NAOMI KLEIN

NO LOGO

LA TYRANNIE DES MARQUES

essai traduit de l'anglais (Canada)
par Michel Saint-Germain

ACTES SUD

Aujourd'hui, le village est "planétaire", l'adolescence "mondiale" et la société de consommation dominée par les marques. Les espaces publicitaires traditionnels sont devenus trop restreints pour des logos frappés d'expansionnisme galopant. En plantant leurs drapeaux sur des territoires vierges de toute publicité, en substituant au simple objet de consommation une image à valeur mythique, les multinationales n'ont pas seulement bouleversé les mentalités et les lois du travail, elles ont modifié l'économie de nombreux pays dans une course au profit qui bafoue sans scrupule les droits et libertés civils.

Mais le nombre augmente de ceux qui prônent l'urgence d'une mobilisation vigilante, dénoncent les abus des grandes sociétés et réclament un partage plus équitable des bénéfices des multinationales.

Ce nouveau militantisme a déjà gagné des batailles contre les logos mastodontes. Les événements de Seattle ou de Prague l'ont prouvé : il est encore temps de dire non à la tyrannie des marques.

NAOMI KLEIN

Salué par de nombreuses distinctions, le remarquable travail de la journaliste canadienne Naomi Klein s'est fait connaître à travers ses best-sellers planétaires No Logo *(Actes Sud, 2001) et* La Stratégie du choc *(Actes Sud, 2008).* No Logo *a été traduit dans plus d'une dizaine de langues.*

DU MÊME AUTEUR

NO LOGO. LA TYRANNIE DES MARQUES, Actes Sud, 2001.
JOURNAL D'UNE COMBATTANTE. NOUVELLES DU FRONT DE LA MONDIALISATION, Actes Sud/Leméac, 2003 ; Babel nº 692.
LA STRATÉGIE DU CHOC. LA MONTÉE D'UN CAPITALISME DU DÉSASTRE, Actes Sud/Leméac, 2008 ; Babel nº 1030.
TOUT PEUT CHANGER. CAPITALISME ET CHANGEMENT CLIMATIQUE, Actes Sud/Lux, 2015.

naomiklein.org

Titre original :
No Logo
© Naomi Klein, 2000, 2002, 2009
représentée par Westwood Creative Artists Ltd.
Éditeur original :
Alfred A. Knopf Canada, Toronto

Première publication en langue française :
Leméac Éditeur Inc. / Actes Sud, 2001

© ACTES SUD, 2015
pour la présente édition
ISBN 978-2-330-04990-4

NAOMI KLEIN

NO LOGO

La tyrannie des marques

édition augmentée

essai traduit de l'anglais (Canada)
par Michel Saint-Germain

ACTES SUD

En surface, vous ne voyez peut-être encore rien,
mais clandestinement, c'est déjà en feu.

Y. B. Mangunwijaya,
écrivain indonésien, 16 juillet 1998

Pour Avi

Remerciements

Les quatre années de gestation de *No Logo* ont été grisantes. Mais elles ne se sont pas déroulées sans peine, et je me suis largement appuyée sur le soutien, la compréhension et les connaissances pointues de mon entourage.

J'ai le grand honneur d'avoir eu pour éditrice Louise Dennys, dont la rigueur intellectuelle et l'engagement personnel envers la liberté d'expression et les droits humains ont affûté les arguments de cet ouvrage tout en polissant mon écriture. Sa magie a transformé ce livre.

Mon assistante de recherche, Paula Thiessen, a retracé nombre de faits et de sources, certains fort obscurs. Pendant plus de deux ans, elle a réuni sans relâche les statistiques qui ont servi à élaborer les nombreux tableaux originaux de ce livre, contournant la méfiance des chaînes de vente au détail et tirant par la cajolerie des rapports inédits d'agences gouvernementales du monde entier. Elle a également mené la recherche iconographique et m'a procuré calme et soutien tout au long de ce travail souvent solitaire.

Mes agents chez Westwood Creative Artists, Bruce Westwood et Jennifer Barclay, ont entrepris avec un enthousiasme et une détermination sans bornes un projet que plusieurs auraient trouvé risqué. Ils ont ratissé le monde international du livre pour découvrir des esprits semblables, qui ne se contenteraient pas de publier

No Logo, mais en feraient une cause : Reagan Arthur et Philip Gwyn Jones.

L'équipe exceptionnelle de Knopf Canada a gardé le cœur ouvert et la tête froide en dépit des crises. Je suis reconnaissante envers Michael Mouland, Nikki Barrett, Noelle Zitzer et Susan Burns, et l'équipe de réviseures talentueuses et zélées qui ont renforcé, poli, élagué et vérifié ce texte : Doris Cowan, Allison Reid et Deborah Viets.

Je dois beaucoup à John Honderich, éditeur du *Toronto Star*, qui m'a donné une chronique régulière dans son journal alors que j'étais beaucoup trop jeune ; un espace qui, pendant presque cinq ans, m'a permis de développer les idées et les contacts qui forment les bases de ce livre. Mes éditeurs au *Star* – Carol Goar, Haroon Siddiqui et Mark Richardson – m'ont fourni un appui énorme en me permettant de prendre des congés et m'ont même souhaité bonne chance lorsque j'ai laissé la chronique pour consacrer toute mon attention à ce projet. L'écriture proprement dite de *No Logo* a commencé par un article sur le détournement culturel pour *The Village Voice*, et j'ai une dette envers Miles Seligman pour ses observations éditoriales. Mon rédacteur en chef chez *Saturday Night*, Paul Touch, m'a soutenue en repoussant des dates de tombée, en me fournissant des pistes de recherche et des affectations reliées à *No Logo*, dont un voyage au Roots Lodge, qui m'a aidée à mieux comprendre les aspirations utopistes du *branding*.

J'ai reçu la précieuse assistance de recherche d'Idella Sturino, de Stefan Philipa et de Maya Roy. Mark Johnston m'a « branchée » à Londres, Bern Jugunos a fait de même à Manille et Jeff Ballinger à Djakarta. Des centaines d'individus et d'organismes ont également contribué à la recherche, mais certaines personnes ont vraiment tout fait pour m'alimenter

en statistiques et en faits : Andrew Jackson, Janice Newson, Carly Stasko, Leah Rumack, Mark Hosler, Dan Mills, Bob Jeffcott, Lynda Yantz, Trim Bissell, Laird Brown et, par-dessus tout, Gerard Greenfield. Des détails juteux me sont parvenus à l'improviste, par la poste et par courriel, de Doug Saunders, Jesse Hirsh, Joey Slinger, Paul Webster et d'innombrables autres anges électroniques. La Bibliothèque de référence de Toronto, l'Organisation internationale du travail, le site Web Corporate Watch, le réseau Maquila Solidarity, *The Baffler*, *SchNEWS*, *Adbusters* et les listes de diffusion de Tao Collective furent tous d'une aide inappréciable dans ma recherche.

Je suis également reconnaissante envers Leo Panich et Mel Watkins de m'avoir invitée à intervenir au cours de conférences qui m'ont aidée, dès le départ, à travailler ma thèse en atelier, et envers mes collègues du comité de rédaction de *This Magazine* pour leur générosité et leur encouragement.

En lisant le manuscrit, plusieurs amis et membres de ma famille m'ont offert des conseils et de l'information : Michele Landsberg, Stephen Lewis, Hyo Maclear, Cathie James, de même que Bonnie, Michael, Anne et Seth Klein. Mark Kingwell a été un ami cher et un mentor intellectuel. Sara Borins a été ma première et plus enthousiaste lectrice – depuis le projet et le premier jet – et c'est la même fabuleuse Sara qui insista pour que *No Logo* ait une présentation graphique assortie à l'esprit de son contenu. Nancy Friedland, John Monsanto, Anne Baines et Rachel Giese m'ont remplacée lorsque j'étais introuvable. Au début de ma vie, mon regretté grand-père, Philip Klein, jadis animateur chez Walt Disney, m'a donné une leçon inestimable : cherche toujours l'ombre derrière l'éclat.

Ma dette la plus grande, je l'ai envers mon mari, Avi Lewis, qui, pendant des années, m'a accueillie, le

matin, avec une tasse de café et une pile de coupures des pages financières. Avi a été mon associé, de toutes les façons possibles : il a passé des nuits blanches pour m'aider à développer les idées de ce livre; m'a accompagnée au cours de nombreuses escapades de recherche, de centres commerciaux monstres en zones d'usines indonésiennes; et a plusieurs fois révisé le manuscrit avec une attention de centurion. Pour *No Logo*, il a permis que nos vies soient complètement marquées par cet ouvrage, me donnant la grande liberté et le grand luxe d'être totalement dévorée par ce projet.



