymie = le déploiement	La métaphore = le saut appropriatif
Principe	Déploiement culturel selon une logique de voisinage, de contiguïté (métonymie)	Appropriation d'un univers culturel selon une logique de ressemblance (métaphore)

• • •

Deux logiques d'épanouissement culturel	La métonymie = le déploiement	La métaphore = le saut appropriatif
Effet sur la marque	Élargissement et annexion d'un territoire voisin. La marque s'élargit, s'accroît, se déploie dans le monde réel en le contaminant. Elle prend dans le monde réel des éléments qui lui permettent de créer un univers cohérent	Conquête et appropriation d'un nouveau territoire. La marque se transpose, accapare, conquiert un aspect du monde extérieur. Elle importe cet aspect dans son univers. La transposition est justifiée par un prétexte de ressemblance
Exemples	Transposition d'une activité artistique à la rue (Repetto), de l'équipement au temple du sport (Nike)	Bonbon/pharmacie (Happy Pills), lingerie/pâtisserie (JenniPie), distribution/militantisme (Leclerc)

D'emblée, il faut souligner que ces mécanismes de déploiement ou d'appropriation culturelle suscitent un plaisir chez celui qui les repère et peut les identifier. Ces mondes culturels produisent un ravissement du public, qui décode ce langage, repère les associations et les correspondances. Roman Jakobson et de nombreux linguistes ont abondamment décrit ce plaisir qui résulte des capacités d'un interlocuteur à repérer les régularités, les symétries et les correspondances dans un discours et dans tout phénomène culturel. Cette mobilisation de nos capacités à repérer une cohérence et des correspondances génère une sensation de bien-être. Le public jubile de voir comment l'univers de la danse est transposé dans les vitrines, les boutiques, la communication et les produits Repetto. Il se promène dans le monde de l'olive chez Mamma Oliva. Il devient un esthète japonisant avec Sushi Shop. Les visiteurs de l'hôtel Nhow à Milan ou Berlin ont l'impression d'être dans un musée du design. Le public s'amuse à considérer les cosmétiques comme des produits alimentaires chez Lush.

Un peu de théorie ■ Le plaisir de la métaphore et de la métonymie

Désireux d'utiliser le langage ou les images pour provoquer des effets de profondeur et procurer des émotions, les auteurs, les artistes, mais aussi les marques, ont bien souvent recours aux métaphores et aux métonymies. Le philosophe et grammairien Du Marsais s'est longuement penché sur le plaisir particulier que procurent de telles figures de style. Elles se distinguent, selon lui, par leur richesse de sens, comme le suggère leur étymologie commune : *méta* induit l'idée d'un au-delà, d'une extraction, tandis que le *phora* de métaphore signifie le transport. De plus, par définition, les métaphores et les métonymies reposent sur un échange intersubjectif dense entre l'émetteur et le récepteur, ce dernier entérinant le discours du premier en comblant mentalement les vides qui l'émaillent. Métaphores et métonymies sont donc des entrelacs sémantiques, des jeux de signe ou de langage, qui transportent virtuellement le récepteur *via* un réseau de correspondances. Pour que ces effets soient efficaces, il faut que le public comprenne les intentions du locuteur. Lorsque tel est le cas, il trouve dans cette connivence intersubjective une jubilation liée à sa capacité de décodage, qui lui donne le sentiment d'appartenir à un cercle d'initiés.

Premier axe : le déploiement culturel

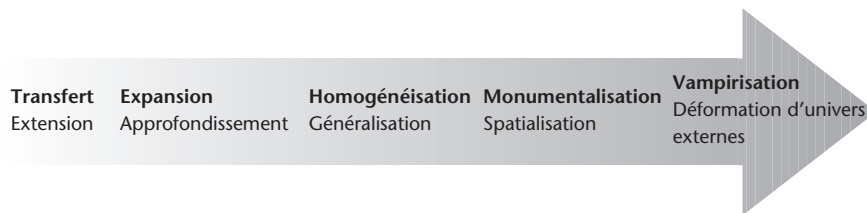


Figure 6.3 – Déployer une brand culture

La marque peut partir de son univers propre pour l'étendre au monde extérieur de façon multidimensionnelle, selon divers procédés de déploiement. Ces procédés, parfois proches les uns des autres, présentent une gradation en fonction de la force avec laquelle est imposé l'univers de base :

- **Transfert** : la marque duplique son univers de base dans un autre univers culturel, sans hybridation. C'est une extension de cible, par exemple, avec le passage de la sphère professionnelle vers le grand public.

Exemples : Repetto, marque productrice de ballerines à l'origine dédiée à la danse classique, a réussi à gagner la rue sans pervertir ses modèles et est aujourd'hui une valeur sûre de la mode française. La danse est transposée, importée dans la vie quotidienne.

Aeronautica Militare transfère le monde de l'armée dans la vie civile. On retrouve cet univers en boutiques : elles sont emplies de maquettes, le sol est constitué d'ailes d'avion, etc.

- **Expansion** : la marque approfondit son univers culturel en le développant par voisinage, autour de l'usage, ou en investissant un élément de son univers (l'origine géographique, l'histoire).

Exemples : avec Miele Gallery, Miele met ses produits en situation dans des espaces dédiés. La marque propose des cours de cuisine pour apprendre à manipuler au mieux les instruments de cuisson Miele, et publie un livre de cuisine créative à réaliser avec le four Miele, etc.

Havana Club part de la bouteille de rhum produite à La Havane pour créer Havana Cultura, un univers culturel autour de La Havane (reportages et films avec des artistes locaux).

La marque de lunettes Hoët a développé par le design un univers composé de miroirs, de porte-lunettes et d'étuis à lunettes.

- **Homogénéisation** : c'est la généralisation du principe de base du produit à tous les éléments de la marque (boutiques, *leaflets*, tenues des vendeurs, etc.). On pense au mythe de Midas ou tout ce que touche le roi se transforme en or (contamination du monde).

Exemples : dans la boutique Cioccolati Italiani, tout est homogénéisé selon l'ingrédient chocolat. Les menus et les livrées des cuisiniers en ont la couleur, une réserve avec des murs vitrés présente des lingots de chocolat, le décor est construit autour du chocolat, etc.

Petit Bateau répond à la logique de l'homogénéisation de la famille dans une unité enfantine (âge compté en mois). Les adultes s'habillent comme ils s'habillaient enfants.

La maison Wittamer a systématisé une culture signalétique du rose complétée par un asservissement du mobilier des boutiques à la forme en W.

- **Monumentalisation** : c'est l'incarnation d'un univers de marque dans un univers architectural (temple de la marque). Cela fonctionne comme un exercice projectif dans l'espace : si Dove était un spa, si Bulgari était un hôtel, si Renault était un restaurant... C'est un changement d'échelle, mais qui reste analogue à l'univers de la marque.

Exemples : Bulgari propose quelques échos à ses créations dans la décoration de son hôtel. Ainsi, la piscine du spa fait penser au flacon vert de son eau, et les grilles du jardin évoquent le bijou sur un mode monumental.

Armani applique à son hôtel et à son restaurant les couleurs sobres et les lignes droites du minimalisme.

- **Vampirisation** : elle passe souvent par la déformation d'univers culturels *a priori* externes à la marque, mais qui se voient façonnés, pliés aux contraintes stylistiques et esthétiques de la marque.

Exemples : le magasin Corso Como (le « Colette » milanais) utilise un motif optique qui vampirise tout aussi bien les produits mis en vente (k-ways) que le décor de la boutique ; tous les produits peuvent devenir Corso Como. On joue sur l'optique et sur la notion d'accumulation.

Dans le même esprit, tous les produits marqués Monoprix sont présentés par un jeu hallucinatoire avec les rayures associées à des décalages verbaux. L'expression « Monop' » souligne l'idée de monoptique (un seul point de vue avec deux yeux), principe de sidération visuelle, qui détermine l'univers de la marque.

Deuxième axe : l'appropriation d'un univers (saut appropriatif)

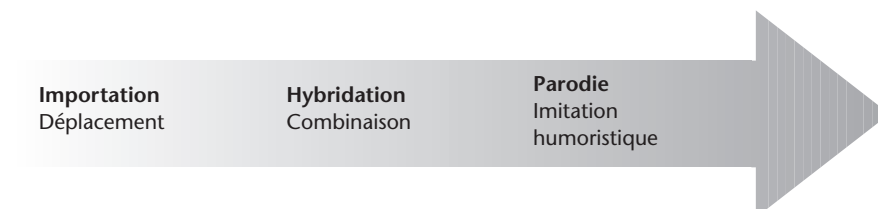


Figure 6.4 – S'approprier une culture

La marque peut également emprunter au monde extérieur, se choisir des univers culturels, s'approprier des codes, des systèmes de signes existants qu'elle intègre à sa culture propre pour mieux exprimer ce qu'elle est et affiner son positionnement.

L'interaction d'une marque avec une culture extérieure est la preuve d'un rapport au monde et n'a rien à voir avec un narcissisme esthétique autocentré. Se confronter à une autre culture est signifiant, puisque cela permet à la marque d'éprouver la solidité de son propre univers et de l'enrichir d'apports extérieurs qu'elle va s'approprier.

L'appropriation du monde culturel est toujours justifiée par un prétexte de ressemblance. La marque ne se déploie plus à partir de son territoire, mais à travers un saut appropriatif. Et ce, selon divers procédés d'appropriation :

- **Importation muséographique ou syncrétique** : c'est l'importation d'un univers stylistique externe à la marque, que celle-ci accueille dans une logique quasi-muséale.

Exemples : Nhow est un hôtel où tout est fait dans un esprit design : sont exposés en permanence des meubles design originaux. Ces meubles de divers créateurs sont régulièrement changés au gré des saisons.

Citadium puise dans l'art de la rue, capture les tendances *street*, la culture de bande, de la vie collective, pour ensuite les importer dans son magasin, qui en devient le reflet.

- **Hybridation** : c'est le recours à deux univers culturels parallèles qui se complètent et se nourrissent l'un l'autre.

Exemples : Chez Lush, les produits cosmétiques jouent avec les codes de l'alimentaire. Les produits sont vendus à la découpe ; certains savons prennent la forme de loukoums, ou encore de fruits.

Happy Pills assimile les bonbons à des remèdes, des pilules de bonheur.

Perrier s'est inspiré de la cuisine fusion pour développer sa mixologie à partir d'une proximité entre le gaz de l'eau Perrier et la chimie alimentaire. Perrier intègre ainsi dans ses cocktails de nouvelles textures (solide, liquide, gazeux...) et de nouveaux goûts (sucré, salé, floral...).

Le restaurant Joia à Milan associe nourriture végétarienne et spiritualité. Chez Joia, chaque plat est une prière et porte un nom poétique, qui ne mentionne aucunement les ingrédients.

- **Parodie** : il s'agit de l'imitation humoristique d'un univers externe pour mieux se situer, pour mieux se déterminer soi-même.

Exemples : Michel & Augustin parodient le marketing avec un langage enfantin (« On est bons », « Boivez-moi »), mais aussi par des procédés visuels (changement d'échelle de vaches qui se font géantes) et de mise en scène.

Leclerc mime l'univers du militantisme politique (« CRS SS », etc.). Leclerc est dans la mobilisation générale, avec des publicités qui prennent la forme de doléances, de revendications quasi-syndicales. Ces préoccupations dérivent de l'histoire de la marque : son fondateur a failli être prêtre et y a appris un rôle, celui de médiateur entre les marques/saints et les consommateurs/fidèles.

De l'ADN à la culture

La métaphore omniprésente de l'ADN ou du noyau de marque amène à se focaliser unilatéralement sur la préservation du patrimoine et produit un modèle figé de l'unité de la marque. L'ADN définit le code génétique d'une marque, à la fois comme ce qu'elle a de plus enfoui et de plus irréductible.

L'ADN, nécessaire mais pas suffisant

La marque est un pôle de densité sémantique inscrit dans l'espace et le temps, nouant avec son milieu ambiant un tissu de relations diverses, formant un univers relativement complexe. La notion d'ADN est positive en ce qu'elle inclut l'idée d'une entité construite sur un patrimoine unique et orientant ses productions de manière cohérente, mais est néanmoins réductrice et incomplète. La métaphore de l'ADN a le mérite de réfuter l'idée que les marques ne seraient qu'une accumulation opportuniste, un pur agrégat de produits et de notions dispersées de manière empirique et rassemblées de façon contingente. L'ADN exprime bien la notion d'un « noyau dur », sans pour autant suffire à restituer la complexité de la marque.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

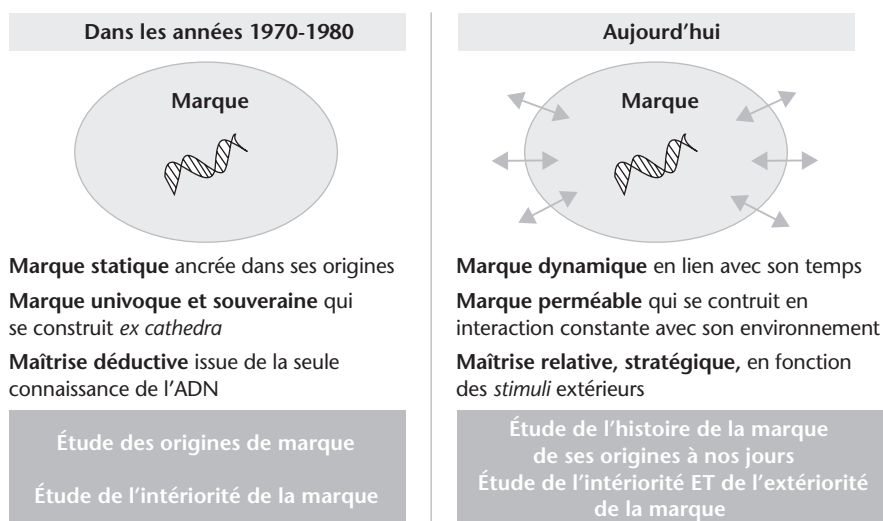


Figure 6.5 – Marques et ADN

Filer la métaphore biologique permet de comprendre à quel point la notion est incomplète. Dans le noyau cellulaire, l'ADN est le programme qui, par son expression, détermine les fonctions requises par l'organisme, et se transmet lorsqu'il y a reproduction des cellules ou de l'organisme, sous forme de programme identique ayant la même fonction. L'ADN permet ainsi la perpétuation de l'organisme dans le temps mais également de l'espèce avec les mêmes caractéristiques générales. Pour autant, l'organisme ne se réduit pas à la chaîne d'ADN, car il est aussi fait d'organes et d'autres systèmes qui lui permettent de vivre et d'interagir avec les autres et avec le contexte. L'organisme est doté d'un système nerveux qui commande, d'un système immunitaire qui protège, d'un système sanguin, d'un système hormonal... Il est en outre doté des moyens de s'adapter et d'interagir avec son milieu : organes de perception (les cinq sens), organes et muscles pour se déplacer et se mouvoir. L'ADN est le garant de l'identité, il est un élément fondamental qui permet la cohérence et la continuité dans les expressions de la marque/organisme, mais il ne suffit pas à rendre compte de la vie de la marque/organisme dans sa globalité. Il faut également prendre en compte l'influence de l'environnement, qui participe de sa construction : sa temporisation et sa spatialisation, son insertion dans la culture, son rapport à la concurrence et aux clients, etc.

Un peu de théorie ■ De la capacité d'adaptation des marques

La biologie a toujours oscillé entre deux grands déterminismes : celui de l'environnement d'une part, et celui des gènes d'autre part.

D'une part, nous avons la théorie lamarckienne des caractères acquis, et l'exemple des girafes, obligées de tendre le cou pour manger les feuilles d'arbres, qui voient leur cou s'allonger, ou bien les chevaux, obligés de se dresser au-dessus des herbes hautes de la savane pour voir les prédateurs, et qui voient l'extrémité de leurs pattes se durcir et se changer en sabot au fil des générations.

D'autre part, nous avons la théorie darwinienne d'une sélection naturelle des caractères génétiques déterminés : la nature sélectionne les

• • •

• • • êtres vivants les mieux adaptés, qui se reproduisent tandis que les autres disparaissent.

La biologie moderne amorce aujourd'hui une réflexion pour concilier ces deux approches et rééquilibrer le rôle de l'environnement par rapport aux gènes. Certains exemples montrent que l'organisme s'adapte à ce point à son environnement qu'il peut modifier son patrimoine génétique. La réflexion autour de la brand culture a pour objet de réconcilier et de rééquilibrer le rôle, certes fondamental, de l'ADN, avec le pouvoir de l'environnement en interaction constante avec l'organisme.

La marque Orange vue par son président

Le témoignage de Stéphane Richard, P.-D.G. d'Orange, à la cérémonie de remise des prix BEST BRANDS, le 5 mars 2018 à Neuilly, met en évidence les enjeux de cohérence d'une marque.

Dans cette intervention, Stéphane Richard rappelle tout d'abord les grandes dates de l'histoire de la marque. Orange a été créée en Angleterre en 1994 par Hans Snook. Rachetée par France Télécom en 2000, elle reprend en 2013 son nom d'origine : *« Cela a vraiment été une évolution extrêmement naturelle. Ce qui prouve que le moment où on a vraiment gagné la partie, c'est quand une marque devient la propriété affective, émotionnelle de tout un corps social »*.

Le dirigeant évoque plusieurs motivations à construire une marque forte pour son entreprise. Il souligne tout d'abord un intérêt commercial : *« J'ai décidé, il y a deux ans, de passer l'intégralité des 265 millions des clients que nous avons dans le monde sous la marque Orange. Nous avons donc fait sept rebranding dans des pays aussi divers que la Belgique, l'Égypte, le Maroc, des pays africains aussi. Cela a été un formidable coup de fouet pour l'entreprise : pour les ventes tout simplement, pour la perception de l'entreprise dans ces pays, et aussi pour la motivation et le dynamisme de nos équipes commerciales. Une marque forte aide tout simplement le business dans un monde très concurrentiel comme celui des télécoms »*.

La deuxième finalité évoquée est la création de valeur financière : *« La marque Orange est valorisée par Brand Finance à hauteur de 22 milliards d'euros. C'est la marque française la plus importante en termes de valeur, en dehors des marques de luxe, et bien évidemment, c'est un actif essentiel pour une entreprise comme la nôtre. D'abord nous tirons directement des revenus de cela, pour toutes les licences de marque. De plus, c'est un actif patrimonial ».*

L'expérience utilisateur

Stéphane Richard explique ensuite la méthode appliquée par Orange pour devenir une marque forte : une méthode symbolisée par la double promesse *« listening and responding »*.

Le *Listening* correspond à l'écoute des clients, des utilisateurs : *« Cette décision de placer l'expérience de l'utilisateur au cœur de nos processus est pour moi la première recette simple pour atteindre cette force de la marque. (...) Par exemple nous avons mis en œuvre, depuis quelques années maintenant, un certain nombre de techniques, d'outils, d'applications, qui nous permettent de mesurer le ressenti de la qualité d'un réseau, le ressenti de la qualité de connectivité mobile par exemple directement depuis des utilisateurs via une application »*. Cette promesse exige une mobilisation de l'ensemble des salariés, y compris et surtout celle du dirigeant : *« Cela ne concerne pas seulement ceux qui sont dans la relation client, dans les boutiques, dans les centres d'appel, ou ceux qui gèrent aussi la relation digitale (...), cela concerne absolument tout le monde et doit d'abord être la préoccupation du dirigeant et de l'équipe dirigeante »*.

Le *Responding* correspond à l'ensemble des actions déployées pour proposer aux clients la meilleure expérience possible. Dans le cas d'Orange, les efforts sont notamment portés sur l'amélioration de l'expérience en boutiques : *« Nous savons bien que la marque est constituée d'éléments rationnels, pourquoi est-ce qu'on choisit telle offre ou telle autre, mais c'est aussi évidemment une émotion, et cette émotion commence par un contact que nous avons physiquement avec les clients »*.

Stéphane Richard souligne ce que le digital a changé dans le comportement des utilisateurs et des non-utilisateurs de ces services : *« Il y a aujourd'hui une forme d'impatience dans la consommation d'un service. Lorsqu'une ligne de tramway est construite dans une ville et qu'un marteau-piqueur détruit une gaine contenant 2 000 ou 3 000 fibres optiques. Ce n'est pas de notre fait et pourtant, tous les gens qui auront l'accès internet coupé chez eux vont hurler sur leur opérateur. L'impatience, surtout dans le domaine du numérique et de la connectivité, est un phénomène qui nous submerge tous et qui élève le niveau d'exigence par rapport aux opérateurs »*. Une marque forte doit donc faire preuve d'une réactivité à la hauteur de cette exigence.

Il relève également une forte attente autour de la personnalisation. *« Le digital permet de personnaliser beaucoup plus qu'on ne l'a fait, notamment dans le secteur : les offres faites à nos clients, la gestion de l'opérateur par le client, en utilisant en particulier la data. Nous ne faisons pas de télécoms en Afrique comme on le fait en Europe. »* En tant que société étrangère, Orange a la nécessité d'être extrêmement présent dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. *« On le fait en particulier à travers nos fondations, nous avons ainsi 14 fondations dans ce groupe, avec un budget global autour de 40 millions d'euros par an. Nous y déployons énormément d'actions et c'est un élément d'identité, de reconnaissance, de perception de la marque Orange qui est absolument capital en Afrique. »*

Le dirigeant rappelle qu'il n'y a pas de recette pour créer une marque forte, mais une mobilisation collective et une vigilance de tous les instants. La marque ne doit surtout pas être immuable, un totem devant lequel il faut se prosterner. *« C'est vraiment un être vivant qu'il faut en permanence renouveler, c'est ce qui correspond au Listening and Responding. Il ne faut pas hésiter à bousculer la marque de temps en temps : c'est ce que nous avons fait il y a deux ans chez Orange, on a radicalement changé toute la substance de la marque, le manifesto, les valeurs. »*

Une image enrichie par les activités de cybersécurité de banque

La marque est appelée à se régénérer constamment en s'appuyant sur des courants culturels porteurs. Pour Orange, cela est notamment passé par la prise en compte de la problématique très actuelle du cyber risque : *« Je pense que le cyber risque est quelque chose auquel nous ne sommes pas complètement préparés à gérer, à confronter, qu'il peut détruire une marque, une entreprise autant qu'un accident industriel. (...) Nous avons donc constitué une filière, Orange Cyber Défense, laquelle est aujourd'hui numéro 1 français de la cybersécurité. Elle compte plus de mille experts et ingénieurs qui gèrent le risque cyber des grandes entreprises, des moyennes et, de plus en plus, des petites ».*

Particulièrement dans le secteur digital, la faculté d'une marque à incarner des marges d'innovation est essentielle : *« L'année dernière, nous avons lancé une banque en France : cette décision a été prise pour changer la perception d'Orange par le public en France, plus que ne l'ont fait 10 ans de campagne de communication. La capacité à tourner des pages grâce à la prise de risques, la sortie de la zone de confort, je crois que c'est essentiel pour le public, pour l'image de la marque mais aussi pour les équipes qui travaillent dans un groupe comme Orange ».*

La relativité culturelle des marques

Dans le contexte d'une économie mondialisée surgissent de nouvelles questions quant à la relation entre une marque et son milieu. Car en effet, si une marque française s'est construite en s'adaptant à son environnement d'origine, rien ne dit qu'elle résonnera avec autant de force et de pertinence auprès d'un public étranger. Ainsi, les marques françaises d'automobile ont des difficultés à afficher comme un avantage compétitif leurs capacités technologiques en Allemagne, pays reconnu pour ses performances en la matière, alors qu'elles peuvent le faire plus facilement en Italie ou en Espagne.

