

L'ADN des UNE fausse piste



De l'illusion de l'ADN pour
comprendre la relation entre une
marque et ses consommateurs.

« **A**DN est l'abréviation d'acide désoxyribonucléique. C'est la molécule de l'hérédité. L'ADN contient toutes les informations susceptibles de créer et de faire vivre un organisme. Si le contenu de l'ADN humain était mis sous forme d'une encyclopédie, il faudrait à peu près 500 volumes de 800 pages chacun ». En 1965, le comité Nobel délivrait son prix de médecine aux français Jacques Monod, François Jacob et André Lwoff pour leur travail sur le déchiffrement du code génétique. Cet apport pouvait naturellement donner l'idée que l'intérieur d'un organisme vivant devenait lisible depuis l'extérieur. Cet apport scientifique indéniable a été préempté en France par le publicitaire Franck Tapiro pour laisser entendre dans cette même *Revue des marques* en 2009 que « *comme pour un être humain, l'identité, l'unicité et la différence de la marque passent par la connaissance de son génome, de son code génétique* ». Nous pouvons féliciter le publicitaire d'avoir fait entrer le terme

* Historien d'entreprise

ADN dans la doxa des femmes et hommes d'entreprises³. En empruntant les initiales de la molécule, « acide désoxyribonucléique », pour proposer une démarche d'analyse des marques en les traduisant sous les trois vocables : « authentique différence naturelle ». Dorénavant, des femmes et des hommes d'entreprise multiplient les références à « l'ADN de la marque » sans jamais nous préciser ce que recouvre ce terme dans leur bouche. Nous pensons qu'ils se sont bien éloignés du raccourci humoristique proposé par Franck Tapiro en privilégiant une grille de lecture scientifique et en se reposant ainsi sur une conversion automatique de la marque ou de l'entreprise qui nous paraît inutile, voire périlleuse dans certains cas. Si la démarche est intéressante, elle ne peut constituer une méthode complète. Au contraire, cette démarche participe de l'importance croissante accordée, à juste titre selon nous, à l'histoire des entreprises dans la construction de leur avenir, à condition d'intégrer l'exigence de réflexivité.

marques, à oublier

La marque, une création vivante

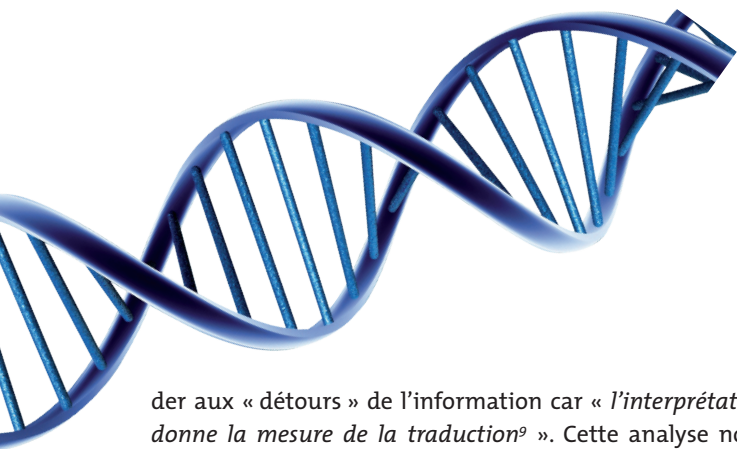
S'il est bon de se tourner vers le passé, il ne faut pas le réifier. « *Il est temps de considérer la marque comme un être protéiforme, une création vivante*⁴ ». Nous nous rangeons à cette considération de faire de la marque « une création vivante ». Toutefois, l'auteur poursuit en suggérant de « *révéler le code génétique qui abrite leurs valeurs fondatrices* ». En suggérant que « *le code génétique nous renseigne sur le passé, le présent et le futur* », Franck Tapiro prend le risque de réifier les marques et leur analyse. Nous ne pouvons qu'encourager les analystes et les praticiens des entreprises à se tourner vers leur histoire pour mieux comprendre leurs pratiques⁵. Toutefois nous préférons suivre le philosophe Michel de Certeau quand il voit dans l'histoire des entreprises la grille de lecture des pratiques des consommateurs plutôt que celle des seuls acteurs de l'intérieur. « *... Il semble possible de considérer ces marchandises non plus seulement comme des données à partir desquelles établir les tableaux statistiques de leur circulation ou repérer les fonctionnements économiques de leur diffusion, mais comme le répertoire avec lequel les utilisateurs procèdent à des opérations qui leur sont propres. Dès lors ces faits ne sont plus les données de nos calculs mais le lexique de leurs pratiques*⁶ ». Nous apprécions, dans les propos de Michel de Certeau, la dimension réflexive qui est absente de l'analyse sur le génome des marques. C'est d'ailleurs notre principale critique à la démarche de l'ADN des marques : son absence de prise en compte des consommateurs dans la construction de l'unicité d'une marque. En privilégiant le point de vue de l'émetteur, c'est-à-dire de l'entreprise, les publicitaires s'opposent à leurs contrepoids naturels, les spécialistes des études de marché. Ces derniers cherchent à imposer la primauté du seul point de vue du récepteur, le consommateur putatif, dans la définition des stratégies des entreprises. Ces spécialistes ont aussi opté pour un point de vue clinique tout aussi américain avec Abraham Maslow. « *La tota-*

*lité de l'organisme constitue la pierre angulaire de la théorie de la motivation (...). Cette théorie insiste sur l'inconscience comme la force motrice majeure des besoins fondamentaux, beaucoup plus que les besoins conscients spécifiques qui sont issus des désirs culturels liés à son environnement connu*⁷ ». À croire pour les conseillers des entreprises que la science était la grille de lecture la mieux adaptée à la compréhension de la vie de leurs clients. Belle illusion !