INTRODUCTION

UNE TRAME DE MARQUES

Si je cligne des yeux, en penchant la tête, tout ce que je vois par la fenêtre jusqu'au lac, c'est 1932. Sous les cheminées couleur d'avoine, les réclames blêmissantes, peintes directement sur les murs de briques des entrepôts, annoncent des marques depuis longtemps désuètes : « Lovely », « Gaywear ». C'est le vieux Toronto industriel des manufacturiers de vêtements, des fourreurs et des grossistes en robes de mariée. Jusqu'ici, personne n'a trouvé moyen de rentabiliser la démolition de ces boîtes de briques et, dans ce petit périmètre de huit ou neuf pâtés d'édifices, la ville moderne a été plaquée n'importe comment sur l'ancienne.

J'écris ce livre chez moi, dans le quartier fantôme de l'industrie vestimentaire, du haut d'un entrepôt de dix étages. Beaucoup d'édifices de ce genre sont depuis longtemps désaffectés : entrée barricadée, vitrines fracassées, cheminées qui retiennent leur souffle. Leur rôle dans le système capitaliste est réduit à peu de chose : leurs toits goudronnés ne servent plus qu'à soutenir de grands panneaux d'affichage clignotants qui rappellent l'existence de la bière Molson, des voitures Hyundai et d'EZ Rock FM aux conducteurs piégés dans les bouchons de l'autoroute qui longe le lac.

Dans les années 1920 et 1930, des immigrants russes et polonais filaient le long de ces rues, s'engouffrant au restaurant du coin pour discuter de Trotski et de la

direction du Syndicat international des travailleurs du vêtement. De nos jours, de vieux Portugais poussent encore des portants de robes et de manteaux sur le trottoir et, tout à côté, on peut toujours acheter un diadème de mariée en pierres du Rhin – si on en a besoin, pour l'Halloween ou le théâtre scolaire... En réalité, l'action se déroule plus loin, entre les tas de bijoux comestibles de Sugar Mountain, la Mecque du bonbon rétro, ouverte jusqu'à deux heures du matin pour assouvir les fringales nocturnes et ironiques des jeunes qui sortent des boîtes. En bas, une boutique perpétue un modeste commerce de mannequins nus et chauves, bien qu'elle soit le plus souvent louée pour servir de plateau surréaliste au tournage de quelque film d'étudiants, ou de décor branché à une entrevue télévisée.

Avec ses décennies en strates, l'avenue Spadina a un charme merveilleux et accidentel, comme nombre de quartiers relégués de la sorte dans les limbes postindustriels. Les lofts et les studios sont remplis de gens qui ont conscience de jouer leur rôle sur la scène d'une performance urbaine, mais la plupart essaient tant bien que mal de ne pas attirer l'attention là-dessus. Si quelqu'un vient à se réclamer de « la vraie Spadina », les autres ont l'impression d'être considérés comme quantité négligeable, et tout le jeu s'écroule.

Voilà pourquoi la mairie a eu tort de commander une série d'installations artistiques pour « célébrer » l'histoire de l'avenue Spadina. On a d'abord installé des personnages d'acier au sommet des lampadaires : des femmes penchées sur des machines à coudre et des foules de grévistes brandissant des pancartes aux slogans indéchiffrables. Puis, le pire est arrivé – exactement au coin de ma rue : le dé à coudre géant, en laiton. Il mesurait quatre mètres de haut et presque autant de large. Deux énormes boutons, de tons pastel, ont été placés à côté, et des arbustes malingres ont poussé par les trous. Dieu merci,

Emma Goldman, la célèbre anarchiste et organisatrice syndicale qui habitait cette rue à la fin des années 1930, n'était plus là pour voir la transformation de la lutte des travailleurs du vêtement en kitsch de sweatshop (atelier où les travailleurs sont exploités).

Ce dé à coudre est l'un des signes les plus manifestes, dans le quartier, d'une pénible et nouvelle conscience de soi. Partout autour de moi, les vieilles manufactures sont converties en lofts sous des enseignes comme « The Candy Factory » (l'usine à bonbons). On a déjà exploité ces mines de vieux vêtements industriels pour en tirer d'astucieuses idées de mode : uniformes d'ouvriers de manufacture à l'ancienne, jeans de marque Labor produits par Diesel, et bottes Caterpillar (une marque d'équipement de machinerie lourde). Bien entendu, le marché de la copropriété s'épanouit dans ces vieux sweatshops luxueusement rénovés : baignoires doubles, douches garnies d'ardoise, stationnements souterrains, salles de gym à puits de lumière, et concierges disponibles jour et nuit.

Jusqu'ici, mon propriétaire, qui a fait fortune dans la fabrication et la vente de pardessus London Fog, refuse obstinément de revendre notre édifice sous forme d'appartements en copropriété. Il finira par céder, mais pour le moment, il lui reste une poignée de locataires de l'industrie vestimentaire qui sont trop petits pour déménager en Asie ou en Amérique centrale et qui, pour une raison quelconque, ne veulent pas suivre la tendance de l'industrie, c'est-à-dire payer à la pièce des ouvrières à domicile. Le reste de l'édifice est en location : professeurs de yoga, producteurs de documentaires, concepteurs graphiques, écrivains et artistes, qui habitent ces espaces autant qu'ils y travaillent. Dans le bureau d'à côté, les types de la shmata (l'industrie du vêtement, en yiddish), qui vendent encore des manteaux, semblent affreusement navrés de voir des clones de Marilyn

Manson, avec chaînes et cuissardes de cuir, parcourir d'un pas lourd le corridor menant aux toilettes communes, un tube de dentifrice à la main – mais que faire ? Pour l'instant, nous sommes tous coincés ici, laminés entre les dures réalités de la mondialisation économique et l'esthétique persistante du vidéoclip.

DJAKARTA – « Demandez-lui ce qu'elle fabrique... ce qui est écrit sur l'étiquette. Vous savez... l'étiquette », dis-je en plongeant la main derrière ma tête et en tordant le col de mon chemisier. Ces travailleuses indonésiennes sont désormais habituées aux gens comme moi : des étrangers qui viennent leur parler des conditions de travail affligeantes dans les usines où elles découpent, cousent et collent pour des multinationales comme Nike, Gap et Liz Claiborne. Mais ces couturières ne ressemblent en rien aux ouvrières âgées que je rencontre chez moi dans l'ascenseur. Celles-ci sont toutes jeunes; certaines d'entre elles ont 21 ans et quelques-unes, 15 ans seulement.

Ce jour d'août 1997, les conditions affligeantes en question avaient entraîné une grève à l'usine de vêtements Kaho Inah Citra, à la périphérie de Djakarta, dans la zone industrielle Kawasan Berikat Nusantar. À l'ordre du jour pour les travailleurs de Kaho, qui gagnent l'équivalent de 2 dollars américains par jour, les longues heures supplémentaires auxquelles on les obligeait sans leur verser la rémunération requise par la loi. Après une grève de trois jours, l'administration avait offert un compromis typique de la région et de sa relation fort désinvolte aux lois du travail : les heures supplémentaires ne seraient plus obligatoires, mais la compensation allait demeurer en deçà des normes. Les 2 000 travailleuses retournèrent à leurs machines à coudre; toutes sauf 101 jeunes femmes : les trouble-fête qui avaient organisé la grève selon l'administration.

« Notre cas n'est pas encore réglé », me dit l'une d'elles, bouillonnant de frustration et d'impuissance.

Bien sûr, je lui fis part de ma sympathie mais, en étrangère occidentale que je suis, je voulais savoir quelle marque de vêtements on produisait à l'usine de Kaho – si je voulais parler d'elles, il me fallait une accroche journalistique. Nous étions dix, entassées dans un bunker de béton à peine plus grand qu'une cabine téléphonique, nous livrant à une ronde enthousiaste de charades sur le travail.

« Cette entreprise produit des vêtements à manches longues pour les saisons froides », proposa une travailleuse.

« Des pulls », hasardai-je.

« Non, je ne pense pas. Si vous voulez sortir et que c'est la saison froide, vous avez un... »

Je l'avais : « Manteau ! »

« Mais pas épais. Léger. »

« Des vestes ! »

« Oui, comme des vestes, mais pas des vestes – c'est long. »

On voit d'ici la confusion : la demande de pardessus n'est pas très forte à l'équateur, ni dans le placard ni dans le vocabulaire. Alors que, de plus en plus, les Canadiens traversent leurs froids hivers non pas dans des vêtements fabriqués par les couturières tenaces encore accrochées à l'avenue Spadina, mais par de jeunes Asiatiques qui travaillent sous des climats chauds comme celui-ci. En 1997, le Canada a importé de l'Indonésie pour 11,7 millions de dollars d'anoraks et de vestes de ski, contre 4,7 millions en 1993[1]. Je connaissais ces chiffres. Mais je ne sais toujours pas quelle marque de manteaux longs cousaient les travailleuses de Kaho avant de perdre leur emploi.

