



# Gouverner la marque à l'ère de la conflictualité structurelle



# Gouverner la marque à l'ère de la conflictualité structurelle

Pourquoi le consensus n'est plus l'horizon du marketing contemporain

[Etude téléchargeable gratuitement](#)

<https://bit.ly/4v5YXB8>



## Licence et conditions d'utilisation

© 2026. [Serge-Henri Saint-Michel](#) et les [analystes](#) ayant participé à l'étude (ci-après nommés "auteurs"), pour leurs parties respectives. Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

Vous êtes autorisé à partager, copier et distribuer ce document selon les conditions suivantes :

- Attribution : vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées.
- Pas d'utilisation commerciale : vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de ce document ou d'une partie de son contenu.
- Pas de modifications : dans le cas où vous décidez de modifier, transformer ou adapter le texte, vous n'êtes pas autorisé à distribuer le document modifié.

## Avis de non-responsabilité

Les informations et analyses contenues dans cette étude sont fournies à titre purement informatif et reflètent l'état des connaissances et des données disponibles au moment de sa rédaction (juin 2026). Bien que le plus grand soin ait été apporté à la vérification des sources, l'auteur ne saurait être tenu responsable des omissions, des erreurs ou des conséquences de l'utilisation de ces informations par des tiers.

# Sommaire

Introduction .....	5
PARTIE I - Les fondements systémiques : la fabrique de la division .....	9
I.1 – Anthropologie de la distinction et agonisme identitaire .....	11
I.2 – Médiologie du clash et architectures technologiques .....	15
I.3 – La moralisation comme nouveau moteur économique.....	19
PARTIE II - La redistribution du pouvoir symbolique : la marque déposée.....	25
II.1 – La bataille du cadrage et le rôle de l'IA.....	27
II.2 – Capital symbolique et régimes de justification .....	33
II.3 – L'asymétrie des risques : le prix de la proximité.....	37
PARTIE III - Stratégies de gouvernementalité : l'art de la navigation .....	43
III.1 – Du positionnement à la posture agonistique .....	45
III.2 – Gouvernance des tensions internes .....	51
III.3 – La diplomatie du silence et la simulation .....	55
III.4 – Sanctuariser la RSE : protéger ou exposer l'engagement ?.....	59
III.5 – Hospitalité et hostipitalité : la marque comme espace d'accueil .....	65
Conclusion.....	73
Les analystes .....	77
Bibliographie.....	79



# Introduction

Le consensus n'est plus l'horizon du marketing contemporain. Non parce que les marques auraient renoncé à le chercher, ni parce que les publics seraient devenus irrationnellement hostiles, mais parce que les systèmes dans lesquels les marques existent ont été reconfigurés de telle sorte que la division y est plus rentable, plus psychiquement nécessaire et plus moralement inévitable que l'accord. Cette transformation n'est pas un phénomène de surface lisible dans les seules métriques de l'engagement numérique ou dans la multiplication des boycotts et des bad buzz : c'est une transformation structurelle, qui touche simultanément à la façon dont les identités se construisent, dont l'attention se capte et se monétise, et dont les jugements moraux organisent la légitimité des acteurs économiques. Elle produit une situation stratégique pour laquelle le *brand management* ne dispose pas encore d'un cadre théorique adéquat, non par manque de travaux, mais parce que les modèles disponibles ont été conçus pour un régime désormais révolu.

Le régime qui s'efface est celui du positionnement. Il supposait un espace de préférences tendanciellement stable, dans lequel la marque pouvait s'affirmer par différenciation, chercher le consensus comme horizon naturel de sa croissance, et traiter les conflits comme des perturbations à gérer plutôt que comme des propriétés constitutives de l'espace symbolique qu'elle habitait. Ce régime avait sa cohérence propre, ses outils adaptés, sa rationalité interne. Ce n'est pas parce qu'il était mal conçu qu'il a cessé de fonctionner, c'est parce que les conditions de son efficacité ont été structurellement altérées. Les architectures algorithmiques ne distribuent plus les contenus selon leur pertinence ou leur qualité mais selon leur potentiel d'engagement, qui est corrélé à leur intensité conflictuelle. Les dynamiques d'identité sociale, amplifiées par les dispositifs de personnalisation, ont fait de la frontière symbolique un opérateur de fidélité plus puissant que la supériorité fonctionnelle. Et la moralisation de l'économie a transformé chaque acte commercial en acte de positionnement dans un espace axiologique fragmenté, où le silence est lui-même une prise de position. Dans ces conditions, les outils hérités du positionnement, cartographie perceptuelle, segmentation par préférences, communication de différenciation, conservent une utilité tactique mais perdent leur pertinence stratégique : ils répondent à des interrogations qui ne sont plus les questions centrales.

La réponse spontanée du champ à cette situation a consisté à perfectionner les instruments de gestion de crise, à développer des doctrines de communication responsable et de *brand safety*, à aligner plus rigoureusement les engagements déclarés sur les pratiques vérifiables. Ces réponses sont loin d'être sans valeur : elles traduisent une sensibilité réelle à la mutation du régime. Mais elles partagent une présupposition qui en limite structurellement la portée : elles traitent le conflit comme une variable à réduire plutôt que comme une condition à habiter. Ce faisant, elles restent dans le paradigme qu'elles prétendent dépasser, celui d'une marque qui vise, in fine, à retrouver une stabilité symbolique comparable à celle dont elle jouissait avant que la conflictualité ne s'intensifie. Or cette stabilité n'est pas un état antérieur auquel un « bon » management permettrait de revenir : elle est une fiction opératoire dont les systèmes contemporains ont rendu le maintien impossible. Dorénavant, l'enjeu n'est pas de mieux gérer le conflit mais de gouverner autrement la marque dans un espace où le conflit est structurel.

Ce déplacement de la gestion vers le gouvernement est précisément ce que le concept foucauldien de gouvernementalité permet de théoriser. Foucault définit la gouvernementalité comme l'art de conduire des conduites, non pas de les contraindre ou de les éliminer, mais d'organiser les conditions dans lesquelles elles s'exercent. Transposée à la marque, cette définition engage un changement de perspective fondamental, déplaçant l'enjeu de la production de messages persuasifs ou séducteurs vers l'organisation des conditions d'existence symbolique d'une entité. Celle-ci opère en effet dans un champ de forces qu'elle ne contrôle pas et dont elle ne peut sortir. Gouverner la marque, dans ce sens, revient d'abord à comprendre la nature du champ dans lequel elle existe, les logiques de pouvoir qui le structurent, les conditions qui déterminent ce qu'elle peut dire de façon crédible, ce qu'elle peut taire sans se trahir, et selon quels principes elle peut tenir une position dans la durée sans se réfuter elle-même.

Cette étude est construite comme la démonstration successive des trois moments que cette reformulation rend nécessaires. Avant de pouvoir penser une gouvernementalité de marque adaptée au régime conflictuel, il faut en établir les fondements : comprendre pourquoi la conflictualité est produite par les systèmes eux-mêmes plutôt que subie depuis un extérieur qu'on pourrait neutraliser.

La première partie analyse les mécanismes psychosociaux, technologiques et axiologiques qui font de la division une ressource endogène aux systèmes d'attention, d'identification et de jugement moral. Avant de proposer une réponse stratégique, il faut ensuite mesurer ce que cette production systémique fait au pouvoir de la marque sur sa propre existence symbolique : comprendre comment le pouvoir de cadrage, de définition et de justification s'est redistribué vers des dispositifs algorithmiques et des régimes normatifs concurrents qui fonctionnent partiellement hors du contrôle institutionnel.

La deuxième partie théorise la dépossession narrative non comme une perte à déplorer mais comme une structure à comprendre. Ce n'est qu'à partir de ces deux acquis qu'une grammaire de gouvernementalité peut être construite sans illusion : une grammaire qui assume que la souveraineté discursive est irrécouvrable, que le conflit est la condition normale et non l'exception, et que l'autorité symbolique reste accessible mais selon des principes radicalement différents de ceux que le régime du positionnement avait institués.

In fine, la troisième partie théorise cinq dimensions d'une gouvernementalité de marque à la hauteur de la situation.

La construction de l'argument mobilise délibérément des cadres théoriques qui n'appartiennent pas au canon du *brand management*. La philosophie politique de Chantal Mouffe, la sociologie du capital symbolique de Pierre Bourdieu, la pragmatique des régimes de justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, la philosophie de l'hospitalité de Jacques Derrida et Barbara Cassin, la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth : ces ressources ne sont pas convoquées pour sophistiquer un propos qui pourrait se formuler sans elles. Elles sont nécessaires parce que les interrogations que pose le régime conflictuel contemporain au *brand management* sont des questions politiques, sémiotiques et philosophiques que les outils sectoriels n'ont pas été conçus pour traiter. La conflictualité structurelle n'est pas un problème de communication : c'est un problème de pouvoir, de légitimité et d'existence symbolique dans un espace divisé. Le réduire à ses seules manifestations communicationnelles, c'est précisément l'erreur que cette étude cherche à dépasser.



# **PARTIE I - Les fondements systémiques : la fabrique de la division**

Le diagnostic posé en ouverture de cette étude, le basculement d'un régime de consensus vers un régime de conflictualité structurelle, n'a de portée théorique que si l'on est en mesure d'en rendre compte causalement. Constaté que les marques opèrent désormais dans un espace plus conflictuel ne suffit pas : cela peut encore s'interpréter comme une intensification conjoncturelle, un effet de contexte propre à une période de polarisation politique, une conséquence provisoire de crises sociales superposées. Cette lecture, rassurante dans ses implications pratiques, autorise à traiter le conflit comme un régime d'exception destiné à se résorber, et à reconduire en conséquence les cadres classiques de la gestion de crise, ajustés à la hausse. C'est cette interprétation qu'il faut déconstruire, non pour la corriger à la marge, mais parce qu'elle repose sur une erreur de catégorie : elle situe la conflictualité dans l'environnement de la marque, alors qu'elle est produite par les systèmes mêmes dans lesquels la marque existe.

La question intellectuelle à laquelle cette partie répond n'est donc pas celle de l'intensité du conflit, mais celle de sa nature. S'agit-il d'une variable externe, fluctuante, sur laquelle des stratégies de communication mieux ajustées pourraient intervenir, ou s'agit-il d'une production systémique dont la marque ne peut sortir précisément parce qu'elle en est l'un des opérateurs ? Cette distinction change radicalement le régime de la réponse stratégique. Si le conflit est externe, la compétence requise est celle de la gestion : anticiper, répondre, amortir. S'il est endogène, la compétence requise est d'un autre ordre : comprendre les mécanismes qui le produisent pour en habiter les logiques plutôt que de prétendre en neutraliser les effets. C'est ce second régime de compréhension que cette partie cherche à fonder.

La thèse qu'elle défend est la suivante : la conflictualité contemporaine est structurellement produite par la convergence de trois systèmes distincts dont aucun n'a la division pour finalité déclarée, mais dont chacun la génère comme condition nécessaire de son propre fonctionnement. Ces trois systèmes opèrent à des niveaux d'analyse différents, psychosocial, techno-économique, axiologique, mais leurs logiques s'articulent de façon à faire du clivage non pas un accident ou une défaillance, mais une ressource : ressource d'identification, ressource d'engagement,

ressource de légitimité morale. Comprendre ce triple mécanisme de production permet de saisir pourquoi la neutralité n'est plus une option stratégique disponible, pourquoi toute prise de parole est nécessairement une prise de position dans un espace déjà divisé, et pourquoi les instruments classiques de la gouvernabilité de marque, fondés sur l'hypothèse implicite d'un espace de préférences gouvernable, ont perdu leur efficacité propre.

La démonstration procède en trois moments qui sont autant de niveaux d'analyse de cette production systémique.

- Le premier interroge les fondements psychosociaux de l'attachement identitaire et la façon dont les architectures algorithmiques les amplifient : il s'agit de comprendre pourquoi l'identité se construit dans et par l'opposition, et ce que les dispositifs de personnalisation font à cette dynamique constitutive.
- Le second analyse les architectures technologiques de l'attention comme infrastructure de production différentielle de la conflictualité : non pas comme biais correctible mais comme logique économique de valorisation du clivage.
- Le troisième examine la moralisation de l'économie comme transformation du régime de légitimité des marques : non plus seulement évaluées sur ce qu'elles proposent, mais sommées de se situer dans un espace axiologique structurellement fragmenté.

Ces trois niveaux ne s'additionnent pas : ils se renforcent mutuellement pour produire un régime de conflictualité dont la caractéristique décisive est qu'il ne peut pas être désactivé par des ajustements communicationnels, parce qu'il est antérieur à toute communication.

## I.1 – Anthropologie de la distinction et agonisme identitaire

Par [Joana NABAIS](#) & [Cécilia DOS SANTOS FLORA](#)

L'identité sociale, au sens où Tajfel<sup>1</sup> l'a théorisée dans sa psychologie des groupes, n'est pas une propriété intrinsèque que l'individu posséderait indépendamment de ses appartenances collectives. Elle est structurellement relationnelle : « Social identity is that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group. » Ce point de départ a une conséquence radicale que le marketing a longtemps refusé de regarder en face. Si l'identité est ce que le groupe donne à l'individu de lui-même, alors cet individu est structurellement dépendant de la valeur symbolique de son groupe et cette valeur ne s'établit jamais dans l'immanence, mais toujours relationnellement, par différence et par hiérarchisation. Tajfel le précise avec une rigueur qui dépasse la simple observation psychologique : « The characteristics of one's group as a whole (such as its status, its richness or poverty, its skin colour or its ability to reach aims) achieve most of their significance in relation to perceived differences from other groups and the value connotation of these differences. » Ce qui est en jeu ici n'est pas seulement une dynamique de préférence communautaire. C'est une structure d'intelligibilité : le groupe ne se sait lui-même qu'en se distinguant, et cette distinction engage simultanément une répartition du légitime et de l'illégitime, une valorisation de l'endogroupe et une dévaluation de l'exogroupe. Transposé au champ de la gouvernementalité des marques, ce principe révèle une transformation décisive de la nature de l'attachement : il n'est plus réductible à la préférence fonctionnelle ou à l'agrément esthétique. Il engage une prise de position dans un espace symbolique structuré par des oppositions, des frontières, des antagonismes latents. Aimer une marque, c'est aussi, selon une logique que Tajfel rend structurellement nécessaire, tenir à distance une autre vision du monde.

Cette observation aurait pu rester cantonnée au registre de la psychologie sociale si les architectures technologiques contemporaines n'avaient pas radicalement amplifié ses effets au point d'en transformer la nature. Les systèmes algorithmiques de personnalisation ne se contentent pas de refléter des préférences préexistantes : ils les cristallisent, les polarisent, les fixent dans des catégories de plus en plus étanches.

---

<sup>1</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

Kate Crawford a montré, dans son analyse des infrastructures de l'intelligence artificielle, que ces systèmes incorporent des choix normatifs et des structures de pouvoir qui orientent silencieusement la production des identités perçues. Le classement, la corrélation, le regroupement ne sont pas des opérations neutres : ils opèrent ce qu'on peut nommer une essentialisation fonctionnelle, qui réduit la complexité des positionnements symboliques à des profils homogènes, reproductibles, exploitables. Les systèmes de recommandation de plateformes comme Instagram ou TikTok constituent des cas analytiquement exemplaires de ce mécanisme : en agrégeant les comportements d'utilisateurs autour de contenus de marques, ils construisent des clusters communautaires dont les frontières sont non seulement descriptives mais normatives. La marque n'est dès lors plus appréhendée dans sa densité propre, dans la tension interne de ses significations ; elle est saisie à travers les filtres communautaires qu'amplifient les plateformes, réduite à la caricature de ce que ses usagers les plus actifs et les plus réactifs projettent d'elle. Ce qu'on peut appeler l'essentialisation algorithmique produit ainsi un paradoxe stratégique fondamental : plus une marque cherche à construire une identité complexe, nuancée, ouverte à la contradiction interne, moins les dispositifs numériques sont en mesure de la restituer fidèlement. La simplification n'est pas un accident ; elle est la condition de l'optimisation.

