

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

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 infléchiée 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'écrivain. 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.

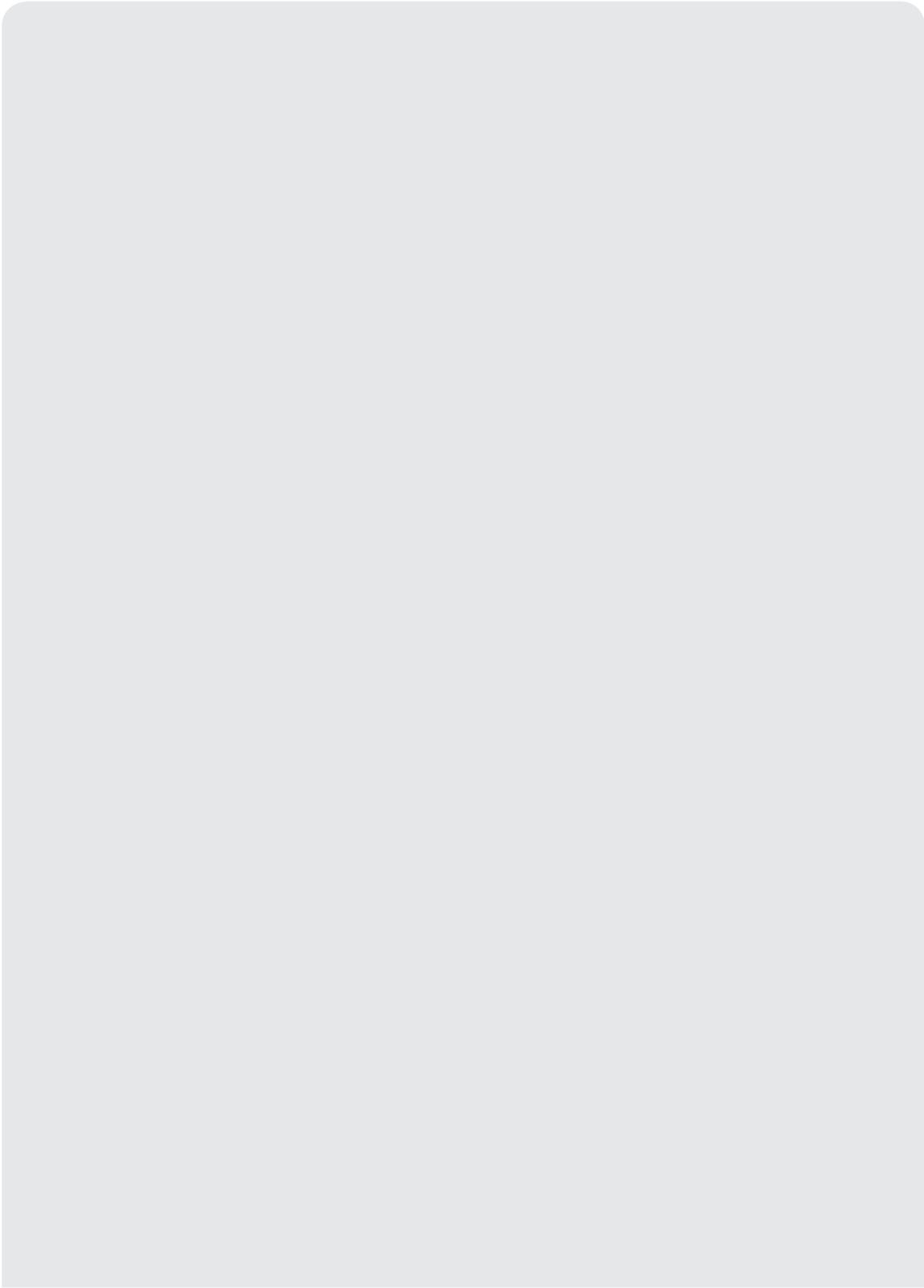
- Nous commencerons par mettre en lumière (partie 1) le soubassement culturel des marques et la manière dont les marques peuvent exploiter leur potentiel culturel.
- Nous dégagerons ensuite (partie 2) les critères et les moyens par lesquels construire une culture authentique, créative et en interaction 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.

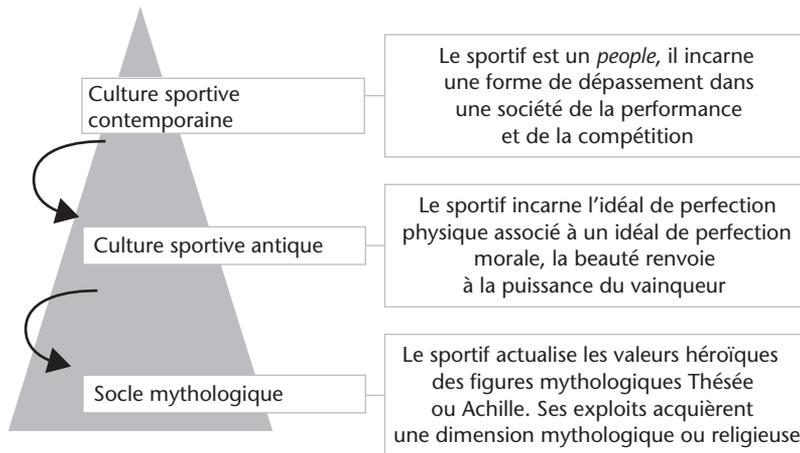


Figure 1.1 – Les couches culturelles de Nike

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 vac. 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'Olive, 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.