« C'est long, d'accord. Et qu'est-ce qu'il y a sur l'étiquette ? » demandai-je à nouveau.

Elles se consultèrent à voix basse, puis quelqu'un finit par lâcher une réponse : « London Fog. »

Une coïncidence de la mondialisation, je suppose. Je commençai à dire aux travailleuses de Kaho que mon appartement torontois était jadis une usine de pardessus London Fog, mais je m'arrêtai abruptement lorsqu'il devint clair, sur leur visage, que l'idée d'aller habiter, par choix, dans une manufacture de vêtements ne pouvait être qu'alarmante. Chaque année, dans cette partie du monde, des centaines de travailleurs périssent dans les flammes parce que leur dortoir est situé au-dessus de sweatshops, véritables souricières en cas d'incendie.

Assise en tailleur sur le plancher en béton du minuscule dortoir, je songeai à mes voisins de Toronto : l'instructeur d'astanga-yoga au deuxième, les animateurs commerciaux au quatrième, les distributeurs de chandelles d'aromathérapie au huitième. Ces jeunes femmes de la zone franche industrielle semblent être en quelque sorte nos colocataires, reliées, comme c'est souvent le cas, par une trame de tissus, de lacets, de franchises, d'oursons et de marques enveloppant la planète. Nous avions en commun un autre logo : Esprit, l'une des marques fabriquées dans la zone. Adolescente, j'ai eu un petit emploi dans une boutique qui vendait des vêtements Esprit. Et McDonald's, bien sûr : un comptoir venait d'ouvrir près de Kaho, et les travailleuses étaient frustrées de voir que cette nourriture prétendument bon marché était largement hors de leur portée.

En général, on rend compte de cette trame mondiale de logos et de produits dans les termes euphoriques propres à la rhétorique du marketing du village planétaire, cet endroit incroyable où, au fond des forêts tropicales, des membres de tribus pianotent sur des ordinateurs portables, tandis que des grands-mères siciliennes s'adonnent au commerce électronique et

que des « ados mondiaux » partagent « une culture de la mode mondiale[2] », pour reprendre l'expression en usage chez Levi's. De Coca-Cola à McDonald's, en passant par Motorola, chacun a adapté sa stratégie de marketing à cette vision postnationale, mais c'est la longue campagne d'IBM, « Solutions pour une petite planète », qui exprime avec le plus d'éloquence la promesse égalisatrice du globe relié par des logos.

Il n'a guère fallu de temps pour que s'use l'enthousiasme inspiré par ces interprétations fanatiques de la mondialisation, et que se révèlent des fissures sous sa façade lustrée. Au cours des cinq dernières années, nous, Occidentaux, avons de plus en plus entrevu une autre sorte de village planétaire où le fossé économique s'élargit et où les choix culturels se réduisent.

C'est le village où des multinationales, loin de niveler le terrain planétaire au moyen de l'emploi et de la technologie pour tous, sont en train d'exploiter l'arrière-pays le plus pauvre de la planète pour en tirer des profits inimaginables. C'est le village où Bill Gates amasse une fortune de 55 milliards de dollars quand un tiers de sa main-d'œuvre est composée d'intérimaires, et où des concurrents se font avaler par le monolithe Microsoft ou dépasser par la dernière prouesse en matière d'intégration de logiciels. C'est le village où nous sommes, en effet, reliés les uns aux autres par une trame de marques, sous laquelle apparaissent des bidonvilles de la mode comme celui que j'ai visité près de Djakarta. IBM prétend que sa technologie s'étend sur toute la planète, et c'est bien le cas, mais sa présence internationale prend souvent la forme d'une main-d'œuvre bon marché qui produit dans un pays du Tiers-Monde les microprocesseurs et blocs d'alimentation de nos machines. En périphérie de Manille, j'ai rencontré une fille de 17 ans qui assemblait des lecteurs de CD-ROM pour IBM. Je lui ai dit que j'étais

impressionnée de voir quelqu'un d'aussi jeune accomplir une tâche relevant de la haute technologie. « Nous fabriquons des ordinateurs, m'a-t-elle répondu, mais nous ne savons pas les faire fonctionner. » Notre planète n'est peut-être pas si petite, en fin de compte.

Il serait naïf de croire que les consommateurs occidentaux n'ont pas tiré profit de ces divisions mondiales depuis les premiers jours du colonialisme. Le Tiers-Monde, dit-on, a toujours existé pour le confort du Premier. On peut toutefois noter l'apparition d'un développement relativement nouveau : l'intérêt considérable des journalistes d'enquête pour les lieux d'origine anonymes de marchandises hautement identifiées. On a retracé le parcours des chaussures de sport Nike jusqu'aux sweatshops vietnamiens; les petits accessoires de Barbie jusqu'à la main-d'œuvre enfantine de Sumatra; du café au lait Starbucks jusqu'aux champs de café brûlés par le soleil du Guatemala; et du pétrole Shell jusqu'aux villages pollués et appauvris du delta du Niger.

Le titre *No Logo* n'a pas vocation d'être pris à la lettre, à la manière d'un slogan (comme dans Finis les logos !) ou tel un logo de l'ère postlogo (il existe déjà, me dit-on, une ligne de vêtements No Logo). Il relève plutôt d'un effort en vue de saisir une attitude anticommerciale que je vois émerger chez de nombreux jeunes activistes. Ce livre s'articule autour d'une hypothèse simple : lorsqu'un plus grand nombre de gens découvriront les secrets des marques qui composent la trame mondiale de logos, leur indignation alimentera le prochain grand mouvement politique, une vague ample et déterminée d'opposition aux transnationales, surtout à celles qui jouissent d'une très franche reconnaissance de marque.

Je dois toutefois insister sur le fait qu'il ne s'agit pas là d'un livre prophétique, mais d'un ouvrage reposant

sur des observations de première main. C'est l'examen d'un système d'information, de protestation et de planification largement souterrain, système où déjà se bousculent une action et des idées qui traversent bien des frontières nationales et plusieurs générations.

Quand j'ai commencé à écrire ce livre il y a quatre ans, mon hypothèse était d'ordre largement intuitif. Lors d'une tournée de recherche sur des campus universitaires, j'avais rencontré nombre d'étudiants préoccupés par les avancées des entreprises privées dans leurs écoles publiques. Ils étaient furieux de voir la publicité se glisser dans les cafétérias, les salles communes, et même les toilettes; leurs écoles conclure des contrats d'exclusivité avec des sociétés de boissons gazeuses et d'ordinateurs, et les études universitaires s'assimiler de plus en plus à la recherche en marketing.

Ils s'inquiétaient du fait que leur éducation en souffrait, puisque les institutions accordaient la priorité aux programmes les plus propices au partenariat avec le secteur privé. Ils s'inquiétaient sérieusement, d'un point de vue éthique, des pratiques de certaines entreprises avec lesquelles leurs universités s'étaient étroitement liées – non tant de leurs activités sur le campus que de leurs méthodes à l'étranger, dans des pays tels que la Birmanie, l'Indonésie et le Nigeria.

J'étais moi-même sortie de l'université quelques années auparavant et j'identifiais là un déplacement plutôt soudain de l'attention politique des étudiants; cinq ans plus tôt, celle-ci était centrée sur des questions de discrimination et d'identité : race, égalité des sexes et sexualité, les « guerres de rectitude politique ». À présent, elle s'étendait au pouvoir commercial, aux droits des travailleurs et à une analyse assez développée de l'économie mondiale. Il est vrai que ces étudiants ne forment pas la majorité de leur groupe démographique – en fait, comme tous les mouvements,

celui-ci provient d'une minorité, mais elle est de plus en plus puissante. En termes simples, l'opposition aux grandes entreprises est le genre de politique qui captive l'imagination de cette nouvelle génération de trouble-fête, et il suffit de penser aux étudiants radicaux des années 1960 et aux « guerriers de l'identité » des années 80 et 90 pour deviner l'impact que peuvent avoir ces changements.

Vers la même époque, au fil de mes reportages pour des magazines et des quotidiens, je remarquai des idées similaires portées par une vague de récentes campagnes sociales et écologiques. De même que les activistes de campus, les leaders de ces campagnes visaient les effets sur l'espace public et la vie culturelle, à l'échelle mondiale et locale du sponsoring agressif et de la vente au détail. Ces petites guerres étaient menées dans toutes les villes de l'Amérique du Nord pour évincer les « gros » détaillants comme Wal-Mart. Il y eut le cas McLibel à Londres, lorsque deux écologistes britanniques transformèrent un procès en diffamation que McDonald's avait intenté contre eux en une cybertribune mondiale qui mit sur la sellette l'omniprésente franchise alimentaire. Au Nigeria, la pendaison scandaleuse de l'écrivain Ken Saro-Wiwa, activiste anti-Shell, suscita une explosion de protestations et d'activités à l'encontre de la Shell Oil.