La dimension géographique, et donc locale, de la marque peut devenir problématique lorsqu'elle cherche à s'internationaliser. Même les codes considérés comme universels s'inscrivent dans une culture et, par conséquent, peuvent être en dissonance avec la culture propre à certains marchés. Raphaël Lellouche explique que, lorsque les marques cherchent à conquérir de nouveaux marchés, elles doivent se situer par rapport à la tension entre imposer un modèle universel, ou s'adapter et se fondre dans la culture locale. C'est une problématique qui préexiste aux marques modernes. L'Église catholique a dû répondre aux mêmes questions lorsqu'elle a envoyé des missionnaires jésuites en Chine. Il n'y a pas de choix miracle entre ces deux pôles : le choix dépend des marques.

Chaque marque doit donc se situer dans cette tension préexistante, en n'oubliant pas que les différences culturelles, si elles sont parfois problématiques, peuvent également être sources d'innovation, d'originalité et de force. Pour se lancer en Chine ou au Japon, avoir une origine culturelle différente peut être facteur de succès car Chinois et Japonais sont aussi friands de codes qui ne sont pas les leurs. L'origine française de certaines marques de luxe a fortement contribué à leur succès sur le marché chinois. L'origine géographique comme l'histoire est une dimension de la culture des marques, qui peut être féconde pour répondre à ces problématiques de marché international.

Tableau 6.4 – Adapter une marque à un milieu

Stratégie universelle	Stratégie locale
Codes, produits, discours, points de ventes strictement identiques d'un pays à l'autre	Adaptation des codes, produits, discours et points de vente aux cultures locales
Forte cohérence de la culture de marque	Compréhension par le consommateur local de la culture de marque
Starbucks	McDonald's

Laurence Lim Dally, qui dirige l'institut d'études Cherry Blossoms à Hong Kong et New York, s'est spécialisée sur la réception, par le public asiatique, des communications occidentales. Elle propose une solution médiane, qui permet aux marques de s'adapter sans risquer d'incohérence avec la culture qui leur est propre. Pour les marques qui souhaitent s'exporter, il s'agit de mettre en lumière, au sein de leur patrimoine culturel, les éléments précis capables d'entrer en résonance avec la culture locale des destinataires.

Avis d'expert

Résonner auprès des Chinois par Laurence Lim Dally, fondatrice et directrice de l'institut d'études Cherry Blossoms Market Research & Consulting (Hong Kong et New York)

En 2019, la Chine va supplanter les États-Unis pour devenir le premier marché mondial de la mode. Les consommateurs chinois et notamment les touristes sont désormais la cible privilégiée des marques de luxe et principaux contributeurs de la croissance du secteur. Ce poids grandissant du marché chinois dans le commerce international a enclenché il y a plusieurs années une révolution copernicienne dans la communication des marques. Le cas de l'industrie du luxe est révélateur. Il y a seulement quelques années, les marques de luxe souffraient encore d'une distance excessive avec l'audience chinoise. La plupart

jouaient l'atout de l'aura de l'origine occidentale, du savoir-faire, de l'histoire. La localisation du marketing des marques restait mal assumée, malgré une prise de conscience certaine. Aujourd'hui, l'adaptation locale de la communication des marques en Chine est une réalité. De nombreuses marques sont incarnées par des égéries et influenceurs locaux, qui « transposent » l'univers des marques dans un style de vie plus facile à se représenter pour l'audience chinoise. Les marques développent souvent un contenu éditorial spécifique pour la Chine *via* WeChat et travaillent davantage leur « voix » sur les réseaux sociaux. Et la traduction

• • •



du nom des marques en chinois ne fait plus débat.

Le nouveau défi lancé aux marques devient alors d'identifier les ressorts émotionnels à même d'exprimer leur différence, tout en résonnant avec l'audience locale. Si certaines marques véhiculent encore une identité « globale », qui paraît abstraite, lointaine et indifférenciée aux Chinois, d'autres se livrent à une localisation outrancière, parfois perçue comme racoleuse et commerciale par les Chinois eux-mêmes.

Le choix de la superstar chinoise Angelababy, Kim Kardashian locale, choisie par Dior comme ambassadrice, en 2017, en est l'exemple. Les internautes chinois auront massivement critiqué son manque de sophistication pour incarner le glamour et l'élégance

de la marque, malgré une extrême popularité.

L'enjeu pour les marques occidentales serait ainsi de trouver un juste équilibre entre distance et proximité. La localisation s'apparente à un exercice réflexif, de connaissance de soi. Il s'agit pour les marques de s'observer d'un point de vue étranger, non pas pour changer leur identité, mais la mettre en perspective.

Il importe en priorité de ne pas heurter la culture et les valeurs locales, d'éviter la condescendance. Puis d'identifier les incompréhensions, les savoirs que l'on tient pour acquis. Et enfin il convient de *transposer* l'identité des marques, en identifiant les passerelles qui lui permettent de *résonner* avec la Chine.

Culture de marque et responsabilité

Réchauffement climatique, perte de la biodiversité, inégalités croissantes... le monde fait face à des défis immenses. Les consommateurs y sont de plus en plus sensibles. Ils souhaitent y répondre en consommant plus responsable. Et les marques ? Elles aussi doivent prendre leur part de responsabilité dans la vie de la Cité.

Alexandra Marsiglia, consultante RSE et marque responsable, est à l'initiative de ce chapitre ajouté lors de la réédition du livre *Brand culture*. Son leitmotiv : que la responsabilité des entreprises soit au cœur de la réflexion sur l'identité et la culture des marques.

De quoi la marque est-elle responsable ?

La première responsabilité de la marque est de garantir un produit dont la qualité est durable. Dès l'Antiquité, certains artisans avaient pour habitude de signer leur production en y apportant une marque distinctive. La marque servait avant tout à identifier l'origine d'un produit et à donner une idée de ses qualités en le différenciant d'autres produits, apparemment identiques.

La marque s'engage à assurer une qualité de production constante. C'est une fonction d'épargne mentale pour le consommateur : en achetant telle marque de café, il sait qu'il aura un bon café, le même que la dernière fois.

Mais dans une société dite de transparence, la responsabilité de la marque ne se limite plus au seul produit. Les consommateurs se posent des questions concernant l'ensemble du cycle de production – extraction des matières premières, conditions de travail, modes de production, recyclage des déchets, etc. –, ainsi que sur les conséquences sur leur propre santé, sur l'environnement, la société. Le spectre s'est élargi dans un monde de plus en plus globalisé, où la traçabilité des produits, les conditions de travail chez les sous-traitants, etc., sont complexes à vérifier.

À côté de la législation croissante en matière de *reporting* extra-financier, la loi Pacte, votée en octobre 2018, est un symbole fort de ce nouveau rôle de l'entreprise dans la vie de la Cité : « *La société doit être gérée dans l'intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ».

Cas pratique

Fleury Michon et la génération manger mieux

Dans un secteur de l'agroalimentaire ébranlé par des scandales sanitaires à répétition, Fleury Michon a décidé de mener un combat pour aider les hommes à « Manger mieux chaque jour ». Ce combat s'appuie sur cinq convictions :

- cuisiner avec de bons produits, « car il n'y a pas de bonne cuisine sans bonne matière première » ;
- réinventer un modèle alimentaire « car la course à la baisse des prix ne peut plus durer » ;
- le besoin d'agir tous ensemble, du producteur au consommateur ;
- l'envie de se remettre en question ;
- la volonté d'être plus transparent.

En 2014, la marque lance sa campagne #VenezVérifier. Objectif : réhabiliter l'image du surimi – produit le plus controversé de son offre. Elle invite consommateurs, blogueurs et journalistes à venir « vérifier » le procédé de fabrication, de la pêche au colin en Alaska jusqu'à son usine en Vendée. Une campagne de transparence qui entraîne une hausse des ventes de 14 % sur un marché à – 4 % sur la même période. Fleury Michon continue sur sa lancée et crée sa filière charcuterie « J'aime », pour un élevage plus responsable : prise en compte du bien-être animal, nourriture à base de céréales françaises sans OGM, absence d'antibiotiques dès la fin de la période de sevrage. Et s'engage dans le débat public : campagne d'interpellation des candidats à la présidentielle de 2017, opération de crowdfunding pour financer des initiatives autour du #MangerMieux...

Pourquoi intégrer la responsabilité dans la stratégie de marque ?

Jusqu'au début des années 2000, la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) consistait à anticiper et prévenir les risques et la réglementation, dans une logique de *less bad* (moindre mal), permettant de pérenniser la *licence to operate* (droit d'agir) de l'entreprise.

Cette RSE défensive laisse de plus en plus la place à une RSE volontariste et positive, à la recherche de nouvelles opportunités de marché, autour d'une meilleure prise en compte des enjeux RSE.

Cas pratique

Botanic et le jardinage écologique

Après des premiers engagements – arrêt des sacs de caisse gratuits en 2004, suppression des prospectus en 2005, etc. –, l'enseigne familiale Botanic s'est lancée 2006 dans une démarche responsable plus volontariste, avec son programme Éco-Jardinier, consistant à labelliser plus de 700 produits de son catalogue. En 2007, l'enseigne décide de retirer de son offre les pesticides et les engrais chimiques de synthèse pour les remplacer par des produits écologiques.

Dans le prolongement de cette action, Botanic lance en 2008 son Pacte pour un nouveau mode de vie, qui l'engage sur cinq ans à généraliser son offre responsable.

« Les ventes de produits phytopharmaceutiques représentent une part importante du chiffre d'affaires d'une enseigne de jardinerie. La suppression des engrais et pesticides chimiques de synthèse des magasins nous a donné légitimité et crédibilité dans notre politique de développement durable. La reconnaissance de cette action par les associations environnementales, les institutions publiques, le grand public, les médias et donc la notoriété de l'enseigne, est sans commune mesure avec la perte de chiffre d'affaires », explique Stéphane D'Halluin, responsable développement durable & qualité de Botanic dans une interview accordée au site Bioaddict.

Dans cette nouvelle logique, l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie de marque devient un véritable moteur pour l'entreprise, avec de nombreux bénéfices en termes d'efficacité d'action et d'engagement :

- **Une forte adhésion des consommateurs-citoyens** à une marque qui témoigne d'un engagement sociétal et /ou environnemental – réponse à une attente de plus en plus forte de la société civile dans son ensemble. 77 % des Français estiment que les entreprises ont le

pouvoir de mener des actions sociales là où les pouvoirs publics sont bloqués. Et quand les entreprises s'engagent dans une démarche responsable, 76 % jugent que l'effet produit est largement positif. L'adhésion des consommateurs à la marque se traduit par une plus grande fidélité, une plus large propension à la recommander, une moindre élasticité-prix... (*Étude Influencia X Dagobert, 2017*).

- **Une marque employeur valorisée par les collaborateurs**, réponse à l'attente croissante de sens de la part des employés en France. 78 % des salariés considèrent que la RSE est importante dans la vie de l'entreprise. (*Étude Viavoice pour Minddéd, Des Enjeux et des Hommes et Ekodev, menée en avril 2015 auprès de 1 000 salariés d'entreprises de 250 employés ou plus*).
- **Un levier d'innovation et de différenciation** : endosser sa responsabilité et les contraintes associées, c'est porter un autre regard sur son activité et découvrir de nouvelles opportunités, sources de créativité. C'est aussi une manière de nourrir un positionnement différenciant sur le marché.

Cas pratique

Lush, les cosmétiques végétariens

À l'origine de Lush, la rencontre entre un expert capillaire et une esthéticienne, désireux de proposer une offre de produits de beauté naturels. Dès sa création, la marque se veut éthique, avec des produits faits main, à base de fruits et légumes, non testés sur des animaux et avec le moins d'emballage possible.

C'est en cherchant à appliquer ces valeurs que la marque a fait preuve d'une grande innovation, en rupture avec les codes du marché. Innovation produits et conditionnement d'abord : savons et crèmes vendus sous forme solide, permettant de minimiser le transport, l'emballage et l'ajout de conservateurs, maquillage conditionné dans de petites fioles de verre, plus faciles à recycler. Innovation merchandising ensuite : produits présentés en vrac sur les étales, vendus au poids et à la coupe.

La singularité, condition de succès d'une stratégie de marque responsable

La confiance en une marque responsable tient non seulement à l'universalité des valeurs portées (respect des travailleurs, protection de la biodiversité, etc.), mais aussi à la spécificité, voire à l'unicité de son univers.

L'engagement ne doit pas seulement se conformer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD), mais être porté par la marque :

- **Un engagement autour de ses valeurs propres.** Deux marques de cosmétiques, de jean, de mobilier aborderont la question de leur responsabilité de manière spécifique, même si nombre d'enjeux de leur secteur sont transversaux. Pour convaincre le consommateur, la marque doit s'engager pour une cause en phase avec son identité, et se l'approprier de façon unique et spécifique.
- **Un engagement construit sur des courants ascendants,** en adéquation avec les valeurs de la marque, qui sont des leviers d'innovation potentiels : économie circulaire, collaborative, de fonctionnalité, made in France...

Cas pratique

La Camif, un esprit mutualiste

Créée en 1947 par le fondateur de la Maif pour alimenter les caisses de la mutuelle, la Camif est relancée en 2009 avec un nouveau positionnement : distribuer du mobilier durable Made in France. L'enseigne propose du mobilier local (à toutes les étapes de la fabrication, matières premières comprises) et aux faibles impacts négatifs sur la santé du consommateur et sur l'environnement.

Cela dit, la Camif conserve des valeurs issues de ses origines en tant que mutuelle. Ces valeurs ont un nom : le solidarisme (association d'adhérents sociétaires dont le but est l'intérêt commun, et non le profit).

• • •

• • •

Cet esprit se retrouve :

- **dans la posture de renoncement à la souveraineté de l'enseigne** : tout le monde est invité à participer (collaborateurs, clients, fournisseurs...). La marque lance en 2018 Camif ÉDITION, sa propre marque éco-responsable et co-construite avec les citoyens, designers, fabricants et experts de la filière du mobilier. L'aboutissement d'un tour de France orchestré par l'enseigne pour inviter les parties prenantes à se rencontrer et échanger ;
- **dans les modalités de mise en œuvre** : le mot-clé est « alternatif » ou comment trouver une alternative au marché. La Camif cherche à ménager, dans le monde tel qu'il est, des espaces où l'individu va pouvoir vivre autrement, en termes de coopération par exemple. C'est dans cette logique que la Camif boycotte le Black Friday depuis 2017 : elle ferme son site e-commerce ce jour-là. Une manière d'inviter le citoyen à réfléchir à ses propres modes de consommation.

Comment éviter le *greenwashing* ?

Quand une marque souhaite communiquer sur ses engagements responsables, la question de la crédibilité du discours se pose – les initiatives des entreprises étant souvent soupçonnées *a priori* d'être du *greenwashing*. D'où une vraie frilosité des marques à communiquer sur leurs actions.

On trouve aujourd'hui deux façons de faire :

- **Un discours stéréotypé**, avec des messages prévisibles, typiques du *greenwashing*. Ce discours manque de crédibilité et suscite de l'indifférence, voire un soupçon d'opportunisme.
- **Un discours sur l'action et la réalité concrète** de l'entreprise, de façon transparente et avec humilité (présentation des réussites, mais aussi des progrès à faire, des échecs...). C'est pragmatique et efficient, et cela génère de la confiance.

Cas pratique

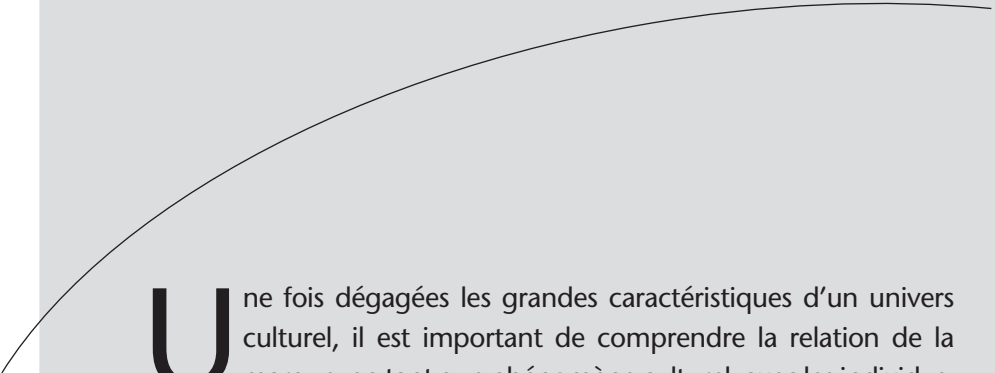
Ikea s'engage pour un mode de vie plus sain et durable

Ikea veut s'attacher à améliorer le quotidien du plus grand nombre. Avec sa stratégie de développement durable *People & Planet positive*, la marque cherche à rendre accessible à tous le Vivre mieux et consommer moins. « *D'ici à 2030, notre ambition est d'inciter plus d'un milliard de personnes à vivre au quotidien dans le respect des limites de la planète.* » Les consommateurs sont encouragés à réparer leurs produits (plus d'un million de pièces détachées sont fournies pour la réparation chaque année), à les relooker ou même à les retourner en magasin. Avec le service Seconde vie, ils peuvent échanger leurs anciens meubles contre un bon d'achat. Le mobilier d'occasion est ensuite revendu dans l'espace Bonne Trouvaille du magasin. 20 000 produits sont ainsi récupérés chaque année.

Ikea organise aussi des événements de sensibilisation en magasin : #Ensemble nos meubles ont une seconde vie ; en 2015, l'opération Durable & Vous, où 230 foyers ont expérimenté un mode de vie plus durable ; à la suite du succès de l'opération, l'organisation, en 2016, d'une opération de sensibilisation en magasin à travers toute la France, pour déployer à grande échelle les astuces efficaces pour économiser de l'énergie, de l'eau, mieux trier ses déchets et vivre une vie plus saine.

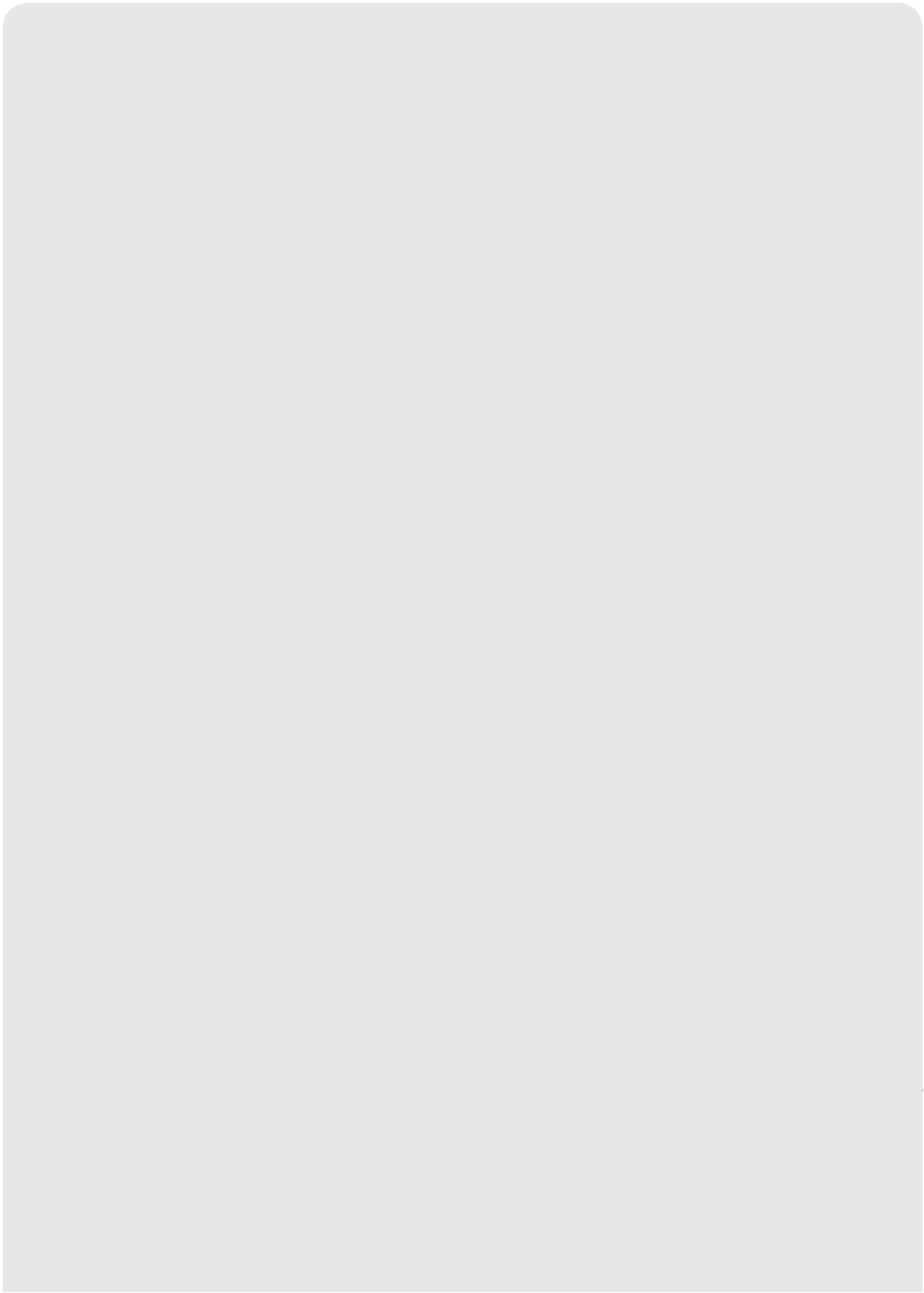
Partie 3

Donner l'envie de « performer » la marque



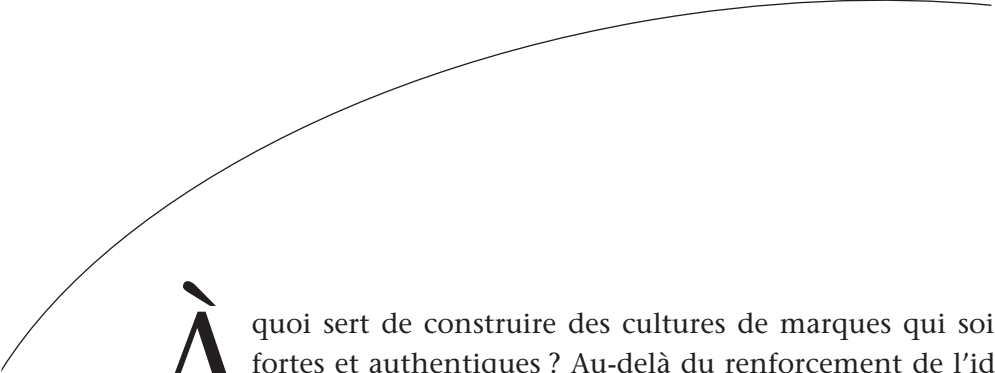
Une fois dégagées les grandes caractéristiques d'un univers culturel, il est important de comprendre la relation de la marque, en tant que phénomène culturel, avec les individus. Le concept de performativité (**chapitre 7**), qui est un des volets de la théorie de la marque élaborée par le sémiologue Raphaël Lellouche, est à cet égard particulièrement opérant. Il permet de dépasser la notion de consommation pour aborder la relation des individus aux marques dans toute sa complexité et sa richesse (**chapitre 8**).