Ce mécanisme se comprend mieux si l'on introduit la distinction, absente du paradigme taylorien mais nécessaire à sa mise en œuvre analytique, entre différenciation fonctionnelle et démarcation symbolique. La première suppose un espace concurrentiel défini par des attributs comparables, où la marque s'affirme par une supériorité de performance, de rapport qualité-prix ou d'innovation technologique. Elle appartient à l'économie des préférences rationnelles, dans laquelle le consommateur arbitre entre des offres selon des critères relativement stables et partageables. La démarcation symbolique opère dans un registre entièrement différent : elle engage la question de la vision du monde, de l'appartenance communautaire, de ce que l'on défend et de ce que l'on rejette en choisissant une marque plutôt qu'une autre. Dans un environnement de fragmentation identitaire avancée, où les appartenances se multiplient, se superposent et se rigidifient, et où les clivages axiologiques traversent désormais jusqu'aux décisions d'achat les plus ordinaires, la démarcation symbolique tend à supplanter la différenciation

fonctionnelle comme opérateur central de l'attachement durable. Non que la performance soit devenue indifférente à l'acte d'achat, mais parce qu'à performance perçue équivalente, c'est la valeur symbolique de l'appartenance qui détermine la fidélité affective. La loyauté se nourrit d'altérité : on reste dans la communauté parce qu'on a désigné, au moins implicitement, une communauté adverse.

C'est ici qu'intervient la notion d'agonisme, qu'il convient de distinguer avec précision de l'antagonisme. Là où l'antagonisme désigne une relation d'hostilité pure entre des ennemis qui se nient mutuellement toute légitimité, l'agonisme, au sens que lui confère la philosophie politique de Chantal Mouffe, suppose une conflictualité constitutive mais encadrée, dans laquelle les adversaires partagent un même espace symbolique sans prétendre à la même vision du monde. Cette distinction n'est pas seulement conceptuelle : elle décrit deux formes effectives de dynamique identitaire dans les communautés de consommation. La frontière symbolique, loin d'affaiblir une marque en la privant d'une partie de son public potentiel, peut intensifier l'attachement de ceux qui se reconnaissent dans ce qu'elle assume d'incompatible avec d'autres valeurs. L'agonisme devient ainsi moteur d'identification précisément parce qu'il reconfigure la marque en espace de convictions, en territoire de sens où l'on appartient non seulement par préférence mais par opposition. La controverse cesse d'être une anomalie communicationnelle et commence à fonctionner comme une frontière symbolique qui donne sa densité à l'appartenance. Le débat suscité en 2019 par la campagne Gillette « The Best Men Can Be » illustre ce mécanisme dans sa brutalité : la frontière tracée par la marque entre deux conceptions de la masculinité a simultanément exclu une partie de son public traditionnel et intensifié la conviction de ceux qui se reconnaissaient dans la position assumée. Le conflit a produit de l'identité communautaire de façon bien plus efficace que des années de communication consensuelle n'auraient pu le faire.

Cette logique agonistique produit cependant une tension structurelle entre deux régimes d'ambition de marque que les dispositifs algorithmiques exacerbent plutôt qu'ils ne permettent de résoudre.

Le premier est celui de l'extension : accroître les publics, multiplier les points d'adhésion, minimiser les facteurs d'exclusion, tendre vers une universalité de l'adresse.

Le second est celui de l'intensification : renoncer à l'universalité pour approfondir l'attachement d'une communauté de conviction dont la fidélité affective compense en densité ce qu'elle concède en extension. Ces deux régimes ne sont pas accessibles à toutes les marques : la structure du marché, le degré de proximité avec le quotidien, la nature des publics et la morphologie du champ concurrentiel déterminent lequel est stratégiquement soutenable. Une marque de grande consommation dont la dépendance économique aux publics larges est structurelle ne peut pas adopter sans risque la logique convictionnelle qu'une marque de niche peut assumer sans conséquence immédiate sur ses volumes. Mais la tension entre ces deux régimes est irréductible dans la mesure où les systèmes algorithmiques tendent mécaniquement à pousser toute marque vers la logique d'intensification : en amplifiant les signaux d'appartenance communautaire, ils produisent des effets de frontière que la marque n'a pas nécessairement choisis mais dont elle subit les conséquences en termes de polarisation des réceptions.

La conséquence la plus exigeante de cette analyse pour le planning stratégique est de nature proprement décisionnelle et précède toute élaboration tactique. Si toute prise de position renforce une frontière, et si toute frontière active une polarisation potentielle que les dispositifs algorithmiques amplifieront mécaniquement, alors la question stratégique centrale devient : quelle opposition sommes-nous en mesure d'assumer, et selon quelle profondeur d'engagement ?

Cette reformulation n'est pas rhétorique. Elle engage une cartographie des adversaires symboliques potentiels, une évaluation de la tolérance au clivage selon les structures de dépendance économique, et une anticipation des effets d'essentialisation que les dispositifs algorithmiques produiront à partir de toute position assumée. L'identité sociale, au sens tadjfelien, ne se comprend pleinement que dans la valeur conférée aux différences perçues. C'est précisément cette valeur que le planneur doit désormais apprendre à cartographier, non plus comme une variable résiduelle du positionnement, mais comme son opérateur anthropologique le plus fondamental.

## I.2 – Médiologie du clash et architectures technologiques

Par [Asia MIRANDA](#), [Miranty RAVONINJATOVO](#), [Tracy ARMANSIN](#)

L'économie de l'attention, telle que la théorise Yves Citton<sup>2</sup>, ne désigne pas simplement le fait que l'attention humaine serait devenue rare dans un environnement saturé de sollicitations. Elle entraîne un renversement plus profond dans la logique de création de valeur : ce n'est plus la qualité, la véracité ou la pertinence de l'information qui détermine sa valeur économique, mais sa capacité à capter, retenir et mobiliser l'attention des individus dans la compétition permanente qui s'est instituée pour en faire la ressource centrale de l'économie numérique. Ce renversement a une conséquence que Citton identifie mais que les pratiques de communication d'entreprise ont mis du temps à mesurer : dans un régime d'abondance informationnelle, les contenus qui s'imposent ne sont pas ceux qui informent le mieux mais ceux qui interrompent le plus efficacement le flux. Or l'interruption la plus efficace n'est pas celle de la surprise intellectuelle ou de la beauté formelle : c'est celle de l'émotion négative. La colère, l'indignation, le sentiment d'injustice ou de trahison produisent une réponse attentionnelle statistiquement supérieure à toute autre forme d'affect. Non parce que les individus seraient fondamentalement attirés par le conflit, mais parce que, du point de vue de l'économie évolutive de l'attention, la menace a toujours primé sur le plaisir comme signal de saillance.

Ce n'est donc pas par hasard que Romain Badouard, analysant la transformation des espaces publics numériques, constate que « des promesses d'émancipation et de transformation via l'outil numérique il ne reste désormais qu'un véritable champ de bataille ». Cette formule n'est pas une lamentation sur les promesses déçues d'un internet libérateur : c'est le diagnostic d'une reconfiguration structurelle. Le champ de bataille n'est pas le résultat d'une dérive involontaire de l'espace numérique vers des usages conflictuels ; il est la forme prise par un espace dont les règles de distribution ont été conçues pour optimiser l'engagement, et dans lequel l'engagement se révèle structurellement corrélé à l'intensité affective. Que ces règles encodent, comme le précise Badouard, un véritable « projet politique » dans les architectures algorithmiques signifie qu'elles ne sont pas neutres à l'égard des formes d'expression

---

<sup>2</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

qu'elles sélectionnent : elles favorisent celles qui produisent le plus de données comportementales exploitables, et ce sont précisément les formes les plus clivantes qui en génèrent le plus. La plateforme ne reflète pas la conflictualité sociale préexistante : elle en est un opérateur actif.

Le mécanisme par lequel s'opère cette amplification est ce qu'on peut nommer l'amplification différentielle : les contenus ne circulent pas dans l'espace numérique selon leur pertinence intrinsèque, mais selon la valeur qu'ils représentent pour les systèmes d'optimisation qui gouvernent leur distribution. Or cette valeur est calculée à partir des métriques d'interaction, commentaires, partages, réactions, durée d'exposition, répétition des visites dont l'intensité est systématiquement supérieure pour les contenus qui suscitent la contestation ou l'indignation plutôt que l'approbation silencieuse. Un contenu consensuel et approuvé par une majorité génère peu d'interactions visibles : la majorité qui approuve ne commente pas, ne partage pas, ne réagit pas. Un contenu contesté génère une activité disproportionnée des deux côtés de la ligne de fracture. Le système d'optimisation interprète cette activité comme un signal de pertinence et amplifie mécaniquement la diffusion. La boucle ainsi produite explique que, comme l'observe Badouard, « la provocation serait également un des moyens dont usent certains internautes pour se faire entendre, par exemple en publiant un tweet volontairement polémique » : la provocation n'est pas seulement une posture rhétorique, c'est une stratégie rationnelle d'adaptation aux règles implicites du système de distribution.

La confirmation empirique la plus documentée de ce mécanisme est fournie par les révélations de Frances Haugen devant le Sénat américain en 2021. Les documents internes de Meta que Haugen avait exfiltrés montraient que l'entreprise disposait en interne de preuves que ses systèmes de recommandation amplifiaient préférentiellement les contenus générant des réactions de type « angry » ou « wow » plutôt que « like », et que cette amplification favorisait structurellement les contenus polarisants, même lorsque les équipes de modération avaient identifié leur caractère problématique. Plus significatif encore, les documents révélaient que des modifications de l'algorithme visant à réduire la désinformation avaient été abandonnées parce qu'elles réduisaient simultanément l'engagement global, c'est-à-dire les métriques à partir desquelles se calculait la valeur économique de la

plateforme. Ce n'est donc pas par négligence ou par défaillance de gouvernance que le système produit de la conflictualité : c'est parce que la conflictualité est, structurellement, plus rentable que la modération. La division n'est pas un dysfonctionnement que la plateforme n'aurait pas su corriger : c'est une ressource dont le modèle économique est dépendant.

Cette économie politique du clivage a une conséquence sémiotique directe sur le régime de circulation des signes de marque. Dans l'espace numérique gouverné par l'amplification différentielle, le signe de marque n'est plus porté par les seules conditions d'énonciation que l'organisation maîtrise. Il entre dans un système de redistribution dont la logique de sélection est étrangère aux intentions communicationnelles de son émetteur. Un contenu de marque qui touche, même tangentiellement, à un sujet moralement chargé (genre, race, environnement, patriotisme, santé) n'est pas simplement vu par des publics plus larges que prévu : il est réinscrit dans des dynamiques de conflit que ces sujets portent structurellement, et amplifié dans des espaces communautaires où sa charge conflictuelle lui donne une signification radicalement différente de celle projetée par l'émetteur. Les travaux de William Brady et ses collègues, qui ont montré qu'une unité supplémentaire de vocabulaire moral-émotionnel dans un message produit une augmentation d'environ 20% du taux de repartage sur les plateformes sociales, quantifient ce phénomène avec une précision qui rend difficilement soutenable l'hypothèse d'une gestion séparée de la diffusion et de la conflictualité.

Ce que la médiologie du clash révèle pour la gouvernementalité de marque est en définitive une transformation de la nature même du risque communicationnel. Dans l'espace médiatique classique, la marque pouvait traiter le risque de conflit comme une variable distincte de la stratégie de diffusion : on gérait la portée d'un côté, on gérait les crises de l'autre, selon des temporalités et des compétences différentes. L'amplification différentielle rend cette dissociation structurellement intenable. Ce sont les mêmes propriétés du contenu, sa charge émotionnelle, son ambivalence morale, son potentiel d'indignation, qui actionnent simultanément les mécanismes d'amplification algorithmique et les dynamiques de polarisation communautaire. Chercher la portée maximale dans un environnement gouverné par ces règles, c'est nécessairement jouer dans le registre que le système récompense : celui de l'intensité

affective, qui est aussi celui de la friction identitaire. La stratégie de diffusion ne peut donc plus être pensée indépendamment d'une analyse de la conflictualité potentielle des contenus : dans l'espace algorithmique, elles constituent le même problème, et le planneur stratégique qui les traiterait séparément travaillerait sur une représentation de l'espace médiatique qui n'est plus celle dans laquelle sa marque opère effectivement.

## I.3 – La moralisation comme nouveau moteur économique

Par [Djibril GASSAMA](#)

La conflictualité qui traverse les marques contemporaines ne résulte pas d'une simple intensification des rivalités concurrentielles ordinaires, mais d'un déplacement dans la nature même de ce qui fait l'objet du litige. Ce qui était autrefois évalué, la qualité du produit, la fiabilité du service, la justesse du prix, n'a pas disparu de l'équation commerciale, mais il a été doublé, voire supplanté, par une interrogation d'un ordre différent : celle de la légitimité morale de l'entreprise en tant qu'acteur dans le monde. La marque ne répond plus seulement à la question de ce que vaut ce qu'elle propose, mais à celle, structurellement plus déstabilisante, de ce à quoi elle contribue et selon quelle conception du bien elle opère. Ce transfert de registre ne signifie pas la fin de la rationalité économique : il signifie sa pénétration par un système normatif hétérogène et concurrentiel, qui impose à chaque acte commercial une lecture morale et en fait simultanément un acte de partage du monde, d'assignation de valeurs, de délimitation du légitime et de l'illégitime. La RSE, d'option éthique facultative qu'elle était, est devenue une matrice d'évaluation obligatoire dans laquelle toutes les marques sont désormais convoquées à se situer, indépendamment de leur secteur, de leur taille ou de leurs intentions.

Ce déplacement n'est ni le produit d'une sensibilité conjoncturelle propre à certains segments de consommateurs ni le résultat d'une pression militante passagère. Il est anthropologiquement fondé. Jonathan Haidt<sup>3</sup> a établi que le jugement moral précède irrémédiablement l'argumentation rationnelle : « les intuitions morales surgissent automatiquement et presque instantanément, bien avant que le raisonnement moral n'ait la chance de commencer, et ces premières intuitions ont tendance à guider notre raisonnement ultérieur ». Cette priorité de l'intuition sur la délibération a une conséquence stratégique majeure : la réputation morale d'une entreprise ne se construit et ne se détruit pas dans le temps long de la démonstration discursive, mais dans l'espace bref et souvent irréversible de la perception affective immédiate. Lorsqu'une marque prend une position publique sur une question socialement chargée, elle n'est pas d'abord reçue comme un argument susceptible d'évaluation

---

<sup>3</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

critique, mais comme un signal moral instantanément situé, interprété à travers les cadres préexistants de ses publics avant tout traitement réflexif. C'est la structure même du traitement moral qui rend la controverse de marque irréductible à une gestion communicationnelle : on ne répond pas à une intuition par un communiqué de presse.