Histoire globale de la relation marchande

L'histoire des marques ne doit pas enterrer l'aspect réflexif de sa construction. « *Il y a une équivalence méthodologique entre le vote socialiste et l'achat d'un savon* ». Le sociologue viennois émigré aux États-Unis, Paul Lazarsfeld, soutient avec cette affirmation que la méthodologie importe plus que le secteur choisi pour sa réalisation, commerciale ou politique⁸. En insistant sur l'effet *feed-back*, c'est-à-dire sur le chemin emprunté par l'information, nous lions son propos aux analyses les plus récentes sur l'importance à accor-

Notre principale critique à la démarche de l'ADN des marques : son absence de prise en compte des consommateurs dans la construction de l'unicité d'une marque.



der aux « détours » de l'information car « *l'interprétation donne la mesure de la traduction*⁹ ». Cette analyse nous paraît plus fructueuse que la froide analyse de la probabilité de l'éventuel comportement futur du consommateur. Les travaux initiatiques de Paul Lazarsfeld furent poursuivis par les tenants de l'école de Palo Alto, en Californie. Ils cherchaient à démontrer que la communication n'était pas un système à sens unique, mais bien constitué d'interactions et d'allers et retours¹⁰. La prise en compte de l'histoire des entreprises par les acteurs comme par leurs conseils est souhaitable. Elle ne doit toutefois pas se limiter à une approche réductrice et scientifique, que ce soit une prétendue ADN des marques comme une illusoire théorie de la motivation du consommateur, que certains espèrent d'ail-

La prise en compte de l'histoire des entreprises par les acteurs comme par leurs conseils est souhaitable.

leurs pouvoir déceler maintenant avec les nouvelles techniques du neuro-marketing¹¹. Nous préférons suggérer une histoire globale de la relation marchande qui donne toute son importance aux acteurs de la médiation, le tiers-parti qui influence et oriente les décisions des consommateurs et des entreprises dans une dialectique permanente¹². Les justes rejets suscités par le projet gouvernemental de la présidence Sarkozy d'analyser l'ADN des candidats à l'immigration doivent inciter les publicitaires et les hommes d'entreprise à cesser d'employer cette terminologie. L'emploi de ce terme durant la décennie précédente avait pour objectif de chercher dans l'histoire des marques les constituants de leur futur. Si l'idée était de rester fidèle à une certaine conception initiale de la marque, la démarche

était louable et méritait toute notre attention. Il n'en va pas de même lorsque l'ambition est de « décoder le génome de la marque » pour mieux comprendre ses caractéristiques fondatrices. D'historique, la démarche allait devenir scientifique et susciter les mêmes critiques que les tests ADN pour les individus.

Les plus grandes marques françaises sont le fruit de riches histoires particulières, nourries autant par les ambitions et la vision de leurs fondateurs, que par les réactions des consommateurs de l'époque, qui se les sont toujours réappropriées. Le terme ADN est donc dangereux à manipuler, car il enferme et stigmatise inutilement. Préférons-lui les idées d'ambition partagée ou de vision commune. L'histoire des marques ne se résume pas à des aventures individuelles. Il s'agit de voyages collectifs entre des dirigeants visionnaires, des équipes désireuses de partager les espoirs placés en elles et enfin des consommateurs réceptifs pour partager ces idéaux. L'histoire de l'économie de la consommation a toujours été le fruit de rencontres entre des producteurs et des consommateurs, soit une histoire partagée, faite d'échanges et de complicité. L'ADN des marques doit être enterré, au même titre que l'ADN des candidats à l'immigration. Une marque se construit avec les autres, ni toute seule, ni contre les autres... comme un pays. ■

1 - J'ai recueilli cette définition sur le site du rectorat de Paris destiné à la chimie (http://chimie.scola.ac-paris.fr/sitedechimie/chi_orga/bioorga/adn.htm)

2 - Franck Tapiro, « Génome, les racines du futur », *La Revue des marques*, 27 janvier 2009, p. 20-21.

3 - Franck Tapiro, Pourquoi La vache qui rit ne pleure jamais, et autres secrets génétiques des grandes marques, Paris, Albin Michel, 2009.

4 - Franck Tapiro, « Génome, les racines du futur », *art. cit.*, p. 20.

5 - Thierry Maillat, Le marketing et son histoire, ou le mythe de Sisyphe réinventé, Paris, Pocket, coll. Agora, 2010.

6 - Michel de Certeau, L'Invention du quotidien, tome 1. Arts de faire, Paris, Gallimard, 1990, p. 52.

7 - Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50 (1943), p. 370-396. Traduction de l'auteur.

8 - Bernard-Pierre Lecuyer, « Une grande figure francophile de la sociologie empirique, quantitative et mathématique et de son étude historique : Paul Lazarsfeld (1901-1976) », *Mathématiques et sciences humaines*, n° 157, *Printemps 2002*, p. 67.

9 - Bruno Latour *Cogitamus*. Six lettres sur les humanités scientifiques, La Découverte, 2010, p. 27.

10 - E. Marc, D. Picard, L'école de Palo Alto - Un nouveau regard sur les relations humaines, Paris, Retz, 2006.

11 - G. Zaltman, Dans la tête du client : Ce que les neurosciences disent au marketing, Paris, Éditions d'Organisation, 2004; B. Roulet, O. Droulers, Neuromarketing.

Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur, Paris, Dunod, 2010; M. Badoc, P. Georges Le neuromarketing en action. Parler et vendre au cerveau, Paris, Eyrolles, 2012.

12 - Thierry Maillat, « De l'unicité de la relation marchande et de la triangulation du marketing », dans *Marketing : remède ou poison*, (sous la direction de Patrick Bourgne), Caen, EMC, 2013, à paraître.