Établir que les marques s'appuient sur des gisements culturels qu'elles nourrissent en retour, qu'elles sont des cultures, vivantes, authentiques, permet ainsi de repenser la manière de les gérer. La culture est pour les marques un levier stratégique fondamental dont elles doivent apprendre à tirer parti (**chapitre 9**) pour s'affermir et se développer.



Chapitre 7

La performativité, l'identité en action



A quoi sert de construire des cultures de marques qui soient fortes et authentiques ? Au-delà du renforcement de l'identité d'une marque, de son potentiel de renouvellement et d'innovation, nous voudrions souligner le potentiel d'identification et d'attachement au cœur de chaque culture. C'est en voyant le spectacle d'une culture forte, dynamique, créatrice d'expériences riches de sens, que des consommateurs et des publics variés peuvent avoir l'envie de s'y intéresser, de s'en approcher et finalement d'y investir.



Le consommateur, animal symbolique

L'être humain est par nature un animal symbolique qui cherche à trouver du sens dans tout ce qu'il fait et dans tout ce qui l'entoure, et à exprimer qui il est au travers de ses choix. Or, ces choix, dans la vie quotidienne de nos sociétés capitalistes, sont notamment des choix marchands. Affirmer son identité sociale, en partie en

consommant, exprimer ses différences : voilà une question clé pour les marques. Dans son dernier ouvrage *Exit le marketing de masse !*, Seth Godin démontre que, aujourd'hui, la singularité est la nouvelle norme : avec l'accroissement des richesses et la diversification des moyens de création et de communication, les gens sont devenus plus exigeants. Ils ne se contentent plus de la « moyenne », du « comme tout monde » (le même type de riz, la même couleur de voiture). Comment, dans ce contexte, les marques peuvent-elles participer à « l'invention de soi » ?

La notion de performativité

Pour comprendre comment les marques concourent à la construction identitaire et sociale des individus, il faut utiliser une notion un peu complexe, mais très utile : la performativité. Raphaël Lellouche, dans le cadre de sa théorie de la marque en trois volets (*self-binding*, performativité et médialité) a élaboré ce concept destiné à remplacer les notions simplistes de « consommation » ou de « croyance » dans les produits/marques pour rendre compte de l'activité du consommateur. Chaque individu de la société joue un rôle et performe les modèles sociaux auxquels il veut être identifié.

La notion de performativité est issue des linguistes John Austin et John Searle et a notamment été reprise par Judith Butler pour l'appliquer au genre, c'est-à-dire à l'identité sexuelle qui est une identité sociale. L'idée développée par Judith Butler est qu'on n'est pas homme ou femme, mais qu'on performe son genre, qu'on joue pour ainsi dire à l'homme ou à la femme. Raphaël Lellouche considère que c'est toute notre identité sociale qui est en jeu dans la performativité, y compris relativement aux marques. Il a retracé pour nous les trois étapes de développement de ce concept. Nous verrons ensuite comme la théorie de la performativité s'applique concrètement à la relation marque-consommateur.

Un peu de théorie ■ John Austin, à l'origine de la communication performative

Le terme est issu d'une réflexion d'un théoricien du langage, le philosophe John Austin dans son ouvrage *Quand dire, c'est faire* (*How to do Things with Words* paru en 1955, qu'il faudrait plutôt traduire par : « Comment faire des choses avec des mots »). Austin soutient l'idée que le langage ne sert pas seulement à décrire la réalité qui nous entoure, mais aussi à créer une certaine réalité sociale. Quand le juge énonce « je déclare la séance ouverte » ou le prêtre « je vous déclare mari et femme », ils font advenir cette réalité : la séance devient ouverte par la prononciation même de cette phrase par le juge, ou le mariage devient un état de choses social du fait d'avoir été déclaré par le prêtre. En parlant, ces personnes accomplissent un certain type d'action : nommer, baptiser, donner en héritage... Cela vaut pour les baptêmes, les mariages, les contrats et les promesses qui « créent » toutes des réalités sociales. Ces actions supposent une personne qui représente une certaine fonction (juge, prêtre, maire, notaire, etc.), un contexte approprié (sérieux, comme une salle de tribunal, une mairie, etc.) et une audience (attentive, qui écoute et qui comprend la langue). Ce type de déclaration, Austin les appelle des *performative utterances* (des énoncés performatifs, qu'il oppose aux énoncés constatifs).

Le philosophe du langage américain John Searle, dans *La Construction de la réalité sociale*, publié en 1995, affirme de façon généralisée que les actes de langage fabriquent les réalités sociales, distinctes des réalités naturelles (physiques, etc.), et sur lesquelles reposent des institutions (religieuses, civiles) et des conventions (jeux).

Un peu de théorie ■ John Searle, la performativité des actes sociaux

Pour Searle, le performatif n'est que la façade linguistique de quelque chose de plus profond : la construction des réalités sociales. Toutes les choses qui existent en tant qu'institutions, à tous les niveaux de la vie sociale, sont des constructions qui se réalisent à travers des activités performatives fondamentales. La parole permet donc de performer des créations et de leur donner une véritable fonction sociale. Un billet de

• • •

• • • banque n'existe que parce qu'on dit et qu'on croit que l'argent existe. De même, un leader politique ou un professeur d'université ne peuvent remplir leurs fonctions que par la reconnaissance orale collective d'un statut. Toute réalité sociale repose sur des actes performatifs et des « croyances partagées ».

Enfin, la philosophe et féministe américaine Judith Butler va au-delà de la vision de Searle, qui s'en tenait aux grandes institutions civiles, religieuses, sociales et familiales, pour parler de la construction du genre, de l'identité sexuelle des individus.

Un peu de théorie ■ Judith Butler, la performativité de genre

Dans *Gender Trouble*, paru en 1990 et traduit sous le titre *Trouble dans le genre*, Judith Butler approfondit la notion de performativité. Butler adopte une position extrême en affirmant que l'identité sexuelle est une construction performative : elle soutient que, au-delà des différences biologiques naturelles, l'identité du genre (femme ou homme) est une construction sociale, qui se fait par la performativité, dans un but de reconnaissance sociale. Elle s'appuie sur l'exemple des drag queens pour son argumentation. Elle affirme que, si des drag queens jouent à être d'un sexe qui n'est pas le leur biologiquement, cela signifie aussi bien que les personnes qui sont d'un sexe « naturel » en performant aussi le genre, sans le savoir. C'est une théorie radicale qui, à partir d'un cas apparemment marginal, éclaire la norme pour mettre en évidence une pratique inconsciente.

La performativité de Butler va au-delà du langage : elle inclut non seulement la façon de parler, mais aussi les comportements, les attitudes et les gestes par lesquels l'individu performe un genre, féminin ou masculin, et se conforme au modèle « femme » ou « homme » construit par la société. Ces modèles apparaissent dès le plus jeune âge : le « jeu » est créé par l'éducation, les contraintes, l'identification. Je deviens « garçon » (indépendamment de mon sexe biologique) dès lors que je me comporte comme un garçon, que je joue à être un garçon : je me bagarre, je deviens une terreur, un dur, je joue au camion, j'évite le rose. Toute

• • •

sa vie, le garçon ne fait que répéter des gestes, des postures, des mots, qui sont ceux du genre garçon. Selon cette théorie des rôles, c'est la performance, c'est-à-dire le fait de « jouer » au garçon, et l'itération, c'est-à-dire la répétition constante au point qu'elle devient inconsciente et spontanée, qui font qu'on est garçon.

Butler exprime ses idées en s'appuyant sur les notions de performativité venues d'Austin et de Searle. Dans le cas de la séance ouverte, il n'y a pas d'être, c'est le locuteur, qui fait être ; la séance n'est pas quelque chose qui est, mais qui le devient lorsque le locuteur le dit. Butler généralise cette idée en affirmant qu'il en est de même pour le genre : pour elle, il n'y a donc pas d'homme ni de femme, mais des performances féminines, masculines, transgenres.

L'identité ne serait-elle alors qu'un jeu de rôle théâtral ? Pour Judith Butler, performer n'est pas seulement « jouer à ». Quand on performe un rôle, on devient ce que ce rôle sous-tend ; cela affecte notre être, notre réalité, au double sens du terme *perform* en anglais, qui signifie à la fois « jouer, faire une représentation » sur scène et « accomplir ». Cela signifie qu'il ne suffit pas de se déguiser en garçon pour être garçon : il faut produire complètement l'identité sociale de garçon et y adhérer dans la durée.

Raphaël Lellouche soutient que, en étendant les concepts de « construction sociale » de Searle et de « performance du genre » de Butler, on peut construire une théorie générale de la marque commerciale et gagner une compréhension beaucoup plus profonde de l'essence culturelle de celle-ci que toutes les théories de la marque jusque-là proposées, qu'il considère inadéquates. L'identité culturelle tout entière des individus est construite par la performativité : chaque individu, dans la société, joue un rôle et performe des identités en « répondant » à des suggestions sociales et auxquels il veut être identifié. En ce sens, la performativité est l'acte culturel fondamental du « consommateur ». Car la « consommation » du produit et la relation fiduciaire aux marques n'échappent pas à cette activité culturelle de base. Par exemple, le bobo performe la « bobo attitude » en consommant des produits non brandés, mais très

chers, en habitant dans un quartier populaire mais dans un grand appartement, et en achetant des pièces de créateurs uniques et des chaises chinées chez Emmaüs. Il en va de même pour le rôle joué dans son entreprise, sa famille, etc. L'identité sociale tout entière des individus est culturelle et, en ce sens, elle est construite par la performativité.

La marque a, dès lors, un rôle stratégique à jouer : elle ne peut exister de manière forte que si elle est capable de proposer des modèles de performance à l'individu. Les marques doivent véhiculer une expérience, une culture (incluant gestes, attitudes, visions du monde, comportements, objets matériels et techniques, positions idéologiques, etc.) à laquelle l'individu pourra adhérer et qu'il pourra s'approprier et performer.

La consommation est un des terrains de jeu de notre identité

Les identités individuelles sont le fruit d'une constellation d'éléments divers. Nos identités sont multiples et sont le produit d'une histoire, d'une contingence. Parmi les pôles d'identité qui nous caractérisent, on peut citer le lieu de naissance, le lieu de vie, le sexe, la tranche d'âge, le milieu social, les études, le secteur d'activité, les loisirs, la religion, mais aussi les marques que nous consommons. Nous « sommes » Mac ou PC, Peugeot ou Fiat, Nike ou Adidas.

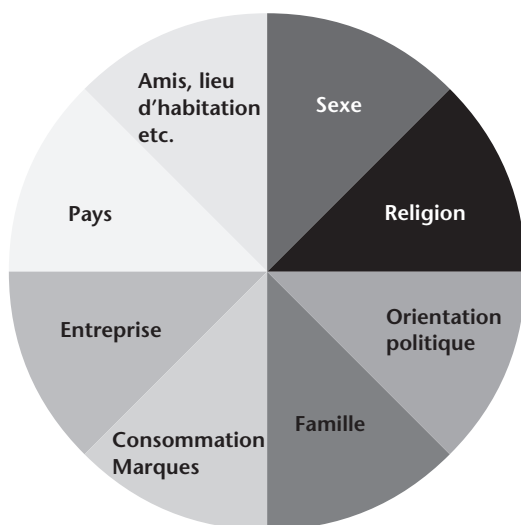


Figure 7.1 – Les multiples dimensions de l'identité

Pour répondre à la question « Qui suis-je ? », chaque individu est dans la nécessité de prendre conscience des identités qu'il performe. Ces identités sont à la fois une situation subie passivement et un projet choisi : en tant que sujet libre, nous transcendons les situations et nous construisons une identité. Cette identité est multiple et nous pouvons jouer à être différentes personnes. Nous pouvons choisir de changer notre tranche d'âge en paraissant plus jeune ou plus vieux, et notre origine sociale en la surjouant ou en la sous-jouant. Pour toutes nos facettes (sociale, professionnelle, religieuse, nationale, etc.), nous sommes ce que nous jouons à être et, en même temps, nous le devenons à force de le jouer.

La consommation (meubles, vêtements, alimentation, voiture, etc.) fait donc partie des terrains de jeux sur le fond desquels nous construisons notre identité. La consommation n'est pas purement matérielle : elle est culturalisée par des identifications à des marques. Car les marques sont des cristallisations autour d'idées et proposent des modèles culturels comme les autres (féminité, tranche d'âge). Préférer telle marque à telle autre, consciemment ou inconsciemment,

c'est performer la marque au même titre que performer un modèle culturel, en puisant dans la consommation des éléments du jeu de construction de soi dans le monde social. Consommer des produits, c'est donc s'impliquer, s'identifier, s'inscrire dans une stratégie de distinction culturelle au sens de Bourdieu, qui n'est pas seulement ponctuelle et momentanée, mais s'inscrit dans la durée.

Choisir d'acheter ou d'utiliser telle marque de chemise, de téléphone ou de crème, c'est se vivre selon une certaine identité. Par exemple, utiliser Free, c'est jouer le modèle d'usage et de comportement, le jeu social et matériel de Free : c'est se sentir malin, débrouillard voire un peu geek, en plus d'apprécier la Freebox et les tarifs de Free. En portant un survêtement de marque RF de Nike, un homme va s'inscrire dans l'élégance masculine d'un Roger Federer. Un sac BB de Lancel va permettre à une femme de 45 ans d'exprimer à la fois une dimension glamour (couleur rose, symbole des lettres BB, qui ressemblent à deux cœurs) tout en manifestant une forme de libération (identification à Brigitte Bardot, sac assez lourd qui oblige à s'affirmer). Les marques sont un des moyens essentiels pour exprimer sa manière d'être un homme ou une femme.

Un peu de théorie ■ La performativité dans le sport

L'observation de vacanciers européens en train de jouer au tennis illustre la performativité sur le terrain sportif. Premier constat, les marques sont souvent une manière d'affirmer sa nationalité. Les Allemands arborent volontiers des tenues Adidas et les Italiens s'habillent en Fila. Nike a réussi à devenir une marque universelle, qui diffuse des valeurs américaines de dépassement sans être limitée à son origine géographique. Il n'y a pas vraiment de marques permettant de faire valoir sa francité. Certes, Lacoste représente d'une certaine manière le panache à la française, mais moins que dans les années 1980.

Les tenues de tennis sont aussi révélatrices d'un style de jeu. Les plus guerriers sont habillés avec des marques qui expriment leur pugnacité, comme Nike ou Puma. Les amateurs d'Asics, qui signifie littéralement « esprit sain dans un corps sain », sont très axés sur le confort et l'ergonomie.

En expliquant par la performativité le rapport d'identification et d'intériorisation des modèles proposés par la marque, nous sommes bien dans un modèle intégré de conception de la marque. Pas question ici de « fidélité » à la marque dans le sens d'une foi religieuse. On évite également le concept flou de préférence de marque. Performer la marque, c'est inscrire les marques dans un rapport plus général entre l'individu et les modèles identitaires : on ne performe pas que les marques, on performe toutes sortes d'identités, dont les marques.

Véhiculer des modèles d'identification sociale

Si les facettes de l'individu ne sont pas figées mais sont toujours à performer, la marque a dès lors un rôle stratégique à jouer : elle doit proposer des modèles de performance à l'individu afin de toucher son public. Un consommateur choisit un produit ou une marque parce qu'elle stimule une facette de son identité dans un contexte donné. Seront valorisés, selon les cas, son sens de l'économie, le fait d'être malin, son originalité, etc. L'important est de trouver du sens à ce qu'il fait et, surtout, de faire en sorte que la démarche soit authentique et cohérente. Toutes les marques sont ainsi susceptibles d'être performées, y compris les marques discount et les marques B to B. On peut émettre l'idée que les marques sont des agents d'*empowerment*, c'est-à-dire qu'elles ont vocation à fournir des ressources permettant aux individus de s'épanouir, de se dépasser, de s'affirmer, de s'exprimer, de s'inventer...

L'expression de ces modèles passe en premier lieu par la communication : la marque y véhicule, au-delà d'un *lifestyle* et d'une expérience, toute une culture (incluant des gestes, des attitudes, des visions du monde, des comportements et des positions idéologiques) à laquelle l'individu pourra adhérer et qu'il pourra reproduire ou performer. Pour faciliter l'identification, la marque peut se doter de symboles et de pratiques associées, qui soient fertiles et que les adeptes vont avoir envie de s'approprier, ou encore exposer sa culture à travers des contenus riches. Comme nous l'avons vu

précédemment, la publicité, les contenus éditoriaux et les lieux de vente sont des moyens privilégiés pour proposer des modèles de comportements et d'usages du produit, et faire passer des éléments culturels et des modèles sociaux, qui donnent envie de performer.

Construire une relation forte avec le consommateur

En touchant à la constitution identitaire de l'individu, la marque crée avec lui un lien indéfectible, construit une relation plus essentielle, plus authentique : on est dans l'être, et plus dans l'avoir. La marque ne triche pas, elle propose un modèle auquel elle-même adhère. Elle entraîne ainsi l'attachement du consommateur et est un des ressorts de sa fidélité.

Au-delà de sa fidélité, en mettant en œuvre les modèles de comportements associés à une marque, le consommateur la fait rayonner et en devient un ambassadeur, consciemment ou non. On peut considérer que la marque est sans cesse recrée par les consommateurs à travers la performativité. La marque gagne ainsi en épaisseur et étend son influence sociale : elle dépasse la sphère du matériel pour devenir une référence, une icône culturelle pour des communautés soudées. Les pratiques générées par la marque l'ancrent dans le réel.

Pour se convaincre du rapport identitaire qu'entretiennent les consommateurs avec les marques, il suffit de lire quelques témoignages d'adeptes.

“ Témoignages

« Quand je monte dans ma Smart, je m'identifie à un Smarter avec une certaine manière de me garer, d'être plus malin que les gros 4x4, de conduire et de vivre la ville. Je me vois comme quelqu'un qui se faufile et optimise son temps. Un des moments forts, c'est quand je vois une voiture qui est obligée de renoncer à se garer dans une place trop petite pour elle. Parfois, je constate qu'il y a des emplacements

si petits qu'ils ne sont accessibles que par des Smart (dans la rue et les parkings). Les propriétaires de Smart se garent souvent dans le coin des rues, collés au véhicule précédent pour ne pas trop déborder sur le passage piéton, voire perpendiculairement au trottoir. Monter dans une Smart, c'est aussi libérer du temps car on sait qu'on n'aura pas à tourner pour se garer. Les Smart autorisent les jeunes enfants et les bébés à monter devant, contrairement aux autres voitures. Ce privilège de monter devant leur plaît beaucoup et c'est un autre signe distinctif. »

Un adepte de Smart

« Tout commence avec sa vitrine, parsemée de livres dont j'aime les auteurs, donnant de l'esprit à ses vêtements. Le pull noir en V Sonia Rykiel, avec ses coutures apparentes et ses fines perles de strass vous rend désirable plus que toutes les mini-jupes et les robes de soirée. Parce qu'il a une âme, du style. C'est à la fois un objet très simple et en même temps une signature. Celle d'une femme profondément libre, une fille bourgeoise, une épouse de caractère, une mère aimante, une amante poétique, l'amie de Régine Desforbes, aussi, qui risqua la prison pour avoir fondé une maison d'édition qui publiait des livres érotiques en un temps où les femmes devaient rester à leur place. Sonia Rykiel, si différente avec sa chevelure rousse flamboyante, allait devenir le visage de son époque, cela n'a pas échappé à Andy Warhol, qui lui tira, à elle aussi, le portrait. Alors aujourd'hui encore, quand j'enfile une jupe noire à taille haute de Sonia Rykiel, c'est à la fois quelque chose de très léger mais aussi un manifeste. La simplicité d'un style reconnaissable entre mille, qui fait ressortir votre singularité. Elle représente la femme intellectuelle rive gauche, qui aime la vie. Elle demande à ses mannequins de sourire pendant les défilés. Elle a mis dans ses vêtements sa façon de penser et une manière d'être dans la société : elle a imprimé un style de femme et on sent qu'elle l'a vécu. »

Une adepte de Sonia Rykiel

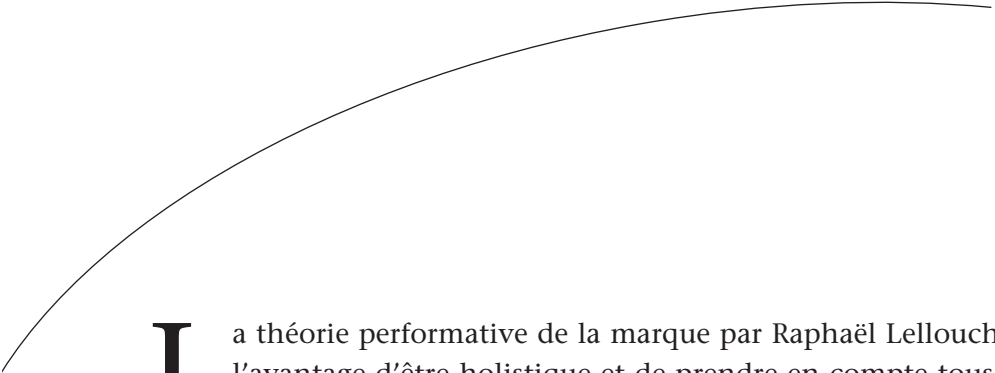
« Mon sac Lancel, quand je le porte, je me sens vraiment être une femme. Une femme chic et sexy, à la mode et attirante. Le sac est profond et lourd et m'oblige à me tenir droite. Quand je ne l'ai pas, je perds confiance en moi. C'est comme si je redevenais une petite fille. Avec mon Lancel, je me sens adulte, j'existe vraiment comme une femme, une femme qui assure. C'est vraiment devenu une partie de moi. »

Une adepte de Lancel

Dans un contexte où la marque est totale, la performativité s'exerce sur toutes les dimensions de l'entreprise : en achetant telle marque, le consommateur adhère au processus de fabrication, au lieu de production, à la philosophie de l'entreprise qui le fabrique, à sa politique environnementale, à l'éthique de ses dirigeants, à l'attitude de ses vendeurs, à l'histoire de l'entreprise, à l'image des autres consommateurs du produit, etc.

Chapitre 8

Comment les consommateurs performent les marques



La théorie performative de la marque par Raphaël Lellouche a l'avantage d'être holistique et de prendre en compte tous les leviers de la relation à la marque. Elle combine à la fois l'expérience produit et le ressenti de la marque, et associe vécu individuel et vécu collectif et social. Elle évite la tendance à dissocier les différents canaux et leur mesure et permet une approche intégrée et globale. Les individus ont, en effet, de multiples moyens de performer la marque : à travers son univers culturel, technique ou matériel ; à travers les pratiques qu'elle véhicule ; ou encore par le biais de ses signes distinctifs, ses égéries, ses lieux et ses événements. Nous allons les passer en revue.