La seconde contribution de Haidt, plus structurante encore pour l'analyse des marques, réside dans sa théorie des fondements moraux. L'auteur propose une métaphore d'une précision heuristique remarquable : « l'esprit vertueux est comme une langue avec six récepteurs gustatifs ». Ces six fondements (le soin et le préjudice, l'équité et la tricherie, la loyauté et la trahison, l'autorité et la subversion, la sainteté et la dégradation, la liberté et l'oppression) constituent les matrices élémentaires à travers lesquelles les individus évaluent les actions des acteurs sociaux. Or ces matrices ne sont pas universellement partagées dans leur activation effective. Haidt note que « le domaine moral est exceptionnellement étroit dans les cultures WEIRD (Occidentales, Éduquées, Industrialisées, Riches et Démocratiques), où il se limite largement à l'éthique de l'autonomie », tandis qu'il est plus vaste, incluant les éthiques de la communauté et de la divinité, dans la plupart des autres sociétés. Ce constat révèle un biais structurel considérable dans la conception de la communication engagée des grandes marques occidentales : elles opèrent presque exclusivement dans les registres du soin et de l'équité, c'est-à-dire dans les fondements moraux dominants des catégories sociales auxquelles appartiennent leurs équipes créatives et leurs planneurs. Ce faisant, elles activent nécessairement, par contraste, des fondements de la loyauté, de l'autorité ou de la pureté chez les publics dont ces fondements sont saillants, produisant non pas un effet de neutralité mais une prise de parti morale dont elles ignorent généralement la portée réelle.

Le mécanisme de moralisation concurrentielle ne se comprend pleinement qu'en articulant la théorie des fondements moraux à la dynamique identitaire établie en I.1. Pour Tajfel, les caractéristiques d'un groupe « acquièrent l'essentiel de leur signification en relation avec des différences perçues par rapport à d'autres groupes et avec la valeur conférée à ces différences ». Ce que la psychologie sociale de l'identité établit avec rigueur, c'est que l'appartenance groupale est fondamentalement relationnelle et comparative. Lorsque cette logique d'identification par opposition

rencontre la fragmentation des fondements moraux décrite par Haidt, un mécanisme d'une redoutable efficacité sociale se met en place : les grilles morales cessent d'être des systèmes d'évaluation personnels pour devenir des insignes d'appartenance tribale. La consommation, le rejet ou le boycott d'une marque dépassent le simple acte d'évaluation économique ou le geste éthique individuel pour devenir une véritable déclaration d'appartenance, une façon de signaler à qui l'on ressemble et de qui l'on se distingue. La marque devient un objet de cristallisation des frontières identitaires, appropriée ou rejetée précisément parce qu'elle active des fondements moraux différemment distribués dans des communautés en rapport de tension. C'est en ce sens précis que la conflictualité économique devient conflit axiologique, déplaçant l'enjeu de la valeur d'échange du produit vers la valeur symbolique que son adoption ou son rejet confère à l'appartenance groupale.

La campagne Nike de 2018 autour de Colin Kaepernick illustre, avec une netteté analytique rare, la structure sémiotique de ce mécanisme. Le dispositif central, le portrait du quarterback assorti de la légende « Believe in something, even if it means sacrificing everything », n'est pas d'abord un message mais un opérateur de clivage : il condense en un seul syntagme une tension irréductible entre fondements moraux incompatibles. Pour une large partie des publics afro-américains et progressistes, il convoque le fondement liberté face à l'oppression, associant la marque à la résistance contre les injustices raciales systémiques. Pour une fraction non négligeable des publics conservateurs et patriotiques, le même geste active le fondement loyauté face à la trahison, l'agenouillement lors de l'hymne national étant perçu comme une défection symbolique envers les institutions fondatrices du lien communautaire national. La force analytique de ce cas ne tient pas au bilan commercial de la campagne, globalement positif pour Nike, mais à ce qu'il révèle de la logique sémiotique de la moralisation contemporaine : un signifiant unique possède la capacité de traverser plusieurs fondements moraux de manière antagoniste, produisant une polarisation non pas malgré, mais par la densité symbolique du signe. La controverse n'est pas la conséquence accidentelle de la campagne : elle en est la forme d'existence sociale nécessaire dans un champ moral fragmenté.

Ce constat produit une implication pour la gouvernementalité des marques qui dépasse la seule cartographie des sensibilités. La première exigence est bien

d'identifier les fondements moraux dominants dans chacune des communautés qui composent les audiences d'une marque, non les préférences déclarées, dont les dispositifs d'étude qualitative capturent mal les intensités morales, mais les fondements effectifs qui structurent l'évaluation avant toute délibération. Cette cartographie morale est d'autant plus urgente que, conformément à la thèse centrale de Haidt, les publics ne délibèrent pas, ils perçoivent. Mais la conséquence la plus radicale de cette analyse concerne le statut de la neutralité. Dans un régime de moralisation généralisée, l'absence de position n'est jamais reçue comme indifférence : elle est elle-même un acte moral situé. Se taire sur une question politiquement chargée, c'est activer, aux yeux de certains publics, le fondement de la loyauté envers un ordre établi, et aux yeux d'autres, celui de la complicité par inaction. Le silence est un signifiant plein dans un champ où tous les actes sont nécessairement lus comme des actes moraux. Ce qui change fondamentalement pour la gouvernementalité de marque, c'est qu'elle ne peut plus prétendre habiter un espace antérieur à la morale : elle doit assumer l'irréductibilité de sa situation normative, et faire de cette assomption la matière même de sa stratégie.

## Conclusion

Ce que cette démonstration a établi ne se résume pas à l'observation que les marques évoluent dans un environnement plus conflictuel qu'auparavant. Une telle formulation resterait prisonnière du schème qu'elle prétend dépasser : elle traiterai encore la conflictualité comme une variation de degré dans un espace dont la nature demeurerait inchangée. Ce que la démonstration a effectivement établi, c'est quelque chose de plus radical et de plus exigeant : que la conflictualité est produite par les systèmes eux-mêmes, non malgré eux. Elle n'est pas un risque qui vient de l'extérieur perturber un espace commercial fondamentalement ordonné ; elle est la logique interne de fonctionnement de trois systèmes convergents, les dynamiques de l'identité sociale, les architectures de l'attention, les régimes de jugement moral, qui trouvent chacun dans la division une ressource, non une anomalie. Le conflit est rentable. Il est psychiquement nécessaire à la constitution des identités. Il est algorithmiquement récompensé. Il est moralement inévitable dans un espace où tout acte commercial est simultanément un acte de positionnement dans un champ axiologique structurellement divisé. Ce ne sont pas trois convergences accidentelles : ce sont trois expressions d'une même logique systémique dont la marque n'est pas l'observatrice mais le théâtre.

Le déplacement conceptuel que cette démonstration produit engage une conséquence théorique que la pensée du *brand management* n'a pas encore pleinement absorbée. Si la conflictualité est endogène aux systèmes, alors les catégories héritées de la gestion de crise et du *brand safety* ne sont pas seulement insuffisantes : elles sont structurellement inadéquates. Elles présupposent un état de base non conflictuel que les crises viendraient temporairement suspendre, et auquel un bon dispositif de réponse permettrait de revenir. Ce présupposé est précisément ce que la partie I a démontré être une fiction opératoire. Il n'y a pas d'état de base non conflictuel vers lequel on pourrait revenir, parce que la conflictualité n'est pas une déviation par rapport à un équilibre normal : elle est la condition normale d'un espace structuré pour la produire. La question stratégique n'est donc pas comment retrouver la stabilité, mais comment exister et agir de façon cohérente dans un espace qui en est structurellement dépourvu.

La conséquence stratégique la plus immédiate de ce déplacement touche au statut de la neutralité. Dès lors que les dynamiques identitaires font de toute position une

prise de parti, que les architectures algorithmiques récompensent l'intensité plutôt que l'équilibre, et que la moralisation de l'économie transforme le silence en signal moral au même titre que la prise de parole, la neutralité cesse d'être une option stratégique disponible. Elle n'est pas impossible à formuler ; elle est impossible à recevoir. Dans un espace où tout acte est lu à travers des grilles morales différenciellement distribuées, l'absence de position n'est pas interprétée comme indifférence mais comme choix, comme alignement implicite, comme complicité par inaction. La marque qui cherche la neutralité ne se soustrait pas au champ conflictuel : elle y entre sans avoir décidé de la façon dont elle y entre, ce qui est précisément la forme la plus coûteuse d'exposition au conflit.

Cette démonstration laisse cependant ouverte une question qu'elle n'avait pas pour objet de résoudre, mais qu'elle rend désormais incontournable. Si la conflictualité est structurellement produite par les systèmes dans lesquels la marque opère, la question de qui en gouverne les termes reste entière. Savoir que le conflit est endogène ne dit pas encore qui dispose du pouvoir de le cadrer, d'en fixer les enjeux, d'en désigner les responsables. Or c'est précisément cette question du cadrage, et donc du pouvoir symbolique, qui détermine dans quelle mesure une marque peut encore prétendre à une forme d'autorité sur son propre récit dans un espace où la division est non seulement produite mais activement distribuée par des acteurs, des dispositifs et des logiques économiques qui la dépassent. La conflictualité est le sol. La redistribution du pouvoir symbolique en est la conséquence la plus décisive, et la plus sous-théorisée.

# **PARTIE II - La redistribution du pouvoir symbolique : la marque dépossédée**

La démonstration conduite dans la première partie de cette étude a établi que la conflictualité n'est pas une perturbation venue de l'extérieur mais une production endogène aux systèmes dans lesquels la marque opère. Cette conclusion appelle immédiatement une question de second ordre, plus décisive encore pour la gouvernementalité : si le conflit est produit par les systèmes, qui en gouverne les termes ? La conflictualité n'est pas un phénomène symétrique dans lequel tous les acteurs seraient également exposés et également armés. Elle est une lutte pour l'imposition du réel, une compétition pour le droit de définir ce qui se passe, ce qui compte, et selon quels critères les actes d'une organisation doivent être jugés. Cette compétition a une structure de pouvoir, et c'est cette structure qui a été fondamentalement reconfigurée.

La marque a longtemps bénéficié, dans cet espace de définition, d'une asymétrie favorable. Non parce qu'elle disposait d'une vérité sur elle-même que les autres n'auraient pas, mais parce qu'elle concentrait les ressources symboliques, communicationnelles et financières qui lui permettaient de faire prévaloir sa version de la réalité. Son récit pouvait être contesté, mais il constituait la référence à partir de laquelle les contre-discours se définissaient eux-mêmes en opposition. Cette position de surplomb discursif est ce qui a disparu, non pas provisoirement, non pas en raison d'une série de crises mal gérées, mais structurellement, parce que les dispositifs qui produisent et distribuent le sens se sont multipliés, technicisés et partiellement autonomisés hors de tout contrôle institutionnel.

Ce déplacement ne se réduit pas à la montée en puissance des réseaux sociaux ni à la fragmentation des médias. Il engage une transformation plus profonde : celle du pouvoir de cadrage lui-même. Cadrer une situation, au sens où Goffman l'entend, c'est définir implicitement ce qui s'y passe, sélectionner les éléments pertinents, hiérarchiser les causes, instituer les responsabilités. Ce pouvoir, qui précède

logiquement toute prise de parole et en détermine la portée, ne réside plus prioritairement dans les institutions qui produisent des discours, mais dans les dispositifs qui les redistribuent, les synthétisent et les hiérarchisent. La thèse que cette partie défend est que le capital symbolique de la marque s'est redistribué vers trois niveaux de détermination qui lui sont partiellement extérieurs et que ses instruments classiques de gouvernementalité n'ont pas été conçus pour appréhender : les dispositifs algorithmiques qui exercent un pouvoir de définition autonome sans intention identifiable ; les régimes de justification pluriels et structurellement incompatibles dans lesquels la marque est simultanément inscrite et dont aucun ne peut plus être naturalisé comme évident ; et la structure différentielle du champ économique et symbolique, qui distribue l'exposition au risque moral selon des logiques positionnelles indépendantes des choix communicationnels.

La démonstration procède en trois moments articulés. Le premier analyse la façon dont le pouvoir de cadrage s'est déplacé vers des acteurs tiers, et plus particulièrement vers des dispositifs algorithmiques qui constituent une forme inédite d'autorité de définition, soustraite aux catégories ordinaires de la critique discursive. Le second examine les tensions entre régimes de justification concurrents qui rendent toute naturalisation de la légitimité structurellement fragile, condamnant la marque à un travail permanent de justification dans des registres dont les principes sont mutuellement irréductibles. Le troisième montre que cette conflictualité pour le capital symbolique n'est pas uniformément distribuée dans le champ : elle obéit à une topologie différentielle dont la variable déterminante est la position structurelle de la marque, et dont la compréhension constitue la condition préalable à toute stratégie de gouvernementalité.

## II.1 – La bataille du cadrage et le rôle de l'IA

Par : [Sara MELLOUKI](#) et [Marc-Henry MERCIER](#)

Le pouvoir de définir une situation précède logiquement et stratégiquement le pouvoir d'y prendre position. Cette asymétrie fondamentale, que la sociologie de l'interaction a longuement travaillée, acquiert dans le régime conflictuel contemporain une acuité particulière parce que les dispositifs qui exercent ce pouvoir de définition se sont multipliés, technicisés et partiellement autonomisés par rapport aux acteurs institutionnels qui croyaient en détenir le monopole. Erving Goffman<sup>4</sup> a établi que toute interaction sociale repose sur un cadrage, une définition implicite de ce qui se passe ici, qui sélectionne les éléments pertinents, hiérarchise les causes et les responsabilités, et détermine ce qui peut être dit, pensé ou jugé. Ce que Pierre Bourdieu ajoute à cette analyse, en articulant la question de la parole à celle de l'autorité symbolique, c'est que le cadrage n'est jamais un acte discursif neutre : il est toujours le produit de positions dans un champ, de capitaux différenciellement distribués, d'une légitimité à dire qui ne va pas de soi mais qui se conquiert, s'hérite et se conteste. La marque, en tant qu'institution qui prétend au droit de se nommer elle-même, occupait dans ce jeu une position historiquement favorable : elle disposait des ressources symboliques, financières et communicationnelles suffisantes pour que son auto-définition s'impose, sinon comme la seule version de la réalité, du moins comme la version de référence à partir de laquelle les autres se définissaient en opposition. Cette position est désormais structurellement compromise.

Le modèle monologique du planning stratégique reposait sur une hypothèse implicite de souveraineté discursive. La marque concevait sa narration, la diffusait via des canaux maîtrisés, et les publics la recevaient dans un espace relativement balisé où l'auto-définition institutionnelle bénéficiait d'une asymétrie favorable. Les relations publiques et la gestion de crise admettaient l'existence de contre-discours, mais comme des exceptions à gérer, des perturbations d'un système dont la logique dominante restait celle de l'émetteur institutionnel. Ce qui a changé n'est pas

---

<sup>4</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

simplement que les contre-discours sont devenus plus nombreux ou plus intenses : c'est que la condition de possibilité de la souveraineté discursive elle-même a disparu. La marque entre désormais, structurellement et en permanence, dans une compétition pour le contrôle du cadrage de sa propre réalité, compétition dont elle n'est plus nécessairement le participant le mieux armé.

