

Une société de marques¹

Emmanuelle Rigaud

Reims Management School / PREG-CRG

La marque domine le fonctionnement de notre société. Elle oriente non seulement notre consommation, mais nos comportements et la façon dont nous concevons notre identité. Elle façonne tout aussi bien le management et l'identité même des firmes. À la frontière entre l'organisation et son environnement, la marque guide la consommation et la production. Bref, la société actuelle est une société de marques. Il manquait un livre central sur ce phénomène, et Martin Kornberger, philosophe de formation, l'a écrit (*Brand Society. How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010). Il fallait comprendre à la fois la nature même des marques en tant qu'artefacts, et leur place dans notre société :

Branding is one of the most artificial and yet most real forces in our society. (p. 6)

Nous allons essayer de rendre compte de l'ouvrage, d'en montrer l'intérêt, sans le résumer à proprement parler. Pour ne pas allonger outre mesure ce compte rendu, nous reprendrons peu des nombreux exemples donnés dans le livre, qui étaient souvent de manière convaincante les thèses défendues par l'auteur et qui rendent la lecture de l'ouvrage vivante, pour nous concentrer sur les idées principales.

Rompre avec la vision instrumentale de la marque

La thèse centrale de Kornberger est qu'il faut rompre avec la vision instrumentale de la marque, celle que les managers ont instinctivement :

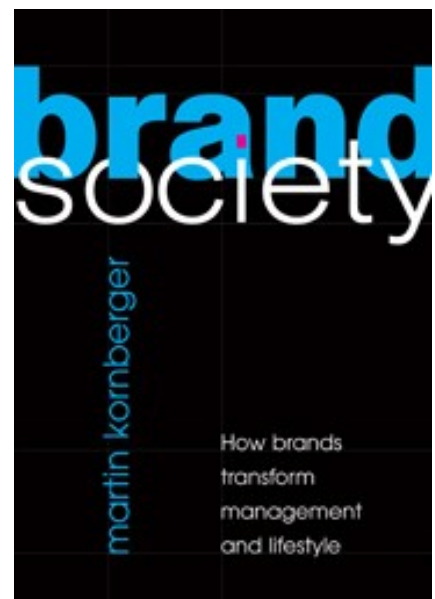
Management's instinct is to use brands as mechanisms of control. (p. 269)

La marque est ainsi vue comme un instrument stratégique multidimensionnel :

The promises of branding are enormous: increased market share, control of market boundaries (e.g. barriers to entry for competitors, or entry into new markets for their own brands), lower price elasticity, premium prices, internal cultural alignment, the attracting of talented staff and gaining trust from stakeholders, to name but the most important ones. (pp. 32-33)

Virgin, par exemple, peut entrer sur des marchés très différents, parfois très improbables, comme le transport aérien ou le téléphone mobile, du fait de sa marque qui définit juste une certaine attitude en rapport avec la manière dont les choses doivent être faites.

Cette vision instrumentale, paradoxalement, est partagée à la fois par les dirigeants d'entreprise et les penseurs critiques :



1. Je tiens à remercier particulièrement Hervé Dumez pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée dans l'écriture de cette synthèse d'ouvrage

[The] critical thinking is aligned with Horckheimer and Adorno's dark analysis of our consumer culture: the culture industry becomes a commodity resulting in conformity and a one-dimensional person in a one-dimensional society, as Marcuse had it. [...] According to these accounts, branding is nothing but manipulative propaganda. (p. 201)

Or cette vision est réductrice et en réalité fausse :

A brand is not imposed, it is not controlled top-down. (p. 26)

C'est à une vision plus complexe et donc plus intéressante qu'invite l'auteur. Il estime en effet que les différentes analyses du phénomène sont passées à côté :

Brands are a fact looking for theory. The phenomenon has been ignored by management (which has been too focused on the organization of production), marketing (which has been too focused on serving the powerful and institutionalizing itself as part of the brand society), economics (theoretically, in a perfect market, brands should not happen, period) and sociology (which has been too absorbed with the consumer-society thesis). (p. xiii)

Il faut donc tout reprendre à zéro.

