

## Chapitre 9

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

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

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

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

## La recherche créative pour éviter la *brand bureaucracy*

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

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

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

## Avis d'expert

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

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

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

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

Tableau 9.1 – Marketing bureaucratique vs. entrepreneurial

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

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

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

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

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

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

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

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

## Avis d'expert

### Consommation créative et ethnologie culturelle, selon Paul Willis

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

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

disciplines où tous les sens sont interpellés.

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



## Accepter la relativité des sciences sociales

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

capacité d'action et la créativité humaines ».

De même, l'auteur souligne que les questions posées par le terrain évoluent sans cesse. Les réponses doivent donc elles aussi évoluer. La théorie ethnographique est dynamique, et non statique : les définitions sur lesquelles elle s'appuie changent incessamment. Enfin, pour Paul Willis, le langage ne pouvant refléter aucune objectivité, il faut accepter une forme de subjectivité dans l'écriture. Il est utopique de viser une description objective du monde. Tout travail ethnologique est un point de vue particulier et ne peut prétendre être la vérité.

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

## Avis d'expert

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

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

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

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

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

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

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

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

Elle s'appuie sur :

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

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

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

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

## Exemple d'une analyse de marque : Frichti

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

### ***Le nom Frichti***

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

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

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

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

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

### ***Le logo Frichti***

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

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

### ***La couleur jaune***

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

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

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

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

### ***La charte photographique***

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

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

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

### ***La stratégie d'expansion***

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

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

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

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

• • •



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

#### 1. Audit des manifestations de la marque

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

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

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

#### 3. Exploration de ces territoires spécifiques pluriels, inscrits dans l'histoire

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

#### 4. Identification des nœuds exploitables

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

#### 5. Élaboration d'une stratégie culturelle

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

## La création de laboratoires de recherches culturelles

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

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

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

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

## Avis d'expert

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

#### 1. Étudier l'orthodoxie culturelle de la catégorie

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

#### 2. Identifier la perturbation sociale qui délogera l'orthodoxie

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

vont pousser les consommateurs à désirer une nouvelle idéologie.

#### 3. Découvrir l'opportunité idéologique

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

#### 4. Récolter des matériaux sources appropriés

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



### 5. Appliquer des tactiques culturelles

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

### 6. Façonner une stratégie culturelle

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

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

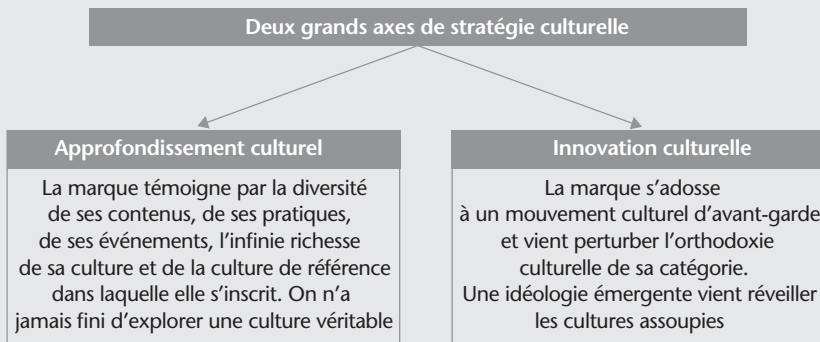


Figure 9.2 – Choisir une stratégie culturelle

## L'orchestration et le management de la brand culture

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

### Avis d'expert

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

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

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

Les exemples sont multiples :

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

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



Grant McCracken distingue :

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

Pour lui, toutes deux doivent être prises en compte par le CCO. Il faut comprendre la culture qui s'établit sur le long terme et se méfier de la passion de la nouveauté, qui gouverne le monde du marketing.

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

#### **COMMENT OBSERVER QUAND ON EST CCO ?**

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

savent en leur posant les bonnes questions.

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

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

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

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

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

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

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

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

## La plateforme de brand culture

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

### *Sortir des stéréotypes et des vœux pieux*

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

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

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

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

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

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

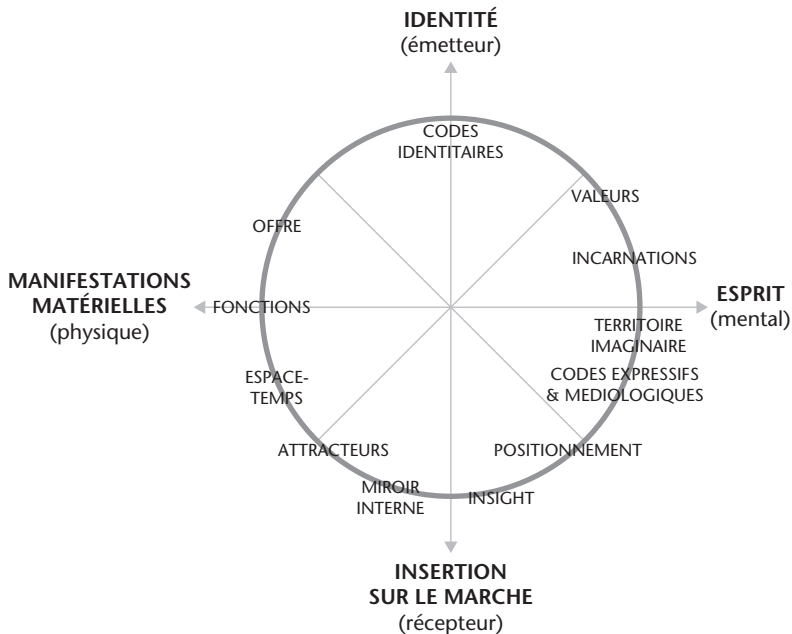


Figure 9.3 – La plateforme de brand culture

Cette plateforme se compose de 4 parties :

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

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

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

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

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

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

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

**4. L'INSERTION SUR LE MARCHÉ : la manière unique dont la marque touche les consommateurs.** Côté sud, il s'agit de préciser la façon dont la marque s'insère sur le marché, le point où elle touche de façon décisive le consommateur, et ce en déterminant quatre points :

- **Le positionnement** : ce sont les différenciateurs de la marque, ce qui la distingue de la concurrence.
- **L'insight** : c'est littéralement « l'éclair de compréhension », la conception nouvelle et novatrice qu'a la marque. L'insight agit comme le fil directeur des actions stratégiques de la marque ; en ce sens, il conditionne la mission de la marque.
- **Le miroir interne** : il s'agit de la mentalisation de la marque, de l'image qu'on en a en tant que consommateur.
- **Les attracteurs** : ce sont les leviers d'appropriation, la façon dont la marque interpelle et accroche le consommateur. À l'inverse, on peut également déterminer les dynamiques de désaffection vis-à-vis de la marque.

Cette plateforme a le mérite de passer en revue toutes les questions clés d'une marque. Avec ces 12 facettes, le portrait de la marque est complet et facilement appropriable pour les managers.