Les médias traditionnels ont toujours exercé un pouvoir de cadrage autonome, en sélectionnant les événements et en imposant des hiérarchies de pertinence sur lesquelles l'institution avait peu de prise. Les activistes et organisations de la société civile constituent une forme de compétition pour le cadrage analytiquement plus instructive encore : dans cet espace, la légitimité symbolique ne dépend pas des ressources mais de la crédibilité du récit, et un contre-cadrage documenté et moralement cohérent peut disposer d'une force de définition supérieure à celle de la communication institutionnelle la mieux financée. Ce que ces acteurs ont en commun, malgré leurs différences, c'est d'opérer selon une logique reconnaissablement intentionnelle : leurs cadres peuvent être contestés, leurs intérêts identifiés, leurs positions situées dans un espace de justification. La critique ordinaire du tiers-cadrant humain passe par cette identification de la perspective : on peut dire qu'un journal est partisan, qu'une ONG défend une cause, qu'un activiste a des intérêts dans la controverse. L'intentionnalité ouvre un espace de contre-argumentation.

C'est précisément ce que les systèmes d'intelligence artificielle générative ne permettent pas. Lorsqu'un grand modèle de langage synthétise une controverse impliquant une marque, il n'opère pas depuis une perspective identifiable : il n'a pas de parti pris au sens ordinaire du terme, pas d'intérêt dans l'issue, pas de position dans un champ. Et pourtant, il exerce une fonction de définition de situation dont les effets sont équivalents à ceux d'un cadrage délibéré, voire supérieurs, précisément parce que son apparence de neutralité technique le soustrait aux catégories ordinaires du jugement sur la parole. On peut contester une assertion journalistique en la réinscrivant dans la perspective de son auteur ; on ne peut pas, dans les termes habituels de la critique discursive, contester une synthèse algorithmique produite par un système qui ne « dit » rien mais « calcule ». Ces systèmes constituent ce qu'on peut nommer, en prolongeant le geste goffmanien, des tiers-cadrants algorithmiques : des dispositifs qui, sans être des acteurs au sens intentionnel, exercent une fonction

de cadrage dont l'autorité tient précisément à sa nature computationnelle. La définition de la situation est désormais disputée par des acteurs dont certains ne sont plus humains, et dont la puissance de cadrage est résistante aux formes ordinaires de déconstruction critique.

Safiya Umoja Noble a montré, dans son analyse des moteurs de recherche, que les systèmes algorithmiques n'opèrent pas une simple indexation du réel : ils le structurent selon des matrices normatives incorporées lors de leur conception et renforcées par les dynamiques d'usage qui alimentent leur apprentissage. Les biais qu'ils produisent ne sont pas des erreurs techniques corrigibles : ils sont l'expression de rapports de pouvoir inscrits dans les choix d'architecture, de pondération et d'optimisation. Appliquée à la question du cadrage de marque, cette analyse conduit à une conclusion stratégiquement dérangeante : la synthèse algorithmique d'une controverse n'est pas une description de la controverse, elle est une nouvelle production de sens construite à partir d'un corpus dont la composition est nécessairement biaisée. Les épisodes conflictuels y sont surreprésentés parce que les controverses génèrent davantage de textes, de commentaires, d'analyses, davantage de matière linguistique susceptible d'alimenter un corpus d'entraînement que les périodes ordinaires de fonctionnement d'une organisation. Une marque dont l'histoire comporte un épisode de crise majeur sera algorithmiquement définie, pour longtemps après sa résolution, par cet épisode, parce que la textualité produite autour de la crise sature le corpus à partir duquel le système infère une représentation. Samsung, dont l'incident des batteries du Galaxy Note 7 a généré en 2016 un volume documentaire considérable, en constitue un cas paradigmatique. Des années après le rappel des appareils et la résolution industrielle du problème, les synthèses algorithmiques de la marque continuaient à faire de cet incident un élément structurant de son identité, non parce que la mémoire des systèmes serait obstinément répréhensible, mais parce que la textualité disponible autour de la controverse restait quantitativement dominante. Ce cas illustre concrètement la persistance temporelle du cadrage algorithmique post-crise, dans la mesure où la surreprésentation textuelle d'un épisode conflictuel dans les corpus d'entraînement suffit à faire d'une crise résolue un élément structurant durable de l'identité de marque.

Ce mécanisme produit trois effets structurels qui se renforcent mutuellement. La dilution de l'autorité discursive est le premier : le discours institutionnel de la marque n'apparaît plus comme la référence centrale mais comme une source parmi d'autres dans un espace informationnel où coexistent analyses médiatiques, controverses passées, critiques militantes et synthèses algorithmiques, sans qu'aucune de ces sources bénéficie d'un statut de surplomb. Le deuxième est l'instabilité permanente de l'image : une même marque peut être perçue simultanément comme innovante et irresponsable, engagée et opportuniste, selon les environnements de médiation dans lesquels elle apparaît. L'identité de marque cesse d'être un objet stabilisé pour devenir un processus de négociation symbolique permanent, alimenté par des contenus que la marque n'a pas produits et ne contrôle pas. Le troisième est la dépendance aux infrastructures de visibilité : exister symboliquement suppose désormais d'être favorable dans des dispositifs de sélection dont les règles sont largement opaques et extérieures à l'organisation. Le capital symbolique ne disparaît pas ; il cesse d'être directement proportionnel à la qualité des narrations institutionnelles pour dépendre de manière croissante de la façon dont ces narrations survivent à leur passage à travers des architectures de redistribution autonomes.

La conséquence pour la gouvernementalité de marque engage un déplacement fondamental dans la nature même du problème. Tant que les tiers-cadrants étaient des acteurs humains (médias, activistes, communautés), la stratégie de contre-cadrage relevait de la logique classique des relations publiques et de la gestion de réputation : produire des discours suffisamment crédibles pour rivaliser avec les cadrages adverses dans l'espace public. Face aux tiers-cadrants algorithmiques, cette logique est insuffisante : l'enjeu se déplace de la compétition entre discours dans un espace délibératif vers la constitution d'un corpus de référence capable d'infléchir les synthèses futures. Au-delà de la simple définition du message et de sa forme, le planneur doit désormais s'interroger sur la manière dont les systèmes de représentation sélectionneront les contenus, à partir de quels matériaux et selon quelles logiques de pondération. Cette question transforme la temporalité de la stratégie de réputation : les contenus produits aujourd'hui constituent le corpus à partir duquel seront inférées les représentations de demain. Gouverner la présence symbolique de la marque dans un régime de tiers-cadrants algorithmiques suppose d'intégrer cette temporalité infrastructurelle dans les décisions de gouvernementalité,

au même titre que les décisions sur la posture publique ou la gestion des tensions internes.



## II.2 – Capital symbolique et régimes de justification

Par [Samantha ROCHE](#)

La perte de contrôle du cadrage que notre II.1 a décrite comme mécanisme, la redistribution du pouvoir de définition vers des acteurs tiers, humains ou algorithmiques, ne suffit pas à expliquer pourquoi les conflits de marque sont si souvent irréductibles à toute résolution communicationnelle. Elle indique que la marque ne maîtrise plus son récit, mais elle ne dit pas pourquoi ce récit, même lorsqu'il parvient à se faire entendre, ne suffit pas à stabiliser sa légitimité. Pour comprendre cette irréductibilité, il faut remonter à une tension plus fondamentale que celle du contrôle narratif : celle qui tient à la structure même des ordres normatifs dans lesquels les marques sont simultanément inscrites. La sociologie pragmatique de Boltanski et Thévenot a mis au jour ce que les théories de la communication institutionnelle traitaient comme une variable de contexte : les sociétés contemporaines ne fonctionnent pas selon un seul principe d'évaluation, mais selon une pluralité de « cités », c'est-à-dire d'ordres de grandeur cohérents en eux-mêmes, mais fondamentalement incompatibles entre eux. Une marque opère simultanément dans la cité industrielle, où elle est évaluée sur son efficacité, sa productivité, son optimisation, dans la cité de l'opinion, où son existence est mesurée à sa visibilité, sa réputation, sa popularité, et dans la cité civique, où elle est sommée de justifier sa contribution au bien commun. Ces trois registres ne produisent pas des évaluations complémentaires : ils produisent des évaluations structurellement incompatibles, et toute prise de position dans l'un, risque de déclencher une épreuve dans les autres.

La théorie bourdieusienne du capital symbolique permet de préciser ce que cette incompatibilité implique pour la gouvernementalité de marque. Pierre Bourdieu<sup>5</sup> définit le capital symbolique comme une forme de pouvoir qui s'exerce à travers la reconnaissance, c'est-à-dire à travers la méconnaissance de son caractère arbitraire. Pour la marque, cela signifie que son autorité sémiotique repose sur une naturalisation réussie : la capacité à faire admettre ses prises de position comme légitimes, évidentes, conformes aux attentes normatives de ses publics, sans que cette légitimité apparaisse comme construite ou contestable. Or, cette naturalisation est précisément

---

<sup>5</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

ce qui devient fragile dans un contexte de pluralisme normatif : lorsque plusieurs cités coexistent et se contredisent, aucune naturalisation ne peut tenir simultanément dans tous les registres. La marque qui naturalisait sa légitimité dans le registre de la performance industrielle se voit désormais contrainte de la re-naturaliser dans le registre civique, opération qui lui est structurellement difficile parce que les deux registres reposent sur des principes de grandeur incompatibles. Le capital symbolique cesse alors d'être un avoir stable et cumulatif pour devenir une performance relationnelle : il suppose la capacité à transiter entre les cités sans que les ruptures logiques deviennent visibles, et c'est cet arrachement permanent qui constitue le travail proprement politique de la marque.

Le mécanisme par lequel cette tension normative se convertit en conflit est ce que Boltanski et Thévenot nomment une dispute de grandeur. Une dispute de grandeur n'est pas un simple conflit d'intérêts ni une guerre de perceptions : c'est une épreuve au cours de laquelle les acteurs s'affrontent sur la définition même de ce qui compte, c'est-à-dire sur la hiérarchie des ordres de valeur qui doit s'appliquer à la situation. Lorsqu'une entreprise est mise en cause pour ses pratiques environnementales tout en affichant des résultats financiers records, la contestation ne porte pas uniquement sur des faits empiriques : elle porte sur le registre depuis lequel ces faits doivent être évalués. Invoquer la performance industrielle pour répondre à une critique civique constitue une erreur de cité qui expose la marque à une accusation de cynisme ; mais accepter d'être jugée uniquement dans le registre civique peut fragiliser ses obligations fiduciaires. La marque est prise dans une contrainte de double justification dont aucune réponse purement communicationnelle ne peut s'extraire, parce que le conflit ne porte pas sur la qualité du message mais sur la légitimité du registre de justification.

Le cas de Danone entre 2019 et 2021 illustre avec une précision analytique rare la structure de ce mécanisme. Lorsque Emmanuel Faber, alors directeur général, inscrit la raison d'être de l'entreprise dans la loi PACTE et engage Danone sur la voie d'une « entreprise à mission », il déplace délibérément la marque depuis la cité marchande vers la cité civique, produisant une requalification symbolique dont l'ambition est de naturaliser une nouvelle hiérarchie des grandeurs internes à l'organisation. Cette opération n'est pas purement communicationnelle : elle engage une transformation

réelle des dispositifs de gouvernance, ce qui lui confère une crédibilité que le simple discours d'engagement n'aurait pas pu produire. Mais c'est précisément cette transformation qui déclenche la riposte des fonds activistes : Artisan Partners et Bluebell Capital Partners contestent la requalification en réaffirmant la primauté de la cité marchande, valorisation boursière, rentabilité des capitaux, retour pour les actionnaires. L'éviction de Faber en mars 2021 n'est donc pas un simple épisode de gouvernance d'entreprise : c'est le résultat d'une dispute de grandeur dans laquelle la cité civique a été mise en défaite par la cité marchande. Ce que révèle cet épisode, c'est que la gouvernementalité de marque implique nécessairement une prise de position sur la hiérarchie des cités, et que cette position n'est ni neutre ni indéfiniment réversible.

L'enjeu se complexifie encore lorsqu'on introduit la dimension des dispositifs de jugement que Karpik analyse dans son économie des singularités. Karpik montre que certains biens ne peuvent être évalués par les mécanismes ordinaires du marché : ils font l'objet de jugements qui s'appuient sur des dispositifs de confiance, critiques spécialisées, labels, réseaux de recommandation, classements sectoriels. Ces dispositifs constituent l'infrastructure normative du marché : ils ne lui sont pas extérieurs, ils en rendent possible le fonctionnement en résolvant les problèmes d'incommensurabilité que la pluralité des cités génère. Or dans un environnement numérique saturé de prises de parole concurrentes, ces dispositifs se multiplient et se fragmentent selon des logiques que nulle méta-hiérarchie stable ne parvient à ordonner. Une marque peut être simultanément certifiée B Corp par un organisme d'évaluation de responsabilité sociale, dénoncée pour ses pratiques salariales par des organisations syndicales, et plébiscitée par des communautés engagées dans sa communication. Ces jugements ne s'additionnent pas : ils produisent une indétermination symbolique qui fragilise précisément la naturalisation sur laquelle repose le capital symbolique. Plus les dispositifs de jugement prolifèrent, plus la marque est exposée à des épreuves de grandeur qu'elle n'a pas choisies et dans des registres qu'elle n'a pas anticipés.

Cette indétermination prend une dimension supplémentaire avec l'avènement des dispositifs algorithmiques de qualification, dont les logiques propres ne sont commensurables avec aucune des cités que Boltanski et Thévenot ont décrites. Si les

plateformes numériques opèrent bien dans le registre de la cité de l'opinion, la visibilité, la popularité, la réputation, elles en poussent la logique jusqu'à un point d'irréductibilité : l'engagement, le clic, le partage y valent comme principes de grandeur en dehors de toute considération de vérité, d'utilité ou de mérite moral. Safiya Umoja Noble a montré que les systèmes algorithmiques ne reflètent pas un ordre normatif préexistant mais en produisent un, en encodant des préférences normatives au cœur de leurs opérations d'indexation et de recommandation. Ce régime de qualification techno-économique constitue une cinquième cité qui s'impose à toutes les marques présentes dans l'espace numérique, mais dont les principes de grandeur entrent en contradiction systématique avec ceux des cités civique et industrielle. Les marques peuvent ainsi se trouver récompensées algorithmiquement pour des comportements qui les exposent à des sanctions civiques, ou invisibilisées pour des engagements qui fondent leur légitimité morale dans d'autres registres.

Ce que cette analyse impose pour la gouvernementalité de marque dépasse la seule cartographie des régimes normatifs en présence. Elle définit une compétence spécifique : le cadrage différentiel, la capacité à sélectionner, en fonction des contextes et des interlocuteurs, le registre de justification dans lequel la marque choisit d'être évaluée, tout en maintenant une continuité minimale entre les cadrages successifs qui évite l'accusation d'incohérence ou de mauvaise foi. Cette continuité ne peut pas être purement discursive : elle doit être ancrée dans des pratiques organisationnelles et des dispositifs de gouvernance qui confèrent aux prises de position de la marque une crédibilité que la communication seule ne saurait fabriquer. Dans ce cadre, le planneur dépasse le simple rôle d'architecte de messages pour devenir l'opérateur d'une hiérarchisation normative, déterminant la cité par laquelle on accepte d'être jugé ainsi que son ordre de priorité. Cette décision est proprement politique au sens bourdieusien : elle engage des rapports de force symboliques dont les enjeux excèdent largement les effets d'une campagne de communication.

