

Brand culture

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Marketing MAGAZINE

Tendances
marketing

Brand culture

Développer le potentiel
culturel des marques

Daniel Bô

Avec la participation de Matthieu Guével

Interview de Raphaël Lellouche:
Vers une nouvelle théorie de la marque

Préface de Jean-Marie Dru

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, Paris, 2013

ISBN : 978-2-10-058921-0

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.

« *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.

Remerciements

Ce livre s'inscrit dans la continuité de l'ouvrage *Brand content*, paru en 2009. Merci à tous ceux qui nous ont soutenus sur la question du contenu de marque depuis 2007 et que nous avons mentionnés à la sortie de l'ouvrage fin 2009.

Merci à ceux qui ont participé à nos recherches autour du brand content depuis la sortie du livre, et en particulier à Pernod-Ricard, P & G, L'Oréal, Nespresso, Amaury Médias, Médiapost Publicité, Newcast devenu Moxie, Havas Media, Aegis, Betwin, Entrecom et Qualipige.

L'ouvrage *Brand culture* est un nouveau 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 nouvelle 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, George Lewi 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.

Brand culture a fait l'objet d'un travail sur une série d'articles publiés notamment sur Influencia sous la houlette d'Isabelle Musnik. Ces cas ont été analysés avec l'aide du sémiologue Odilon Cabat, dont l'érudition a permis de décrypter les symboliques des marques et de bâtir la typologie des modes d'expressions culturelles des marques.

REMERCIEMENTS

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 Carla Bouis, Anne-Sophie Thebault, Alexandra Marsiglia et Aurélie Pichard, mais aussi Lucas, Sonia et Claire-Estelle.

Merci à Laurent Berthet pour sa relecture active et son accompagnement tout au long de l'écriture du livre.

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.

Ces travaux ont permis progressivement de construire notre méthodologie d'audit de brand culture. Je citerai en particulier Marie-Laure Sauty de Chalon (aufeminin), Sophie Delaval et Ana Busto (Sodexo), Gérard Lenepveu (PagesJaunes), Sophie Bocquet (Citadium), Stéphane Rosen (Energizer), Bruno Leresche (Cnikel), Nathalie de Rochechouart et Isabelle Mentré (Pernod Ricard), Odile Roujol (Orange), Xavier de Cuverville (Atlantic), Jean-Louis et Perla Servan-Schreiber (Psychologies et Clés), Fabien Baunay (Brandtainers) et Nicolas d'Hueppe (Cellfish Media), Benoît Danard (CNC), Xavier Romatet (Condé Nast), Nada Gholan (Turner), Sylvain Lhommée (Axa), Alban Gonord (Macif), Ghislain Fauquet (Humanis), Emmanuelle Bicrel (Givaudan), Céline Chonier (Richemont), Évelyne Redier (Dior), Joëlle Perrier (Chanel), Dominique Guérin (MEC), Marie Burger (Courtepaille), Sophie Benoît et Rémi Festa (FranceTélévisions), Jean-Louis Brun (Ateliers d'Art de France), Marie-Noëlle Leboeuf et Juliette Barbosa (Lagardère Active), Philippe Colliat (Téléshopping), Ludovic Pruche (Promovacances), Frédérique Leboucher (EuroRSCG), Hélène Touati (Denelen), Thierry Schluck (Fox), Éric Brion (Equidia), Marie-Dominique Chevreux (Radio France) et Pascale Zobec (FdJ).

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

Remerciements	VII
Préface	IX
Introduction : LE POTENTIEL CULTUREL	1
■ La culture : interactivité, identité collective et expérience quotidienne	3
■ Des consommateurs à la recherche de sens et de singularité	5
■ Le contenu est un moyen, la culture est une fin	8
■ Le plan du livre	9
PARTIE I : RÉVÉLER LE SOUBASSEMENT CULTUREL DES MARQUES	
Chapitre 1: LES MARQUES, DES CONCENTRÉS CULTURELS	13
■ Jouer de l'effet de levier culturel	14
■ Pas de marque sans culture	17
■ Le luxe : la culture de la distinction	20
■ Du fabricant de produits à l'agent culturel	21
■ L'inné culturel des marques	24
■ Culture technique, culture éthique et culture philosophique	27
Chapitre 2 : LES SOURCES CULTURELLES DE LA MARQUE	29
■ Les ancrages culturels des marques	29
■ L'ingrédient	30
■ L'activité, le métier	32
■ La géographie : topographie et cultures nationales	34
■ L'histoire	36
■ La nature	37
■ Les mouvements culturels	38
■ La science	40