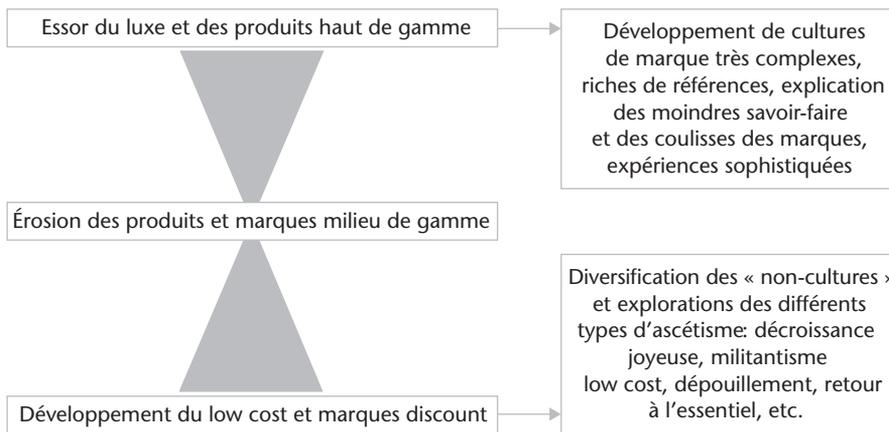


Figure 1.2 – Polarisation des marchés

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.

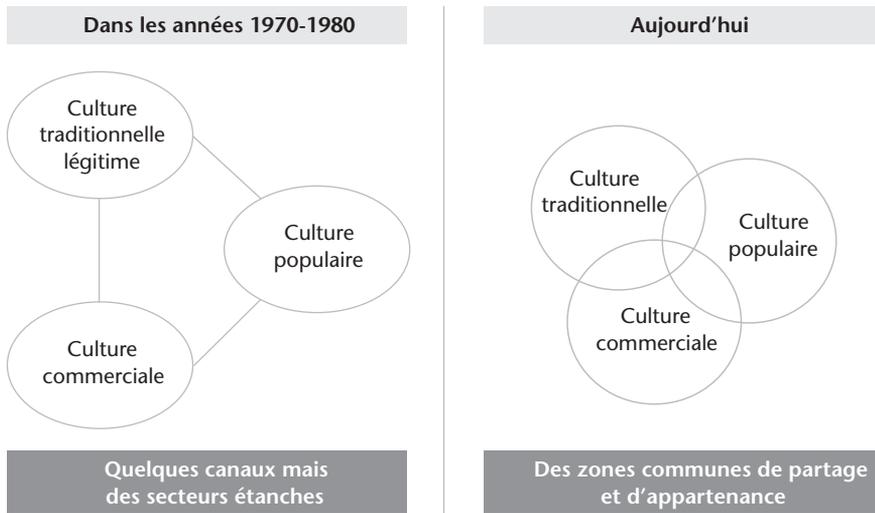


Figure 1.3 – Culture savante et cultures populaires

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

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

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-signes 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.

Brand Culture

Les marques sont bien davantage que des agents économiques : ce sont des agents culturels. Leur pouvoir dépend de leur capacité à se nourrir de leur environnement et à l'influencer.

Cette nouvelle édition est centrée sur la cohérence des marques. Chaque marque est un agrégat composé d'éléments (produits, lieux, style, bâtiments, idéologie, histoire, etc.) qui se renforcent mutuellement. L'approche *brand culture* ? Une méthode holistique pour assurer la cohérence de l'agrégat, produire du sens en favorisant le renouvellement.

À partir de nombreux cas concrets dont Repetto, Dior, Chanel, Ladurée, Citadium, Courtepaille, Nike, Havana Club, Oasis, Harley Davidson, Lush, Camif, Orange ou encore Frichti, et de témoignages, découvrez les moyens de libérer le potentiel culturel des marques :

- identifier les sources et modes d'expression de la culture (dont les produits, les hommes, les contenus, les lieux, les manifestations physiologiques, les expériences) ;
- maîtriser les clés d'une culture de marque forte (dont la densité et la raison d'être) ;
- renforcer les résonances culturelles pour stimuler la performativité des consommateurs ;
- piloter les marques en adoptant les outils d'audit et de plateforme de *brand culture*.



Daniel Bô

P-DG fondateur de l'institut d'études QualiQuanti et de Brand Content Institute. Diplômé d'HEC et de Sciences-Coin, ex-publicitaire, il est connu pour ses écrits sur les médias, le *brand content* et les lieux de marque.

Mathieu Guérol

Diplômé d'HEC, docteur en philosophie, il a travaillé plus de 15 ans dans le domaine de la communication et de l'identité des marques.

Raphaël Lolouche

Consultant sémiologue et agrégé de philosophie, il est expert associé à la réalisation de l'ouvrage. Il y développe sa théorie de la marque, appliquant les notions d'auto-contrainte, de performativité et de médialité à l'univers du marketing.



9 782100 791644

3002351

978-2-10-079164-4

DUNOD
une page d'avance