Voici la présentation des principales manières, pour un individu, de performer une marque selon deux axes :

- un premier axe horizontal, selon qu'est concerné l'individu dans son vécu individuel, ou bien la sphère sociale extérieure ;
- un deuxième axe vertical, selon qu'on aborde le comportement et les usages, ou bien l'image.

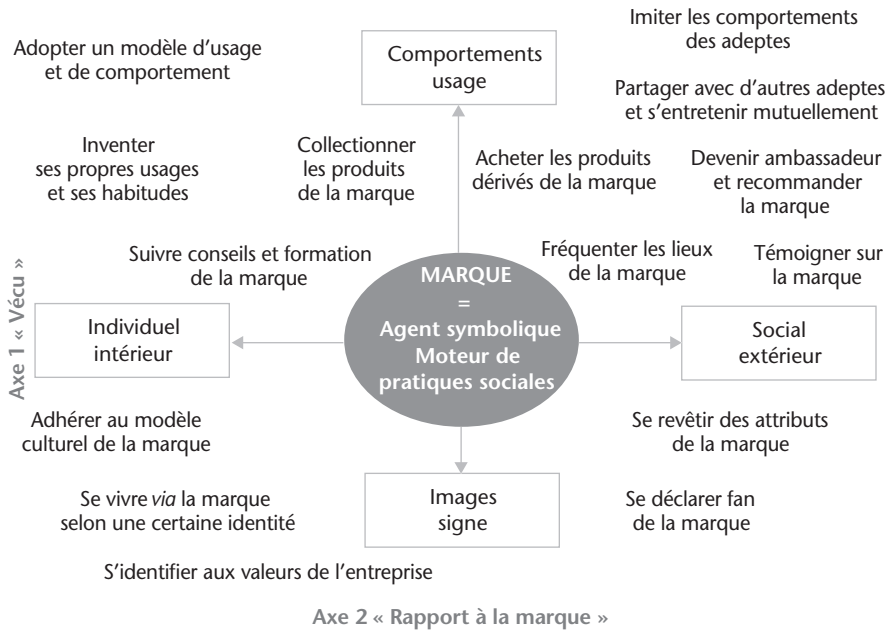


Figure 8.1 – La relation aux marques

Permettre à chacun d'inventer sa propre pratique de la marque

Voici différentes modalités de pratiques comportementales de la marque, des usages suggérés ou prescrits aux usages inventés.

Adopter un modèle d'usage et de comportement

Faire les recettes de la marque, suivre les conseils d'utilisation, adopter les usages induits par de nouvelles techniques... S'approprier les pratiques prescrites est la manière la plus évidente de performer une marque.

Ainsi, un chauffeur de taxi au volant d'une voiture hybride de Toyota explique à quel point la technicité particulière du moteur a modifié sa conduite, jusqu'à faire partie intégrante de son identité professionnelle et devenir l'un de ses sujets de conversations préférés avec ses passagers. Il montre, écran à l'appui, comment le moteur électrique lui a apporté une conscience aiguisée du seuil des 50 km/h, cette conduite ramenant sa consommation à 4 litres au cent. Il fait la comparaison avec le diesel, qui a l'inconvénient de faire vibrer le moteur avec des sensations désagréables alors que l'hybride permet un pilotage en douceur. Il explique à quel point il faut être prudent face à des piétons incrédules devant une voiture totalement silencieuse. De même, les utilisateurs de Mac ou d'iPhone performant totalement le modèle de technologie Apple. Ces appareils induisent des manières intuitives et fluides d'utiliser l'informatique, qui imprègnent le rapport de ses utilisateurs à la technologie. Il suffit de voir la jubilation d'un fan d'Apple faisant la démonstration d'une fonctionnalité. Ces consommateurs n'utilisent pas seulement un Mac ou un iPhone : ils *sont* Mac ou Apple.

En suscitant ces nouvelles pratiques, les marques fidélisent d'autant plus qu'elles s'ancrent dans le matériel. On n'est pas dans une simple projection mentale mais dans un ancrage concret, dans une relation authentique et ressentie.

Suivre les conseils ou les formations de la marque

L'approfondissement d'une pratique cautionnée par l'expertise de la marque est un levier fort. Plus la marque induit d'usages et de pratiques de ses produits ou services, par exemple en formant ses consommateurs, plus elle étend son « emprise » sur le consommateur, qui répercutera les différents comportements de performance qu'on lui aura suggéré. Lorsqu'Hermès crée le site « J'aime mon carré », la marque suggère une multitude de façons d'interpréter le fameux foulard. Lorsque Knorr produit une série de recettes de cuisine avec l'ingrédient Knorr, il s'agit bien d'initier des usages inédits qui renforceront le lien à la marque. Un client Weston qui participe à une formation sur l'art de cirer ses chaussures en ressortira plus Weston que jamais. Si la marque Make Up For Ever crée une Make Up School, c'est pour aider les esthéticiennes à davantage performer la marque en pratiquant le maquillage. Les marques doivent développer et encourager cette culture matérielle autour de leurs usages.

Customiser et personnaliser le produit

Si la personnalisation se fait dans l'axe de la marque, c'est une performance. Avec son offre d'accessoires, Harley permet la personnalisation de sa moto selon une démarche profondément ancrée dans la culture biker, construite autour de l'objet technique, de la machine que l'on bricole. Converse propose de choisir sa combinaison de couleurs, voire de créer sa chaussure. Coca-Cola invente les bouteilles personnalisables à son prénom.

Inventer ses propres usages

Les consommateurs ressentent une certaine jubilation à détourner l'usage d'un produit en inventant leur propre recette ou en utilisant un produit dans un contexte inédit. Dans ce cas, il ne s'agit pas pour le consommateur de faire un simple copier-coller des usages prescrits par la marque, mais d'inventer ses propres codes en fonction

de sa personnalité, en faisant appel à sa créativité. La marque n'est donc ni un uniforme, ni un moule, mais elle nourrit et se nourrit des spécificités de ses performeurs.

Le Post-it est un produit qui se prête à l'innovation par les usages. Il y a mille manières de l'utiliser : par exemple, en précisant le prix et le conseil du caviste sur ses bouteilles avant de les mettre en cave, afin de s'en souvenir quelques années plus tard, ou en cédant à la mode de la guerre des Post-it, qui a poussé les salariés des entreprises à décorer les façades de leurs locaux avec les fameux papiers colorés. Les smart-phones se prêtent également à de multiples utilisations détournées *via* les applis : fonction scanner avec l'appareil photo, fonction torche à partir du flash, etc.

Avis d'expert

L'invention est le propre de la performativité, selon Raphaël Lellouche, sémiologue

L'essence même d'un comportement performatif est qu'il est « inventé » ; c'est un jeu de liberté. Pour Butler, qui s'est appuyée sur un court texte de Derrida, *Signature, événement, contexte*, l'individu ne se définit pas comme le résultat passif de structures et d'institutions. Sa construction identitaire est aussi le fruit de ses initiatives, de son inventivité propre. Elle le démontre notamment dans son livre sur l'insulte. L'insulte, par définition, est un acte performatif destructeur mais, quand un individu est insulté, il y a toujours une manière de retourner l'insulte, de l'inverser

de manière créative, de transformer le stigmate en gloire. Les courants artistiques d'avant-garde, comme les Fauves ou les Cubistes, se sont ainsi baptisés du nom par lequel la critique les avait d'abord désignés de manière méprisante. L'idée clé, c'est que le sujet garde toujours la possibilité d'agir.

En appliquant cette idée aux marques, on en déduit que le comportement d'un consommateur n'est pas seulement déterminé par la construction culturelle de la marque, mais conserve une marge de manœuvre inventive qui lui est

propre. Le « performeur » de la marque n'est pas culturellement efficace dans la seule mesure où son autorité symbolique serait seulement « déléguée » par la marque qui l'autorise (comme les institutions selon Bourdieu), mais il

y est incité par les propositions des marques. Dans les faits, l'inflexion, la transformation se fait de manière progressive, s'actualise dans l'itération : c'est dans la répétition de la performance que l'espace de liberté du sujet se déploie.

Collectionner les expressions de la marque

Un adepte de Ralph Lauren ou de Playmobil prendra plaisir à acheter toutes les variantes des produits et à s'initier à ces différentes versions.

Mais, pour démultiplier les occasions d'être performée, la marque se doit de propager son esprit de façon cohérente au-delà du produit, dans l'intégralité de ses incarnations et prises de parole, depuis la publicité au lieu de vente, afin de prescrire des expériences hors du temps de la consommation du produit capables de prolonger son univers.

Les objets collecteurs en constituent le premier échelon. Les bouteilles sont souvent conservées par les consommateurs, qui les réutilisent volontiers. Cette conservation ou réutilisation d'un emballage symbolique est une manière de célébrer et de performer la marque.

Les produits dérivés sont un autre exemple de ce débordement hors du produit : on ne peut pas manger tout le temps des M & M's, en revanche, on peut porter un T-shirt M & M's, boire dans un mug M & M's, etc. Pour ceux qui ne peuvent s'offrir une voiture Ferrari, la casquette ou le porte-clés constituent des substituts. Pour les amateurs de motos Triumph ou Harley, une gamme d'accessoires (vêtements, sacs à main, etc.) a été développée, qui permet de performer la marque, y compris en dehors des routes. Plus éloignés du produit, les city-guides comme ceux de Vuitton sont des éléments clés de cette création d'un univers cohérent puisqu'ils regroupent les lieux d'une ville « agréés » par la marque : voyager avec un guide Vuitton, c'est une manière de vivre à la manière de Vuitton.

Performer un modèle culturel

Quittons les usages pour aller vers une performativité plus immatérielle, autour de l'univers de la marque. Les marques ne peuvent se contenter de proposer des produits offrant des fonctionnalités originales, quand bien même elles seraient symboliques. Elles doivent s'inscrire dans un univers culturel avec une vision du monde, une position idéologique, des valeurs, des éléments esthétiques, auxquels le consommateur va pouvoir adhérer.

Adhérer à l'univers de la marque

Les marques proposent des univers auquel chacun est plus ou moins sensible. Acheter ces marques revient à adhérer à l'univers proposé. C'est notamment vrai pour les vêtements : s'habiller en telle ou telle marque, c'est adopter une culture, un *lifestyle*, une certaine manière d'être un homme ou une femme, c'est adhérer à l'univers que véhicule le créateur dans ses collections, son discours, son histoire. Ces ressources culturelles doivent permettre à chacun de se vivre *via* la marque selon une certaine identité.

Ainsi, l'association de Red Bull à tout un ensemble de sports extrêmes et de *street art*, permet à la marque d'être bien plus qu'une simple boisson énergisante : boire du Red Bull, c'est sauter du ciel, piloter un avion ou participer à un concours de sauts. Grâce à cet arrière-plan, boire du Red Bull devient un acte culturel.

S'identifier aux valeurs de l'entreprise

Les consommateurs sont de plus en plus informés sur les comportements des entreprises dont ils achètent les produits. Selon les contextes, les valeurs de l'entreprise peuvent donc devenir un critère prépondérant dans l'esprit du consommateur. Savoir que le produit est fabriqué en France peut, par exemple, entrer en ligne de compte dans un achat. En Inde, la marque Artyzan propose des produits fabriqués par des populations en difficulté, et certains

points de vente sont même situés à côté des ateliers avec la signature « *Shopping for a cause* ». Les produits sont vendus avec une étiquette indiquant le *mini-price* (coût de revient de l'atelier) et le *maxi-price* (tarif conseillé), laissant la liberté au consommateur d'exprimer son soutien au moment du paiement. Dans cet exemple, les conditions de production des produits deviennent un facteur clé de l'achat.

S'identifier aux icônes de la marque

Être fan de Steve Jobs, Ralph Lauren, Paul Smith, Brigitte Bardot, Jude Law ou Roger Federer est une manière de performer la marque qu'ils représentent.

Un peu de théorie ■ Les égéries comme supports de performance

Performer, c'est agir dans un rôle particulier : un amateur de sport ou un fan s'identifie à son héros, lui voue un culte, s'habille à ses couleurs, achète et utilise son équipement. Si le consommateur performe une marque, c'est qu'il s'identifie et joue le jeu de la marque, qu'il agit en intériorisant ses modèles. Les consommateurs performant donc parfois les marques en s'identifiant aux personnalités qu'elles mettent en avant. Si la marque s'approprie l'univers du sportif, le fan peut performer la marque en s'identifiant au sportif. C'est une manière de performer en s'identifiant à ses héros : les marques proposent des *role models* aux individus.

Les marques ne se contentent pas de promouvoir des produits en utilisant seulement la notoriété de stars : elles développent des contenus, qui mettent en scène les égéries (voir les courts métrages pour H&M de David Beckham).

Pour donner le maximum de valeur aux partenariats avec des célébrités, il faut utiliser la star en vertu de la compétence qui a fait d'elle une star. Par exemple, si la star est un acteur, la marque doit se réapproprier cette densité, cet univers, ce personnage qui s'est créé au fur et à mesure de tous les rôles joués... C'est le cas avec le personnage de Jude Law utilisant la panoplie du gentleman dans le court-métrage *Dior Homme*.

La performance comme affirmation de soi dans le champ social

Après avoir détaillé les axes de performativité individuels, il est intéressant de passer à la dimension sociale. Il y a diverses manières de performer à plusieurs.

Les événements, occasions de célébration de la marque et de performance collective

Les « événements de marque » sont spécifiquement organisés ou co-organisés (et non seulement sponsorisés) par la marque. Entre dans cette catégorie une grande diversité d'opérations allant du show, du rassemblement ou du gala (Orangina Gliss & Mix, nuit SFR Électro au Grand Palais, karaoké Yahoo au Champ de Mars), à la compétition sportive (saut Hermès) ou au festival, en passant par les défilés de mode et les expositions. Les événements se déroulent en général dans des lieux hautement symboliques et ajoutent une dimension sociale et communautaire à la performance. My Little Paris a inventé la Grande Table de Coca-Cola sur les bords de Seine le 7 septembre 2017. Le plus grand dîner en rouge de la rentrée sur les quais a été préparé par trois chefs autour d'une table de 183 mètres de long. L'Oréal a organisé des défilés de mode ouverts à tous en 2017 sur les Champs-Élysées et le 30 septembre 2018 sur un podium flottant de 60 mètres de long sur la Seine installé au Port de Solférino.

L'événement n'est pas une simple représentation de la marque où le public viendrait assister à un spectacle et « en prendre plein les yeux » : il en est une célébration où les invités ont l'occasion d'approcher le « cœur sacré », la substance numineuse (l'ADN) de la marque. Cette célébration de la marque est capitale, car elle permet de fédérer une communauté d'« adeptes » qui s'entretiennent mutuellement dans leur performance de la marque, en se retrouvant lors d'événements dans le monde physique, mais aussi en échangeant au travers de sites communautaires.

S'intégrer dans une communauté d'adeptes

Les communautés traditionnelles (clubs 2 CV, communauté Thermomix ou Weight Watchers) sont complétées par de multiples réseaux sociaux, qui se développent *online* : les utilisateurs de Nike Plus, les propriétaires de Bénéteau, les Freenautes, les Marmaramis, les membres de Pampers Village, etc. Sur ces sites, les membres adhèrent et performent d'autant plus qu'ils ajoutent le plaisir du partage et de l'échange à celui de la consommation. Nike +, qui se présente comme le plus grand club de course du monde, donne la possibilité de comparer ses performances, de se lancer des défis et de partager des chansons motivantes entre coureurs. Avec Univers Freebox ou Freenews, Free a laissé se développer toute une culture de la débrouille et le partage d'expériences autour de l'univers Free, de manière totalement indépendante de la marque.

Les communautés peuvent également relayer le rôle des marques en agissant comme prescriptrices : ainsi, une consommatrice qui avait acheté une Harley a raconté avoir pris un modèle noir, alors qu'elle trouvait le bleu plus joli, uniquement parce qu'elle voulait s'intégrer plus facilement dans les circuits de motards. Cet exemple illustre l'impact de la société sur la performance.

Devenir ambassadeur de la marque

Le prosélytisme à l'égard des marques est clairement une manière de performer. Ceux qui font des commentaires positifs sur Facebook, portent les couleurs de la marque, racontent autour d'eux les bénéfices procurés, photographient ou filment des événements de la marque et les partagent sur les réseaux sociaux, se cultivent sur les produits au point d'être plus informés que les vendeurs eux-mêmes, performant à leur manière.

Le performeur agira d'autant plus en ambassadeur qu'on lui donnera les moyens d'afficher ses préférences et ses engagements. Ainsi, le sac (ou shopping bag) qui emballe le produit au moment de l'achat est

un bon support de performance. Une marque comme The Kooples l'a bien compris en produisant des sacs en tissu facilement réutilisables.

Le *like* Facebook, tatouage virtuel, et plus encore le véritable tatouage de logos Nintendo, Google ou Apple, sont des formes extrêmes de cette appropriation de la marque par l'individu, qui en fait un moyen d'exprimer ses goûts, sa perception unique du monde : bref, une facette de son être.

Davantage ancrée dans le temps, la transmission intergénérationnelle est un levier intéressant de performativité, comme l'illustre ce témoignage : « Quelques années et quelques Rolex plus tard, j'aime de plus en plus cette marque de haute horlogerie discrète qui fait de beaux objets utiles au quotidien. Le fait que je puisse léguer quelques pièces à mes fils un jour renforce le côté mythique et émotionnel de cette marque. »

Un peu de théorie ■ Les différents degrés de performance : du simple amateur, à l'initié ou « évangéliste »

Au-delà de l'enrichissement de l'expérience, le lieu de la marque devient le lieu où les « fidèles » (adeptes) de la marque viennent performer la marque, au sens où l'on performe un culte religieux. En pénétrant le « temple » de la marque, le visiteur participe à l'esprit de la marque. De même qu'il y a plusieurs degrés dans la performance du christianisme (entre le dévot et le touriste), il y a plusieurs degrés dans la performance de marque, entre l'adepte qui ne rate aucune manifestation, est présent dans tous les lieux symboliques de la marque et mime des gestes qui caractérisent la communauté de marque, et celui qui se contente de certaines apparitions. On peut appeler cela le degré d'initiation. Plus le consommateur est « familier », connaisseur de la marque, plus il calquera naturellement son comportement sur les codes et le style de la marque. On peut trouver des consommateurs qui performant des marques qu'ils ne consomment pas (amateur de Ferrari qui achète le blouson ou les chaussures). Il y a des consommateurs qui performant des marques à outrance jusqu'à la caricature, en mettant toute la panoplie, et d'autres qui l'intègrent sobrement dans leur univers personnel.

La contre-performance

A contrario, on peut décrire des situations où les consommateurs contre-performent les marques. Ces attitudes peuvent être le fait d'une mauvaise expérience du produit, réelle (un produit peu fonctionnel, une forte déception liée au sentiment de s'être fait avoir, ou un mauvais contact avec des représentants de la marque, par exemple) ou relayée par le contact avec des témoignages négatifs ou une rumeur dévalorisante sur l'entreprise, la marque ou le produit. Elles peuvent aussi être le fruit d'un contexte social particulier, où la marque n'est pas assumée par son consommateur ou dénigrée par l'entourage de celui-ci. Enfin, elles peuvent être le résultat de mauvais choix de la marque, comme son association avec des profils jugés dévalorisant pour elle, ou encore un univers culturel jugé factice ou incohérent.

En découle l'extrême importance, pour les marques, de veiller à tous les aspects de leurs manifestations, afin de ne pas fournir aux consommateurs des raisons de les contre-performer, et donc d'en faire une mauvaise publicité.

L'évaluation de la performativité

On a vu que les consommateurs ne se contentent pas de « croire » ou d'apprécier les marques : ils performent les marques dans un rapport actif d'identification. Or, les grilles d'analyse des marques traditionnellement utilisées se focalisent souvent sur la notion de préférence ou d'image de marque, qui est trompeuse car elle a tendance à « surmentaliser » la marque en sous-estimant les pratiques dans le monde physique, le caractère « opératoire » et l'interaction avec le public. Pour évaluer la force d'une marque, il est intéressant d'étudier son potentiel de performativité auprès des consommateurs, à travers une batterie d'indicateurs et en considérant la marque dans toutes ses dimensions. Cette démarche a l'avantage de prendre en compte la dynamique interactive qui relie la marque aux consommateurs.

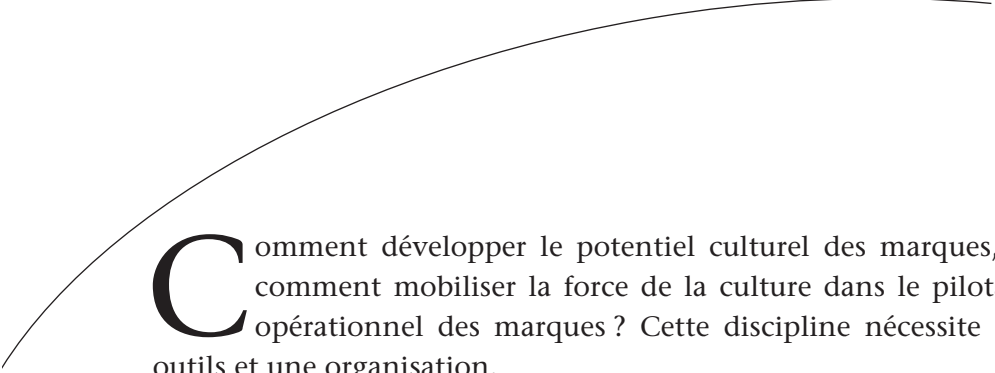
Les 4 critères de la marque performative

Pour évaluer la performativité d'une marque, il y a 4 familles de critères à prendre en compte :

- **L'usage** : dans quelle mesure le consommateur a-t-il adopté un modèle d'usage et développé une pratique personnelle et pérenne des produits et services de la marque ?
- **L'adhésion à l'univers culturel** : le consommateur adhère-t-il aux valeurs, symboles, styles, icônes, univers de la marque, etc., et la marque lui permet-elle de vivre selon une certaine identité ?
- **L'échange avec les autres** : le consommateur s'entretient-il avec d'autres adeptes et se sent-il ambassadeur de la marque ?
- **La valeur signe** : le consommateur est-il encouragé à s'afficher avec des attributs de la marque (couleurs, symboles, etc.) ?

Chapitre 9

Le pilotage culturel des marques : comment faire de la culture un levier stratégique



Comment développer le potentiel culturel des marques, et comment mobiliser la force de la culture dans le pilotage opérationnel des marques ? Cette discipline nécessite des outils et une organisation.

Le pilotage d'une stratégie culturelle pose différentes questions opérationnelles :

- Comment identifier et collecter ce qui compose la culture de la marque ?
- Quels outils mettre en place pour évaluer et accompagner les potentialités culturelles d'une marque ?
- Quels enjeux dans l'orchestration et le management d'une culture de marque ?

La recherche créative pour éviter la *brand bureaucracy*

Le manque d'innovation de beaucoup d'entreprises tient à l'usage abusif de méthodes de management, dites de *brand bureaucracy*. La critique de la *brand bureaucracy*, ou « gestion bureaucratique de la marque », a été développée par les auteurs Douglas Holt et Douglas Cameron, sur la base des analyses fondatrices de Max Weber sur la culture bureaucratique. Il s'agit :

- d'une part, d'utiliser des outils pour simplifier, quantifier et schématiser la réalité afin de la rendre plus facilement appropriable (statistiques, concepts, processus standardisés) ;
- d'autre part, d'adopter un mode de management hiérarchisé qui ne laisse place ni à l'émotion, ni aux initiatives personnelles.