Un matin, en m'éveillant, je m'aperçus que tous les panneaux d'affichage de ma rue avaient été « détournés » au moyen de slogans anticommerciaux par des pirates noctambules. Et que les jeunes squeegees qui dormaient dans l'entrée de mon édifice semblaient tous porter sur leurs vêtements des badges faits main, décorés du logo de Nike et du mot « Riot » (révolte).

Toutes ces activités et campagnes disparates avaient un dénominateur commun : dans chacun des cas, la cible de l'attaque était une entreprise affichant un logo

– Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's (et plusieurs autres, comme Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto). Avant de commencer à écrire ce livre, je ne savais pas si ces foyers de résistance anticommerciale avaient quelque chose en commun, mis à part leur focalisation sur les marques : je voulais le savoir. Cette quête personnelle m'a conduite jusqu'à un tribunal londonien pour l'annonce du verdict dans le procès McLibel; elle m'a menée auprès des amis et de la famille de Ken Saro-Wiwa; aux protestations anti-sweatshops devant les Nike Towns de New York et de San Francisco; et à des réunions syndicales dans les aires de restauration de centres commerciaux aux allures tapageuses. Elle m'a fait accompagner un vendeur de panneaux-réclame « alternatif », et rôder dans les rues la nuit avec des « casseurs de pub » partis détourner vers leurs propres messages le sens de ces panneaux-réclame. Elle m'a également amenée à plusieurs fêtes de rues impromptues destinées à libérer pour un moment l'espace public de la captivité des publicités, des voitures et des policiers. Elle m'a conduite à des rencontres clandestines avec des *hackers* menaçant de paralyser les serveurs d'entreprises américaines qui avaient violé les droits de l'homme en Chine.

Dans mon souvenir le plus fort, elle m'a menée à des usines et à des squats syndicaux du Sud-Est asiatique, et en périphérie de Manille où des travailleuses philippines sont en train de changer le cours de l'histoire du travail, en syndiquant les zones de production des marques les plus connues de toute la planète.

Ce voyage m'a permis de rencontrer un groupe d'étudiants américains qui s'acharne sur des multinationales établies en Birmanie pour les contraindre à se retirer à cause des infractions aux droits de l'homme perpétrées par le régime. Dans leurs communiqués, ces activistes étudiants se présentent sous le nom de

« Spiders » (araignées), et l'image me paraît convenir à cet activisme mondial à l'ère de la Toile. De par leur ubiquité, les logos sont devenus notre première approximation d'une langue internationale, car ils sont reconnus et compris en beaucoup plus d'endroits que l'anglais. Les activistes sont maintenant libres de se balancer sur cette toile de logos pareils à des espions-araignées – échangeant de l'information, à l'échelle mondiale, sur les pratiques de travail, les déversements de produits chimiques, la cruauté envers les animaux et le marketing contraire à l'éthique.

J'ai acquis la conviction que c'est dans ces liens planétaires tissés de logos que les citoyens du monde finiront par trouver des solutions durables à cette commercialisation de la planète. Je ne prétends pas exprimer ici l'intégralité du programme d'un mouvement mondial encore balbutiant. J'ai voulu retracer les premières étapes de la résistance et poser quelques questions fondamentales. Quelles sont les conditions à l'origine de cette réaction violente ? Les riches multinationales se trouvent de plus en plus sujettes à des attaques, de l'entartage de Bill Gates à l'incessante parodie du swoosh (logo de Nike), le symbole distinctif de Nike – quelles sont les forces qui poussent de plus en plus de gens à devenir méfiants, voire furieux, à l'endroit des multinationales, les moteurs mêmes de notre croissance mondiale ? Et surtout, de quoi se délivrent tant de gens – particulièrement les jeunes – en agissant à partir de cette rage et de cette suspicion ?

Ces questions peuvent paraître évidentes, et il est certain que quelques réponses évidentes traînent dans l'air. Ainsi : que la taille des entreprises leur permet de remplacer les gouvernements. Qu'à la différence des gouvernements, elles ne rendent de comptes qu'à leurs actionnaires; que n'existent pas encore les mécanismes qui les feraient répondre de leurs actes à un plus large

public. On a publié un grand nombre d'ouvrages fort détaillés sur la montée de ce qu'on a fini par appeler le « règne de l'entreprise », et plusieurs m'ont aidée d'une façon inestimable à comprendre l'économie mondiale (voir Bibliographie, page 721).

Toutefois, ce livre n'est pas un exposé de plus sur le pouvoir de l'élite des sociétés « Goliath » qui se sont rassemblées pour former de facto notre gouvernement mondial. Cet ouvrage vise plutôt à analyser et à décrire les forces qui s'opposent au règne de l'entreprise, et à présenter l'ensemble spécifique des conditions culturelles et économiques qui ont rendu inévitable l'émergence de cette opposition. La première partie, « Zéro espace », expose la reddition de la culture et de l'éducation face au marketing. La deuxième, « Zéro choix », explique de quelles façons la promesse d'un accroissement des choix culturels a été trahie par d'autres forces : fusions, vente hostile de franchises, synergie et censure commerciale. Et la troisième, « Zéro boulot », examine les tendances, sur le marché du travail, qui sont en train d'amenuiser pour bien des travailleurs les relations à l'emploi, notamment par le travail autonome, les McJobs et la sous-traitance, au même titre que le temps partiel et le travail intérimaire. C'est la collision et l'interaction de ces forces, le coup porté à ces trois piliers sociaux – que sont l'emploi, les libertés civiles et l'espace civique –, qui sont en train de donner naissance à l'activisme anticommercial dont l'évolution est retracée dans la quatrième et dernière partie du livre, « Zéro logo », un activisme qui sème les graines d'une véritable solution de rechange au règne de l'entreprise.


found it.



ZÉRO ESPACE





Deux visages du confort de marque.
En haut : Aunt Jemima, sur l'un des premiers emballages du gruau Quaker, humanise la production pour une population qui craint l'industrialisation. En bas : Martha Stewart, la nouvelle génération d'humains de marque.

1

UN MONDE MARQUÉ

Personnellement, j'ai une passion pour les paysages, et je n'en ai jamais vu un seul amélioré par un panneau d'affichage. C'est lorsqu'il érige une affiche devant d'agréables perspectives que l'homme est à son plus vil. Quand je prendrai ma retraite de Madison Avenue, je lancerai un groupe secret d'autodéfense, formé de cagoulards parcourant le monde sur des motos silencieuses pour abattre des affiches après la tombée de la nuit. Combien de jurés nous condamneront lorsque nous serons pris en flagrant délit de généreux civisme ?

David Ogilvy, fondateur de l'agence de publicité Ogilvy & Mather, dans *Confessions of an Advertising Man,* 1963

La croissance astronomique de la richesse et de l'influence culturelle des multinationales remonte à une simple idée apparemment inoffensive, développée par les théoriciens du management au milieu des années 1980 : les entreprises prospères doivent d'abord produire des marques plutôt que des marchandises.

Jusqu'alors, même si on s'entendait, dans le monde du commerce, sur l'importance de renforcer sa marque, la première préoccupation de tout fabricant sérieux était la production de marchandises. Cette idée était l'évangile même de l'ère de la machine. Ainsi, en 1938, selon un éditorial du magazine *Fortune*, si l'économie américaine ne s'était pas encore remise de la crise,

c'était que le pays avait perdu de vue l'importance de fabriquer des objets : « Nous soumettons la proposition suivante : la fonction fondamentale et irréversible d'une économie industrielle est la *fabrication d'objets*; plus elle fabriquera d'objets, plus élevés seront ses bénéfices, en dollars ou réels; et par conséquent, la clé de la relance se trouve... dans l'usine, entre les tours, les foreuses, les feux et les marteaux. C'est de l'usine, du sol et du sous-sol, que *provient* le pouvoir d'achat[1] » [les italiques sont dans le texte].

Pendant fort longtemps, la fabrication d'objets demeura, du moins en principe, au cœur de toutes les économies industrialisées. Mais dès le milieu des années 1980, poussés par la récession de cette décennie, certains des fabricants les plus puissants du monde avaient commencé à fléchir. Un consensus émergea : les entreprises étaient surdimensionnées, trop grandes; elles possédaient trop d'actifs, employaient trop de gens et se trouvaient alourdies de trop d'objets. Le processus de production – le fait de diriger ses propres usines, d'être responsables de dizaines de milliers d'employés permanents et à temps plein – ressemblait davantage à un lourd passif qu'à la route du succès.