## II.3 – L'asymétrie des risques : le prix de la proximité

Par [Hiba BEN GHANEM](#) & [Philomène DUCREUX](#)

La conflictualité qui traverse les marques contemporaines est structurelle, c'est ce que les sous-parties précédentes ont établi à travers l'analyse du cadrage, de la dépossession narrative et de la pluralité des ordres normatifs. Mais elle n'est pas pour autant distribuée uniformément dans l'espace économique et symbolique. Elle obéit à une logique différentielle dont la variable déterminante n'est ni la conjoncture médiatique ni la sensibilité particulière des publics, mais la position qu'occupe chaque marque au sein du champ, et plus précisément la distance ou la proximité qui la sépare des conditions matérielles de l'existence ordinaire. Cette asymétrie structurelle est la condition d'intelligibilité de phénomènes que la seule analyse du cadrage ou des régimes de justification ne suffit pas à expliquer : pourquoi certaines marques subissent une pression normative permanente quand d'autres peuvent instrumentaliser la controverse comme marqueur d'identité ; pourquoi certaines crises déclenchent des mécanismes d'indignation collective que des épreuves comparables, dans d'autres segments, ne parviendraient pas à activer.

Les marques inscrites dans le registre de la consommation quotidienne, alimentation, énergie, services bancaires et téléphonie, entretiennent avec leurs publics un rapport de nécessité qui les soumet à une normativité d'une nature particulièrement exigeante. Ce n'est pas par accident que la sociologie pragmatique de Boltanski<sup>6</sup> et Thévenot a fondé une large part de ses observations sur des situations de critique ordinaire portant précisément sur ces secteurs : parce que c'est là que les principes de justification civique et domestique sont le plus directement mobilisables. Comme les auteurs le formulent, « pour qu'un grief se transforme en crise, et qu'il donne lieu à une dispute publique, il faut que l'action contestée soit rapportée à un principe d'équivalence supérieur ». La puissance de ce mécanisme tient à ce que les marques de grande consommation sont structurellement exposées à cette référence au principe supérieur commun : elles touchent aux conditions matérielles de la reproduction sociale, elles sont perçues comme des acteurs de la vie commune dont les décisions affectent directement les équilibres domestiques, sanitaires ou

---

<sup>6</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

environnementaux. À cette exposition normative s'ajoute une vulnérabilité algorithmique spécifique que Noble a documentée : « les technologies de recherche ne sont pas de simples moteurs neutres, mais des plateformes publicitaires corporatives qui privilégient les récits dominants et conflictuels au détriment de l'intérêt public ». Pour une marque dont la surface d'exposition est maximale et la fréquence d'interaction avec les publics quotidienne, cette amplification sélective des contenus conflictuels transforme chaque incident en potentiel événement de cadrage, et soumet la marque à une surveillance dont l'intensité est structurellement sans équivalent dans d'autres segments.

La situation des marques de distinction obéit à une économie symbolique radicalement différente, que Karpik a analysée avec une précision qui en fait l'outil analytique le plus adapté à ce segment. Karpik montre que certains biens ne peuvent être évalués par les mécanismes ordinaires du marché parce que « l'économie des singularités est une économie de la qualité où la multidimensionnalité des produits rend le calcul marchand standard impossible et impose des dispositifs de jugement pour guider le choix ». Dans cet univers, la valeur repose sur l'incomparable : elle est construite par des dispositifs de confiance : critiques spécialisées, réseaux de légitimation, classements de pairs, qui soustraient le bien à la comparaison ordinaire en instituant sa singularité. Cette logique de l'incomparable modifie fondamentalement le rapport au conflit : la rareté n'y est pas seulement une propriété économique, elle est une position symbolique qui protège de la normativité du grand nombre. La distance que la marque de distinction entretient avec le quotidien est constitutive de sa valeur, non un accident de son positionnement. Le conflit peut y fonctionner comme opérateur de distinction plutôt que comme menace réputationnelle : une prise de position esthétiquement tranchée, un refus affiché de se conformer aux injonctions d'inclusivité ou de représentativité ne font que confirmer, auprès des publics légitimes, l'irréductibilité de la marque à la médiocrité du consensus. Le rejet de la masse devient preuve de singularité.

Cette immunité relative comporte cependant une limite structurelle que la théorie bourdieusienne du capital symbolique permet de préciser. Pierre Bourdieu énonce que « le capital symbolique, qui n'est autre chose que le capital économique ou culturel aperçu et reconnu, ne possède sa pleine efficacité que tant que la structure

des rapports de force sous-jacents qui le fonde n'est pas dévoilée ». Pour la marque de distinction, cela signifie que la protection offerte par la rareté est conditionnelle à l'opacité des conditions réelles qui la produisent. Tant que la valeur symbolique circule dans les dispositifs de jugement qui la construisent, critiques, guides, réseaux de légitimation, elle résiste à la critique ordinaire. Mais lorsqu'une controverse migre depuis le registre esthétique vers le registre civique, conditions de travail dans les ateliers sous-traitants, provenance des matières premières, pratiques fiscales, la protection symbolique se retourne en vulnérabilité : la marque qui tirait sa distinction de l'artisanat d'exception est doublement exposée lorsque ses conditions réelles de production sont révélées comme incompatibles avec les valeurs qu'elle met en scène. La distinction protège dans un registre et expose dans un autre, selon que la controverse reste localisée dans l'espace esthétique ou déborde vers les régimes de justification civique.

Entre ces deux pôles se déploie un espace que l'analyse tend à négliger parce qu'il échappe aux visibilité médiatiques les plus spectaculaires : celui des marques institutionnelles, des opérateurs B2B, des services publics partiellement privatisés. Ces acteurs ne font pas l'objet d'une surveillance ordinaire comparable à celle des marques de grande consommation, mais ils sont engagés dans des négociations continues avec des parties prenantes organisées, régulateurs, associations professionnelles, organisations de la société civile à expertise sectorielle, dont la capacité de nuisance repose moins sur la viralité que sur l'accès institutionnel et la compétence technique. La conflictualité y est feutrée en apparence mais structurellement intense : une décision de tarification, une modification de contrat ou un choix de sous-traitance peuvent déclencher des processus de contestation qui, sans jamais atteindre l'audience des scandales grand public, produisent des effets durables sur les conditions d'exercice de l'activité : sanctions réglementaires, perte d'agrément, modification des conditions de marché. Ces marques requièrent des dispositifs de justification plus techniques, moins spectaculaires, mais tout aussi structurants que ceux des marques de grande consommation.

Ce que cette topologie différentielle impose pour la gouvernementalité de marque est un déplacement fondamental dans la conception même du risque. Le risque conflictuel n'est pas une variable externe dont l'intensité dépendrait de la conjoncture médiatique

ou de l'humeur des publics : il est endogène à la position structurelle de la marque. Le degré de proximité avec le quotidien, la dépendance aux régulations publiques, le capital de rareté accumulé, la nature des parties prenantes organisées, la tolérance structurelle au clivage : autant de paramètres qui déterminent, en amont de toute stratégie de communication, la forme que prendra l'exposition morale et les régimes de justification dans lesquels la marque sera inévitablement convoquée. Traiter chaque controverse comme un incident isolé, gérable par des techniques de crise standardisées indifférentes à la position de la marque, c'est méconnaître la nature même du phénomène : non pas un dysfonctionnement de la réputation, mais la manifestation d'une détermination constitutive que les décisions de gouvernamentalité doivent intégrer comme une donnée première, avant même que soit posée la question du cadrage ou de la justification.

## Conclusion

Ce que la démonstration conduite dans cette partie a effectivement établi déborde la thèse, souvent formulée, selon laquelle les marques auraient perdu le contrôle de leur communication. Cette formulation suppose encore que le contrôle était la condition normale, et la perte une déviation à corriger. Ce que la partie II a établi est plus radical : la condition qui rendait possible la souveraineté discursive de la marque, une asymétrie structurelle favorable entre l'émetteur institutionnel et ses publics, une naturalisation réussie de l'autorité à se nommer soi-même, a disparu comme structure, non comme conjoncture. Ce qui s'est redistribué, ce n'est pas seulement le volume des prises de parole ou la visibilité des contre-discours : c'est le pouvoir même de cadrage, c'est-à-dire la capacité à définir ce qui est en jeu, selon quels critères une situation doit être évaluée, et dans quel registre de justification la marque sera convoquée. Ce pouvoir est désormais exercé par des acteurs, humains et algorithmiques, dont les logiques de sélection, de pondération et de hiérarchisation sont partiellement autonomes par rapport à toute intention institutionnelle.

Le déplacement conceptuel que cette démonstration produit engage une conséquence théorique que les approches classiques du *brand management* n'ont pas encore absorbée dans toute sa portée. Plutôt qu'un avoir cumulatif que des stratégies bien conduites permettraient d'accroître et de protéger, le capital symbolique de la marque devient une performance relationnelle. Celle-ci se produit à l'intersection de dispositifs de cadrage concurrents, de régimes de justification structurellement incompatibles et de positions dans un champ dont les règles sont elles-mêmes l'objet d'une dispute permanente. Cette transformation ne signifie pas que le capital symbolique est devenu inaccessible : elle signifie que ses conditions de production ont radicalement changé. Il ne se constitue plus dans la diffusion maîtrisée d'un récit cohérent, mais dans la capacité à tenir une position dans un espace où le sens de cette position est perpétuellement re-cadré par des acteurs extérieurs. Ce que Pierre Bourdieu nommait la naturalisation du capital symbolique, la méconnaissance de son caractère arbitraire, est désormais structurellement compromis par la visibilité même des dispositifs qui le produisent.

Les conséquences stratégiques de ce déplacement sont de deux ordres. La première est négative : toute stratégie qui prétendrait restaurer la souveraineté discursive

perdue, soit en cherchant à maîtriser les cadrages tiers, soit en investissant dans des dispositifs de réputation comme si ceux-ci suffisaient à naturaliser une autorité que le champ refuse désormais de naturaliser, est condamnée à produire l'effet inverse de celui escompté. Elle expose la marque au reproche d'imposture, parce qu'elle prétend à une universalité de la définition de soi que le régime conflictuel rend structurellement intenable. La seconde conséquence est positive, mais elle suppose une conversion du regard : si le capital symbolique ne peut plus être accumulé comme un avoir, il peut encore être construit comme une position. Une position, au sens bourdieusien, n'est pas une ressource qu'on possède mais un emplacement dans un champ de relations qui confère, à ceux qui l'occupent avec cohérence, une forme d'autorité relative, relative aux antagonismes du champ, non plus absolue et indifférente à eux.

C'est cette conversion du regard qui rend nécessaire la question que la partie II ne peut pas résoudre par elle-même. Comprendre que la dépossession est structurelle, et que le capital symbolique est désormais une performance positionnelle, ne dit pas encore selon quels principes cette position peut être construite, tenue et gouvernée dans la durée. La dépossession n'est pas une fatalité dont il faudrait s'accommoder : elle est la condition à partir de laquelle une gouvernementalité de marque digne de ce nom doit être repensée. Si la souveraineté discursive est irrécouvrable, la question qui s'ouvre est celle de l'autorité symbolique sans souveraineté, une autorité qui ne s'exerce plus depuis un surplomb institutionnel mais depuis une position assumée dans un champ conflictuel, avec les ressources et les contraintes que cette position détermine.

# PARTIE III – Stratégies de gouvernementalité : l'art de la navigation

Les deux premières parties de cette étude ont conduit à une conclusion dont les implications pratiques restent à construire. La conflictualité n'est pas une turbulence externe que des stratégies mieux ajustées permettraient de traverser : elle est la condition normale d'existence de la marque dans un espace social structurellement divisé. Et la marque qui opère dans cet espace ne contrôle plus seule les termes de sa propre légitimité : son capital symbolique est évalué dans des régimes de justification concurrents qu'elle n'a pas choisis, son récit est cadré par des dispositifs algorithmiques qui lui sont extérieurs, sa réputation se construit dans une co-production permanente à laquelle participent des acteurs dont les intérêts lui sont souvent adverses. Ces deux acquis définissent ensemble une situation stratégique pour laquelle la pensée du *brand management* ne dispose pas encore d'une réponse adéquate, non par manque d'outils, mais par inadéquation du cadre dans lequel ces outils ont été conçus.

La réponse que le champ a spontanément produite face à cette situation reste, dans ses grandes lignes, prisonnière du paradigme qu'elle prétend dépasser. Renforcer les protocoles de gestion de crise, améliorer la réactivité communicationnelle, développer des doctrines de *brand safety* plus sophistiquées, aligner plus rigoureusement les engagements déclarés sur les pratiques vérifiables : ces réponses partagent une présupposition tacite qui en limite la portée. Elles supposent que le problème est d'ordre communicationnel, qu'il s'agit de mieux dire, mieux anticiper, mieux répondre, et que la maîtrise symbolique perdue pourrait être recouvrée par une amélioration des dispositifs de prise de parole. Ce faisant, elles traitent le conflit comme une variable à réduire, non comme une condition à habiter. Ce déplacement de la réduction vers l'habitation est précisément celui que cette partie entend théoriser.

Gouverner la marque en régime de conflictualité structurelle n'est pas gérer des crises successives avec une compétence croissante. C'est construire et tenir une position

cohérente dans un espace divisé, opération d'un ordre radicalement différent, parce qu'elle ne porte pas sur des messages mais sur des structures, non sur des campagnes mais sur les conditions d'existence symbolique qui déterminent ce que la marque peut dire de façon crédible, ce qu'elle peut taire sans se trahir, ce qu'elle peut promettre sans se constituer en cible de sa propre promesse. La thèse que défend cette partie est que cette gouvernementalité requiert un déplacement simultané de cinq interrogations stratégiques fondamentales, la question de la position, de la cohérence interne, du tempo de l'exposition, du rapport à l'engagement moral, et du régime d'accueil, depuis leur formulation technique habituelle vers leur formulation proprement politique. À chaque niveau, ce qui est en jeu n'est pas l'optimisation d'un dispositif de communication mais une décision sur ce que la marque est capable d'être dans la durée.

La démonstration procède en cinq mouvements dont la logique est cumulative. Le premier opère le déplacement inaugural entre deux régimes d'existence dans un champ conflictuel : le positionnement, qui localise la marque dans un espace de préférences supposément stable, et la posture agonistique, qui l'institue dans un espace de tensions assumées. Le deuxième descend dans l'épaisseur organisationnelle pour montrer que nulle posture externe n'est tenable sans une cohérence entre les valeurs projetées et les valeurs effectivement vécues à l'intérieur de l'institution. Le troisième théorise la maîtrise du silence et du tempo comme actes de gouvernementalité à part entière, non comme absence de parole mais comme décision sur les conditions de la prise de parole. Le quatrième affronte la tension spécifique que fait peser la moralisation de l'économie sur les stratégies d'engagement, en proposant une logique de gouvernance qui distingue ce qui peut être exposé de ce qui doit être sanctuarisé pour rester crédible. Le cinquième, enfin, remonte vers la condition la plus fondamentale de toute gouvernementalité de marque : la décision sur le régime d'accueil, c'est-à-dire sur les termes selon lesquels la marque reçoit ou refuse de recevoir ceux qui s'en approchent, décision qui révèle que gouverner la marque n'est pas, en dernière instance, une question de communication, mais une interrogation sur la façon dont une entité symbolique assume, sans se dissoudre, la contradiction qui la constitue.

