

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 – 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 performent les marques** 163**Chapitre 9 ■ Le pilotage culturel des marques : comment faire de la culture un levier stratégique** 177**Conclusion** 201**Postface – 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 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	Vision créative et dynamique de la culture 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.