Les marques ne sont pas des instruments, mais des signes

Les marques ne sont pas des instruments parce qu'elles ne sont pas des objets. Elles sont des signes. À la base, Doc Martens est une chaussure de sécurité pour le monde du travail. Mais elle est devenue un signe de reconnaissance pour des sous-cultures, allant de l'extrême-droite à l'extrême-gauche. Chaque marque en tant que signe entre dans un univers de signes qui se définissent les uns par rapport aux autres, elle devient un producteur de sens :

Brands as signs do not operate independently from each other. Rather, one has to think of brands like letters in an alphabet that have to be combined according to grammar to produce meaning. Brand meaning can emerge out of the interplay of different signs. (p. 42)

Et le signe renvoie à des pratiques interprétatives :

The brand as sign perspective understands society as something that needs to be read and interpreted. (p. 43)

En réalité, il ne faut pas voir d'ailleurs la marque comme un signe individuel, un logo, mais comme des narrations. Les marques se construisent au travers d'histoires souvent véhiculées par les médias et créant ainsi des liens entre les personnes, les images, les textes, les produits et les idées. La marque est un « programme narratif » (Heilbrunn, 2006, p. 106). Cette narrativité est intertextuelle et elle forme le grand flot narratif de notre société :

Brands give us intertextual stories that work across different media. They are the only grand narratives that are left. (p. 108)

Ces narrations permettent de réconcilier des valeurs contradictoires dans une même marque. Par exemple, McDonald concilie des valeurs de praticité (facilité du choix, proximité) avec des valeurs plus critiques qui sont celles de la rentabilité (Mac drive, le repas standardisé) et des valeurs plus « utopiques » celles de la famille et de l'adaptation culturelle (Happy Meal, Mc Lamb in India). Elles ont un rapport profond à l'identité, que l'auteur voit comme un paradoxe :

As a framework for managing identity, brands provide the arena in which the paradox of identity is enacted. While every organization strives for a unique identity, it has to remain similar to its competitors in order to be

seen as a viable alternative to them. As such, a stable identity represents a paradox: rather than searching for an enduring essence, an organization has to continuously oscillate between imitation and innovation. The brand provides the space for this movement: it enables an organization to focus narcissistically on its uniqueness and, at the same time, it forces it to keep an eye on its external environment. Organizations do not simply mimic other organizations, as institutional theory suggests; rather, like brands, organizations are organized heresy: the search for differences becomes the core of their identity. The brand manifests itself as the interface where those different, competing and contradicting narratives clash and are, temporarily, reconciled. (pp. 268-269)

Le consommateur comme la firme font face à ce paradoxe de la recherche simultanée de similarité et de différence : une firme doit être suffisamment similaire à ses concurrents, sinon elle apparaît inclassable et vend mal, et c'est en même temps sa différence qui lui permet de vendre plus que ses concurrents ; le consommateur est engagé dans le même type de recherche paradoxale. En quoi DiMaggio et Powell se sont fourvoyés :

What institutional theory explains is why firms become more and more similar.

But what we see is that brands are becoming more similar and more different at the same time. They allow the management of the paradox of sameness and difference: organizations define their identity in reference to others, carefully making sure that they are different enough from them to be seen as different; at the same time, they need to be similar enough to be seen as belonging in the same category, competing with each other by being able to deliver similar solutions to a given problem.

Brands make it possible to manage this paradox. They are based on difference, not identity in a Platonic sense. Brands are relational as they constantly compare ('benchmark') themselves to others. This is what makes brands so successful: they provide identity that is both stable and changing. Brands are in fact organized heresy: they are the search for differences that is tolerated and even supported by the status quo. (p. 98-99)

Mais si la marque est un signe à interpréter, qui interprète ? Si elle est une identité, de qui l'est-elle : de l'entreprise, ou du consommateur ? Le texte ci-dessus donne la réponse : ni de l'un ni l'autre, mais des deux en relation.

La nature relationnelle de la marque

C'est la thèse essentielle de l'auteur. L'identité est relationnelle, donc la nature de la marque est d'être relationnelle :

Identity is always relational : it evolves out of the interaction between self and other. (p. 97)

La marque n'est pas un instrument manié par les dirigeants de la firme (comme ils le croient trop souvent, commettant une erreur dont les conséquences peuvent être graves), elle ne fonctionne que par interaction :

Brands need interaction and engagement, otherwise they remain empty vessels. (p. 25)

En ce sens, elle est un champ, et non un objet, et un champ de pratiques :

The brand is the institutionalized yet contested space in which producing and consuming take place. As such, branding describes a field rather than a single phenomenon or object. Instead of thinking of a brand as an object, we can also conceptualize it as the result of a set of practices. (p. 48)



Picasso,
paysage aux affiches,
été 1912.