### III.1 – Du positionnement à la posture agonistique

Par [Serge-Henri SAINT-MICHEL](#)

Le premier déplacement que requiert la gouvernementalité de marque en régime conflictuel est aussi le plus difficile à opérer, parce qu'il touche à une catégorie si profondément incorporée dans les pratiques stratégiques qu'elle passe pour une évidence : la catégorie du positionnement. Depuis les formalisations de Ries<sup>7</sup> et Trout jusqu'aux architectures de marque les plus sophistiquées, le positionnement a fonctionné comme la grammaire fondamentale de la relation de la marque à son environnement concurrentiel. Il supposait un espace cartographiable, des attributs comparables, des préférences relativement stables, et une rationalité du consommateur suffisamment prévisible pour qu'une coordonnée distinctive y soit tenable dans la durée. Ce n'est pas ce modèle qu'il s'agit ici de critiquer pour ce qu'il était dans les conditions de son élaboration : c'est son inadéquation à un régime dans lequel l'espace qu'il prétendait cartographier a changé de nature. Lorsque le champ symbolique est structurellement conflictuel, lorsque toute présence y est lue comme une prise de position dans des rapports de force et non comme une simple coordonnée différentielle, le positionnement cesse d'être une option stratégique pour devenir une illusion opératoire. Ce n'est pas un problème de méthode : c'est un problème de cadre. Et le déplacement de cadre qui s'impose ici, du positionnement à la posture, est d'ordre proprement politique.

Le régime conflictuel contemporain impose à la marque une décision que les théories dominantes du *brand management* n'ont pas su formuler comme telle parce qu'elles supposaient précisément que cette décision n'avait pas à être prise : la décision sur la nature de sa présence dans un champ symbolique divisé. Tant que ce champ pouvait être pensé comme un espace de préférences relatives, tendanciellement stable et cartographiable, la marque pouvait se contenter d'y occuper une coordonnée distinctive, c'est la logique du positionnement, héritée d'une conception essentiellement géographique de la compétition. Mais lorsque le champ est structurellement conflictuel, lorsque toute prise de parole est lue comme un acte situé dans des rapports de force symboliques, la coordonnée cesse d'être tenable comme

---

<sup>7</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

telle. Elle est immédiatement recodée en prise de position, qu'elle le veuille ou non. Le problème stratégique n'est donc plus de trouver la bonne coordonnée dans un espace supposé neutre : c'est de décider quelle posture adopter dans un espace traversé d'antagonismes constitutifs.

La distinction entre positionnement et posture n'est pas seulement terminologique. Elle traduit un changement de régime ontologique dans la relation de la marque à son environnement. Le positionnement est une opération de différenciation dans un espace de préférences : il répond à la question de savoir ce qui distingue la marque de ses concurrents aux yeux d'un consommateur rationnel comparant des attributs. La posture est une opération de configuration dans un espace politique : elle investigate de quel côté de quelles lignes de tension la marque se situe, et quelles visions du monde elle assume ou refuse. Cette bascule est précisément celle que permet de conceptualiser Chantal Mouffe. Selon elle, le politique n'est pas le lieu de la délibération rationnelle convergente vers le consensus, telle que la théorise Habermas, mais le lieu de l'antagonisme irréductible entre un « nous » et un « eux ». Le conflit n'est pas un dysfonctionnement de l'espace public : c'est sa condition de possibilité. Or Mouffe distingue deux formes de ce conflit. L'antagonisme désigne le rapport à l'ennemi dont l'existence même est menaçante et qu'il faut neutraliser. L'agonisme désigne le rapport à l'adversaire dont on reconnaît la légitimité à occuper le champ tout en assumant un désaccord fondamental sur les valeurs et les orientations collectives : « L'antagonisme est une possibilité toujours présente ; la tâche principale de la politique démocratique est de conceptualiser des institutions qui permettent au conflit de prendre une forme "agonistique", où les opposants ne sont pas des ennemis mais des adversaires », Chantal Mouffe, *The Democratic Paradox*). La posture agonistique de marque consiste précisément à opérer cette conversion : faire de l'adversaire symbolique non pas un ennemi à anéantir mais le principe négatif à partir duquel la marque définit sa propre cohérence « À la différence de l'ennemi, l'adversaire est un ennemi légitime avec lequel nous partageons un espace commun, mais dont nous combattons les idées », op. cit.).

“La concurrence est une guerre de visions du monde.”

Mais qu'est-ce qui rend les adversaires symboliques irréconciliables ? Pourquoi le conflit des visions du monde ne se résout-il pas par le dialogue ou la persuasion rationnelle ? C'est ici que les travaux de Jonathan Haidt sur les fondements moraux apportent un outil de diagnostic que Mouffe laisse implicite. Haidt montre que les jugements moraux des individus et des groupes reposent sur des systèmes de valeurs fondamentaux, soin, équité, loyauté, autorité, pureté, liberté, dont la pondération varie considérablement selon les appartenances culturelles et politiques (“Les intuitions viennent en premier, le raisonnement stratégique vient ensuite. [...] L'esprit humain est conçu pour faire de la politique et de la religion, ce qui nous rend particulièrement doués pour nous unir en équipes morales, mais particulièrement aveugles à la validité des arguments des autres équipes”, Jonathan Haidt, *The Righteous Mind*, Chapitre 2). Ces fondements ne sont pas de simples préférences révisables par l'argument : ils structurent en profondeur la façon dont les situations sont perçues, évaluées et ressenties. Les désaccords moraux ne sont pas des désaccords sur les faits corrigibles par l'information : ce sont des désaccords sur les fondements mêmes de l'évaluation. Pour la posture agonistique de marque, cette théorie est d'une portée décisive. Elle signifie que l'adversaire symbolique d'une marque n'est pas simplement quelqu'un qui a une opinion différente sur ses produits ou ses communications : c'est quelqu'un dont le système de valeurs fondamentales entre en tension irréductible avec celui que la marque incarne. La posture agonistique est ainsi, fondamentalement, un positionnement dans l'espace des fondements moraux, et non seulement dans l'espace des attributs fonctionnels ou émotionnels.

Jacques Rancière permet d'aller plus loin encore dans la compréhension de ce que produit la posture agonistique comme acte. Dans sa théorie du politique, Rancière distingue la police, l'ordre qui distribue les places, les rôles, les voix légitimes dans un espace social, de la politique proprement dite, qui surgit lorsque ceux qui ne sont pas comptés dans cet ordre font entendre qu'ils existent, qu'ils ont une part dans le sensible commun. La politique est ainsi fondamentalement un acte de méésentente : l'affirmation, contre l'ordre établi, qu'il y a quelque chose qui n'est pas entendu, une vision du monde qui n'est pas reconnue (“La méésentente n'est pas le conflit des opinions, elle n'est pas le malentendu sur les mots. Elle est un litige sur la réalité même

de la situation, sur ce qui est visible et ce qui est dicible, sur la qualité de ceux qui parlent et de ce dont ils parlent”, Jacques Rancière, *La Mésentente*, Avant-propos). Transposée à l'échelle de la gouvernementalité de marque, cette conception éclaire ce que fait une posture agonistique lorsqu'elle fonctionne réellement : elle intervient dans le partage du sensible dominant, le consensus mou que l'économie de l'attention tendait à imposer comme horizon naturel du *brand management*, pour affirmer qu'une vision du monde non consensuelle est légitime, qu'elle mérite une marque, un attachement, une communauté. La posture agonistique est, en ce sens, un acte politique rancièrien : elle redistribue ce qui peut être dit, montré, assumé dans l'espace symbolique des marques.

“Le branding moderne ne cherche plus le consensus qui endort, mais le conflit qui réveille.”

Ce que cette mécanique produit concrètement dans les pratiques de marque, la campagne Nike autour de Colin Kaepernick en 2018 en constitue la démonstration la plus analytiquement transparente de l'histoire récente du brand management. En faisant du quarterback devenu symbole de la protestation contre les violences policières racistes le visage de sa campagne Dream Crazy, Nike n'a pas simplement pris position sur une cause sociale. Elle a accompli précisément le geste que Mouffe théorise : elle a identifié un adversaire symbolique précis, une vision de l'Amérique, de l'ordre racial, du patriotisme sportif, et en a fait le principe négatif de sa propre cohérence. La destruction de chaussures Nike, les appels au boycott, les prises de position de personnalités conservatrices n'ont pas affaibli la marque : ils ont fonctionné comme la preuve de la réalité de la frontière symbolique qu'elle venait de tracer. Ce qui aurait constitué une crise réputationnelle dans la logique du positionnement est devenu, dans la logique de la posture agonistique, un moment d'intensification identitaire. L'adversaire symbolique n'était plus une menace à neutraliser : il était une ressource de cohérence, la démonstration vivante que la frontière tient.

Le mécanisme sociotechnique qui amplifie cette dynamique mérite d'être précisé. Les plateformes numériques, en favorisant les contenus qui génèrent de l'engagement fort sur des lignes de division identitaire, transforment les frontières symboliques en événements médiatiques. La prise de position agonistique crée un contenu à fort

potentiel conflictuel qui circule précisément chez les publics les plus concernés par la ligne de fracture qu'elle trace. Ce n'est pas un effet secondaire de la posture : c'est l'un de ses mécanismes de distribution les plus efficaces dans un régime d'attention fragmentée. La controverse est le vecteur de la posture agonistique dans l'espace numérique, précisément parce que l'algorithme récompense l'intensité et que l'intensité est maximale là où les fondements moraux sont directement mis en jeu.

“On ne choisit plus sa place sur un marché, mais son camp dans l'époque.”

L'arbitrage stratégique central que la posture agonistique impose au planneur stratégique est celui entre extension et intensité. Le positionnement classique maximisait l'extension des publics : il cherchait à ne fermer aucune porte, à ne froisser aucun segment. La posture agonistique maximise l'intensité de l'attachement dans un périmètre délimité, au prix d'une perte d'universalité assumée. Cette perte n'est pas une concession : elle est la condition de la densité identitaire qui rend l'attachement durable. Une marque qui veut être aimée de tout le monde n'est pas aimée profondément par personne, parce que l'attachement profond requiert précisément l'exclusivité symbolique qu'une posture agonistique seule peut produire. Le gain en densité compense la perte en extension dans la mesure où il génère une forme d'engagement qualitativement supérieure : non la préférence rationnelle du consommateur comparant des attributs, mais la conviction du membre d'une communauté de sens qui reconnaît dans la marque l'expression de ce qu'il est.

La posture agonistique comporte cependant une condition de validité que ni Mouffe ni Cova ne formulent explicitement mais que la réalité des pratiques de marque impose de thématiser : la contrainte de cohérence temporelle. Prendre une posture agonistique est, à court terme, une décision irréversible. La marque qui prend position puis se rétracte sous la pression subit un coût symbolique double et asymétrique : elle perd la confiance des publics qui s'étaient mobilisés avec elle et ne gagne pas celle des adversaires qui la perçoivent comme cynique. Cette irréversibilité n'est pas un risque à minimiser : c'est la condition de crédibilité de la posture elle-même. Une frontière symbolique n'a de valeur que si elle tient dans le temps, que si la marque est capable de continuer à l'habiter sous pression. La posture agonistique n'est donc pas

une décision de communication : c'est une décision de gouvernementalité qui engage la marque dans une durée et impose à toutes ses expressions subséquentes une cohérence qui ne peut pas être suspendue par opportunisme conjoncturel.

Ce que la démonstration conduite dans cette sous-partie a établi dépasse la seule réhabilitation du conflit comme instrument stratégique. Elle a établi quelque chose de plus structurant : que la relation de la marque à son environnement a changé de nature, et que ce changement de nature appelle un changement de catégorie. Le positionnement était une opération sur des préférences dans un espace supposé neutre ; la posture est une opération sur des visions du monde dans un espace constitutionnellement divisé. Ce déplacement n'est pas une sophistication du premier : c'est un déplacement de régime, qui touche à la définition même de ce que fait une marque lorsqu'elle existe dans un espace social.

La conséquence la plus exigeante de ce déplacement concerne la temporalité de la décision stratégique. Une posture agonistique n'est pas une campagne : c'est un engagement dans la durée, dont la crédibilité tient précisément à son irréversibilité sous pression. Ce que Mouffe nomme la conversion de l'antagonisme en agonisme, faire de l'adversaire un principe de cohérence plutôt qu'une menace à anéantir, n'est pas une décision communicationnelle susceptible d'être révisée au prochain cycle stratégique. C'est une décision d'existence symbolique, qui engage la marque dans un rapport au temps et à la consistance que les outils classiques du *brand management* n'ont pas été conçus pour gouverner.

Cette exigence de cohérence temporelle pointe cependant vers une limite que la posture agonistique seule ne peut pas résoudre. Tenir une position dans un champ conflictuel suppose que la marque ne se contredise pas elle-même, non seulement dans ses prises de parole publiques, mais dans la structure des pratiques qui la constituent. Une frontière symbolique tenue de l'extérieur mais démentie de l'intérieur n'est pas simplement fragile : elle est, dans un régime de visibilité permanente et de redistribution algorithmique des contradictions, la ressource la plus puissante que ses adversaires symboliques puissent exploiter. La cohérence externe de la posture agonistique renvoie donc nécessairement à une question qui la précède et la conditionne : celle de la cohérence entre ce que la marque assume dans l'espace public et ce qu'elle est capable d'être dans l'espace organisationnel qui la produit.

## III.2 – Gouvernance des tensions internes

Par [Pauline BONNABEL](#)

Le conflit que la marque doit apprendre à gouverner dans un régime conflictuel n'est pas d'abord extérieur. Sa forme la plus destructrice est endogène, non parce qu'elle serait plus intense dans ses manifestations immédiates, mais parce qu'elle est structurellement impossible à externaliser. La conflictualité externe se déploie sur des scènes que la marque peut, au moins partiellement, scénariser : elle peut choisir ses adversaires symboliques, décider du tempo de sa réponse, adapter sa posture à la nature du public concerné. La conflictualité interne expose une incohérence que nul dispositif de communication ne saurait durablement résorber, parce qu'elle ne porte pas sur un récit mais sur la relation entre un récit et les pratiques qui le démentent. Elle prend la forme d'un écart : entre ce que l'organisation proclame à l'extérieur et ce qu'elle pratique à l'intérieur, entre les valeurs projetées vers ses publics et les valeurs vécues par ceux qui la constituent. Boltanski<sup>8</sup> et Thévenot ont formulé avec précision la loi qui gouverne cet écart : « les principes de justice n'étant pas immédiatement compatibles, leur présence dans un même espace entraîne des tensions qui doivent être résorbées pour que le cours d'action se poursuive normalement ». La marque opère simultanément dans des régimes de justification hétérogènes, et l'exigence de cohérence entre ces régimes ne peut jamais être pleinement satisfaite. Ce que la cité industrielle requiert entre régulièrement en tension avec ce qu'exigent la cité civique ou la cité de l'opinion, et les tensions internes surgissent précisément là où ces régimes entrent en conflit et où l'organisation doit choisir, souvent sans le dire, selon quelle grammaire de valeur elle se gouverne réellement.

Cette situation est d'autant plus instable que la sociologie de Boltanski et Chiapello introduit un mécanisme de récupération dont le capitalisme tire une capacité de régénération permanente, mais dont la logique est doublement contradictoire dans le régime actuel. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, les deux auteurs montrent que la critique artiste, revendication d'autonomie, d'authenticité et de créativité, a été progressivement incorporée dans le discours managérial lui-même, au point de devenir un levier d'adhésion. Ce processus obéit à une logique précise : « le

---

<sup>8</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

capitalisme attire à lui des acteurs qui réalisent avoir été jusque-là opprimés, en leur offrant une certaine forme de libération, laquelle dissimule de nouveaux types d'oppression ». L'entreprise qui parle d'épanouissement, de sens au travail, de culture apprenante, ne fait pas que mentir : elle instrumentalise un vocabulaire critique pour neutraliser la critique. Or cette récupération a une contrepartie opératoire : elle hausse structurellement le niveau d'exigence des membres de l'organisation, qui détiennent désormais le lexique de la contestation et l'appliquent à l'organisation depuis l'intérieur. Le salarié mobilisé par un discours de sens devient précisément le plus exposé à la déception lorsque les pratiques contredisent la promesse. La récupération de la critique porte en elle-même les conditions d'une critique plus vive et dans un régime de visibilité permanente, cette critique interne ne reste plus interne.