L'avènement de la *brand bureaucracy* s'explique par l'utilisation croissante de la science dans le marketing, voire de la construction du marketing comme pseudoscience. Les auteurs nomment cette parodie de scientificité *sciency marketing*, s'inspirant d'un mot du comédien américain Stephen Colbert, qui avait inventé le terme de *truthy* pour ironiser sur la décision de G. W. Bush d'envoyer des troupes en Irak (*truthy*, c'est la réalité telle qu'on aimerait qu'elle soit). Héritage de la taylorisation des années 1920, puis des méthodes de conditionnement des esprits utilisées pendant la Seconde Guerre mondiale, la science en marketing connaît une véritable explosion dans les années 1960. Les dérives scientistes du marketing peuvent conduire à une approche réductionniste de la marque par des « bureaucrates », qui n'aiment rien moins que la standardisation des esprits et des produits, faciles à comparer et à analyser, mais sans aucune singularité, ni force d'attachement.

Avis d'expert

Les méfaits de la brand bureaucracy, selon Douglas Holt et Douglas Cameron

Si le système bureaucratique peut, dans certains cas, être bénéfique, faisant fonctionner l'entreprise comme une machine bien huilée (il explique le succès de FedEx, de Toyota, de Wal Mart), appliqué au marketing, ses effets sont dévastateurs, entraînant une approche réductionniste du marché, de l'entreprise et des produits développés. La *brand bureaucracy* incite en effet à analyser les tendances du marché de façon superficielle, comme si le consommateur vivait dans un présent éternel. Elle ne cherche ni à identifier les raisons profondes de ses évolutions, ni leur impact culturel, ni les opportunités potentielles qu'elles créent. Les « bureaucrates de la marque » sous-traitent

d'ailleurs généralement le travail de recherche culturelle et sociologique à des sociétés de conseils et autres instituts d'études, qui eux-mêmes condensent et simplifient leurs résultats. Ils ne se concentrent, quant à eux, que sur deux missions :

- D'une part, définir le concept. Cette activité s'appuie sur le *mindshare marketing*, idée selon laquelle le succès d'un produit réside dans sa capacité à coloniser les fonctions cognitives du consommateur (perception, mémoire...).
- D'autre part, trouver la formulation parfaite, c'est-à-dire tester le concept ou le produit par des méthodes pseudo-scientifiques.

Tableau 9.1 – Marketing bureaucratique vs. entrepreneurial

	Marketing bureaucratique	Marketing entrepreneurial
Mode d'organisation	Structure hiérarchisée	Structure en réseau
	Spécialisation des compétences	Multicompetences
	Sous-traitance de la recherche culturelle (conseil études)	Recherche culturelle en interne (<i>cultural studio</i>)
Gestion des étapes de la création (recherche, concept, test, design)	Approche linéaire et systématique (chaîne de production)	Approche intégrée et modulaire (travail conjoint des équipes, chaque projet est différent)
	1) Analyse superficielle du marché (les grandes tendances à l'instant T)	1) Analyse approfondie du marché (les causes des évolutions sociétales, leur impact culturel, les opportunités créées)
	2) Concentration sur la définition et les tests de concepts abstraits	2) Identification des innovations culturelles à partir de l'analyse du marché
	3) Intervention des agences de création en aval du projet	3) Mobilisation des agences de création en amont du projet
Vision du consommateur	Mobilisation des fonctions cognitives du consommateur (mémoire, perception) « <i>Emotioneering</i> » : appel à l'émotion du consommateur	Mobilisation du consommateur comme individu baigné dans une culture commune

Pour autant, les marques restent avant tout des expressions culturelles. Ainsi, même si le processus marketing aboutit à un concept nécessairement simpliste, les « bureaucrates » sont obligés de réinjecter du contenu culturel dans la dernière étape de création, à savoir la formulation du *mix marketing* : design, packaging, communication... Mais, pour n'avoir pas été pensée en amont, l'injection *a posteriori* de culture est faite de façon systématique et artificielle :

- Systématique, car l'innovation dans les *brand bureaucracies* est organisée comme une ligne de production où la recherche, le concept, le design, etc., sont compartimentés et traités de

façon linéaire. Du concept sont tirées un ensemble de règles auxquelles le bureaucrate se réfère ensuite pour contrôler strictement la pertinence (ou non) des idées créatives.

- Artificielle, car la recherche d'idées créatives, au même titre que la recherche culturelle en amont, est confiée à des prestataires extérieurs. Si les agences de publicité savent faire preuve de talent et de virtuosité dans ce domaine, elles ne peuvent remplacer une vraie réflexion stratégique de la part de la marque. Une mobilisation des agences, dès la genèse du projet, leur permettrait d'épauler l'entreprise dans sa recherche culturelle, et d'identifier des pistes créatives plus pertinentes.

Pour reprendre une expression du sociologue Max Weber, la *brand bureaucracy* est une « cage d'acier », dans laquelle se sont enfermées de nombreuses entreprises, qui les rendent inaptes à toute vraie innovation culturelle exigeant une compréhension nuancée de la société et de la culture. Il est d'autant plus important de développer des méthodologies qui prennent en compte la valeur symbolique, les valeurs culturelle, expérientielle et relationnelle, ainsi que la réputation de la marque. Il s'agit notamment de décrypter les histoires, les images et les associations immédiatement reliées à la marque dans la culture populaire. Il s'agit d'explorer les composants matériels et immatériels de la marque pour dégager ce qui peut être le support

d'une culture, les univers culturels pas toujours explicités qui sont pourtant des relais de croissance, des pistes d'innovations, de nouveaux précipités culturels, comme on parle de précipités chimiques.

L'ethnologue américain Paul Willis explique très bien comment les outils de recherches sont par nature créatifs en réponse à la créativité des individus : l'expression « *life as art* » reflète sa vision de l'attitude profondément imaginative des êtres humains dans la vie et dans la consommation.

Avis d'expert

Consommation créative et ethnologie culturelle, selon Paul Willis

Pour Paul Willis, auteur de *Moving Culture*, la culture est omniprésente et nous définit sans cesse. Les individus ne cherchent pas seulement à survivre économiquement et matériellement. Ils veulent donner un sens et une dimension symbolique à leur existence. La « consommation créative » met en jeu l'identité personnelle, culturelle, sociale ou de genre, et doit être analysée comme une performance culturelle.

Dans son ouvrage *The Ethnographic Imagination*, Paul Willis présente une méthode éponyme et donne une légitimité et une scientificité à l'ethnologie culturelle. Il propose une approche fécondée par plusieurs

disciplines où tous les sens sont interpellés.

Selon lui, l'opposition entre le rationnel et l'imaginaire n'existe pas pour les ethnologues. L'auteur appelle à analyser la société dans sa matérialité, mais aussi dans ses dimensions symboliques. Tout phénomène social n'est pas uniquement le fait d'actes raisonnés et calculés, mais aussi le fruit d'imaginaires collectifs et de symboliques ambiantes. Ainsi, le salaire est plus qu'une somme d'argent, il a une valeur symbolique essentielle : c'est la promesse d'une maison individuelle, le signe de l'appartenance à un groupe qui maîtrise la nature. Perdre son travail, c'est perdre son identité.

• • •

Accepter la relativité des sciences sociales

Selon Willis, pour apporter quelque chose de réellement nouveau, toute démarche de recherche doit passer par un étonnement. Il ne faut alors pas chercher à être fidèle à une école de pensée, mais être prêt à accepter des enseignements du terrain, même s'ils dévient par rapport à ce que nous croyions avant. La théorie est le résultat de la recherche, non son point de départ. C'est là un aspect essentiel : il ne faut pas se laisser dicter ce qu'on doit voir par la méthode, mais être prêt à recevoir de nouveaux enseignements du terrain : l'ethnologie « comporte une part de surprise car elle respecte la

capacité d'action et la créativité humaines ».

De même, l'auteur souligne que les questions posées par le terrain évoluent sans cesse.

Les réponses doivent donc elles aussi évoluer. La théorie ethnographique est dynamique, et non statique : les définitions sur lesquelles elle s'appuie changent incessamment.

Enfin, pour Paul Willis, le langage ne pouvant refléter aucune objectivité, il faut accepter une forme de subjectivité dans l'écriture. Il est utopique de viser une description objective du monde. Tout travail ethnologique est un point de vue particulier et ne peut prétendre être la vérité.

Pour s'envisager comme des acteurs socioculturels, la collaboration des marques avec artistes et chercheurs peut s'avérer riche de sens. C'est ce que propose Raphaële Bidault-Waddington, fondatrice du Laboratoire d'ingénierie d'idées (Liid.fr) et diplômée en économie de l'immatériel. Situé à la croisée de l'art, de l'économie, de la ville et de la connaissance, le LIID est un think tank développé depuis 2000.

Avis d'expert

L'intelligence esthétique par Raphaële Bidault-Waddington, artiste plasticienne

La sphère marchande se transforme en économie créative et expérientielle et s'hybride de plus en plus à la sphère artistique et culturelle, voire territoriale et urbaine. Réussir cette mutation conduit à utiliser de nouvelles méthodologies alliant recherche et création.

L'« intelligence esthétique » est celle qui sait relier le fond à la forme et combiner les outils de la recherche aux ateliers créatifs. Cette approche permet d'appréhender les multiples dimensions esthétiques des organisations comme leviers d'innovation et de bien-être.

L'« audit esthétique » est conçu comme un portrait multifacette de la marque qui ausculte une organisation, afin d'en évaluer l'harmonie ou la dissonance, d'en détecter les contradictions, et finalement d'en comprendre le style culturel et le sens. Cet audit permet surtout de mettre en marche un processus de recherche approfondi autour de la marque, d'extrapoler et de dessiner de nouvelles trames narratives, créatrices de valeur. Le principe consiste à appliquer aux marques et aux organisations des mécanismes de création de la valeur artistique.

L'audit de brand culture : repenser les études sur la marque

Au-delà des études consommateurs ou des analyses de fonds de marque, les marques peuvent donc trouver leur intérêt à mener des « recherches culturelles », des « explorations culturelles » de leurs propres concepts, produits ou projets, afin d'évaluer leur pertinence culturelle sur un marché donné. L'idée est double. Elle consiste :

- à aider les marques à repérer dans leur patrimoine de marque les gisements de contenus qui permettront d'exprimer au mieux leur brand culture ;

- à identifier les points de résonances culturelles entre la marque et les individus dans le marché où elle opère (pour fournir les bons éléments de performance de la marque en accord avec cette brand culture). Cette « recherche culturelle » est une analyse croisée entre :
- les éléments d'identité de la marque (logo, nom, signature, codes visuels, histoire, etc.), l'histoire de la marque et son corpus de communication ;
- le milieu culturel dans lequel la marque opère, qui permet aux marques de développer un univers riche et dense en capitalisant sur leur héritage culturel.

Elle s'appuie sur :

- un travail en interne, afin d'investiguer l'histoire de la marque vue par ceux qui la vivent, et d'évaluer le potentiel d'adhésion des équipes ;
- une analyse culturelle qui porte sur tous les supports de communication, sur le concept central sur lequel repose la marque, et sur l'historique des expressions culturelles de la marque dans son contexte concurrentiel ;
- une recherche documentaire approfondie autour du patrimoine de la marque et de l'univers culturel de référence (lecture d'ouvrages de références, d'histoire, d'histoire de l'art, d'histoire du produit, etc.).

L'enjeu d'une exploration culturelle est toujours de dépasser le niveau du discours de la marque et des signes émis par celle-ci. Le signe est à la culture ce que la surface est à la profondeur : la partie émergée d'un iceberg. C'est la raison pour laquelle l'analyse sémiologique, c'est-à-dire des signes émis par la marque et de l'évaluation de leur cohérence/pertinence, n'est pas toujours suffisante pour observer la densité d'une culture et son authenticité au-delà des discours. Nous l'avons dit plus haut, dans une économie dominée par la recherche du sens, le signe culturel ne suffit pas : il ne suffit pas, pour une marque de sport, d'afficher les signes de la culture sportive,

il faut prouver la réalité de cette culture dans la vie de la marque. La marque doit faire la preuve de sa réalité culturelle de mille et une manières. Toute prétention abusive ou frauduleuse de la part d'une marque, qui ne ferait que singer la culture sans en avoir la pratique, est une faute aussi grave qu'un défaut de fabrication d'un produit.

L'institut QualiQuanti a accompagné la marque Citadium sur le terrain de son développement culturel. Dans ce cas précis, la marque avait intuitivement développé un univers très puissant et très cohérent. Le travail d'audit de brand culture a permis d'explicitier le fonctionnement et, pour ainsi dire, la cartographie de cet univers culturel. Il a permis d'identifier quelques dissonances mineures et, surtout, de modéliser plusieurs leviers d'innovation culturelle actionnables par la marque. Ce travail a également permis de partager en interne la culture de la marque et de renforcer son appropriation par les équipes.

Exemple d'une analyse de marque : Frichti

Pour illustrer le potentiel de l'audit de brand culture, QualiQuanti a décidé d'analyser la marque Frichti, marque de livraison de repas à domicile. Voici quelques extraits de cette analyse, dont vous pouvez obtenir la version intégrale et l'enregistrement vidéo auprès de l'équipe QualiQuanti.

Le nom Frichti

Frichti vient de l'allemand « Frühstück » : « Früh » signifiant « le matin » et « Stück », soit « le morceau à manger le matin ». Le mot signifie littéralement « petit-déjeuner », avec les variantes phonétiques : selon le patois (germanique, alsacien ou suisse), le « u » peut devenir « i » et par abréviation « Frichti ».

La syllabe « Frich » a deux évocations : la fraîcheur d'une part, le fruit d'autre part, avec ce que cela implique de naturalité.

La répétition de la voyelle « i » associe le nom à une notion de petitesse. À l'inverse, le « a », voyelle ouverte, est associée au gros. De fait, le sens dérivé de « Frichti » n'est plus « petit-déjeuner » mais « déjeuner petit ». C'est un repas simple à préparer et à consommer, qui va rassasier rapidement plutôt qu'un repas complet et abondant. Cette simplicité est aussi sociale : « frichti » est un mot d'argot bourgeois, évoquant une cuisine de tous les jours.

Le fait que Frichti se conclue sur « i » fait entrer le mot dans la catégorie des diminutifs, et lui attribue une valeur affective. Ce diminutif enveloppe la marque dans un halo d'attitude positive : de la tendresse (une cuisine faite avec amour) et une idée d'innocuité alimentaire.

Ainsi, pour rester cohérente avec le nom de la marque, la cuisine de Frichti doit se composer de mets simples (soupes, plats de pâtes, compotes) plutôt que tendre vers une cuisine de chef ou multipliant les ingrédients.

Le logo Frichti

L'essentiel du logo est constitué par le nom de la marque. Très lisible, en lettres bâtons, il fait ressortir les composantes phonétiques de la marque avec une certaine élégance, sans fioriture, sans élément ornemental qui viendrait gêner la lecture.

À l'inverse, l'élément graphique du logo est équivoque : il peut évoquer la sonnette à la réception d'un grand restaurant, dans un hôtel ou dans les maisons aristocratiques, mais aussi le carillon d'une porte d'entrée à laquelle sonne le livreur, et enfin la cloche qui recouvre les plats chauds au restaurant.

La couleur jaune

Frichti a adopté, comme d'autres marques (Foodora, Deliveroo, etc.), l'équivalent des casaques des courses d'équitation. Les chevaux et leurs jockeys sont repérables et identifiables par les spectateurs par leurs couleurs. Les flottes de livreurs de telle ou telle marque se

différencient de la même manière. Ce choix de couleurs fait partie intégrante de la stratégie des marques qui basent leur communication en partie sur les livreurs que l'on voit passer dans la rue. Elles adoptent ainsi des codes d'identité forts pour être facilement repérables. Frichti a choisi le jaune pour se démarquer des autres marques qui arborent d'autres couleurs vives élémentaires (bleu pour Foodchéri, rouge pour Just Eat, etc.).

On retrouve ainsi cette couleur sur les badges, les coffres des scooters, sur les goodies... et il sert de fond à toutes les communications de la marque.

Le choix du jaune est pertinent pour la marque. Le jaune « irradie », il évoque tout naturellement le soleil, et par extension les fruits et légumes. C'est aussi une couleur qui code l'optimisme : le jaune, fort, vibrant, énergique, est particulièrement adapté à une communication exaltée et enthousiaste. Enfin, il s'agit d'une couleur « pop » par excellence, qui renvoie à la jeunesse et à la modernité de la marque.

La charte photographique

Frichti présente un style photographique extrêmement calibré. Cette uniformité du style est une preuve du niveau uniforme de la qualité des repas mais induit aussi une perte de diversité. Cette cohérence se distingue des applications de livraison qui utilisent les photos des différents restaurants livrés, de styles hétérogènes.

Frichti met en scène ses photographies de manière vivante et invite le spectateur à se projeter dans la consommation. En effet, le stylisme Frichti distille une ambiance « comme chez soi », dans un environnement boisé, un peu rustique. Il choisit un cadrage à la fois de surplomb mais légèrement en biais, embrassant le point de vue du consommateur pour montrer le plat tel qu'on le voit quand on le mange. Les plats sont souvent montrés en cours de dégustation : la fourchette est plongée dans le plat, des miettes sont parsemées autour, la serviette est dépliée... illustrant l'acte de manger « se faisant ».

La mixophilie, l'amour du mixage, est explicite dans les photographies utilisées. C'est le mélange sans que les ingrédients se fondent les uns dans les autres. Cette mise en valeur de chaque ingrédient dans sa singularité correspond à une tendance culinaire actuelle. En évitant que les ingrédients ne se fondent les uns avec les autres, Frichti promeut l'idée d'un contrôle de ce qu'on mange : on sait exactement ce qu'il y a dans notre assiette.

La stratégie d'expansion

La stratégie de Frichti est d'offrir tout l'alimentaire, sur smartphone, livré à domicile ou en dehors. Ils vont donc au-delà des repas classiques (petit-déjeuner, dîner) avec une offre d'apéritifs, de brunch, de repas en kit. Ils universalisent non seulement la cuisine mais également la couverture des offres du moment de consommation. De fait, ils ne veulent pas simplement disrupter le marché des restaurants mais également pénétrer le marché des occasions de sociabilité en dehors de chez soi : l'apéritif, les happy hours... et la livraison s'adapte totalement à ce type de consommation (possibilité d'être livré dans un parc).

Cela rejoint la stratégie universelle de disruption et d'ubérisation de l'alimentaire. Frichti a vocation à progressivement pénétrer tous les métiers de l'alimentaire.

Un peu de méthode ■ L'audit de brand culture : plan d'action

L'audit de brand culture est un audit de marque élargi qui ne se contente pas de l'analyse traditionnelle des signes émis par la marque en toute abstraction des contextes culturels dans lesquels elle est plongée et évolue (ce qui est une mutilation de l'existence réelle de la marque), mais étudie corrélativement ses champs culturels de références *ad hoc* pour en déduire les nœuds qu'ils tissent avec la marque, historiquement et au présent. Ces nœuds forment autant de pistes, de lignes directrices dans

• • •

• • •

l'élaboration d'une stratégie culturelle à la fois spécifique à la marque, cohérente et authentique.

1. Audit des manifestations de la marque

La première étape de l'audit de la culture consiste en l'étude des manifestations multidimensionnelles de la marque, dans toute leur diversité : textes et images, mais aussi objets, personnes, gestes, récits, atmosphères, techniques, formes, bruits, couleurs, etc. La sémiologie, étude d'un univers de signes ontologiquement hétérogènes, est une des méthodologies de cette analyse.

2. Repérage des champs culturels de référence *ad hoc*

Afin de mettre la marque en relation avec son milieu, il s'agit, parallèlement à l'étude de ses manifestations propres, de dégager les champs dans lesquels elle puise – ou peut puiser – ses références culturelles. Cette étude ne doit pas se faire tous azimuts, mais se concentrer sur les éléments pertinents pour la marque. L'étude de la concurrence peut ici aider à déterminer les conceptions philosophiques, les traditions iconographiques d'un secteur, outre celles qui sont plus spécifiques à la marque.

3. Exploration de ces territoires spécifiques pluriels, inscrits dans l'histoire
Une marque, par essence même, est inscrite dans l'histoire : elle a un passé qui la définit, en même temps qu'elle se projette dans le futur. Pour comprendre et enrichir à long terme l'univers culturel de la marque, il s'agit de retracer sa chronologie culturelle, en draguant tout ce qui, à chaque moment de son histoire, dans chaque contexte ambiant, a pu fonctionner comme états, comme appui identitaire.

4. Identification des nœuds exploitables

Une fois les manifestations de la marque auditées et ses champs culturels de référence établis, il s'agit de faire des allers-retours entre ces pôles pour mettre en exergue les liens, les nœuds forts de potentialités, et les extrapoler dans le contexte contemporain.

5. Élaboration d'une stratégie culturelle

Ces nœuds, ces territoires potentiels de projection, sont autant de lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie culturelle qui serait spécifique à la marque et authentique, puisque fondée sur l'étude historique de ses signes singuliers remis en contexte.

La création de laboratoires de recherches culturelles

La marque est une force d'exploration, de frayage et de découverte qui ouvre de nouvelles voies (nouveaux thèmes, nouveaux talents, nouvelles pratiques). La marque est leader culturel parce qu'elle provoque, élargit et ne produit pas simplement des contenus stéréotypés. Elle est en osmose avec ce qui est en train de se faire : elle doit être à la pointe de la création ou de la recherche. L'enjeu est donc d'identifier et d'approfondir les courants porteurs.

Une solution consiste à utiliser un laboratoire de recherche culturelle autour du métier. Steelcase est le leader mondial du mobilier de bureau et de l'aménagement de l'espace. 360 Research est un laboratoire qui traite de thèmes en lien avec les espaces de travail (bien-être, créativité, innovation, intimité, technologie). Ces travaux sont diffusés via des magazines, études, podcasts, vidéos. Steelcase passe de fournisseur de matériel de bureau à aménageur d'espaces avec une activité de conseil *via* l'entité « *ARC by Steelcase* » (Recherche Appliquée et Conseil). Sa mission : contribuer à la performance de l'Entreprise, tout en favorisant la motivation individuelle et l'efficacité collective des collaborateurs, par une exploitation optimale de l'Espace de Travail. En tant que leader reconnu en matière de recherche fondamentale et appliquée sur le travail tertiaire, Steelcase décode en permanence les évolutions des modes de travail en entreprise et certaines tendances sociologiques.

HSBC est devenu expert de l'expatriation. Cetelem étudie les comportements et choix de consommation des Européens *via* son observatoire. Sodexo a créé Quality of Life Observer pour explorer les enjeux autour de la qualité de vie dans des sphères aussi différentes que les entreprises, les hôpitaux, les campus ou les plateformes pétrolières. Ces initiatives illustrent comment les marques peuvent s'envisager comme des agents culturels à travers des démarches exploratoires et expérimentales.