Elle doit être conçue comme une plate-forme plus ou moins ouverte sur laquelle se négocie, entre des groupes divers, la signification de l'organisation :

[Hence] the brand is a (more or less) open platform, an arena in which different people with different interests negotiate the meaning of the organization. (p. 30)

Les consommateurs sont en réalité beaucoup plus actifs qu'on ne le pensait, comme l'ont bien vu Prahalad et Ramaswamy (2004) :

In fact, users create, alter, change, abuse, etc., while they are consuming. Therefore consumption becomes a productive activity. (p. 133)

Et leur activité n'est pas individuelle, mais collective. Phénomène en plein développement, les consommateurs fonctionnent en communautés qui jouent un rôle essentiel dans l'existence et le fonctionnement des marques (Muniz & O'Guinn, 2001 ; Cova, 2012) :

Muniz and O'Guinn summarize brand communities as important because they focus on the social nature of brands: brands are socially constructed through rituals, traditions, stories and history enacted by a community. In doing so, brands provide social structure between consumers and producers. While they provide meaning for the producer, they offer social cohesion and identity for the community. (p. 138)

Plus que de communautés, on peut d'ailleurs parler de tribus. Le profane et le sacré sont en effet souvent confondus dans le comportement de ces communautés. Du coup, les tentatives du top management d'une firme pour changer le *narrative* d'une marque sont toujours problématiques. L'approche par les communautés bouscule trois principes bien établis et qui ne résistent pas à l'analyse :

In short, consumers will be involved in the creation of value that contradicts three dearly and long-held assumptions: first, that companies create value unilaterally; second that value resides exclusively in the company's products and services; and third, that consumption is passive. Rather, consumers enact value in a network of products and services provided by diverse industries. (p. 143)

Cette nature relationnelle de la marque a des conséquences profondes, notamment en matière d'innovation. L'auteur parle d'une forme particulière d'innovation : dans laquelle il y a co-creation entre la communauté externe à la marque et son organisation interne.

Marque et innovation

L'exemple le plus frappant est celui de Lego. La marque était vue par ses dirigeants comme une marque pour enfants. Lego lance sur le marché une petite puce qui permet des mouvements divers. C'est un succès immédiat. Mais les dirigeants de Lego découvrent que ce sont des communautés d'adultes qui sont à la base du succès, pas des enfants. Mieux, des hackers craquent les codes du logiciel et proposent de nouvelles applications, bien plus sophistiquées que celles prévues par Lego. Ces communautés se posent des problèmes, en discutent, et élaborent des choses. C'est le nouveau mode d'innovation. Il n'est pas sans poser de problème – on ne sait plus trop qui contrôle, si contrôle il y a :

Co-creation invites a public to form around an issue. Once the public is assembled, outcomes are hard to determine. (p. 157)

Les marques deviennent alors un support d'innovation *open-source* :

[...] brands become drivers of open-source innovation: they are the glue that keeps communities together. Innovation occurs as result of interaction in these brand communities. (p. 158)

Mais comme l'a bien vu von Hippel, les consommateurs sont bons dans certains types d'innovation, et certains seulement. Ils sont nettement meilleurs pour inventer de nouvelles fonctionnalités. Ceci est dû au fait qu'ils disposent de la « *sticky information* », difficile à maîtriser par les firmes parce qu'implicite. La deuxième raison est que les communautés de passionnés comptent dans leurs rangs des combinaisons très improbables de compétences, de savoirs :

Brand communities consist of literally hundreds of [...] experts who have cross-functional knowledge. Since they communicate intensively, they cover a much wider field of knowledge in which innovation may occur. (p. 165)

Troisième élément, dans une communauté les idées se diffusent rapidement, elles sont testées et le *feedback* est immédiat.

Au total, l'innovation provient du mélange de personnes interagissant dans un système ouvert, qui rend possible une certaine sérendipité. La conséquence pour les firmes est évidente : elle réside dans un certain manque de contrôle et dans une source d'incertitude, de manque de prévisibilité.