La perméabilité des frontières organisationnelles, accrue par les plateformes professionnelles, les forums anonymes, les comptes pseudonymes et les pratiques du témoignage numérique, reconfigure fondamentalement le statut des membres de l'organisation. Au-delà de son statut traditionnel de public interne distinct des consommateurs ou des partenaires, le salarié s'impose désormais comme un acteur public potentiel. Il devient capable de produire un récit concurrent de celui de l'institution, avec une granularité que les outils de communication interne ne peuvent ni anticiper ni contrôler. Glassdoor, les threads de dénonciation, les coalitions numériques de salariés constituent des espaces de déposition testimoniale où la marque employeur est mise en débat à une échelle inédite. La dissension interne ne demeure plus confinée : elle devient récit médiatique, ressource pour les adversaires symboliques, matériau de cadrage pour les tiers-cadrants algorithmiques. Ce déplacement est théoriquement précisé par Axel Honneth dans sa théorie de la lutte pour la reconnaissance. Honneth distingue trois registres de la reconnaissance auxquels aspirent les individus : la reconnaissance affective, la reconnaissance juridique, et la reconnaissance sociale dans l'espace de l'estime collective. Ce troisième registre est précisément celui que la marque employeur prétend satisfaire en promettant un espace de travail où les contributions individuelles sont valorisées dans un projet collectif porteur de sens. Lorsque cette promesse de reconnaissance n'est pas tenue, la protestation qui en résulte n'est pas une revendication de meilleures conditions de travail au sens ordinaire : c'est une revendication de dignité, dont la charge symbolique est structurellement disproportionnée par rapport à son origine

organisationnelle, et qui trouve une résonance publique bien au-delà du périmètre de l'entreprise.

La vulnérabilité spécifique produite par cet écart peut être saisie à travers la notion de légitimité telle que la développe Suchman. Dans sa taxinomie, il distingue une légitimité pragmatique, fondée sur l'utilité perçue, une légitimité morale, fondée sur la conformité à des normes de valeur, et une légitimité cognitive, fondée sur l'évidence de l'existence organisationnelle. L'écart entre marque commerciale et marque employeur attaque prioritairement la légitimité morale, qui est précisément la plus fragile dans un régime de moralisation économique. Une entreprise dont les pratiques internes contredisent les engagements publics ne perd pas seulement sa crédibilité : elle offre à ses adversaires symboliques une ressource argumentative structurée, celle de l'hypocrisie institutionnelle, dont la valeur polémique est inversement proportionnelle au soin mis dans la communication officielle. Plus la promesse est élaborée, plus l'écart est saillant, et plus la contradiction interne rendue publique constitue une réfutation de l'identité plutôt qu'une simple atteinte à la réputation.

L'enjeu stratégique est donc de penser la culture organisationnelle non comme une dimension interne périphérique, mais comme une infrastructure de légitimité à part entière. Cette reformulation n'est pas rhétorique : elle implique que la gouvernance de la culture interne relève du même registre analytique que la gestion du capital symbolique externe. La culture n'est pas l'arrière-plan du discours de marque : elle en est la condition de véridiction. Ce qu'une organisation dit d'elle-même engage le sens de ce qu'elle fait, et réciproquement. L'impasse n'est pas communicationnelle mais sémiotique : il ne suffit pas de mieux énoncer une promesse pour combler l'écart entre le dire et le faire, parce que le public interne est précisément en position de vérifier la promesse depuis l'intérieur et dispose désormais des moyens de rendre cette vérification publique.

La gouvernance stratégique de ces tensions suppose une opération distincte de la simple communication interne ou de la politique de ressources humaines. Elle requiert un arbitrage explicite entre régimes de justification : identifier les mondes normatifs que mobilisent respectivement les différents acteurs de l'organisation, cartographier les points de friction entre ces mondes, et décider non pas de manière rhétorique mais de manière organisationnelle selon quelle grammaire normative l'organisation accepte

d'être jugée. Le conflit qui oppose des salariés dénonçant les écarts entre une charte RSE affichée et les pratiques effectives de sous-traitance n'est pas un malentendu à dissoudre par la pédagogie : c'est une dispute de légitimité qui engage des grandeurs incommensurables et qui ne peut se résoudre que par une décision sur la hiérarchie des cités, assortie de dispositifs organisationnels qui la rendent crédible.

Cette décision d'arbitrage a une implication stratégique déterminante : la cohérence entre marque commerciale et marque employeur ne peut être produite en aval par des outils de communication interne. Elle doit être inscrite en amont dans les dispositifs de gouvernance processus de recrutement, critères d'évaluation de la performance, pratiques de délibération, modalités de reconnaissance et de rétribution symbolique. L'exemple de Patagonia est ici analytiquement instructif, non comme modèle idéal, mais comme cas d'articulation cohérente entre un positionnement externe assumé et des dispositifs internes contraignants, notamment le congé militant accordé aux salariés pour s'engager dans des actions environnementales. La cohérence n'est pas proclamée : elle est produite par des mécanismes organisationnels qui rendent le discours vérifiable depuis l'intérieur. Inversement, la crise qu'a traversée Oatly lorsque son positionnement éco-responsable a été mis en tension par l'entrée au capital de fonds d'investissement aux pratiques contestées illustre la force de dissolution que produit la contradiction entre récit et structure de gouvernance. Ce n'est pas la communication qui a cédé dans ce cas, mais l'infrastructure de justification sur laquelle elle reposait.

La gouvernance des tensions internes constitue ainsi une compétence spécifique de la gouvernementalité de marque, irréductible à la gestion de crise ou à la communication de changement. Elle implique que le planneur stratégique intègre la question culturelle dans son analyse des conditions de légitimité externe non comme variable RH périphérique, mais comme condition de possibilité de la posture publique. Gouverner durablement une marque en régime conflictuel suppose d'avoir arbitré explicitement entre ses régimes de justification internes et d'avoir traduit cet arbitrage en dispositifs organisationnels suffisamment robustes pour résister à l'épreuve d'un récit dissonant. La marque qui se gouverne uniquement vers l'extérieur est structurellement vulnérable : elle offre à ses adversaires symboliques la ressource la plus puissante qui soit, celle de la contradiction interne rendue publique.

### III.3 – La diplomatie du silence et la simulation

Par [Margot LE MEUR](#) et [Théo LAURIER](#)

Il existe une modalité de gouvernementalité que les théories du *brand management* ont systématiquement sous-théorisée parce qu'elles la confondent avec une absence de stratégie : le silence. Non pas le silence comme défaut de réaction, impuissance ou esquive, mais le silence comme décision gouvernementale à part entière ce qu'on peut nommer, à l'articulation de la diplomatie et de la stratégie communicationnelle, la diplomatie du silence. Cette diplomatie suppose une théorie du silence radicalement différente de celle qu'on trouve dans les manuels de gestion de crise, qui le traitent toujours comme une option par défaut, un moment d'attente avant la prise de parole. Elle suppose au contraire de comprendre le silence comme un acte sémiotique autonome, doté de ses propres effets, de ses propres risques, et de ses propres conditions de validité stratégique. Elle constitue, dans le répertoire de la gouvernementalité de marque, une alternative symétrique à la posture agonistique non son contraire, mais une autre forme de gouvernement de l'exposition.

L'axiome fondateur est celui que Paul Watzlawick<sup>9</sup> formule dans sa pragmatique de la communication humaine : “on ne peut pas ne pas communiquer”. Toute absence de message est elle-même un message, interprété, intégré dans les schèmes d'intelligibilité des publics qui l'observent, chargé de significations que la marque ne contrôle pas mais dont elle est néanmoins tenue pour responsable. Ce principe implique une conséquence stratégique radicale : le silence n'est jamais neutre dans un champ conflictuel. Il est toujours déjà interprété comme une prise de position soit comme un aveu implicite, soit comme une complicité tacite, soit comme un signal de mépris adressé à ceux qui attendent une réponse, soit encore comme une forme de calcul cynique transparent pour les publics qui ont appris à déchiffrer les stratégies institutionnelles. Ce qui varie, ce n'est pas la signification du silence il en a toujours une c'est la capacité de la marque à décider de cette signification plutôt qu'à la subir.

La tension stratégique que le silence génère tient précisément à l'asymétrie des risques entre parole et silence. Prendre position dans un régime conflictuel polarisé

---

<sup>9</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

expose à la critique d'un camp, c'est le prix de l'agonisme analysé en III.1. Mais se taire expose à un risque d'une nature différente et souvent plus coûteuse : le transfert du pouvoir de cadrage à des tiers. Lorsqu'une marque ne dit rien face à une controverse qui la concerne, ce silence ne laisse pas le champ libre à un vide interprétatif ; il laisse le champ libre aux adversaires symboliques, aux commentateurs, aux algorithmes de synthèse. Goffman a montré que le cadrage est toujours co-construit, mais que celui qui se retire volontairement du processus de cadrage par calcul ou par inaction en accepte les conséquences sans en avoir négocié les termes. Cette asymétrie est différente de la dépossession narrative analysée en II.1 : là il s'agissait d'une perte subie du pouvoir de définition ; ici il s'agit d'une prise de risque délibérée par retrait, d'un choix dont les effets sont spécifiquement conditionnés par le tempo de ce retrait. Dans un régime numérique où l'absence de prise de parole institutionnelle est immédiatement comblée par des narrations concurrentes amplifiées différenciellement, se taire sans décider du sens de son silence revient à donner à ses adversaires le microphone et la salle.

C'est dans cet espace de tension entre les risques de la parole et les risques du silence que la diplomatie du silence trouve sa pertinence stratégique. Elle ne consiste pas à se taire plutôt qu'à parler cette opposition est fautive, parce qu'elle suppose que le silence et la parole sont deux options également disponibles face à une même contrainte. Elle consiste à gouverner le tempo de l'exposition : à décider activement quand parler, sur quoi, à quels publics, dans quels registres, et à décider avec la même rigueur analytique quand se taire, sur quoi, pendant combien de temps, et à quelles conditions ce silence sera lisible comme une position assumée plutôt que comme une esquive. Cette gouvernance du tempo requiert une cartographie préalable des dynamiques conflictuelles qui parle, avec quelle autorité, dans quels espaces, selon quelles temporalités et une modélisation des effets probables de chaque option d'exposition ou de retrait. Elle est, en ce sens, une pratique de simulation autant que de décision.

Le cas Zara de décembre 2023 offre une illustration analytiquement précieuse de ce que la diplomatie du silence peut produire, en bien et en mal, selon les conditions de sa mise en oeuvre. Face aux protestations qui entouraient une campagne publicitaire jugée évocatrice du conflit à Gaza par une partie des publics, la marque a d'abord

choisi le silence institutionnel avant de publier un démenti tardif et maladroit. Ce qui rend ce cas instructif, ce n'est pas l'intention, difficile à établir avec certitude, mais le mécanisme : le silence initial a laissé s'installer une narration concurrente qui, amplifiée par les plateformes, a défini le cadre interprétatif dans lequel le démenti ultérieur a été reçu. Le démenti n'a pas effacé le cadrage ; il l'a confirmé, parce qu'il intervenait trop tard dans un espace sémiotique déjà occupé. Ce cas pointe vers une condition de validité fondamentale de la diplomatie du silence : pour être stratégique, le silence doit précéder la saturation du champ interprétatif par des narrations concurrentes, non lui succéder. Un silence décidé tôt peut gouverner l'attente ; un silence prolongé contraint finit par être gouverné par elle.

C'est précisément pour anticiper ces dynamiques de saturation que la simulation algorithmique constitue une ressource stratégique nouvelle, dont les travaux de Nick Seaver permettent de théoriser la portée. Seaver montre que les systèmes algorithmiques ne sont pas de simples outils de diffusion : ils sont des dispositifs culturels qui encodent des représentations du monde, des modèles de comportement des utilisateurs, des théories implicites de ce qui intéresse, scandalise ou mobilise. Cette épaisseur culturelle des algorithmes peut être retournée comme outil d'anticipation : si les plateformes modélisent le comportement des publics pour optimiser l'engagement, la même logique peut être inversée par la marque pour modéliser les réactions probables à différents scénarios de prise de parole ou de silence. Les pratiques de war gaming simulation de controverses, test de messages auprès de publics synthétiques constitués par IA, modélisation de cascades réactionnelles ne relèvent plus de la science-fiction managériale : elles constituent une pratique planificatrice émergente dont la sophistication croît avec les capacités des modèles de langage. Dans cette fonction, l'IA devient simultanément outil d'anticipation, partenaire stratégique dans la construction des scénarios, et miroir conflictuel : une surface de projection qui rend visible, avant l'exposition réelle, la carte des résistances, des adhésions et des indignations probables.

Cette capacité de simulation ne doit cependant pas être confondue avec une maîtrise totale de l'espace conflictuel. Dans son analyse des stratégies de gestion de la légitimité, Suchman distingue les approches anticipatives, qui s'appuient sur la régularité des dynamiques institutionnelles, des approches réactives, qui doivent

composer avec des événements imprévus. La simulation algorithmique s'inscrit résolument dans la première catégorie : elle modélise des dynamiques probables à partir de comportements passés et de structures de réseau identifiées, elle ne peut pas anticiper les bifurcations imprévisibles que produit la conflictualité réelle un témoignage inattendu, une alliance entre acteurs hétérogènes, une résonance soudaine entre une controverse locale et un événement global. Son apport stratégique est de déplacer le planneur d'une position réactive vers une position anticipatoire : cartographier les seuils d'exposition au-delà desquels le silence devient insoutenable, identifier les moments où la parole produit plus qu'elle ne coûte, et définir a priori les conditions sous lesquelles la marque s'autorisera à rompre son silence plutôt que de les négocier dans l'urgence. Elle est un outil de gouvernance préventive, non un substitut au jugement situationnel.

L'implication pour la gouvernementalité de marque engage une redéfinition substantielle du rôle du planneur. Il ne s'agit plus d'arbitrer, après coup, entre la parole et le silence face à une pression événementielle. Il s'agit de constituer, en amont et dans la durée, une doctrine d'exposition : un ensemble de principes stables qui définissent les registres sur lesquels la marque s'exprime, ceux sur lesquels elle se tait, et les seuils qui peuvent faire basculer une décision d'un régime à l'autre. Cette doctrine n'est pas une charte de communication : c'est un dispositif de gouvernementalité qui traduit, dans le registre de la temporalité et du tempo, les décisions plus fondamentales prises sur la posture agonistique et sur la cohérence interne. Une marque qui a défini ses adversaires symboliques et ses frontières identitaires sait, par là même, sur quels terrains elle peut se taire sans se trahir et sur quels terrains son silence serait une capitulation. La diplomatie du silence n'est pas une technique de communication : c'est la traduction temporelle d'une position politique.