Vers la même époque, un nouveau genre d'entreprises commença à ravir des parts de marché aux manufacturiers traditionnels, purement américains; c'étaient les Nike et les Microsoft et, plus tard, les Tommy Hilfiger et les Intel. Ces pionniers avaient le front de prétendre que la production de marchandises ne représentait qu'une part secondaire de leurs activités et que, grâce à de récentes victoires dans la libéralisation du commerce et la réforme du droit du travail, ils pouvaient faire fabriquer leurs produits par des entrepreneurs, souvent à l'étranger. Ce que ces entreprises produisaient surtout, ce n'étaient pas des objets, selon eux, mais des images de leurs marques. Leur véritable

travail n'était pas la fabrication, mais le marketing. Cette formule s'est évidemment avérée des plus rentables, et son succès a incité des entreprises à se faire concurrence dans une course à la légèreté : le vainqueur est celui qui possède le moins, qui utilise le moins grand nombre d'employés et qui produit les images les plus convaincantes, plutôt que des produits.

Ainsi, la récente vague de fusions de grandes entreprises est un phénomène illusoire : les géants, en joignant leurs forces, semblent devenir de plus en plus grands. Pour comprendre ces changements, il faut se rendre compte que sous bien des aspects – sauf celui des profits, bien entendu –, ces entreprises fusionnées sont, en fait, en plein rétrécissement. Leur taille apparente n'est que la façon la plus efficace d'atteindre leur but véritable : se débarrasser de l'univers des objets. Puisque nombre des sociétés les mieux connues ne fabriquent plus de produits et n'en font plus la réclame, mais les achètent et en font le branding, ces entreprises sont à jamais en quête de nouvelles façons créatives de construire et de renforcer leurs images de marque. La fabrication de produits exige peut-être des foreuses, des marteaux et le reste, mais la création d'une marque appelle un ensemble d'outils et de matériaux complètement différents. Elle exige une parade sans fin d'extensions de marques, une imagerie de marketing continuellement renouvelée et, par-dessus tout, des espaces frais et neufs pour propager l'identité officielle de la marque. J'examinerai ici comment, de façon à la fois insidieuse et manifeste, cette obsession de l'identité de la marque chez les grandes sociétés mène la guerre aux citoyens et à l'espace individuel; aux institutions publiques telles que les écoles; à l'identité des jeunes; au concept de nationalité et aux possibilités d'un espace à l'abri du marketing.

LE DÉBUT DE LA MARQUE

Effectuons un bref retour en arrière pour voir où l'idée de marque a pris naissance. Le branding et la publicité sont deux processus différents, bien qu'on utilise souvent ces termes comme s'ils étaient interchangeables. Le fait d'annoncer tel produit n'est qu'une partie du plan grandiose du branding, au même titre que le sponsoring et l'autorisation d'utiliser un logo. On peut considérer la marque comme la principale raison d'être de l'entreprise moderne, et la publicité, comme l'un des véhicules de cette raison d'être dans le monde.

Les premières campagnes de marketing de masse, dans la seconde moitié du XIXe siècle, relevaient davantage de la publicité que du branding tel que nous l'entendons aujourd'hui. Devant une gamme d'inventions récentes – la radio, le phonographe, l'automobile, l'ampoule électrique, etc. –, les publicitaires avaient des tâches plus pressantes que la création d'une identité de marque pour une entreprise donnée; ils devaient d'abord changer le mode de vie des gens. Les réclames devaient informer les consommateurs de l'existence d'une nouvelle invention, puis les convaincre du fait que leur vie serait meilleure s'ils utilisaient, par exemple, l'automobile et non la voiture à cheval, le téléphone au lieu de la poste, et la lampe électrique plutôt que la lampe à pétrole. Nombre de ces nouveaux produits portaient des noms de marques – certains d'entre eux sont encore présents – mais la chose était presque accidentelle. Ces inventions étaient des nouvelles en soi; ce fait était presque une publicité suffisante.

Les premiers produits de marque apparurent vers la même époque que les annonces d'inventions, en grande partie en raison d'une autre innovation relativement récente : l'usine. Lorsque débuta la production industrielle de marchandises, non seulement on présentait

des produits entièrement nouveaux, mais des produits connus – voire des articles de base – apparaissaient sous des formes remarquablement nouvelles. Ce qui rendait les premiers efforts de branding différents de la vente plus simple et directe, c'est que le marché se trouvait inondé de produits uniformes, de fabrication massive, presque impossibles à distinguer les uns des autres. Le branding concurrentiel devint une nécessité de l'ère industrielle – dans un contexte de monotonie manufacturée, il fallait fabriquer, en même temps que le produit, la différence d'image.

Ainsi, le rôle de la publicité n'était plus d'annoncer l'existence du produit, mais d'élaborer une image autour de la version d'une marque particulière d'un produit. Le premier rôle du branding fut d'accorder des noms propres à des marchandises génériques telles que le sucre, la farine, le savon et les céréales, qui, auparavant, étaient servis à la pelle, à même des barils, par les boutiquiers locaux. Dans les années 1880, on présenta les logos commerciaux de produits de fabrication massive, dont la soupe Campbell, les cornichons H. J. Heinz et les céréales Quaker Oats. Comme le font remarquer Ellen Lupton et J. Abbott Miller, historiens et théoriciens du design, les logos étaient conçus de façon à évoquer la familiarité et la vie rurale (voir Aunt Jemima, page 28), de façon à contrebalancer l'anonymat nouveau et troublant des marchandises emballées. « Les personnalités familières, telles que le Dr Brown, Uncle Ben, Aunt Jemima et Old Grand-Dad, vinrent à remplacer le boutiquier, traditionnellement chargé de recommander les produits et de mesurer les aliments en vrac pour les clients... un vocabulaire de marques à l'échelle nationale remplaça le petit boutiquier local en tant qu'interface entre consommateur et produit[2]. » Une fois établis les noms des produits et les personnages, la publicité leur attribua une tribune pour leur permettre

de s'adresser directement aux consommateurs éventuels. La « personnalité » commerciale, nommée, emballée et annoncée d'une façon distinctive était arrivée.

Au tournant du siècle, la plupart des campagnes publicitaires utilisaient un ensemble de formules rigides, pseudo-scientifiques : nulle mention des rivaux, déclarations sur le mode affirmatif et gros titres entourés d'un grand espace blanc – selon un publicitaire du tournant du siècle, « une annonce doit être assez grande pour laisser une impression, mais pas plus grande que la chose annoncée ».

Toutefois, certains, dans l'industrie, comprenaient que la publicité n'était pas seulement scientifique, mais spirituelle. La marque pouvait évoquer un sentiment – songez à la présence réconfortante d'Aunt Jemima – et attribuer une signification, une raison d'être, à l'entreprise même. Au début des années 1980, le légendaire publicitaire Bruce Barton fit de General Motors une métaphore de la famille américaine, « quelque chose de personnel, de chaleureux et d'humain », tandis que GE ne référait pas tant à l'anonyme General Electric Company qu'« aux initiales d'un ami », selon Barton. En 1923, Barton écrivit que le rôle de la publicité consistait à aider les entreprises à trouver leur âme. Fils d'un prêcheur, il tirait de son éducation religieuse des messages optimistes : « J'aime envisager la publicité dans sa grandeur, dans sa splendeur, plongeant au cœur d'une institution pour en saisir l'âme... Les institutions ont une âme, tout comme les hommes et les nations », dit-il au président de GM, Pierre du Pont[3]. La publicité de General Motors commença à raconter l'histoire de gens qui conduisaient ses voitures – le prédicateur, le pharmacien ou le médecin de campagne qui, grâce à sa fidèle GM, arrivait « au chevet d'un enfant mourant » juste à temps « pour le ramener à la vie ».

Dès la fin des années 1940, on commença à prendre conscience qu'une marque était bien plus qu'une mascotte, une formule ou une image imprimée sur l'étiquette d'un produit; l'entreprise dans son ensemble pouvait avoir une identité de marque ou une « conscience commerciale », ainsi qu'on désignait à l'époque cette qualité éphémère. À mesure que cette idée évoluait, le publicitaire cessa de se considérer comme un bonimenteur et devint « le roi-philosophe de la culture commerciale[4] », selon l'expression du critique publicitaire Randall Rothberg. À la recherche de la signification véritable des marques – ou de l'« essence de marque », comme on l'appelle souvent –, les agences délaissèrent graduellement les produits et leurs attributs, en faveur de l'examen psychologique et anthropologique du sens des marques dans la culture et la vie des individus. Cela parut avoir une importance cruciale, car, si les entreprises fabriquent des produits, ce sont les marques que les consommateurs achètent.