Sur ce point, il semble pourtant que de nombreuses marques utilisent cette nouvelle relation entre la marque, son management et son environnement, ses consommateurs pour enrichir leur création et particulièrement dans le domaine du luxe. Ces organisations semblent avoir intégré un nouveau système de gestion, qu'elles anticipent, guident et dont elles gardent le contrôle.

Mais la marque ne se cantonne pas à l'entreprise. La lutte contre les marques passe même par le développement de marques.

Les marques dans la société

La marque a été vue comme imposant son pouvoir. Mais si on regarde qui veut résister aux marques, que voit-on ? Des marques.

[...] it is worthwhile to analyse brands by looking at what seems to resist their power. Take Greenpeace or the Red Cross or Amnesty International: what do they have in common with the corporate world that they are critical of? They are well aware that they compete for a share of people's minds: what is more important, refugees in Africa, victims of natural disaster in Asia or breast cancer? Tough call, tough competition. Hence, Greenpeace and all those others use the tools of branding to communicate who they are and tell their story. Share of market follows share of mind. (p. 199)

Autrement dit, la marque n'est pas réservée aux entreprises :

Our point is that branding as a mechanism for governing people is not restricted to corporations. Rather, public organizations and NGOs are among the most subversive influencers. In his book *Endless Propaganda*, Paul Rutherford analyses the advertising of public goods. Civic advocacy, the domestic name for propaganda, is concerned with the selling or unselling of public goods and social risks such as human rights, the environment, cancer, animal rights, torture, obesity, homelessness, AIDS, and so on. What makes it so powerful is that it is focused on the public sphere itself.

Often, there are « campaigns of truth » that engender themselves as a fight for the good, just and right. The members of an elite that can afford media space, including public bodies, NGOs and to a lesser extent corporates, divide the world into problems and solutions and engage in what Kotler and Zaltman have dubbed « socialmarketing ». Marketing becomes the all-absorbing discourse in this regime of power, and branding is the weapon of choice. Things turn into goods, citizens into consumers, the public sphere into a marketplace of risks and participation becomes a choice between (safe) alternatives. (p. 199)

Les ONGs qui peuvent combattre les marques capitalistes se construisent elles-mêmes comme des marques, et Greenpeace n'a en la matière rien à envier à Gucci :

Greenpeace and Gucci are both lifestyle brands: they are ways of modelling life and relating to life itself. Branding has established true hegemony over our organizations and our society. It is a way of thinking about the world, about our organizations and even about those who criticize them. Branding structures how we behave as consumers, and how we engage with society as citizens. It is a discursive regime, a body of knowledge, a set of techniques that structure our field of possible action. It enacts what Foucault has called the « politics of truth ». Its regime tells us to focus on attention, not intelligence; intensity, not duration; images, not words; values, not rules; and freedom, not liberty. Power focuses on life itself – it cares about it, it nurtures it and it manages it. (p. 199)

En accord avec ce qu'évoque l'auteur nous pensons aussi aux distributeurs qui, pour se différencier et acquérir un pouvoir supplémentaire sur leur environnement, se sont mis à créer leurs marques, les marques propres. Cette dynamique a largement bouleversé la donne : comment les marques peuvent-elles continuer à exister dans leurs différences ?

Il faut en réalité concevoir le pouvoir d'une façon différente, en relation précisément avec le phénomène de la marque :

[...] the power of brands to govern lifestyles is never absolute. Power needs a discourse to exercise its authority, to justify itself, to universalize its values and to legitimize its doings. Rather than being on one side or the other, in the regime of governmentality, power needs to set the agenda and divide the world into pros and cons. Power needs to talk, more than anything else. It is productive by its nature. And it refrains from suppressing, burdening, and wearing down; rather, it frees individuals and invites them to actualize themselves and choose their lifestyle [...] brands don't determine our actions. There is always resistance, struggle and a way out. (p. 203)

On voit ici apparaître la notion de « styles de vie ».