Douglas Holt, cité plus haut, insiste sur le fait que les cultures de marques sont partagées et formées collectivement. Pour devenir iconiques, elles doivent préempter des courants avant-gardistes. Il préconise une méthodologie en 6 étapes permettant de développer une brand culture efficace.

Avis d'expert

Comment créer une stratégie culturelle en 6 étapes, selon Douglas Holt

1. Étudier l'orthodoxie culturelle de la catégorie

Il faut d'abord étudier le contexte culturel qu'une innovation doit contourner, ce qu'on appelle l'orthodoxie culturelle. Il s'agit de l'expression culturelle conventionnelle (à la fois l'idéologie, les mythes et les codes culturels) utilisés par la concurrence.

2. Identifier la perturbation sociale qui délogera l'orthodoxie

À chaque instant, des changements sociétaux prennent place, et ils finissent par perturber l'identification des consommateurs avec les catégories d'expression conventionnelles. Qu'ils soient provoqués par la technologie, l'économie, les médias ou même autre chose, ces changements

vont pousser les consommateurs à désirer une nouvelle idéologie.

3. Découvrir l'opportunité idéologique

Il s'agit alors d'évaluer comment la perturbation va agir sur les consommateurs. Vers où évoluent les désirs de nouvelles expressions culturelles ? Vers quelle idéologie émergente gravitent-ils désormais ?

4. Récolter des matériaux sources appropriés

Une innovation culturelle n'est jamais créée *ex nihilo* : il s'agit généralement d'expressions culturelles provenant de sous-cultures, de mouvements sociaux, ou même du contenu de la marque. Il s'agit du matériau source qui sera utilisé pour répondre à l'opportunité idéologique.

• • •

5. Appliquer des tactiques culturelles

De nombreuses techniques peuvent servir d'améliorations tactiques d'une stratégie culturelle. Il peut par exemple s'agir de provoquer des combats idéologiques, de mythologiser la marque ou de ressusciter une idéologie dormante.

6. Façonner une stratégie culturelle

Une stratégie culturelle demande d'identifier une opportunité spécifique, exploitable à un moment particulier, dans un contexte social particulier, et répondre à cette opportunité par une expression culturelle particulière.

Le fait, pour une marque, de surfer sur une avant-garde culturelle est assurément une stratégie payante d'innovation et de développement. À condition d'ajouter que dans le champ culturel, l'orthodoxie n'est pas non plus forcément une mauvaise chose : une culture forte ne s'épuise pas sous prétexte qu'elle est partagée. Au contraire, elle peut s'entretenir, se renouveler en s'approfondissant. Du même coup, parallèlement aux stratégies de disruption et de perturbations culturelles, les stratégies d'approfondissement culturel sont tout aussi valables.

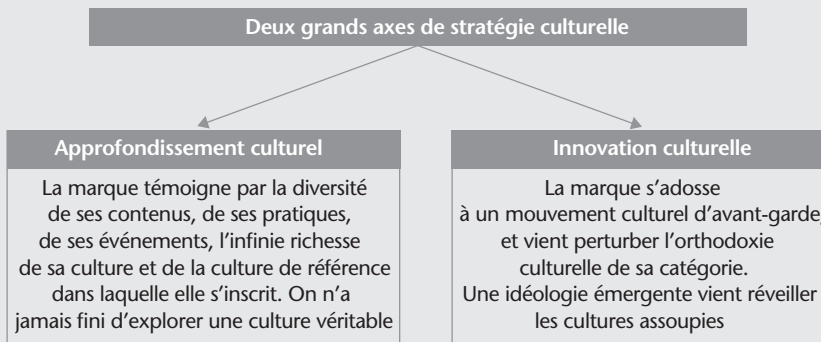


Figure 9.2 – Choisir une stratégie culturelle

L'orchestration et le management de la brand culture

La question du pilotage d'une stratégie culturelle pose des questions d'organisation. Différents experts préconisent que soit nommé un *chief culture officer* ou un *chief meaning officer*, afin de manager culturellement les entreprises.

Avis d'expert

Un nouveau métier pour inclure la culture dans les entreprises, selon Grant McCracken

La culture est un océan d'opportunités pour les marques. Cet enjeu est tel que l'anthropologue Grant McCracken soutient, dans son nouvel ouvrage, qu'il faut créer un nouveau poste : le *chief culture officer*. Son rôle : ouvrir grands les yeux sur le monde qui l'entoure afin d'aider l'entreprise à anticiper, s'adapter et communiquer juste.

Selon McCracken, Levi's a perdu 1 milliard de dollars en ignorant le mouvement hip-hop, passé d'une culture marginale à une culture de masse et en omettant de revoir la coupe de ses jeans. Facebook s'est attiré des critiques en revendiquant la possession de 7 milliards de photos... Les exemples sont multiples :

beaucoup d'entreprises ne savent pas lire la « culture » et s'en mordent les doigts. Le terme « culture » est ici à prendre au sens large : c'est l'ensemble des idées, des émotions et des activités qui constituent la vie des consommateurs.

Pour comprendre la culture, un nouvel acteur est nécessaire : le *chief culture officer* (CCO), vice-président culture. Le CCO a pour fonction de connaître la culture sous toutes ses facettes et d'épauler le *chief marketing officer* (CMO) sur un domaine, qui nécessite qu'on s'en occupe à temps plein. Il doit repérer toutes les innovations émergeant des nouvelles pratiques de création et de consommation.

• • •



Grant McCracken distingue :

- la culture rapide : celle des modes, qui change sans cesse et nous oblige à évoluer ;
- la culture lente : celle dont nous sommes tellement imprégnés que nous ne la voyons plus.

Pour lui, toutes deux doivent être prises en compte par le CCO.

Il faut comprendre la culture qui s'établit sur le long terme et se méfier de la passion de la nouveauté, qui gouverne le monde du marketing.

Aujourd'hui, la culture se disperse : tout le monde peut écrire et tourner des films avec beaucoup moins de contraintes. Il n'y a plus une culture électro, mais une vingtaine ; une culture rock, mais des dizaines et des dizaines. Les cultures se multiplient, se séparent, s'affinent. « Le travail du CCO est de trouver un chemin dans ce chaos. »

COMMENT OBSERVER QUAND ON EST CCO ?

Le CCO doit s'intéresser à ce qu'on sait pertinemment, à ce qu'on ignore, et à ce qui semble étrange. Il va au-devant de la méconnaissance, en n'hésitant pas à interagir avec ceux qui

savent en leur posant les bonnes questions.

Il faut également observer tous les éditeurs, la presse, la télévision, les statuts Facebook, la culture populaire sous toutes ses formes, et ne rien laisser au hasard. Des liens entre les observations doivent être créés. L'insignifiant doit être interrogé. Le CCO doit savoir faire preuve d'empathie, c'est-à-dire essayer de ressentir ce que ressent la personne observée.

Selon McCracken, on devient CCO en ayant « vécu » véritablement quelque chose, ce qui nous permet de mieux comprendre les mécanismes d'une marque. C'est notamment le cas de Philip Knight, qui a été coureur et savait ce qu'attendaient les sportifs, ce qu'était la « culture du coureur ». Résultat : il a lancé Nike, avec le succès que nous connaissons.

Le CCO n'a pas des « intuitions », il n'a pas une aura, qui lui fait « sentir » des choses. Il s'appuie sur des preuves objectives, que tout le monde ne voit pas, mais que d'autres pourraient voir s'ils y travaillaient et observaient attentivement. C'est la condition pour toucher un public large.

Il faut donc faire appliquer la même logique aux marques qui ne sont pas des marques de créateur, en mettant un créateur à côté du manager, un conseiller culturel dans le top management, pour *driver* la marque, pour définir le rôle de la marque en tant qu'agent culturel.

Christopher Bailey, directeur de la création Burberry, incarne une approche globale de la culture. Dans un portrait que lui consacre Jérôme Bonnet dans le journal *Libération* du 8 décembre 2011, on pouvait constater à quel point la posture culturelle était au cœur de son métier :

- Par les fonctions complètes du *creative director* en charge de la marque. Il a sous sa responsabilité « la conception de l'ensemble des collections et produits de la marque, mais aussi de la communication, de la direction artistique institutionnelle, du design architectural, des contenus multimédias et de l'ensemble de l'image de marque ».
- Par la façon avec laquelle il envisage son métier en développant un univers autour des produits : « Aujourd'hui, une marque, ce n'est plus simplement un produit. C'est le contexte qui est important, l'expérience qu'on a en achetant, en portant. On peut avoir le manteau le plus beau du monde, s'il ne renvoie à aucun signe, cela n'a pas de sens. »
- Par les disciplines qu'il est amené à pratiquer : « Tout ce que j'aime dans la vie, la musique, la mode, le design, l'architecture, sont des sujets sur lesquels je travaille à Burberry, j'ai eu une chance énorme dans ma carrière. »

La culture, comme suggéré dans l'article, est un « champ global » : elle ne se divise pas. La culture est toute d'un bloc. En qualifiant Christopher Bailey de « gourou du champ global », le journaliste met le doigt sur cette spécificité de la culture et sur ses implications en termes d'organisation des entreprises. Il y a fort à parier que ces nouveaux profils de managers, très présents aujourd'hui dans les entreprises de mode, se diffusent dans les prochaines années dans

des organisations qui n'ont, *a priori*, pas de contact direct avec l'univers de la création artistique. La culture est ainsi faite que toutes les marques en ont une.

La plateforme de brand culture

La plateforme de marque est un outil de pilotage. Son objet est double : cultiver la singularité de l'entreprise et lui donner du sens. Mais mal utilisée une plateforme de marque peut conduire à une approche stéréotypée avec des attributs interchangeables. Attention à l'entreprise qui se décrète « généreuse », « experte », « honnête », « engagée », « audacieuse », « optimiste », « enthousiaste », « simple », « agile », « ouverte », voire « innovante »...

Sortir des stéréotypes et des vœux pieux

Certaines marques promettent de s'adapter à la vie de chacun de leurs clients, voire de leur faire vivre une expérience incomparable au quotidien. Quelle est la spécificité de telles approches, quel est leur angle ?

Une marque, c'est une histoire originale, une création dans un lieu à un moment donné, la mise au point de procédés techniques, des actes importants, des sources d'inspiration...

Exemple : le maître chocolatier Rodolphe Lindt a inventé une méthode de malaxage lente et à haute chaleur, qui affine la texture du chocolat et le rend fondant. Rien à voir avec Milka, dont le nom renvoie à deux ingrédients : *milk* et cacao. Cette culture du lait joue sur l'effet d'attendrissement : le chocolat, que les Mayas buvaient amer et pimenté, avait besoin d'être adouci pour les palais européens.

Pour piloter une marque, un outil qui synthétise les éléments différenciant de la marque, sans simplification abusive, est nécessaire. Une douzaine de modèles de plateformes de marque existent sur le marché : le prisme d'identité de marque, de Jean-Noël Kapferer ; le Fond(s) de Marque®, de la Sorgem ; le Star-System, de Jacques Séguéla ;

la rosace de marque, de Marie-Claude Sicard... Ces modèles de plateformes sont le plus souvent structurés autour d'un axe : de l'identité de la marque au marché ; de l'émetteur au récepteur...

La plateforme de brand culture développée avec le sémiologue Raphaël Lellouche a pour ambition de fournir un outil de pilotage des marques le plus complet et culturel possible. Ce modèle, composé de 12 facettes, reprend en vertical la distinction émetteur/récepteur. S'ajoute un axe horizontal sur les manifestations matérielles / immatérielles de la marque.

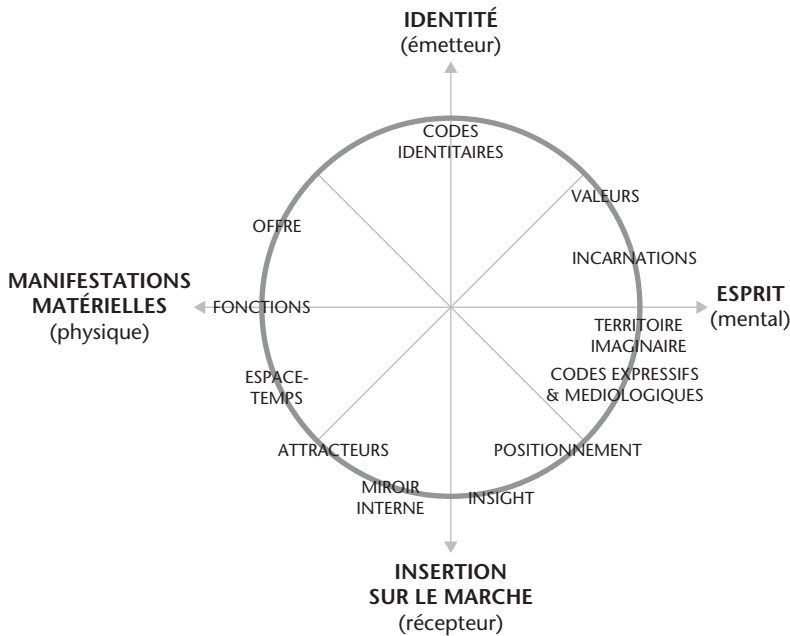


Figure 9.3 – La plateforme de brand culture

Cette plateforme se compose de 4 parties :

1. **L'IDENTITÉ : les codes identitaires de la marque.** Cette catégorie en haut du cadran regroupe tous les éléments qui relèvent de l'identité de la marque, permettant de la repérer et de l'identifier.
 - **Le nom** : le nom de la marque, des lignes et des produits, et leur sémantique.

- **Le logo** : le logo de la marque mère et des marques filles s'il en existe.
- **Les codes graphiques, sonores, olfactifs...** Ce sont tous les codes associés à la marque.

2. Les MANIFESTATIONS MATÉRIELLES : les manières dont la marque s'ancre dans la réalité. Sur le versant gauche de l'identité, on a toutes les manifestations matérielles de la marque, c'est-à-dire :

- **L'offre** : il s'agit de l'aspect physique de la marque à proprement parler : les objets, l'offre produits, la structuration des produits sur la gamme, la segmentation des produits.
- **Les fonctions/bénéfices fonctionnels** : ce sont les matières, les techniques, les spécificités fonctionnelles des produits et les compétences techniques qui spécifient la marque par rapport à ses concurrents.
- **L'espace** : c'est le mode de spatialisation de la marque, la structure de distribution (corners en grande surface, magasins dédiés, maillage du territoire, adresse, localisation).
- **Le temps** : c'est l'histoire de la marque et son mode d'existence dans le calendrier (ex. les marques de chocolat sont rythmées par les fêtes, notamment Noël et Pâques).

3. L'ESPRIT : la personnalité de la marque. Sur le versant droit, c'est l'esprit des marques : tous les aspects axiologiques de la marque, la « personnalité » de la marque. Quatre points doivent être détaillés :

- **Les valeurs** : c'est-à-dire les valeurs fondamentales sur lesquelles repose la marque, sa personnalité.
- **Les incarnations** : il peut s'agir du patron, du créateur, d'une célébrité... Il faut déterminer comment vivent les valeurs incarnées, quelle est la légitimité du/des représentants de la marque. On peut aussi recourir à des récits sur les incarnations de la marque (storytelling autour du fondateur).

- **Le territoire imaginaire** : c'est l'univers imaginaire que déploie la marque *via* les récits publicitaires, les personnages, les scénarios. Tout ce territoire imaginaire est intimement lié à des codes socio-historico-culturels sous-jacents.
- **Les codes expressifs et médiologiques** : il s'agit d'une part des modes d'expression spécifiques de la marque : le style (ex. cinématographique, clip...), du ton choisi (humour, dérision, ironie, sérieux...) ; et d'autre part des médias de prédilection de la marque, par lesquels elle va s'exprimer.

4. L'INSERTION SUR LE MARCHÉ : la manière unique dont la marque touche les consommateurs. Côté sud, il s'agit de préciser la façon dont la marque s'insère sur le marché, le point où elle touche de façon décisive le consommateur, et ce en déterminant quatre points :

- **Le positionnement** : ce sont les différenciateurs de la marque, ce qui la distingue de la concurrence.
- **L'insight** : c'est littéralement « l'éclair de compréhension », la conception nouvelle et novatrice qu'a la marque. L'insight agit comme le fil directeur des actions stratégiques de la marque ; en ce sens, il conditionne la mission de la marque.
- **Le miroir interne** : il s'agit de la mentalisation de la marque, de l'image qu'on en a en tant que consommateur.
- **Les attracteurs** : ce sont les leviers d'appropriation, la façon dont la marque interpelle et accroche le consommateur. À l'inverse, on peut également déterminer les dynamiques de désaffection vis-à-vis de la marque.

Cette plateforme a le mérite de passer en revue toutes les questions clés d'une marque. Avec ces 12 facettes, le portrait de la marque est complet et facilement appropriable pour les managers.

Conclusion

La culture est une énergie infiniment renouvelable présente au cœur de toute marque. Celles qui décident de libérer leur potentiel culturel doivent apprendre à regarder la marque comme un agent culturel. La culture de marque, ou brand culture, désigne l'agrégat des différentes manifestations de la marque souvent structurées par une idée forte, née de l'interaction de la marque avec son environnement.

C'est par cette construction culturelle que les produits prennent sens. À ce titre la stratégie culturelle revêt une importance capitale : elle n'est pas une branche complémentaire et facultative à côté de la stratégie marketing, elle est le pilier d'une stratégie durable de la gestion des marques.

La culture comme gisement d'innovation durable

La culture peut être un formidable levier de valeur pour les marques. À condition bien sûr d'être authentique, et pas simplement une sorte de saupoudrage culturel que l'on arbore pour « faire chic », ou bien encore une simple association paresseuse avec un artiste en vogue. Les innovations du futur sont avant tout des innovations culturelles. La bataille de l'innovation technologique est un combat très difficile réservé à quelques entreprises souvent multinationales. En revanche,

l'innovation culturelle est à la portée de tous. Sushi Shop est un succès avant tout culturel obtenu en créant un univers tendance et premium.

Favoriser la diversification et l'expansion

Une culture de marque maîtrisée permet notamment de résoudre nombres des problématiques de croissance d'une entreprise. Le développement, le plus souvent, est vu sous l'angle du *stretching* : on se pose la question de savoir si une marque qui fait des éponges va pouvoir faire des serviettes. Mais prise sous l'angle de la culture, la diversification devient naturelle : un hôtel, qui dispose d'un univers culturel, peut vendre tous les objets qui participent de l'expérience de cette culture, en sont des émanations, des gâteaux aux bougies ou autres carnets en passant par une balade en calèche, pour un hôtel qui puiserait son univers dans la France des années 1920 par exemple. La marque ne cherche pas ici à se diversifier pour vendre plus et à tout prix, elle incarne par la diversification sa culture profonde.

La culture devient une force de diversification et d'innovation authentique, sans instrumentalisation. Ce phénomène est bien naturel : une culture est un organisme vivant. Or un organisme vivant, s'il est riche et fort, se reproduit, se multiplie, grandit, a par nature vocation à essaimer, à pénétrer un nombre infini d'objets. De même une marque à la culture forte va rayonner dans des secteurs diversifiés jusqu'à inspirer au-delà de ses productions propres : courants musicaux ou architecturaux, façons de parler, de se vêtir, pratiques sportives...

L'impérialisme culturel des marques

En tant que phénomène culturel, toute marque a vocation à devenir addictive, à conquérir les esprits et les corps, à se répandre globalement et éventuellement mondialement. L'impérialisme culturel des marques a pour but d'influer socioculturellement sur les modes de vie pour les faire

ressembler à ceux de la marque, en proposant sa culture, son mode de pensée et de consommation.

La richesse de la brand culture est donc d'autant plus utile qu'une marque souhaite franchir des frontières : pour exister à l'échelle internationale, la marque se doit de fournir un univers de sens dans lequel puiser.

Les cultures de marques les plus performantes – du point de vue commercial – parviennent à la fois à être universelles et singulières, à avoir une capacité d'universalisation, qui transcende les particularités culturelles tout en s'imposant sur le marché par leur unicité. C'est le cas des marques globales, que l'on retrouve partout dans le monde, comme Apple ou Coca-Cola, dont les exemples ont été analysés par Raphaël Lellouche. Ainsi Apple a réussi à franchir l'obstacle des langues en mettant en avant sur ses produits son logo (une pomme croquée, icône reconnue de tous) plutôt que son nom anglais. Mais c'est surtout l'invention fondatrice et avant-gardiste d'Apple, celle de l'ordinateur personnel, destiné à une diffusion massive et individualisée, qui a garanti son universalité : elle n'existe comme marque, avec sa culture et son style, que parce que la révolution informatique est une vague technologique qui a déferlé sur le monde à partir de sa source. Coca-Cola, quant à elle, s'est appuyée sur deux bénéfices fondamentaux et universels : la positivité de l'humeur et le développement des capacités créatrices, en puisant dans l'histoire même de ses ingrédients.

À travers ces deux exemples, on voit que, plus que la richesse culturelle, c'est surtout la pertinence dans un contexte donné et la force des références, qui déterminent la force de rayonnement des marques. Les usages de la culture sont multiples : certains s'en servent comme d'un outil d'endoctrinement et de conditionnement des masses. Tout l'enjeu consiste à faire que les cultures de marque soient au contraire une contribution positive à la culture globale, et qu'elles puissent, à leur échelle, être une source d'apprentissage, d'enrichissement et d'embellissement de la consommation, qui la rende plus intelligente, plus responsable et mieux consciente

d'elle-même. Tâche difficile sans doute mais tel est notre vœu, et nous espérons que la rédaction de ce livre pourra, à sa manière, y contribuer.

Les 10 commandements de la brand culture

1. **S'inscrire dans l'héritage de la marque** : ses origines, historiques comme géographiques ou sociales, son évolution... À cette fin, un travail de conservation et de gestion active du patrimoine de la marque est nécessaire et mérite la création d'un poste spécifique.
2. **Véhiculer un sens fort et original** : la marque est un pôle sémantique plus ou moins dense, un mythe polyphonique plus ou moins puissant selon la pertinence de son message. Une position de précurseur, une originalité dans la recherche culturelle sont des atouts qui vont dans ce sens.
3. **Être authentique** : la culture de marque doit s'ancrer dans le vécu. Celui de son fondateur en premier lieu, relayé par celui des collaborateurs de la marque ; mais également celui des consommateurs qui seront d'autant plus impliqués que l'expérience ressentie au contact de la marque est forte.
4. **Produire une masse critique de manifestations** : la profusion des expressions de la marque, tous canaux confondus et sur le long terme, est essentielle pour créer un impact fort et durable auprès du public.
5. **Favoriser la cohérence des expressions** : il s'agit de permettre le renforcement réciproque des différentes expressions de la marque en orchestrant des redondances cognitives comme sensorielles entre elles.
6. **Être générative** : la culture de marque est un processus créatif en perpétuel renouvellement ; ses contenus, ses idées doivent être germinatifs, « buissonnants », c'est-à-dire riches d'un potentiel de développement dans le temps et sous des formes diverses.
7. **Être attentive à son environnement** : la marque est un organisme qui ne se suffit pas à lui-même ; elle vit dans un milieu avec lequel elle rentre en relation, auquel elle emprunte et apporte.