Il fallut plusieurs décennies au monde de la fabrication pour s'ajuster à ce changement. Il s'accrochait à l'idée que son activité première était tout de même la production, le branding en étant un complément important. Puis, dans les années 1980, la marque acquit une valeur de capital, et cette obsession atteignit un moment décisif en 1988, lorsque Philip Morris acheta Kraft pour 12,6 milliards de dollars – six fois la valeur théorique de la société. La différence de prix, semblait-il, provenait du poids financier du mot « Kraft ». Bien entendu, Wall Street avait conscience du fait que des décennies de marketing et de renforcement de marque ajoutaient de la valeur à une société, bien au-delà de ses actifs et de ses ventes annuelles. Mais avec l'achat de Kraft, une immense valeur financière avait été assignée à une chose jusqu'alors abstraite et non quantifiable – une marque. Nouvelle renversante pour le monde de

la publicité, qui pouvait dès lors prétendre que les dépenses publicitaires représentaient davantage qu'une simple stratégie de ventes : c'était un investissement dans la valeur nette des actions. Plus vous dépensez, plus la valeur de votre société augmente : postulat qui entraîne forcément une augmentation considérable des dépenses publicitaires. Surtout, on se remit à faire mousser les identités de marque, un projet qui dépassait largement quelques panneaux-réclame et spots à la télé. Il s'agissait d'élargir l'envergure des ententes de sponsoring, d'imaginer de nouveaux domaines dans lesquels « élargir » la marque, et de perpétuellement sonder l'esprit du temps pour s'assurer que l'« essence » choisie pour sa marque se trouvait en résonance karmique avec son marché cible. Pour des raisons qui seront explorées dans la suite de ce chapitre, cette mutation radicale de la philosophie commerciale frappa de boulimie les fabricants : ils s'emparèrent du moindre coin de paysage vierge de marketing, à la recherche de l'oxygène nécessaire pour gonfler leurs marques. Dans ce processus, pratiquement rien ne fut laissé sans marque. Un tour de force assez impressionnant, étant donné que, même en 1993, Wall Street avait déclaré la mort de la marque, ou presque.

LA MORT DE LA MARQUE (une rumeur exagérée)

Lorsqu'elle sembla affronter l'extinction, l'évolution de la marque connut un épisode effrayant. Pour comprendre comment elle put frôler la mort, nous devons d'abord accepter la loi de la gravitation propre à la publicité, qui soutient que si on ne monte pas en flèche, on s'écrase bientôt.

Le monde du marketing est constamment en train d'atteindre un nouveau zénith, de faire tomber le

record mondial de l'année précédente et de se préparer à répéter l'exploit, l'année suivante, avec toujours plus d'annonces et de formules nouvelles destinées à atteindre des consommateurs. Le taux de croissance astronomique de l'industrie publicitaire se reflète nettement dans les chiffres annuels des dépenses publicitaires totales aux États-Unis (voir Tableau 1.1, page 39), qui ont augmenté d'une façon si régulière que, dès 1998, ce montant était censé atteindre 196,5 milliards de dollars, alors que les dépenses publicitaires mondiales étaient estimées à 435 milliards[5]. Selon l'édition 1988 du Rapport des Nations Unies sur le Développement humain, la croissance des dépenses publicitaires dans le monde « dépasse maintenant du tiers la croissance de l'économie mondiale ».

Cette tendance découle de la croyance ferme selon laquelle les marques ont besoin d'une publicité continue et croissante pour garder leur place. Selon cette loi des rendements décroissants, plus il y a de publicité (et il y en a toujours, à cause de cette loi), plus les marques doivent se distinguer par la promotion. Bien sûr, personne n'est plus vivement conscient de l'ubiquité de la publicité que les publicitaires mêmes, qui considèrent l'inondation commerciale comme un argument clair et persuasif en faveur d'une publicité encore plus présente et plus intrusive. Avec autant de concurrence, prétendent les agences, leurs clients doivent dépenser plus que jamais pour s'assurer que leur boniment est si strident qu'on l'entend par-dessus tous les autres. David Lubars, cadre supérieur chez le groupe publicitaire Omnicom, explique avec plus de franchise que d'autres le principe directeur de l'industrie. « Les consommateurs, dit-il, sont comme des cafards – on les asperge, on les asperge et, au bout d'un moment, ils sont immunisés[6]. »

Si les consommateurs ressemblent à des blattes, les spécialistes en marketing doivent donc continuellement

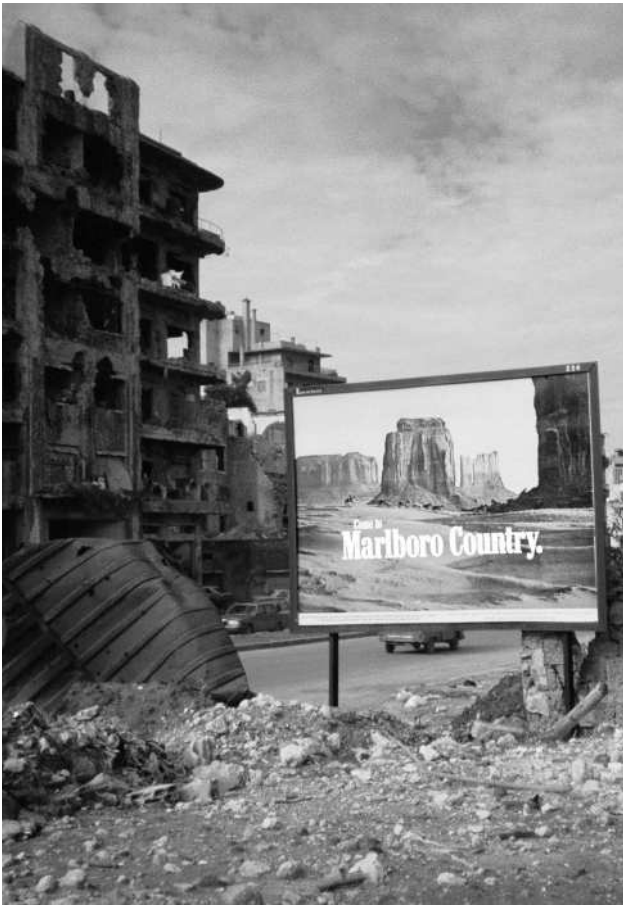
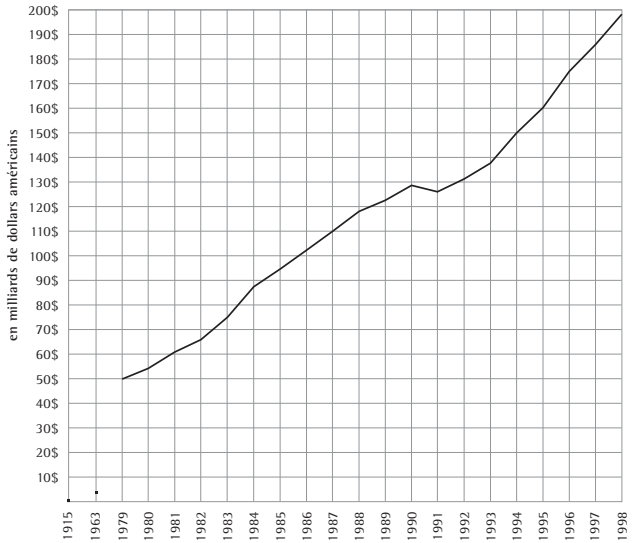

Come to
Marlboro Country.

Tableau 1.1
Total des dépenses publicitaires aux États-Unis, 1915, 1963, 1979-1998



Source : Chiffres extraits de divers articles : *The Economist*, 14 novembre 1981; *PR Newswire*, 23 mai 1983; *Business Week*, 15 août 1983; *Advertising Age*, 23 juillet 1984; *Ad Age*, 6 mai 1985; *Ad Age*, 16 décembre 1985; *The Record*, 25 janvier 1986; *Ad Age*, 12 mai 1986; *Ad Age*, 30 juin 1986; *Ad Age*, 17 août 1987; *Ad Age*, 14 décembre 1987; *Ad Age*, 15 mai 1989; *Marketing*, 30 juin 1997; *Ad Age*, 15 décembre 1997; les chiffres pour 1979, 1981 et 1982 sont des estimations; le chiffre pour 1998 est une projection fondée sur *Ad Age*, 15 décembre 1997; toutes les sommes comprennent le total des dépenses publicitaires, quantifiées ou non, aux États-Unis.

inventer de nouvelles formules d'insecticide de force encore plus grande. C'est dans ce seul but qu'au cours des années 1990, parvenus à un stade plus avancé de la spirale du sponsoring, ils ont consciencieusement créé des techniques de vente habiles et intrusives. Parmi les plus récentes et les plus remarquables : le gin Gordon's a essayé, à titre expérimental, de remplir des cinémas britanniques d'un parfum de baies de genièvre ; Calvin Klein a collé des bandes de papier imprégnées de parfum et marquées « cK Be » à l'endos d'enveloppes de billets de concerts Ticketmaster ; et dans certains pays scandinaves, on peut faire des appels interurbains « gratuits » à condition de laisser des messages publicitaires couper les conversations. On pourrait citer d'autres exemples de ce marketing qui se répand sur des surfaces encore plus vastes et s'insinue dans les moindres fissures : autocollants publicitaires apposés sur des fruits pour promouvoir des sitcoms d'ABC, annonces de Levi's placées dans des W.-C., logos commerciaux sur des boîtes de biscuits vendues par des jeannettes, disques de musique pop annoncés sur des emballages de plats à emporter, pubs de films de Batman projetées sur des trottoirs ou dans le ciel nocturne. Déjà on trouve des annonces sur des bancs publics de parcs nationaux, de même que sur les cartes d'emprunt de bibliothèques publiques et, en décembre 1990, la NASA signalait son intention de vendre des espaces publicitaires sur ses stations spatiales. Pepsi n'a pas encore exécuté sa menace de projeter son logo sur la surface lunaire, mais Mattel a peint d'un rose criard toute une rue de Salford, en Angleterre – maisons, porches, arbres, chaussée, trottoir, chiens et voitures, tout devenant décor pour les célébrations télévisées du Mois en rose de Barbie[6]. La poupée n'est qu'une parcelle d'une industrie de 30 milliards de dollars en pleine croissance appelée « communication expérientielle », expression qui englobe

désormais la mise en scène de ce type de performance associée à des marques, entre autres « campagnes événementielles[7] ».