Les styles de vie

Tout tourne en effet autour de la notion de style de vie qui est pour l'auteur, avec ceux de marque et de management, le troisième concept essentiel du livre. Il nous paraît le moins élaboré (sa mise en relation par l'auteur, pourtant philosophe formé à Vienne, avec l'idée de forme de vie chez Wittgenstein, est un contresens). La définition suivante est plus opérationnelle :

Lifestyles are grammars or patterns that people use to express their identities and make sense of the world they live in. Quite literally, lifestyles « stylise » life as they offer more or less coherent and socially accepted ways of conducting life. (p. 106)

Les styles de vie sont donc à mettre en relation avec la marque conçue comme un signe, et un signe lui-même vu comme un programme narratif. Nous avons besoin de nous raconter nos vies, et c'est en ce sens que nous nous construisons un style de vie dans lequel chaque marque correspond à une partie de cette mosaïque. Dans ce processus de construction autobiographique, ce sont en grande partie les marques qui tiennent en réalité le stylo, selon la belle phrase de Holt :

[...] consumers want to author their lives, but they increasingly are looking for ghost-writers to help them out (Holt, 2002, p. 87).

Les styles de vie renvoient à tous les éléments que l'auteur associe aux marques : les pratiques, pratiques narratives d'interprétation de signes, visant à construire une identité de manière relationnelle.

Conclusion

L'ouvrage de Kornberger est extrêmement riche. Il peut être parfois discutable notamment sur la place qui est donnée aux styles de vie. En effet, l'aspect individuel du consommateur disparaît et l'environnement semble se limiter à la consommation par tribu. Or l'individualisation de la relation marque/client apparaît de plus en plus forte et se trouve largement représentée dans les stratégies de marques sur le web. Quoiqu'il en soit, l'auteur ouvre un champ de recherche nouveau sur un phénomène que l'on croyait bien connu, les marques. Il affiche des ambitions qui paraissent démesurées et le sont moins qu'il n'y paraît, en quoi il est convaincant. La principale consiste, via l'étude des marques, à renouveler l'étude du management. Pour l'auteur, le management a changé de nature. Il a été conçu dans une première phase de manière interne à l'organisation, sous l'angle du contrôle : contrôle de la production, de la conception de nouveaux produits, à l'intérieur de l'organisation ; contrôle du consommateur à l'extérieur de l'organisation, via le marketing. Or, la marque fait à la fois exploser la frontière entre l'organisation et son environnement, et, de la même manière, l'idée de contrôle :

We'd like to think brands as more than a new solution to an old problem. In fact, we argue that the problem has changed: rather than controlling the internal production process, the challenge might be to interact with one's environment and engage innovatively in co-creation activities. In fact, the control problem might look like a mild form of anxiety disorder once co-creation is analysed in all its consequences.

Cultures extend beyond the boundaries of the organization. Consumers form brand communities that engage in creative, unruly and co-producing practices. Empowered by new information and communication technology, users become actively engaged in previously internal organizational production process. Creative consumption does not occur in a vacuum, though; rather, user communities crystallize around brands. These brand communities describe a new form of social organization mediated by brands. (pp. 269-270)

Encore une fois, à partir de cette idée centrale, c'est un champ de recherche qu'ouvre cet ouvrage et il le fait en foisonnant d'idées. L'auteur peut donc se permettre de le conclure sur une pirouette :

I have never come up with an answer that I believed in for longer than five minutes. Rather, I'd like to think of this book as a brand in itself, as a medium, as an interface, as something that creates a blackout by short-circuiting the cycles of production and consumption. Then, in line with our argument, I would like to see the next episode co-created, co-written and co-produced by you. (p. 272)

Ainsi, il nous invite à approfondir nos recherches sur la marque comme une notion multidimensionnelle et dynamique qui pourrait être considérée comme le résultat d'une relation entre des processus internes et externes à tout type d'organisation.

Références

- Cova Bernard (2012) "La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 29-34.
- Heilbrunn Benoît (2006) "Brave New Brands: Cultural Branding between Utopia and A-topia", in Schroeder Jonathan & Salzer-Mörling Miriam [eds] *Brand Culture*, London and NY, Routledge, pp. 103-107.
- Holt Douglas B. (2002) "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n° 1, pp. 70-88.
- Kornberger Martin (2010) *Brand Society. How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kotler Phillip & Zaltman Gerald (1971) "Social Marketing: An approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35, (July), pp. 3-12.
- Lee Nancy R. & Kotler Phillip (2011, 4th ed.) *Social marketing – Influencing behaviors for good*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rutherford Paul (2000) *Endless Propaganda: The Advertising of Public Goods*, Toronto ON, University of Toronto Press ■