Chapitre 3 : LES CANAUX D'EXPRESSION DE LA CULTURE DE MARQUE	41
■ Dépasser le discours pour viser l'implication physiologique	41
■ La publicité : la culture en 30 secondes	44
■ Les contenus : vue sur la culture de marque	44
■ Le digital : un espace interactif illimité	45
■ L'audiovisuel : une mise en scène animée de l'univers culturel	45
■ Les livres : l'explicitation de la culture	46
■ Le produit : incarnation polysensorielle de la culture	47
■ Les manifestations physiologiques : sons, couleurs, parfums, textures, goûts...	50
■ Les manifestes et écoles : la transmission de la culture	50
■ L'humain : la culture incarnée	51
Les égéries	51
L'équipe de vente	52
Les consommateurs	53
■ Les lieux	53
Les points de vente	55
Les autres lieux	55

PARTIE II : LES CRITÈRES D'UNE CULTURE DE MARQUE FORTE

Chapitre 4 : LA CULTURE EST UNE EXPÉRIENCE VÉCUE	59
■ Le fondateur, la culture à l'état pur ?	59
■ Le souci du détail, indice de la sincérité de la culture	61
■ Corollaire : unifier l'interne et l'externe	61
■ La culture comme levier de diversification	62
■ L'exemple du recours à l'alimentaire	63
■ Donner à voir, donner à vivre	64

■ Faire des boutiques des lieux de vie	65
Faire la muséographie de la marque	65
Recréer un lieu	66
Recourir à l'art, du produit au décor	66
Créer une ambiance	67
Citations et aphorismes	68
Proposer des happenings et des animations	68
Offrir des shopping bags et des <i>gifts with purchase</i>	69
Chapitre 5 : LA CULTURE EST UN UNIVERS CRÉATIF	71
■ La culture est foisonnante	71
■ La marque, pôle de densité symbolique	72
■ La notion de masse critique	75
■ La culture est générative	75
■ Corollaire de la générativité : la création d'un patrimoine	77
■ Le défi de la cohérence	78
■ Le mécanisme de renforcement réciproque	79
■ Une direction commune	81
■ Le concept d'ubimédia	83
Chapitre 6 : LA CULTURE EST UN ORGANISME EN INTERACTION AVEC SON ENVIRONNEMENT	85
■ La marque est en permanente adaptation à son environnement	86
La marque n'est pas séparable de son environnement culturel	87
■ La marque est un produit de la culture et le lui rend bien	88
Les contributions à la culture matérielle d'une société : le poids des inventions	89
Les contributions à la culture immatérielle : le poids des symboles	91
■ Chaque marque est une combinatoire culturelle unique	94
■ Les mécanismes de l'épanouissement culturel	96
Premier axe : le déploiement culturel	99
Deuxième axe : l'appropriation d'un univers (saut appropriatif)	101

- De l'ADN à la culture 102
 - L'ADN, nécessaire mais pas suffisant 103
- La relativité culturelle des marques 105

PARTIE III : DONNER L'ENVIE DE « PERFORMER » LA MARQUE

Chapitre 7 : LA PERFORMATIVITÉ, L'IDENTITÉ EN ACTION 111

- Le consommateur, animal symbolique 111
- La notion de performativité 112
- La consommation est un des terrains de jeu de notre identité 115
 - Véhiculer des modèles d'identification sociale 118
 - Construire une relation forte avec le consommateur 118

Chapitre 8 : COMMENT LES CONSOMMATEURS PERFORMENT LES MARQUES 121

- Permettre à chacun d'inventer sa propre pratique de la marque 122
 - Adopter un modèle d'usage et de comportement 122
 - Suivre les conseils ou les formations de la marque 123
 - Customiser et personnaliser le produit 124
 - Inventer ses propres usages 124
 - Collectionner les expressions de la marque 125
- Performer un modèle culturel 126
 - Adhérer à l'univers de la marque 126
 - S'identifier aux valeurs de l'entreprise 127
 - S'identifier aux icônes de la marque 127
- La performance comme affirmation de soi dans le champ social 128
 - Fréquenter les lieux de la marque 128
 - S'intégrer dans une communauté d'adeptes 129
 - Devenir ambassadeur de la marque 130
- La contre-performance 131
- L'évaluation de la performativité 132

Chapitre 9 : LE PILOTAGE CULTUREL DES MARQUES : COMMENT FAIRE DE LA CULTURE UN LEVIER STRATÉGIQUE.	133
■ La recherche créative pour éviter la <i>BRAND BUREAUCRACY</i>	133
■ L'audit de brand culture : repenser les études sur la marque	138
■ La création de laboratoires de recherches culturelles	141
■ L'orchestration et le management de la brand culture	143
Conclusion	147
■ La culture comme gisement d'innovation durable	147
■ Favoriser la diversification et l'expansion	148
■ L'impérialisme culturel des marques	148
Postface : Vers une nouvelle théorie de la marque, interview de Raphaël Lellouche.	151
Bibliographie	163
Index des notions	167
Index des marques	169
Table des figures	173