

La disruption ou la rupture comme enjeu culturel



Confrontées à leur perte de valeur et de singularité, les marques peinent à capter des consommateurs de plus en plus avertis et volatiles. Elles n'ont d'autres choix que de se réinventer.

La disruption est devenue le graal pour renouer avec la croissance. Elle est servie à toutes les sauces du mix marketing – segmentation, communication, innovation... Malheureusement, toutes ces initiatives ne sont pas couronnées de succès, loin s'en faut. Comment peut-on distinguer la « vraie » de la « fausse » disruption, à savoir les projets *game changers* de ceux qui relèvent plus du *business as usual* ? La vraie disruption consiste à opérer une rupture de point de vue, en établissant un nouveau

*Head of Business Consultancy, Sorgem

**Head of Strategic planning and purpose, Sorgem

***Brand experience director, Sorgem

contrat culturel entre les entreprises et les individus. Elle amène à repenser l'approche marketing dans la relation à la marque et à la catégorie, dans la communication, et dans le rôle même que joue la marque dans la société. Cette culture de la rupture n'est pas l'apanage des start-up et autres DNVB, mais doit, au contraire, infuser dans toutes les entreprises, grandes et petites. Aujourd'hui, l'enjeu culturel de la disruption se joue à plusieurs niveaux...

La rupture culturelle

Incarner un nouveau point de vue. On croit souvent

que la disruption passe d'abord par l'innovation. En réalité, peu deancements sont véritablement disruptifs. Du fait de l'ensemble des contraintes qui jalonnent les processus de développement, mais aussi parfois d'un certain conformisme des équipes internes, l'innovation s'apparente souvent à l'énième déclinaison d'un produit existant. À l'inverse, certains lancements, certes très rupturistes d'un point de vue strictement technologique, peinent à trouver leur public, car trop complexes ou ne répondant pas à un réel besoin. Or la vraie disruption prend sa source dans un insight humain ou socioculturel qui permet à la marque d'incarner, au-delà du produit ou du service, un nouveau point de vue sur sa catégorie. Le succès non démenti du groupe Big Mamma en est une belle illustration. Son tour de force est de proposer un contrat d'immersion culturelle sur l'italianité plutôt que de se focaliser uniquement sur les fondamentaux classiques de la restauration – les



Big Mamma : sept restaurants ouverts à Paris depuis 2015

produits, les services, l'attente. Ironiquement, les restaurants du groupe font attendre, ce qui est contre-intuitif, mais précisément le signe d'une disruption culturelle réussie ! De même, la marque C'est qui le patron ?!, en inversant la relation avec le consommateur, s'est offert l'un des lancements les plus marquants en grande consommation de ces dernières années. Enfin, la marque Merci Handy, dont le mix produit prend le contre-pied total des codes traditionnels de la réassurance hygiénique, a réussi à percer dans un marché pourtant encombré.

Focale individuelle. Segmenter les individus au-delà de leur fonction consumériste et leur adresser des signes tangibles d'adaptation à leurs besoins réels constitue une autre forme de disruption. Cette focale individuelle n'est pas si simple à mettre en œuvre. En effet, certaines segmentations issues des data CRM ou basées sur des logiques industrielles conduisent à des personae désincarnées, déconnectées du réel et *in fine* peu opérantes. Une illustration flagrante de cette dérive se retrouve dans le décalage entre l'importance – démographique, économique mais surtout culturelle – du segment des seniors, et la pauvreté ou l'inadaptation des moyens mis en œuvre pour les conquérir. De fait,

Du business mercantile vers le *business for good*, la disruption culturelle est aussi la volonté d'accélérer les changements positifs dont l'humanité a besoin.

la grande majorité des marques dites expérientielles (Joon dans la mobilité, Jo & Joe dans l'hospitality) sont centrées sur les centennials ou millennials. Les quinquagénaires, eux, sont souvent placés hors du champ expérientiel, voire infantilisés dans des stéréotypes. Ici, la disruption consiste à changer le regard des marques sur la *silver generation*, et à se reconnecter aux individus de 50 ans et plus, porteurs d'attentes expérientielles fortes et multiples... et à bien des égards plus développées que chez certains individus plus jeunes !

La rupture par le sens. En matière de communication aussi, l'enjeu culturel de la disruption devient majeur. La surabondance de sollicitations a créé une saturation doublée d'un sentiment d'intrusion, sources d'une forte défiance. Dans cette course à l'attention, vouloir émerger à tout prix apparaît naturellement comme une nécessité, et la rupture comme un impératif. Or la rupture relève plus que jamais d'une culture à acquérir et à développer. Elle doit être porteuse de sens, afin d'avoir un impact positif et de renforcer l'engagement envers la marque, sinon le risque est élevé de provoquer une réaction de rejet, qui pourrait se propager en *bad buzz* sur les réseaux sociaux. La rupture en communication peut aussi s'incarner dans la discrétion, voire dans l'absence. Aussi la marque-enseigne Lush a-t-elle récemment annoncé son retrait des réseaux sociaux. De même, adopteunmec.com a pour parti pris dominant de développer une communication affichage minimaliste et extrêmement codifiée (logo sur fond noir, sans aucun message ni indice).

La culture de la rupture

Plus largement, les différentes formes de disruption culturelle évoquées ci-dessus doivent aussi amener les marques (comme entités sur un marché et comme entreprises) à s'interroger sur leur raison d'être et à se reconnecter aux enjeux sociétaux et environnementaux qui caractérisent notre époque.

Mais de quelle culture parle-t-on ici ? de la culture de l'impact positif. Celle qui se nourrit de sincérité, de grandes ambitions

L'enjeu est bien de développer une culture de la rupture qui diffuse dans l'ensemble de l'écosystème, et qui se place résolument et inlassablement du point de vue de l'humain.

et de petits pas, celle qui donne un vrai sens à l'action, celle qui permet de reconstruire la confiance fragilisée, celle qui accorde la même importance à toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des fournisseurs présents tout au long de la chaîne de fabrication, des écosystèmes naturels... et bien entendu des consommateurs-citoyens.

Loin des agitations tactiques visant à capter une attention de surface, et tournant résolument le dos à une guerre des prix mortifère, la culture de l'impact positif ambitionne de nourrir une stratégie de croissance soutenable, parce

que saine, utile et partagée par tous. Dès lors, en se redéfinissant, la disruption se déplace, de l'extérieur vers l'intérieur : la disruption culturelle, c'est en premier lieu la capacité de la marque à se transformer elle-même et à se mettre en mouvement.

Du business purement mercantile vers le *business for good*, la disruption culturelle, c'est aussi la volonté de la marque d'accélérer les changements positifs dont l'humanité a besoin.

Au-delà des marques, la disruption se lit et se vit surtout à l'aune de l'organisation : un nouveau point de vue – sur sa marque, sa catégorie

ou sa cible – ne sera viable que s'il est porté par toutes les parties prenantes. Disruption et diffusion vont de pair : la culture de la rupture est affaire de fertilisation. Si elle n'est portée que par les départements digital, communication ou marketing, elle n'engendrera aucune mutation majeure.

En somme, l'enjeu est bien de développer une culture de la rupture qui diffuse dans l'ensemble de l'écosystème, et qui se place résolument et inlassablement du point de vue de l'humain. Voilà ce qui distingue une stratégie disruptive consistante d'une quête effrénée de la rupture pour la rupture. ■



Lush a dit adieu aux réseaux sociaux