Que notre vie soit sponsorisée, c'est maintenant un truisme, et on peut parier sans crainte qu'avec l'augmentation des dépenses publicitaires, on offrira aux cafards que nous sommes encore davantage de ces gadgets ingénieux, ce qui rendra plus difficile et plus inutile, en apparence, le fait de rassembler une once d'indignation.

Mais ainsi que je l'ai déjà mentionné, il y eut une époque où l'industrie de la publicité atteignit de nouvelles frontières qui ne semblaient pas aussi prometteuses. Le 2 avril 1993, la publicité en soi fut mise en question par les marques mêmes que l'industrie avait bâties, dans certains cas, depuis plus de deux siècles. Ce jour-là, dans les cercles du marketing, a été surnommé le « Vendredi Marlboro » : Philip Morris annonça soudainement qu'il réduisait le prix des cigarettes Marlboro de 20 pour cent, afin de concurrencer des marques qui grugeaient son marché. Les pontifes s'indignèrent, prononçant, dans un chœur en délire, la mort, non seulement de Marlboro, mais de toutes les marques. Le raisonnement était le suivant : si une marque aussi « prestigieuse » que Marlboro, dont l'image avait été soigneusement bichonnée, lissée et améliorée au prix de plus de un milliard de dollars en publicité, était désespérée au point de vouloir concurrencer des marques quelconques, il était clair que tout le concept du branding avait perdu sa valeur. Le public avait vu l'annonce et ne s'en souciait guère. Après tout, Marlboro Man n'était pas n'importe quelle campagne ringarde; lancée en 1954, c'était la campagne publicitaire la plus persistante de l'histoire. C'était une légende. Si Marlboro Man s'était effondré, eh bien, c'est que son capital-marque s'était effondré lui aussi. Cela

impliquait qu'une masse d'Américains pensaient soudainement de façon autonome, ce qui eut des répercussions sur Wall Street. Le jour même où Philip Morris annonça sa réduction de prix, le capital de toutes les marques universellement connues piqua du nez : Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble et RJR Nabisco. Quant à l'action de Philip Morris, elle subit la pire baisse.

Bob Stanojec, directeur national du marketing des produits de consommation pour le cabinet Ernst & Young, expliqua ainsi la panique de Wall Street : « Si une ou deux locomotives de la consommation commencent à réduire leurs prix pour de bon, il va y avoir une avalanche. Bonjour la génération qui en veut pour son argent[8] ! »

Oui, ce fut là l'un de ces moments de consensus instantané et excessif, mais pas tout à fait sans cause. La cigarette Marlboro s'était toujours vendue par la force du marketing d'une icône, et non à partir d'un élément aussi prosaïque que le prix. Comme nous le savons maintenant, Marlboro Man survécut sans trop de dégâts aux guerres de prix. En même temps, toutefois, Wall Street vit dans la décision de Philip Morris le symbole d'une transformation radicale. Réduire le prix, c'était avouer que le nom de Marlboro ne suffisait plus à soutenir sa position de vedette, et dans un contexte de capital-image, cela voulait dire que Marlboro avait cillé. Or, lorsque Marlboro – l'une des marques mondiales quintessentielles – cille, l'événement soulève, à propos du branding, des questions qui dépassent Wall Street, et Philip Morris encore plus.

La panique du Vendredi Marlboro n'était pas une réaction à un simple incident. Elle correspondait au point culminant d'une escalade d'anxiété qui durait depuis des années, face à certains changements franchement radicaux des habitudes de consommation qui

érodaient la part de marché de marques universellement connues, de Tide à Kraft. Les consommateurs économes, durement frappés par la récession, commençaient à accorder plus d'attention au prix qu'au prestige conféré à leurs produits par les campagnes publicitaires yuppies des années 1980. Le public souffrait d'une crise de ce qu'on appelle dans l'industrie «l'insensibilité aux marques[9]».

Toutes les études démontraient que les baby-boomers, aveugles aux images séduisantes de la publicité et sourds aux vaines promesses des porte-parole vedettes, rompaient le pacte de loyauté qu'ils avaient respecté toute leur vie envers les marques, et choisissaient des marques maison, celles du supermarché – prétendant, ces hérétiques, qu'ils ne voyaient pas de différence. Depuis le début de la récession jusqu'en 1993, Loblaw avec sa gamme President's Choice, Wal-Mart avec sa marque Great Value, et Marks and Spencer sous l'étiquette des aliments préparés St. Michael, avaient presque doublé leur part de marché en Amérique du Nord et en Europe[10]. Pendant ce temps, le marché de l'ordinateur était inondé par les clones bon marché, ce qui poussa IBM à réduire considérablement ses prix, entre autres formes de masochisme. On semblait revenir au proverbial boutiquier qui sortait ses marchandises génériques du baril, à l'ère d'avant les marques.

La folie des aubaines du début des années 1990 ébranla profondément les marques. Il semblait soudainement plus intelligent d'affecter des ressources aux réductions de prix et autres primes qu'à des campagnes publicitaires aux coûts astronomiques. Cette ambivalence commença à se refléter dans les sommes que les sociétés étaient prêtes à verser pour de la publicité censée améliorer les marques. Puis, en 1991, l'événement se produisit : les dépenses publicitaires mondiales

diminuèrent de 5,5 pour cent pour les 100 plus grandes marques. C'était la première interruption de l'augmentation constante des dépenses publicitaires aux États-Unis depuis 1970, avec une légère baisse de 0,6 pour cent, et la plus forte diminution en quatre décennies[11].

Comme de juste, les grandes entreprises mirent leurs produits en cause, néanmoins, pour attirer ces clients soudainement volages; beaucoup décidèrent surtout d'investir dans des promotions: cadeaux, concours, présentoirs et (comme Marlboro) réductions de prix. En 1983, les marques américaines dépensèrent 80 pour cent de leurs budgets de marketing mondial en publicité, et 30 pour cent en d'autres formes de promotion. Dès 1993, la proportion s'était inversée: seulement 25 pour cent allaient à la publicité, et le reste en promotion.

Comme il fallait s'y attendre, les agences de publicité paniquèrent en voyant leurs clients prestigieux les abandonner pour les étalages d'aubaines, et elles firent ce qu'elles purent pour convaincre de grands acheteurs tels Procter & Gamble ou Phil Morris que la bonne façon de sortir de la crise n'était pas de réduire le marketing des marques, mais de l'augmenter. En 1988, lors de la rencontre annuelle de l'Association américaine de la publicité nationale (U.S. Association of National Advertisers), Graham H. Phillips, président américain d'Ogilvy & Mather, reprocha aux gestionnaires rassemblés de s'être abaissés jusqu'à participer à un «marché d'articles de base» plutôt qu'à un marché fondé sur l'image. «Je doute qu'un grand nombre d'entre vous apprécieraient un marché d'articles de base dans lequel la concurrence ne serait fondée que sur le prix, la promotion et les rabais, qui peuvent tous être aisément reproduits par la concurrence, ce qui entraînerait une baisse constante des profits, un déclin et une faillite éventuelle[12].» D'autres soulignèrent

l'importance de maintenir une « valeur ajoutée conceptuelle », autrement dit, du marketing et rien que du marketing. L'avertissement des agences était menaçant : s'abaisser à entrer en concurrence sur la base de la valeur réelle, c'était provoquer non seulement la mort de la marque, mais aussi celle de l'entreprise.