• • •

- • •
- 8. Favoriser la bonne lisibilité de l'univers de marque :** la marque doit pouvoir s'appréhender intuitivement et immédiatement. Pour cela, son univers et ses messages doivent être facilement compréhensibles par tous et pas trop dispersés.
- 9. Trouver un bon équilibre entre spécificité et universalité :** pour se démarquer de la concurrence, la marque doit être unique et singulière, certes ; mais si elle veut pouvoir se déployer, notamment à l'international, elle se doit aussi d'avoir un ancrage universel capable de résonner dans des cultures diverses.
- 10. Être « performable » :** pour que sa culture soit relayée par ses consommateurs, la marque se doit de leur proposer des modèles et des pratiques spécifiques dans lesquels ceux-ci soient capables de s'identifier et de se projeter, en un mot de se présenter comme un agent d'*empowerment*.

Le management par la marque

Loik Lherbier, dans son blog Placedelacomédie.com¹, résume une conférence de Jean-Noël Kapferer sur le rôle et le statut des marques : « *La marque passe du tactique au stratégique et intéresse toutes les fonctions de l'entreprise. Elle devient l'affaire de tous, car chacun dans l'entreprise construit l'expérience de marque. Il faut donc décroiser la notion de marque et la sortir de la seule sphère du marketing ; c'est la condition même de sa crédibilisation.* »

Dans le prolongement de son livre *Ré-inventer les marques – la fin des marques telles que nous les connaissions* (Eyrolles), Jean-Noël Kapferer insiste donc sur l'importance de développer un management par la marque, et non plus simplement de faire du management de marque et de cantonner la marque aux fonctions marketing ou communication.

¹ <http://placedelacomédie.com/2018/12/14/la-fin-des-marques-telles-que-nous-les-connaissions/>

La valeur d'une marque se mesure aussi à sa capacité à guider l'action des collaborateurs d'une entreprise au service d'une stratégie. Elle est un enjeu majeur de la mobilisation et de l'engagement : elle donne du sens au travail, elle apporte fierté et reconnaissance, elle sécurise en étant un gage de pérennité.

Le nouveau modèle des entreprises d'aujourd'hui repose donc sur le management par la marque. C'est l'engagement public de la marque qui projette l'entreprise dans son futur. Les entreprises veulent (ou doivent) se transformer par leur marque.

L'exemple de la transformation de France Télécom/Orange est sur ce registre assez exemplaire. Au fond, la vraie culture d'entreprise, n'est-ce pas fondamentalement sa marque ? Si on la considère comme telle, on évite les écueils des plateformes de marque interchangeables dans lesquelles on se complaît à additionner les mots consensuels de type respect, intégrité, excellence, que l'on retrouvait même par exemple dans des entreprises comme Enron !

La marque doit au contraire porter des valeurs spécifiques et des attentes propres, qui guident l'entreprise dans ses actions et qui créent un lien émotionnel avec les publics.

Dans le nouvel environnement global caractérisé par l'abondance de l'offre dans nos marchés matures, la prédominance d'Internet et des réseaux sociaux (avec les *key opinion leaders*), le poids croissant des *millennials* et *digital natives*, ou la montée du niveau d'exigence (impatience écologique, lanceurs d'alerte), la marque doit redonner du sens et du plaisir à la consommation, et être le catalyseur d'une mobilisation et d'un engagement partagés.

On attend aujourd'hui des marques vision, inspiration, audace et authenticité. La marque doit prendre ses valeurs au sérieux, chercher à rallier autour d'une cause réelle, être au service des clients. La marque est un combat au service d'une cause, d'une vision. Il y a un soubassement de l'ordre de la croisade, à l'instar par exemple d'un Yves Rocher, militant de la nature.

D'où aussi le nouveau vocabulaire qui doit prédominer aujourd'hui : de l'achat à l'adhésion, de la transaction à la relation, de la fidélisation au prosélytisme, de l'usage à l'expérience, de la consommation au sens.

Cette tribune sur le management des marques est totalement en phase avec l'approche brand culture. Loik Lherbier a développé une méthodologie intitulée brand thinking¹, qui devrait faire l'objet d'un livre en 2020.

La réflexion continue sur **www.brandculture.fr** : nouveaux exemples, contributions d'experts et recherches complémentaires enrichissent cet ouvrage. N'hésitez pas à nous suivre et à participer.

¹ <https://www.yuma.paris/2018/09/04/le-brand-thinking-la-marque-dabord/>

Postface

Vers une nouvelle théorie de la marque, interview de Raphaël Lellouche¹

■ Pourquoi élaborer une nouvelle théorie de la marque aujourd'hui ?

La nécessité de repenser la marque s'est imposée au cours de trente ans d'activité de consultant en sémiologie des marques et de réflexion théorique, à partir de l'insatisfaction devant des théories reçues dont l'inadéquation apparaissait toujours plus fortement. Les « modèles » courants de la marque souffrent d'un double défaut : ils s'appuient d'abord souvent sur des analogies anachroniques, d'ordre essentiellement politique ou religieux ; ils échouent ensuite à satisfaire au requisit épistémologique d'une théorie valide, à savoir l'adéquation à leur objet.

¹ Raphaël Lellouche, philosophe et consultant en sémiologie, travaille sur les marques depuis une trentaine d'années. Directeur d'études à la Sorgem, puis sémiologue indépendant, il collabore aujourd'hui avec plusieurs instituts d'étude, dont Kaliwatch International, Ipsos et QualiQuanti. Il est l'auteur de plusieurs livres et articles dans le domaine de la philosophie et de la théorie des médias.

Il s'agit surtout des modèles de la marque décalquant des conceptions élaborées au ^{xvii}^e siècle pour penser l'obligation politique dans l'État moderne, c'est-à-dire la théorie de la *souveraineté* ou celle du contrat social ou des schémas tirés d'anciennes religions et élevées au rang d'archétypes.

Une autre conception défectueuse, à mon avis, est celle qui réduit la marque à un « univers imaginaire » ou à un simple « être de discours », c'est-à-dire les modèles de la marque qui l'isolent sur un plan « purement sémiotique », la déconnectant ainsi de toute fonction vis-à-vis du marché, alors que la marque est fondamentalement une institution centrale du marché moderne. Il faut se méfier d'un tel idéalisme ou nominalisme qui pourrait aussi bien se cacher derrière le vocable de « culturel », lorsque la culture est superficiellement comprise comme une élaboration imaginaire ou un ensemble de figures littéraires. Il faut s'en méfier, car cela reviendrait justement à annuler le saut accompli par le concept de « brand culture », en n'y concevant guère plus qu'une banalité acquise depuis des décennies. Remplacer le mot « imaginaire » par le mot « culturel » n'a guère d'intérêt si l'on ne pense rien de plus dans le second que ce que l'on y pensait déjà dans le premier.

■ Quels sont alors les principaux éléments de votre théorie de la marque ?

Une théorie valide de la marque doit être contemporaine de son objet mais, surtout, elle doit pouvoir rendre compte d'un fait crucial des marchés de masse contemporains : le consommateur y est libre, il n'est lié ni par un « contrat », ni par une « obligation » quelconque vis-à-vis de la marque. C'est pourquoi il faut se poser à nouveaux frais la question : qu'est-ce qu'une marque commerciale aujourd'hui ?

La marque est, avec l'argent, l'une des deux institutions de base du marché moderne. Concevoir cette double médiation du marché par l'argent et par la marque a l'avantage, en outre, de pouvoir répondre aux critiques virulentes de la « société de consommation » hostiles aux

marques, issues de la critique culturelle du capitalisme qui court depuis Adorno jusqu'à Naomi Klein aujourd'hui, en passant par Guy Debord ou Michel Clouscard.

Nous avons besoin d'une réponse qui s'articule en trois volets, qu'on peut désigner par les trois concepts fondamentaux : *self-binding*, performativité, médialité.

J'insiste sur la cohérence de ces trois volets de la théorie de la marque parce que, dans ce livre, on ne développe qu'un seul aspect, la performativité, qui est le concept de l'activité du consommateur, mais détaché des deux autres aspects, le *self-binding* et la médialité, qui lui sont liés. Ces deux autres aspects du triptyque concernent respectivement, d'un côté, le mécanisme par lequel la marque émane de la firme, celle-ci se liant elle-même (*self-binding*), s'engageant unilatéralement devant le « théâtre » de la communication sociale ; et, de l'autre, sa condition « médiale », son immanence aux médias techniques de masse (depuis la presse jusqu'au design graphique et à Internet, en passant par la radio, la TV et d'autres médias), qui constitue son mode d'existence même et auquel les consommateurs sont exposés.

■ Pouvez-vous préciser cette idée de la « double médiation » du marché ?

Quel est notre objet ? Non pas une analogie anachronique avec des doctrines politiques de la souveraineté ou avec des archétypes mythologiques, mais bien la marque moderne sur le marché capitaliste. Le marché, lieu traditionnel où le producteur entre en contact avec l'acheteur potentiel, est devenu aujourd'hui un réseau de masse anonyme sous-tendu par les médias techniques. Comme l'avait déjà montré Marx, la marchandise s'y constitue d'abord en effaçant sa valeur d'usage. Pour pouvoir échanger des objets dont l'usage n'est pas comparable (un gâteau et un tissu par exemple), on passe en premier lieu par le medium de l'argent. C'est la distinction classique que fait Marx entre la *valeur d'usage*, qualitative mais hétérogène, et la *valeur d'échange*, homogène mais abstraite. Sa critique du marché était

fondée sur le constat que l'argent est un medium dont l'abstraction est déshumanisante. Mais c'est, paradoxalement, justement pour cela qu'il est important : il crée un espace neutralisé dans lequel les relations humaines sont désaffectées. À ce titre, l'argent constitue un premier moyen d'information objectif sur le marché. S'exprimant dans le prix, la valeur d'échange des marchandises s'expose à une première sanction informative : *to pay or not to pay*, j'achète ou je n'achète pas, c'est dirimant. Mais l'information ne peut pas en rester à cette sanction. La valeur d'usage fait retour après avoir été égalisée par la valeur d'échange qui ne peut l'effacer entièrement. Comment revient-elle ?

C'est précisément là que la marque intervient comme *second medium* du marché : elle retourne aux objets sur le plan désigné par Marx comme celui de leur valeur d'usage, en construisant une information socioculturelle sur le produit, qui transcende le prix. Cette construction exige un second medium au-delà de l'argent. L'information nécessaire est cognitivement bien plus complexe qu'une simple explicitation discursive des fonctions d'usage du produit, même assortie d'une rhétorique persuasive. Sans la médiation de la marque, structure institutionnelle incontournable du marché qui assure la construction sémantico-culturelle des marchandises, celles-ci ne pourraient avoir d'existence économique car leur identité sociale ne serait pas communiquée aux consommateurs. C'est par elle que l'information, dans le marché moderne, devient une partie « constituante » de *l'existence* même du produit, de son « mix ». Cette seconde articulation revient à la marque.

Une telle conception du marché à « double médiation » ne prend toute sa signification qu'à la lumière de l'événement qu'a été la révolution technologique des médias, depuis le siècle dernier jusqu'à aujourd'hui. Le marché n'est certes pas une invention moderne, il est même très ancien, mais sa condition spécifiquement moderne lui vient d'avoir été affecté par la révolution médiatique. Le phénomène de la marque moderne est intimement lié à cette condition « médiale » des marchés modernes, parce que les médias de communication de masse ont rendu le marché

coextensif à la société entière. Ils sont les vecteurs de l'information au-delà de la sanction du prix. Vecteurs que nous ne percevons qu'à peine, quasi-inconsciemment, à cause du caractère étrange de notre exposition à leur puissance.

■ Que devient, dans ce contexte, la conception sémiotique de la marque ?

Cela ne l'annule pas, au contraire. Avant même de voir la marque comme une institution, dans le sens où nous l'entendons, de « second médium » du marché, avec l'argent, il faut prendre la « marque » au sens littéral du mot, c'est-à-dire comme signe, inscription attachée à des produits. La plupart des auteurs s'accordent, lorsqu'ils retracent les articulations logiques de la marque, pour retrouver approximativement les mêmes trois moments : estampille, signature et garantie.

- La marque sert, à un premier niveau, à « estampiller » un produit comme on « marque » (*to brand*), justement, du bétail : elle signifie que ce produit est sa possession. Ici, la marque n'est pas encore née, car l'estampille ne concerne encore qu'un rapport privé entre le produit du travail et son producteur.
- À un second niveau, celui de la « signature », la marque développe une fonction d'identité, de « source » créative qui sert à la discerner et à la reconnaître parmi les autres acteurs du marché. Cette fonction suppose déjà un « autre » en face duquel elle se tient : la marque revendique alors une « place », une « position » sur le marché face aux consommateurs potentiels dans une communication publique. À ce niveau, la marque est déjà quelque chose comme un nom propre.
- Dans un troisième moment, la marque développe une fonction de certification des propriétés de ses produits. Ces « garanties » découlent de la prise de responsabilité de la marque, de son engagement quant à certaines propriétés de l'objet vis-à-vis de ses acheteurs. Elles assurent surtout la constance, la régularité de la qualité dans sa répétition à travers le temps. Par cette projection dans le futur des propriétés identiques constatées dans le passé, la marque fonctionne comme une machine

à induction. Elle est en somme la « mémoire » concentrée d'une tradition de production et d'offre qu'il suffira à un simple « signe » de rappeler d'un seul coup dans l'esprit des consommateurs. La marque assure ainsi un rôle indispensable d'épargne cognitive, d'allègement de la mémoire à court terme et de réduction de la complexité pour le consommateur.

Ces trois moments développent le passage du pour-soi du producteur à l'existence du produit pour-un-autre dans l'espace de visibilité public qu'est le marché. Hegel avait déjà clairement distingué ces trois moments dans ses *Principes de la philosophie du droit*. Je les reprends comme les présupposés généalogiques de la marque en tant que « signe ». Mais ce n'est là qu'un point de départ, car la marque n'est pas seulement signe, elle est « institution » du marché, pour laquelle le mécanisme clé est celui du *self-binding*. À ce titre, et comme toutes les entités sociales, son ontologie relève d'une *intentionnalité collective* : cela signifie, comme l'explique John Searle dans *La Construction de la réalité sociale*, qu'elles n'existent et fonctionnent, tout comme l'argent, que dans la mesure où tout le monde y croit, où les consommateurs la reconnaissent et lui accordent leur confiance. C'est la base fiduciaire de la marque.

Marque-signe	Estampillage	Signature	Garantie
Moment de la vie du produit	Possession Unité de la volonté et du produit par le travail	Usage Institution de la valeur d'usage du produit : le produit destiné à autrui	Aliénation Entrée sur le marché du produit en tant que marchandise
Indication sémiotique	Indice	Nom propre	Institution
Territoire d'expression	Privé (produit-producteur)	Public (marché)	
Fonction de la marque	Dénaturaliser l'objet dans une démarche d'appropriation	Se faire reconnaître et distinguer par autrui sur le marché	Induire une qualité à long terme pour éveiller la confiance

■ Qu'est-ce qui pousse les gens à croire dans une marque ?

Ce qui fait la véritable nature de la marque industrielle moderne, c'est qu'elle fait face à un marché – et à un consommateur – qui ne lui est pas *a priori* lié, qui n'est pas son « obligé », mais qui reste fondamentalement libre. Une théorie de la marque qui ne rendrait pas raison de ce fait primordial manquerait son objet. La garantie que représente la marque ne fonctionne pas comme un *contrat*, explicite ou implicite, reliant la firme à un client qui lui serait attaché, mais plutôt comme une sorte de gage unilatéral de la firme qui s'astreint elle-même face à la masse indéterminée de ses clients potentiels anonymes. Il s'agit d'une forme d'auto-assurance offerte par l'entreprise à ses clients contre ses propres risques de défaillance : les firmes se lient elles-mêmes face au marché, comme Ulysse se fait attacher au mât de son navire, pour signifier à ce marché que cette auto-contrainte les oblige à assumer l'exigence de ne pas le tromper. C'est un phénomène connu en psychologie cognitive et en philosophie de l'esprit sous le nom de *self-binding*.

Acte fondateur, ce phénomène est nécessairement entretenu quotidiennement par la marque dans chacune de ses actions et de ses manifestations. L'émanation de la « marque » par la firme est en fait une caution publique par laquelle la firme s'offre en gage devant le marché. L'expression de cet engagement, c'est, comme l'explique par exemple l'économiste Henri Lepage dans *La Nouvelle Économie industrielle*, l'investissement des marques, y compris sur le plan financier : publicités, image, production, innovation, etc. Ainsi, Henri Lepage écrit-il : « Une réputation industrielle, une image de marque commerciale, sont des objectifs qui mettent des années à se construire mais qui, une fois atteints, sont extrêmement périssables. De ce fait, tout ce qui y est consacré (la somme cumulée des flux financiers nets investis dans la création de la marque) représente une sorte de caution dont la valeur vis-à-vis des tiers vient du risque financier élevé que l'industriel prend désormais s'il ne fait pas tout ce qu'il doit faire pour maintenir les standards de qualité et de fiabilité sur lesquels il s'est engagé dans son

contrat. L'investissement dans les marques commerciales est la clé de voûte des mécanismes par lesquels les agents du marché s'organisent pour faire leur propre police. »

■ Comment les consommateurs répondent-ils à cet engagement de la marque ?

Les investissements de la marque se répercutent dans les prix des produits : le consommateur, dès lors qu'il est prêt à assumer ce coût supplémentaire, *a déjà implicitement accepté l'engagement* de la marque. Il accepte de payer le produit d'une marque plus cher parce que la garantie de constance, de qualité et d'image offerte par cette marque est supérieure à celle des autres. L'essence de la marque n'est donc pas la « manipulation », mais le risque.

La réponse des consommateurs à cet engagement de la marque va toutefois bien au-delà de l'acte d'achat, qui n'en constitue qu'un moment. Par nécessité, elle s'exprime dans la confiance, dans la foi que les consommateurs placent en la marque à la suite de l'engagement de celle-ci ; mais aussi dans le choix que les individus font des marques comme l'un des vecteurs de leur propre construction socioculturelle, au-delà de la consommation des produits, ordinairement comprise comme simple « destruction de la valeur d'usage », c'est-à-dire en réalité par le biais d'actes performatifs. Le consommateur qui « performe » la marque est alors sujet dans sa relation à elle, et sujet actif : toutes ses attitudes mentales et ses comportements, qui fondent en s'additionnant une intentionnalité collective, font exister la marque. Il la fait exister, au travers de ses actes performatifs même, en tant que « réalité intentionnelle ». C'est le corrélat, du côté du consommateur, du *self-binding* de la firme.

Au final, les marques se trouvent donc à la rencontre de deux volontés : celle de l'entreprise qui s'auto-lie devant le marché, et celle des consommateurs qui la performent.

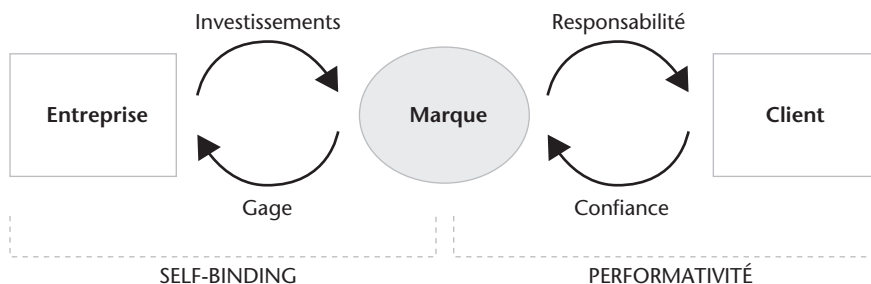


Figure P. 1 – Le fonctionnement de la marque moderne

■ Par quels moyens, quels modes d'expression, se fait le lien entre le consommateur et la marque ?

Nous arrivons à la *médialité* – on pourrait dire aussi *dimension médiologique* –, troisième volet du triptyque de la marque. La médialité est la condition matérielle immanente sans laquelle aucun des actes symboliques mutuels de la marque et de l'individu ne sont possibles. Si les créations, les émissions de la marque aussi bien que les performances du consommateur ne sont pas des actes purement mentaux, c'est parce qu'elles n'ont d'existence qu'au travers des médias, à un degré et par des canaux variables. Pour signifier son engagement, la marque doit s'exprimer sur le marché : les actes de la marque doivent donc générer des manifestations concrètes, en tête desquelles le produit lui-même, bien sûr, mais aussi la publicité, l'identité visuelle, les bâtiments, toute une série de dispositifs et supports techniques, médias d'expression, des récits, des « contenus », tout le substrat matériel et sémiotique à travers lequel la performance s'accomplit et se rend visible aux autres.

■ Votre conception de la marque est culturelle.
Comment peut-on définir le rapport de la culture et de la marque ?

Une fois comprise la fonction de la marque, on voit bien qu'elle ne vit pas dans la seule dimension économique, ni dans une sphère éthérée d'« imaginaire », mais qu'elle existe nécessairement de plain-pied dans la culture : les marques y sont à la fois phénomènes et acteurs ; elles

sont d'abord, de façon évidente, des phénomènes culturels importants de la modernité, qui est simplement impensable sans elles. En tant que médias sociaux, elles immergent l'ensemble de la société contemporaine. Certes, ne relevant pas de la culture au sens élitaire du terme, leur connaissance ne nécessite pas d'aptitude scientifique ou littéraire, mais elles s'approprient et restituent des territoires techniques et pratiques, des mœurs et des usages, des modes de représentation, des références symboliques... Médias et culture allant de pair, elles sont donc à penser comme partie intégrante de la culture populaire de cette société.

Je veux ouvrir ici une petite parenthèse, car on ne peut éviter la critique de l'« industrie culturelle ». Considérer les marques comme un médium culturel du marché, cela signifie les réhabiliter contre les critiques qui les mettent en accusation, dont la plus forte est celle, déjà ancienne, d'Adorno (dans *Kulturindustrie*). Pour ces critiques, la marque représente en effet le phénomène le plus aliénant de la société marchande, ce qui revient, non pas à la reconnaître comme fait culturel, mais bien au contraire à l'exclure radicalement de la culture ! C'est exactement l'opposé de la thèse, défendue ici, du caractère culturel de la marque. Que dit, en substance, la critique de l'industrie culturelle et du fétichisme des marques ? Au-delà de la première critique de la marchandise par Marx centrée sur la valeur d'échange, formulée au XIX^e siècle, selon laquelle, avec le capitalisme, la valeur d'usage et le travail humain créateur subissent une égalisation inhumaine dans l'indifférence abstraite de la valeur d'échange et de l'argent, Adorno approfondit et radicalise cette première critique du marché, au milieu du XX^e siècle, en lui imprimant un tour supplémentaire sur le plan culturel. Il dénonce le mécanisme par lequel la réification marchande atteint son summum dans le « fétichisme ». Le capitalisme de la société de consommation, selon lui, se transforme en « séduction » lorsque la valeur d'échange ne se contente plus de figer dans l'abstraction monétaire tout ce qui est humain, concret et vivant, mais va jusqu'à détourner à son profit les affects de désir et d'amour, c'est-à-dire lorsque, par une sorte d'inversion, le sujet autonome disparaît dans le consommateur passif séduit par l'instance de sa propre répression. Dans le capitalisme de la séduction, on assisterait à

une destruction complète de la véritable culture car, comme dit Adorno, « même l'œuvre d'art n'y est plus que marchandise ». C'est dans la fixation pathologique aux marques qu'un tel fétichisme s'incarnerait de la façon la plus flagrante. Elles organisent la frustration du désir, c'est-à-dire qu'elles leurrent systématiquement la satisfaction, en la relançant compulsivement dans une irritation du « nouveau », une perpétuelle néomanie. Ainsi, selon Adorno, la domination se parachève en se dissimulant, ce qu'accomplissent l'euphorie et l'adoration « heureuse » de la marchandise. Avec la séduction, la domination marchande deviendrait donc parfaite, sauf qu'elle se réalise dans une « totalité fausse » dans laquelle, en flagrante contradiction avec la prétention de l'individualisme démocratique, l'autonomie des sujets se trouve annulée.

Cette critique du capitalisme de la séduction et du fétichisme des marques est relayée de manière plus ou moins habile par une foule d'auteurs tout au long du siècle et se poursuit jusqu'à aujourd'hui. Une réhabilitation « culturelle » des marques doit se confronter à une telle critique, qui repose en réalité sur un premier grand partage entre la jouissance de l'art et la simple consommation. Or un tel partage initial est de plus en plus remis en question par les *cultural studies*. C'est en tout cas un des grands chantiers de la réflexion contemporaine sur la culture.

En tant qu'acteur culturel, chaque marque déploie un univers propre en se branchant sur des structures historico-culturelles de texture plus épaisse qu'elles. Que les marques créent du sens d'ailleurs n'a rien d'aberrant : on ne reproche pas aux autres institutions sociales de créer du sens.

Ici se pose la question de l'articulation de la culture propre de la marque avec celle de son milieu. Il est difficile de poser clairement une limite : comment, par exemple, distinguer la culture de Levi's de l'histoire américaine, en particulier de la ruée vers l'or de la seconde moitié du XIX^e siècle aux États-Unis ? Comment délimiter le rôle du blue-jeans, comme « bleu de travail » dans la fortune plus générale de la couleur bleu dans la culture contemporaine ? On voit à travers cet exemple que le fondement de la culture d'une marque se joue tout particulièrement

historiquement dans une innovation industrielle et culturelle, qui se nourrit de tendances plus profondes auxquelles elle donne forme, mais doit également se rattacher au fondateur de la marque et à sa biographie singulière, condensant l'innovation dans son milieu historique, technique et social.

■ Les marques sont-elles légitimes pour produire
(au sens de production culturelle) du contenu artistique ?

La question de la légitimité culturelle des marques doit être abordée sans faux-fuyant et affronter les critiques les plus virulentes de la « *Kulturindustrie* » dont je viens de parler. Aujourd'hui, on constate que les marques ont accédé au statut d'agent dans l'économie de la culture, et cela, même au niveau de la culture « élitaine ». C'est particulièrement prégnant dans le luxe, où les marques se font véritablement mécènes de plasticiens ou de musiciens contemporains.

Les marques sont légitimes dans cette fonction. D'abord le lien entre les artistes contemporains, les médias techniques et les marques n'est pas récent, contrairement à l'illusion rétrospective : l'art n'existerait pas sans les médias techniques, qui sont eux-mêmes portés par des marques. La musique, par exemple, est aujourd'hui un produit de l'industrie musicale, qui ne suppose pas seulement des instruments mais des studios où est produit le « *sound* », ce qui n'est pas tout à fait la même chose que le « son », elle suppose des médias, des investisseurs, etc. ; tandis que certains plasticiens, comme Jeff Koons ou Takashi Murakami, sont carrément devenus eux-mêmes l'équivalent de marques sur le marché de l'art.

Ensuite, à l'accusation de détournement des buts de l'art, il faut répondre que, de tout temps, les puissances publiques ont été la condition d'existence de l'art. Sans l'Église médiévale, pas de peinture religieuse, ni même de tradition picturale en Occident ; sans les familles princières et patriciennes comme les Médicis à Florence, pas de Renaissance artistique italienne ; sans la propagande de la Contre-Réforme par l'ordre des Jésuites, pas d'art baroque ; sans la monarchie absolue et Louis XIV,

pas de Versailles, ni d'essor du goût français. Le pouvoir dominant qui, à l'époque, articulait le politique et le religieux, a simplement fait place aujourd'hui au pouvoir économique, qui a naturellement pris le relai du mécénat. La question du biais ou de la manipulation n'a ici pas lieu d'être : l'art pur, « l'art pour l'art », est un fantasme de la fin du XIX^e qui a abouti à la dissolution de la forme ; pour le reste, l'art a toujours participé aux puissances, jusqu'à faire l'apologie des puissants, il a toujours été utilisé à des fins de prestige et de propagande. Il n'en va pas autrement aujourd'hui. En dehors du fait que, certes, la plus grande partie de cette production culturelle et artistique est simplement médiocre, la critique de principe de sa légitimité n'en est pas moins pour une grande part irrecevable.

■ Pourquoi ce thème de la culture de marque est-il autant d'actualité ?

C'est la transformation dramatique du contexte médiatique qui explique que les marques ont, assez brutalement, découvert leur nature « culturelle ». Pour McLuhan, théoricien des médias des années 1960 qu'on a tort de ne plus lire aujourd'hui, le médium, en effet, est fascinateur et anesthésiant : on ne peut pas y échapper, on le reçoit inconsciemment ; on ne peut pas percevoir hors de lui, mais on ne le perçoit pas lui-même. Or, jusque dans les années 1990, la perception des marques était circonscrite à certains médias exclusifs : la presse imprimée, la radio et la télévision. Ces médias conditionnaient les contenus véhiculés par la marque, les cantonnant longtemps à la réclame, puis à la publicité. On ne pensait alors la marque que dans la limite des types de formes et de messages conditionnés par la structure de ces médias. Or, depuis une décennie, cet univers médiatique a explosé avec les révolutions technologiques qui ont vu l'essor du digital et la convergence des médias. On passe de l'ère Gutenberg à l'ère Edison-Marconi, puis à l'ère Turing. C'est ce renouveau qui, en offrant à la marque de nouveaux modes d'expression, a fait prendre conscience de la condition « trans-médiale » de la marque, à partir de débordements de l'évidence ininterrogée des médias classiques dès lors

qu'on pénètre dans la « Galaxie-Turing », et du fait que le sens ne passe pas seulement par le défilé de la parole ou l'écriture, ni par la seule « image fixe », mais peut passer par d'autres médiations, par exemple d'autres modalités iconiques, par l'« atmosphérique » et l'émotionnel, ou encore se brancher directement sur notre physiologie « réelle ». Par ces biais, la marque est capable de dépasser les contenus exclusivement discursifs, pour exprimer tout ce qui la compose, et qui est coextensif à la « culture » : des rapports humains, des techniques, des pratiques signifiantes, des expériences sensorielles, des ambiances...

Dans ce nouveau contexte, la marque gagne en ampleur et en profondeur : elle ne se limite plus au *marketing mix* de Kotler (*Product, Price, Place & Promotion*) mais est perçue comme un *phénomène culturel transmédia*.

Remerciements

L'ouvrage *Brand culture* est un champ d'investigation exploré avec l'aide capitale du philosophe et consultant sémiologue Raphaël Lellouche, qui développe depuis plusieurs années une réflexion théorique sur la marque commerciale, appuyée sur de très nombreuses études sémiologiques, et sans qui ce livre n'aurait pas été possible. Raphaël Lellouche est à l'origine de concepts clés (pôle de densité sémantique, *self-binding*, performativité, médialité) et d'une théorie de la marque, que nous lui avons demandé d'exposer dans une postface dédiée.

Un grand merci à Jean-Noël Kapferer, qui nous a encouragés à approfondir la problématique de la brand culture et qui est pionnier sur ce sujet.

Merci à Jean-Marie Dru, Nicolas Bordas, Inès Thoze, Pascal Somarriba, Laurence Lim Dally, Laurence Body et Laurent Habib pour leur soutien et leur apport intellectuel dans cet ouvrage. Une mention particulière pour Patrick Mathieu, dont la contribution autour de la singularité est clé. Merci aux contributeurs, qui ont participé à la deuxième version du livre : Jean Watin-Augouard, Constance Colombier, Gilles Lipovetsky.

Ce livre a été élaboré au sein de l'institut d'études QualiQuanti. Veille, tests consommateurs, lectures, analyses sémiologiques, entretiens avec des experts et conférences ont nourri ces réflexions. Merci à toute l'équipe de QualiQuanti qui participe directement à ces travaux de recherche, avec une pensée particulière pour Lauren Debernardi, Carla Bouis, Claude-Emmanuelle Couratier, Pierre Gaillardon, Anne-

Sophie Thebault, et Laetitia Pouilly. Merci à Alexandra Marsiglia pour sa contribution sur la raison d'être.

Merci enfin à tous les clients qui ont fait appel à QualiQuanti pour des analyses sémiologiques approfondies (Sémio-live ou en chambre) ou des recherches culturelles. Les recherches menées de 2010 à 2018 pour SoLocal via l'observatoire www.ideeslocales.fr ont permis de développer la notion de lieux de marque. Les études sur les pop-up stores menées avec Klépierre ont également été précieuses pour cette nouvelle édition.

Si vous souhaitez accéder à l'analyse détaillée du cas Frichti, merci de nous faire la demande par e-mail à l'adresse contact@qualiquanti.com.

Bibliographie

- Adorno Theodor, *Kulturindustrie*, Allia, 2012.
- Atkin Douglas, *The Culting of Brands : Turn Your Customers Into True Believers*, New York, Portofolio (Penguin), 2004.
- Austin John, *Quand dire, c'est faire*, trad. par Gilles Lane, Paris, Le Seuil, 1970.
- Austin John, "Performative Utterances", in *Philosophical Papers*, 1961, Oxford, J. O. Urmson and G. J. Warnock, Oxford University Press.
- Baricco Alessandro, *Next. Petit livre sur la globalisation et le monde à venir*, Paris, Albin Michel, 2002.
- Belch Georges, Belch Michael, *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, New York, McGraw-Hill, 2006.
- Bradbury Scott, *A New Brand World*, New York, Viking, 2002.
- Butler Judith, *Le Pouvoir des mots. Politique du performatif*, Paris, Éditions Amsterdam, 2004.
- Chapman Carol, Tulien Suzanne, *Brand DNA*, Bloomington, iUniverse, 2010.
- Clouscard Michel, *Le Capitalisme de la séduction*, Delga, 2006.
- Décaudin Jean-Marc, Bouguerra Affifa, *La Communication marketing intégrée*, 4^e édition, Paris, Economica, 2011.
- Debord Guy, *La Société du spectacle*, Champ Libre, 1971.
- Derrida Jacques, « Signature, événement, contexte », in *Marges de la philosophie*, Éditions de Minuit, 1972.
- Elliot Richard, Wattanasuwan Kritsadarat, "Brands as Symbolic Resources for the Construction of Identity", *International Journal of Advertising*, 1998.
- Elster Jon, *Ulysse et les sirènes*, Éditions de Minuit, 1984.
- Fumaroli Marc, *L'État culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, Éditions de Fallois, 1991.
- Geertz Clifford, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.
- Gobe Marc, *Emotional Branding : The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York, Allworth, 2001.
- Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, London, Allen Lane, The Penguin Press, 1969.
- Hegel Friedrich, *Principes de la philosophie du droit* [1820], Paris, Gallimard, 1970.
- Hine Thomas, *I Want That ! How We All Became Shoppers*, New York, Harper Collins, 2003.
- Holt Douglas, *How Brands Become Icons : The Principles of Cultural Branding*, Boston, Harvard University Press, 2003.
- Holt Douglas, Cameron Douglas, *Cultural Strategy. Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford University Press, 2010.
- Juvin Hervé, Lipovetsky Gilles, *L'Occident mondialisé, controverse sur la culture planétaire*, Grasset, 2010.
- Kapferer Jean-Noël, *La fin des marques telles que nous les connaissons : ré-inventer les marques*, Eyrolles, 2013.
- Kittler Friedrich, *Grammophon, Film, Typewriter*, Berlin, Brinkman & Bose, 1986.

- Klein Naomi, *No logo*, Actes Sud, 2001.
- Lebailly Marc, Benarbia Laurent, *Le Marketing culturel. Exploitez votre culture d'entreprises et transformez vos clients en adeptes*, Paris, Pearson, 2011.
- Lellouche Raphaël, « Une théorie de l'écran », *Traverses*, Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, n° 2, 1996.
- Lellouche Raphaël, Taouk Louisa, « Voulez-vous converger avec moi ? Symphonie, polyphonie et cacophonie. Sur la convergence des médias et la densité des marques », Exposé IREP, 2008.
- Lepage Henri, *La Nouvelle Économie industrielle*, Hachette, 1990.
- Lipovetsky Gilles, Serroy Jean, *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Hors-série « Connaissance », Paris, Gallimard, 2013.
- McCracken Grant, *Chief Culture Officer. How to Create a Living, Breathing Corporation*, New York, Basic Books, 2000.
- McCracken Grant, *Culture and Consumption*, Boomington, Indiana University Press, 2005.
- McLuhan Marshall, *Pour comprendre les médias*, Le Seuil, 1968.
- Penaloza Lisa, Toulouse Nil, Visconti Luca, *Marketing Management. A Cultural Perspective*, Londres, Routledge, 2012.
- Schroeder Jonathan E., Salzer-Mörling Miriam, *Brand Culture*, Londres, Routledge, 2006.
- Searle John, *La Construction de la réalité sociale*, Gallimard, 1998.
- Turkheim Stéphane de, Piaton Jean-Marc, *Home Sweet Marques : la marque, emblème d'une nation ?*, Éditions d'Organisation, 2003.
- Willis Paul, *The Expressive Style of a Motorbike Culture*, in *The Body as a Medium of Expression*, Londres, Allen Lane, 1975.
- Zaltman Gerald, *How Customer Think : Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

■ Blogs et sites Web

- <http://www.brandculture.fr>
- <http://placedelacomedie.com> : blog de Loik Lherbier
- <http://www.prodimarques.com/revue-des-marques/revue-des-marques.php>
- <http://idology.wordpress.com/category/brand-culture/>
- <http://cultureby.com/> : blog de Grant McCracken
- <http://www.evancarmichael.com/Branding/89/5-steps-to-building-a-cultural-brand.html>
- <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/05/the-impact-of-culture-on-branding.html>
- <http://culturedemarque.com/blog/>
- <http://douglassholt.org/>
- http://blogs.hbr.org/taylor/2010/09/brand_is_culture_culture_is_br.html
- <http://www.ideeslocales.fr/>
- <http://veillebrandcontent.fr/>
- <http://www.byart.fr/>
- <http://www.anamorphose-conseil.fr/>
- <http://www.patrickmathieu.net>
- <http://www.qualiquanti.com/>
- <http://brandcontent.institute>
- <http://www.viaalternativa.com/>
- <http://www.kapferer.com/>
- <http://www.observatoire-immateriel.com/>
- http://www.klepierre.com/content/uploads/2016/02/Livre_Blanc_Pop-up_Store1.pdf
- <http://www.qualiquanti.com/wp-content/uploads/2018/11/AvisConsommateurs.pdf>
- <http://www.qualiquanti.com/wp-content/uploads/2018/11/Lieux-de-marque.pdf>

Index des notions

A

ADN 133
Agent culturel 9, 10, 24, 106, 196
Ancrage culturel 7, 35
 activité 38
 géographie 41
 histoire 43
 ingrédient 36
Audiovisuel 59
Audit de brand culture 184
Authenticité 48, 70, 85, 111, 185

B

Brand bureaucracy 178
Brand content 1, 2, 55, 103, 111, 119

C

Chief culture officer 194
Cohérence 8, 106, 108, 134, 139, 204
Concentrés culturels 15
Contenus 55
Contenus culturels
 livres 60
 produit 61
Créativité 8, 182
Cultural studies 4, 52, 219
Culture éthique 31
Culture externe 89

Culture incarnée 68
Culture interne 89
Culture matérielle 67, 117
Culture philosophique 31
Culture technique 31
Cultures denses 22
Cultures minimales 22
Cure Gourmande 44

D

Digital 57
Discount 20, 22, 104
Diversification 86, 202

E

Effet de levier 16
Égérie 17, 44, 48, 68, 170
Environnement 2, 113, 114, 134, 204
Estampillage 213, 214

F

Fidélité 114, 159, 160

G

Garantie 213, 214
Générativité 102, 105

H

Hypertexte 104

I

Impérialisme culturel 202, 205
Innovation 8, 118, 167, 181, 192,
193, 201, 220

L

Luxe 22, 23, 42, 43, 46, 64, 87,
106

M

Marchandisation de la culture 7
Marque-signe 214
Masse critique 99, 102, 204
Médialité 152, 211, 217
Métaphore 126, 128
Métonymie 126, 128
Muséographie 90

P

Patrimoine culturel 42, 105, 106,
120, 140
Performativité 149, 151, 152,
167, 169, 171, 173, 174, 211, 217
évaluation 174
Performeur 10, 167, 168, 172
Pôle de densité symbolique 99,
111
Publicité 10, 20, 24, 31, 52, 54,
107, 115, 123, 132, 181

R

Recherche créative 178, 181
Recherche culturelle 179, 180,
181, 184, 191
Renforcement réciproque 107,
126
Retail renaissance 96

S

Self-binding 152, 211, 214, 215,
216, 217
Shopping culture 71, 95
Signature 43, 46, 85, 94, 124,
161, 170, 213, 214
Singularité 6, 28, 29, 30, 65, 109,
124, 152
Stratégie culturelle 10, 35, 47, 94,
123, 177, 190, 192, 201
Strates culturelles 16, 31
Stretching 86, 202

U

Usage 55, 62, 117, 118, 129, 158,
165, 166, 175, 203, 211, 214

V

Vibration 64

Index des marques

A

Abercrombie 68, 91, 93
Adidas 156, 158
Agnès b 85
Airbus 42
Aldi 21
Alfa Roméo 41
Apple 5, 41, 68, 110, 117, 165, 173, 203
Areva 42
Armani 42
Asics 158
Atlantic 27

B

Baccara 76
Benetton 83, 85, 95, 106
Black & Decker 60
Blu Dot 27
BMW 26
Bonpoint 5
Botanic 144
Bubô 91
Bulgari 25, 43, 87, 130
Burberry 196

C

Camif 146
Camper 77
Carrefour Discount 21

Cartier 59
Carven 124
Castorama 26
Caudalie 79
CBS 103
Chanel 29, 42, 121
Cherry Blossoms 140
Cioccolati Italiani 129
Citadium 60, 186
Citroën 83, 84
Club Med 109
Coca-Cola 105, 166, 203
Cognac 43
Comme des garçons 92
Corso Como 108, 130
Courtepaille 40
2 CV 172

D

Dassault 42
Decathlon 68
Diesel 23
Dim 43
Dior 19, 36, 42, 43, 170
Dolce & Gabbana 42
Dove 130
Dulux Valentine 27
Dunhill 90

E

Evian 35, 62

F

Fabrica 106
 Facebook 30, 111, 172
 Fauchon 43
 FedEx 179
 Ferrarelle 41
 Ferrari 173
 Fiat 76, 91, 156
 Fleury Michon 143
 Fortnum & Mason 95
 Free 158, 172
 Frichti 186

G

Gallimard 60
 Gap 69
 Godiva 95
 Google 16, 30, 173
 Grey Goose 43
 Gucci 42, 77

H

Happy Pills 125, 132
 Harley Davidson 5, 62, 123, 166, 168, 172
 Havana Club 35, 42, 129
 Heineken 77
 Hermès 25, 57, 87, 166, 171
 Hoët 129
 HSBC 26, 191

I

Ikea 148
 Innocent 36

J

JenniPie 107
 Joia 132

K

Kenzo 108
 Klépierre 224

Knorr 166
 Kodak 84, 117

L

La Maison du chocolat 47
 La Pâtisserie des Rêves 91
 Lacoste 92
 Ladurée 124
 Lancel 44, 158, 162
 Lanvin 124
 Leclerc 84, 103, 132
 Levi's 43
 LinkedIn 111
 L'Occitane 41, 91
 L'Oréal 16, 28, 60
 Louis Vuitton 16, 47, 61, 87, 92, 168
 Lush 62, 127, 132, 145

M

M & M's 168
 Maalox 115
 Macy's 103
 Make Up For Ever 166
 Marc Jacobs 108
 Mariage Frères 61
 Mercedes 117
 Michel & Augustin 132
 Michelin 83
 Microsoft 16, 84, 117
 Midas 129
 Miele 129
 Monoprix 108, 130

N

Nature & Découvertes 26, 46
 Nestlé 60
 Nhow 131
 Nike 16, 17, 18, 49, 68, 91, 94, 95, 107, 156, 158, 172
 Nintendo 173
 Nivea 76
 Nutella 36, 38, 77

O

Oasis 15, 36, 108
Okaidi 94
Orange 135
Orangina 171

P

PagesJaunes 96
Patrick Roger 37
Paul Smith 85, 92, 170
Pernod Ricard 67
Perrier 132
Petit Bateau 41, 130
Peugeot 156
Picard 26
Playmobil 168
Prada 42
Puma 95, 158

Q

QualiQuanti 186
Quicksilver 91

R

Ralph Lauren 60, 90, 168, 170
RATP 26
Red Bull 83, 98, 108, 169
Renault 130
Repetto 38, 129
Ritter Sport 77
Rolex 41, 118, 173

S

Saint-Gobain 77
SFR 171
Smart 161
Sonia Rykiel 60, 161
Sony 5
Sushi Shop 107, 127, 202

T

The Kooples 173
The Wind Rose 69
Tommy Hilfiger 90
Tossed 94
Toyota 165, 179
Triumph 41, 168
Twitter 111

V

Van Cleef & Arpels 25, 67
Via Alternativa 102
Virgin 83

W

Wal Mart 179
Weber 77
Weight Watchers 172
Weston 166
Wittamer 130

Y

Y-Dress 49
Yves Rocher 36, 45
Yves Saint Laurent 42

Table des figures

■ Figure 1.1 – Les couches culturelles de Nike	18
■ Figure 1.2 – Polarisation des marchés	22
■ Figure 1.3 – Culture savante et cultures populaires	25
■ Figure 2.1 – Les ancrages culturels des marques	36
■ Figure 3.1 – Élargissement progressif du regard sur la marque	53
■ Figure 3.2 – Les canaux d’expression de la brand culture	54
■ Figure 3.3 – Les composantes éditoriales de la culture produit : comprendre le produit et ses usages	63
■ Figure 4.1 – Les terrains d’épanouissement de la brand culture	87
■ Figure 5.1 – La marque est un agrégat d’éléments	99
■ Figure 6.1 – La marque comme organisme relationnel	114
■ Figure 6.2 – La marque et son environnement culturel	116
■ Figure 6.3 – Déployer une brand culture	128
■ Figure 6.4 – S’approprier une culture	131
■ Figure 6.5 – Marques et ADN	133
■ Figure 7.1 – Les multiples dimensions de l’identité	157
■ Figure 8.1 – La relation aux marques	164
■ Figure 9.2 – Choisir une stratégie culturelle	193
■ Figure 9.3 – La plateforme de brand culture	198
■ Figure P. 1 – Le fonctionnement de la marque moderne	217

Achevé