Vers la même époque que le Vendredi Marlboro, l'industrie publicitaire se trouva dans un tel état de siège que le chercheur en marketing Jack Myers publia *Adbashing : Surviving the Attacks on Advertising* (Antipub : Survivre aux attaques sur la publicité), un appel aux armes circonstancié qui mettait en cause aussi bien les caissières de supermarchés qui offraient des coupons-rabais pour des petits pois en conserve, que les législateurs qui envisageaient une nouvelle taxe sur les annonces publicitaires. « En tant qu'industrie, nous devons reconnaître que l'antipub est une menace qui pèse sur le capitalisme, sur la liberté de presse, sur nos formes de loisir fondamentales, et sur l'avenir de nos enfants », écrivit-il[13].

Malgré ces paroles belliqueuses, la plupart des observateurs du marché demeurèrent convaincus que les beaux jours de la marque à valeur ajoutée étaient révolus. Les années 1980 s'étaient entichées de marques et de griffes prétentieuses, expliqua David Scotland, directeur européen de Hiram Walker. Les années 1990 seraient nettement celles du rapport qualité-prix. « Il y a quelques années, fit-il observer, on aurait trouvé chic de porter une chemise dont la poche était ornée du logo d'un concepteur; franchement, cela paraît maintenant un peu ringard[14]. »

De l'autre côté de l'Atlantique, la journaliste Shelly Reese, de Cincinnati, envisageait elle aussi un avenir sans marques et écrivait qu'« on ne voit plus d'Américains, le nom de Calvin Klein étalé sur la poche de leurs jeans, pousser, dans les allées des supermarchés,

des caddies remplis de Perrier. Ils portent plutôt des fringues Jaclyn Smith de chez Kmart, et manœuvrent des caddies remplis de soda Big K de chez Kroger. Bonjour la décennie de la marque maison[15] ! »

S'ils se rappellent leurs audacieux verdicts, Scotland et Reese se trouvent peut-être un tantinet ridicules, à présent. Selon les normes logomanes actuelles, les logos brodés sur la poche paraissent bien discrets. Quant aux ventes d'eau embouteillée de marques, elles ont grimpé à un taux annuel de 9 pour cent, ce qui en faisait, dès 1997, une industrie pesant 3,4 milliards de dollars. Du bout de notre lorgnette recouverte de logos, il est presque inconcevable que de telles condamnations à mort aient pu paraître, juste il y a six ans, non seulement plausibles, mais évidentes.

Alors, comment sommes-nous passés de la notice nécrologique de Tide aux bataillons actuels de panneaux d'affichage bénévoles pour Tommy Hilfiger, Nike et Calvin Klein ? Qui a glissé des stéroïdes dans le come-back des marques ?

LA MARQUE REBONDIT

Lorsque Wall Street déclara la mort des marques, certaines d'entre elles se contentaient d'observer sans rien dire. Bizarre, durent-elles penser, nous ne sentons pas notre mort venir.

Tout comme les publicitaires l'avaient prédit au début de la récession, les sociétés qui s'en sortirent le plus vite furent celles qui choisirent le marketing plutôt que le rapport qualité-prix : Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's et Starbucks. Non seulement ces marques se portaient à merveille, merci bien, mais le branding était devenu une considération d'affaires de plus en plus importante. Pour

ces sociétés, le produit apparent faisait seulement office de matériau de remplissage dans la production réelle : la marque. Elles intégrèrent l'idée du branding dans leur substance même. Leur culture d'entreprise était si stricte et protégée que, de l'extérieur, elles ressemblaient au croisement d'un club universitaire, d'une secte et d'un sanatorium. Tout annonçait la marque : lexiques bizarres pour décrire les employés (partenaires, baristas, coéquipiers, membres de l'équipage), incantations maison, P.D.G. superstars, attention maniaque à la cohérence du concept, tendance à l'idolâtrie, et mission d'inspiration *New Age*. À la différence des grandes marques classiques, du type Tide et Marlboro, ces logos ne perdaient pas de leur valeur et fracassaient toutes les normes du marketing : ils devenaient accessoires culturels et philosophies du mode de vie. Ces sociétés ne portaient pas leur image comme une chemise bon marché – leur image était à ce point intégrée dans leurs activités que d'autres gens la portaient comme *leur* chemise. Et lorsque les marques s'effondrèrent, ces entreprises ne le remarquèrent même pas – elles étaient marquées jusqu'à la moelle.

Le véritable legs du Vendredi Marlboro est donc d'avoir simultanément mis en lumière deux des développements les plus importants du marketing et de la consommation des années 90 : les magasins d'aubaines, ringards au dernier degré, qui fournissent les articles essentiels de la vie et monopolisent une part disproportionnée du marché (Wal-Mart et autres), et les marques « d'allure », ultra-précieuses, qui fournissent les éléments essentiels d'un mode de vie et monopolisent des étendues d'espace culturel de plus en plus vastes (Nike et autres). La façon dont se développèrent ces deux niveaux de consommation allait avoir un impact profond sur l'économie dans les années ultérieures. En 1991, quand les dépenses publicitaires globales

piquèrent du nez, Nike et Reebok étaient en train de jouer à l'équivalent du premier-qui-se-dégonfle, chacune des deux sociétés augmentant son budget afin de mettre l'autre au tapis. (Voir Tableau 1.2, page 51.) Seulement en 1991, Reebok augmenta ses dépenses publicitaires de 71,9 pour cent, tandis que Nike injecta 24,6 pour cent de plus dans son budget publicitaire déjà en montée spectaculaire, portant le total de ses dépenses de marketing au vertigineux montant annuel de 250 millions de dollars. Loin de rivaliser quant aux prix, les entremetteurs des baskets inventèrent des coussins d'air pseudo-scientifiques encore plus élaborés, et firent monter les prix en offrant à des vedettes de l'athlétisme de colossales ententes de sponsoring. La stratégie du fétichisme sembla porter fruit : au cours des six années précédant 1993, la valeur de Nike passa de 750 millions à 4 milliards de dollars, et la société fondée par Phil Knight à Beaverton, en Oregon, émergea de la récession avec des profits de 900 pour cent plus élevés que lorsqu'elle y était entrée.

Entre-temps, Benetton et Calvin Klein augmentèrent également leurs dépenses de marketing « style de vie », associant leurs gammes de produits à l'art audacieux ainsi qu'à des politiques progressistes : publicités hautement conceptuelles où les vêtements apparaissaient à peine, et moins encore les prix. La vodka Absolut accentua son processus d'abstraction : depuis quelques années, la marque développe une stratégie de marketing dans laquelle le produit a disparu cependant qu'elle ne s'inscrit plus que comme un espace vide en forme de bouteille, qu'on peut remplir du contenu auquel tel ou tel public particulier s'attend de la part de ses marques : intellectuel dans *Harper's*, futuriste dans *Wired*, alternatif dans *Spin*, fier et fort dans *Out* et « pin-up Absolut » dans *Playboy*. La marque se réinventa en tant qu'éponge culturelle, absorbant son entourage avant de

s'y fondre. (Voir Tableau 1.3, Appendice, page 713 et image Absolut, page 70.)

De même, la Saturn arriva à brûle-pourpoint, en octobre 1990, lorsque GM lança cette voiture faite non d'acier et de caoutchouc, mais de spiritualité *New Age* mâtinée d'un féminisme années 1970. Quelques années après l'avoir mise sur le marché, l'entreprise organisa pour les propriétaires de Saturn un week-end de « retour au foyer » : visite de l'usine et barbecue avec le personnel de la fabrication. Ainsi que les publicités Saturn le proclamèrent à l'époque, « 44 000 personnes ont passé leur congé avec nous, dans une usine de voitures ». C'était comme si Aunt Jemima était revenue à la vie pour vous inviter à dîner chez elle.

En 1993, l'année où les consommateurs « aveugles aux marques » ont marché sur les pieds du Marlboro Man, Microsoft fit une fracassante entrée dans la liste des 200 plus grands annonceurs, publiée par *Advertising Age* – l'année même où l'ordinateur Apple augmenta son budget de marketing de 30 pour cent, après avoir déjà écrit une page capitale de l'histoire du marketing avec sa publicité de lancement aux accents orwelliens durant le Super Bowl de 1984 (voir image à la page 148). Comme Saturn, les deux sociétés d'informatique vendaient une relation à la machine, nouvelle et cool, qui faisait paraître IBM, Big Blue lui-même, aussi minable et menaçant qu'une guerre froide désormais au rancart.

Vinrent ensuite les sociétés qui avaient toujours compris qu'elles vendaient les marques avant les produits. Coke, Pepsi, McDonald's, Burger King et Disney, loin d'être déroutées par la crise des marques, ne manquaient pas de faire le choix de l'escalade dans la guerre des marques, d'autant qu'elles avaient l'œil fermement fixé sur l'expansion planétaire. (Voir Tableau 1.4, Appendice, page 713.) Elles


CITGO
F1
BOSTON MARATHON


2:11:39
82