### III.4 – Sanctuariser la RSE : protéger ou exposer l'engagement ?

Par [Juliette MAINGAUD](#), [Mathilde RICHARD](#), [Eva BEZIN](#)

La responsabilité sociale des entreprises a connu, au cours des deux dernières décennies, une transformation qui en a profondément altéré la nature stratégique. Elle a dépassé le supplément d'âme d'une rationalité économique par ailleurs intacte, ni l'instrument rhétorique d'une mise en scène philanthropique. Puis elle est devenue, selon le diagnostic convergent de Brammer<sup>10</sup>, Jackson et Matten, une injonction institutionnelle constitutive du champ économique lui-même, un dispositif normatif par lequel les parties prenantes évaluent la légitimité globale de l'organisation indépendamment de sa performance sectorielle. Ce déplacement implique un renversement de logique : plutôt que de faire dériver la RSE de la stratégie, il s'agit désormais de formuler cette dernière en intégrant la RSE comme un cadre d'évaluation préalable et incontournable. Or ce déplacement produit une vulnérabilité structurelle que la littérature managériale a systématiquement sous-estimée. Dès lors qu'un engagement moral est rendu public, il cesse d'appartenir à la marque qui l'énonce : il entre dans un espace de contestation où tout acteur, concurrent, activiste, journaliste, collectif organisé, peut en revendiquer l'évaluation, en dénoncer l'insuffisance ou en retourner la signification. La visibilité de l'engagement n'est pas d'abord une condition de sa crédibilité : elle est la condition de son attaquabilité.

Le mécanisme qui produit cette vulnérabilité est d'ordre sémiotique avant d'être communicationnel. Lorsqu'une marque rend visible un engagement RSE, elle opère ce que Schultz, Castelló et Morsing ont analysé comme une construction discursive de la responsabilité en contexte réticulaire : l'énoncé de l'engagement est immédiatement soumis à une pluralité d'interprétations concurrentes, distribuées sur des plateformes qui n'en contrôlent ni la réception ni la reformulation. Dans cette configuration, l'excès de visibilité produit un paradoxe que Heath et Waymer ont précisément caractérisé : l'engagement activiste de la marque, parce qu'il empiète sur un territoire de légitimité initialement occupé par la société civile, suscite une réaction défensive de la part des acteurs qui s'y trouvent. En prétendant incarner des valeurs qui n'appartiennent pas à l'ordre marchand, l'entreprise s'expose à l'accusation de les

---

<sup>10</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

confisquer. La campagne Gillette de 2019 sur la masculinité toxique illustre ce mécanisme avec une clarté particulière : la controverse n'a pas porté sur le fond de la question, mais sur qui a le droit de l'énoncer, et à quel titre une entreprise de rasoirs peut prétendre définir les normes du masculin. L'engagement spectacularisé a fourni à ses adversaires symboliques non pas un argument à réfuter, mais un signe à retourner, ce qui est une forme d'exposition très différente de celle d'une prise de position agonistique délibérée.

La théorie de la légitimité développée par Suchman offre le cadre analytique le plus précis pour saisir la nature de ce risque. La légitimité morale, qui est celle que la RSE vise à constituer, repose sur la capacité de l'organisation à se faire reconnaître comme conforme à un ensemble de valeurs socialement construites. Mais elle est intrinsèquement plus fragile que la légitimité pragmatique ou cognitive, parce qu'elle dépend d'un jugement normatif qui ne peut jamais être définitivement stabilisé : les valeurs changent, les critères d'évaluation se déplacent, les coalitions morales se reconfigurent. Boltanski et Chiapello permettent de préciser la dynamique interne à ce processus : en institutionnalisant la critique sous forme de RSE, l'entreprise ne la neutralise pas, elle en hausse le niveau d'exigence. Loin d'être une grâce supplémentaire accordée à l'acteur économique, l'engagement moral constitue une promesse dont l'inexécution équivaut à une faute aggravée. La RSE visible crée une dette symbolique que la marque doit honorer dans la durée, sous peine que sa défaillance soit lue non comme une erreur, mais comme une imposture. C'est dans cette configuration que se pose, avec une acuité nouvelle, le sujet de la sanctuarisation. Sanctuariser un engagement RSE ne signifie pas le dissimuler ou en nier l'existence : cela désigne une opération de gouvernementalité par laquelle la marque décide délibérément de soustraire certains de ses engagements à la logique de la spectacularisation communicationnelle. La sanctuarisation reconnaît que tous les engagements n'ont pas la même résistance à la conflictualité, et que l'exposition médiatique d'un engagement structurellement polémique n'en renforce pas la légitimité mais en accélère la contestation. La distinction entre engagement sanctuarisé et engagement exposé n'est donc pas une distinction entre silence et parole : c'est une distinction entre deux régimes de légitimation. L'engagement sanctuarisé opère par démonstration progressive, par cohérence pratique accumulée, par transformation vérifiable de pratiques internes. Il construit une légitimité cognitive

au sens de Suchman, fondée sur la reconnaissance que l'entreprise fait effectivement ce qu'elle dit faire, sans chercher à en extraire un bénéfice réputationnel immédiat. L'engagement exposé, à l'inverse, opère par déclaration publique et constitution symbolique d'une frontière. Il cherche à construire une légitimité morale en acte, mais au prix d'une mise en vulnérabilité que seule une cohérence interne absolument irréprochable peut contenir.

Deux figures empiriques permettent d'analyser cette bifurcation stratégique comme objets discursifs. Patagonia constitue le cas le plus documenté d'une politique de sanctuarisation partielle réussie. L'entreprise a construit, sur plusieurs décennies, une cohérence entre pratiques industrielles, modèles de distribution et discours environnemental qui lui confère ce qu'on pourrait appeler une légitimité de durée : l'engagement n'est pas crédible parce qu'il est proclamé, mais parce qu'il est antérieur à tout contexte d'opportunisme. La décision de 2022 de transférer la propriété à une fondation environnementale a été reçue comme l'aboutissement d'une cohérence préexistante, non comme un geste de communication. La trajectoire de Danone sous Emmanuel Faber illustre un mécanisme inverse, distinct de ce qui s'est joué dans les disputes de grandeur analysées en II.2 : ici ce n'est pas la cité marchande qui a défait la cité civique par un rapport de force entre acteurs externes, c'est l'insuffisance de la maturité organisationnelle interne qui a rendu l'engagement exposé incapable de résister à la pression. La rhétorique de l'entreprise à mission de 2020 avait produit un espace discursif où les défaillances de performance économique ont été interprétées comme la preuve de l'incompatibilité entre finalité sociale et gouvernance actionnariale. L'engagement exposé avait fourni les instruments de sa propre mise en accusation, non parce qu'il était faux, mais parce qu'il n'était pas soutenu par des dispositifs organisationnels internes suffisamment robustes pour en absorber les contradictions. Une dimension supplémentaire complexifie l'analyse : à la contestation de la société civile progressiste, qui évalue la sincérité de la RSE, s'ajoute désormais une contre-offensive conservatrice. Cette dernière en conteste le principe même, la requalifiant d'intrusion idéologique dans l'ordre économique. Le phénomène dit anti-woke aux États-Unis, cristallisé autour des attaques contre les politiques ESG, a instauré un régime de double contrainte pour les marques engagées : l'engagement est attaqué par les uns au motif qu'il est insuffisant, et par les autres au motif qu'il est illégitime. Banerjee avait anticipé ce retournement en dénonçant la RSE comme

instance de légitimation idéologique du capitalisme : ce diagnostic, initialement une mise en garde adressée aux défenseurs de la RSE, est devenu paradoxalement le fondement de la rhétorique conservatrice. Dans cet environnement, l'exposition d'un engagement ne déclenche plus simplement une évaluation de sa sincérité, mais une bataille de cadrage sur sa légitimité politique. La sanctuarisation partielle peut être comprise, dans ce contexte, comme une stratégie de désengagement du terrain des guerres culturelles : en refusant de faire de l'engagement une prise de position publique permanente, la marque se soustrait partiellement au processus de polarisation sans renoncer à la transformation réelle.

L'apport de Porter et Kramer sur la valeur partagée permet de formuler une troisième voie qui échappe partiellement à l'alternative sanctuarisation / exposition, non par compromis, mais par redéfinition du terrain de légitimité. Lorsqu'une marque intègre une contrainte environnementale ou sociale au cœur de son processus de création de valeur économique, l'engagement devient constitutif de la valeur produite, bien au-delà d'un territoire séparé à protéger ou à défendre. Cette articulation modifie la structure de la vulnérabilité : la marque s'affranchit des attaques sur l'écart entre discours et pratique, la pratique elle-même incarnant l'engagement. Elle reste vulnérable quant à la pertinence de son modèle, mais ce type de contestation relève de la concurrence économique ordinaire, non de la conflictualité morale structurelle analysée ici. La gouvernementalité de marque en matière de RSE suppose donc une opération préalable que l'on peut nommer cartographie souveraine : distinguer, parmi l'ensemble des engagements que la marque pourrait souscrire, ceux qui relèvent d'une transformation profonde du modèle d'activité, ceux qui relèvent d'un positionnement de valeurs exposable parce que cohérent et organisationnellement irréprochable, et ceux qui relèvent d'une conformité normative minimale qui ne mérite ni l'exposition ni la prétention à constituer une identité. Cette tripartition n'est pas une taxonomie fixe : elle dépend de la maturité organisationnelle interne, du degré de polarisation du sujet dans l'espace public, de la temporalité stratégique et de la structure du capital symbolique de la marque. Sanctuariser, dans cette perspective, n'est pas une stratégie de prudence communicationnelle : c'est un acte de gouvernementalité par lequel la marque affirme que la transformation du réel précède et conditionne sa représentation publique. Exposer, à l'inverse, n'est pas une stratégie de visibilité naïve : c'est un acte délibéré d'engagement dans un espace conflictuel,

avec la pleine conscience que la frontière symbolique ainsi tracée sera attaquée, que cette attaque est la preuve de la réalité de la frontière, et que la capacité à la tenir dans la durée déterminera l'autorité symbolique de la marque.



### III.5 – Hospitalité et hostipitalité : la marque comme espace d'accueil

Par [Serge-Henri SAINT-MICHEL](#)

Les quatre dimensions de la gouvernementalité préalablement analysées ont chacune supposé, sans l'expliciter, une décision préalable dont elles ne sont que les traductions opératoires. La posture agonistique suppose qu'on sait déjà, au moins implicitement, à qui l'on s'adresse et qui l'on exclut. La cohérence interne suppose qu'on a déjà décidé quelle promesse l'organisation est tenue d'honorer envers ceux qui la constituent. La diplomatie du silence suppose qu'on a déjà décidé envers qui la marque est tenue de répondre, ce qui n'est déterminable qu'à partir d'une théorie préalable de qui elle a promis de recevoir. La gouvernance de l'engagement suppose qu'on a déjà choisi devant qui on accepte d'être jugé. Cette décision fondatrice, antérieure à toutes les autres, condition de possibilité de leur cohérence, est la décision sur le régime d'accueil de la marque : la décision sur qui elle reçoit, selon quels codes, avec quelles promesses, et jusqu'où elle peut tenir ces promesses sans se trahir.

Ce que les théories dominantes du *brand management* n'ont jamais su formuler comme catégorie à part entière, la philosophie de l'hospitalité le théorise avec une précision qui rend le détour non seulement légitime mais nécessaire. Non parce qu'elle fournirait une prescription, la philosophie n'est pas un manuel de stratégie, mais parce qu'elle désigne avec exactitude l'aporie que toute marque traverse sans toujours la nommer : l'impossibilité d'accueillir sans condition, et l'impossibilité de poser des conditions sans introduire, en son sein même, la trace de l'hostilité. Barbara Cassin<sup>11</sup> et Jacques Derrida ont développé, sur ce point, des positions antagonistes dont la tension est précisément ce qui rend leur convocation ici féconde. Ce n'est pas la résolution de cette tension qui intéresse la gouvernementalité de marque : c'est la lucidité qu'elle rend possible sur la nature réelle de ce qu'une marque fait lorsqu'elle prétend accueillir.

---

<sup>11</sup> Les références complètes des ouvrages et articles mentionnés sont regroupées dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.

La pensée de Cassin sur l'hospitalité prend son point de départ dans une phénoménologie du chez soi. Ce qui constitue l'expérience d'être chez soi, ce n'est pas l'effacement de la différence mais son accueil : on est véritablement reçu lorsqu'on l'est avec ses langues, ses pratiques, ses équivocités constitutives, non pas malgré elles, comme si elles étaient des défauts tolérés, mais à travers elles, comme si elles étaient précisément ce qui est accueilli. L'hospitalité cassinienne n'est donc pas une ouverture indifférenciée : c'est une ouverture qui reconnaît. Elle a des conditions, des rites, des codes d'entrée. Elle est négociée, plurielle, imparfaite. Mais elle est réelle, et c'est cette réalité, avec ses limites assumées, qui lui confère sa légitimité. Une hospitalité qui sait ce qu'elle peut et ce qu'elle ne peut pas recevoir, qui ne feint pas d'accueillir ce qu'elle est structurellement incapable d'accueillir, est une hospitalité qui n'abuse pas de sa promesse. C'est en cela qu'elle est digne de confiance.

Derrida, dans l'élaboration qu'il conduit avec Anne Dufourmantelle, introduit une aporie d'une portée radicalement différente. L'hospitalité inconditionnelle, celle qui accueillerait l'autre sans réserve, sans condition préalable, sans exiger ni langue commune ni valeur partagée, est logiquement impossible : elle détruirait les conditions de possibilité de tout accueil en dissolvant le chez soi à partir duquel l'accueil peut être offert. Mais dès qu'une condition minimale est posée, fût-elle la plus élémentaire, l'hostilité entre dans l'accueil. Hostis, en latin, désigne à la fois l'hôte et l'ennemi : l'étymologie n'est pas un jeu érudit, elle révèle une ambivalence constitutive que l'idéologie de l'ouverture s'emploie structurellement à refouler. Le mot-valise hostipitalité que forge Derrida condense cette contradiction irréductible : toute hospitalité contient, en son sein, la trace de son contraire, non comme pathologie ou échec, mais comme condition même de son existence. Ce n'est pas une raison de désespérer de l'accueil, c'est une raison de ne jamais le tenir pour pur.

Ce clivage philosophique n'est pas une querelle de spécialistes : il décrit avec une précision analytique remarquable deux régimes effectifs de construction de la marque, et deux formes d'échec stratégique radicalement différentes. La marque qui s'institue dans une hospitalité assumée au sens cassinien construit des formes d'accueil réelles, délimitées, cohérentes avec ses pratiques effectives. Elle sait qui elle reçoit, selon quels codes, et assume cette sélectivité sans la dissimuler. Sa légitimité tient précisément à l'adéquation entre la promesse d'accueil et le dispositif réel d'accueil.

Patagonia en constitue l'exemple paradigmatique : la marque ne prétend pas s'adresser à tous, elle construit un espace de réception cohérent pour une communauté de conviction délimitée par des valeurs environnementalistes vécues, non pas seulement déclarées, et elle assume ouvertement que cet espace a des frontières. La sélectivité n'y est pas un défaut à masquer par des discours inclusifs : elle est le principe même de la cohérence identitaire.

La marque hospitalière non consciente d'elle-même produit une configuration radicalement inverse, et l'une des vulnérabilités les plus sévères dans un régime de conflictualité structurelle. Elle proclame une ouverture totale, notre communauté n'a pas de frontières, nous appartenons à tout le monde, nous célébrons toutes les formes de diversité, mais ses pratiques effectives d'accueil sont sélectives, parfois franchement hostiles à ceux qui ne correspondent pas au profil implicite de l'accueilli idéal. Cette configuration n'est pas un accident de communication : c'est la structure profonde du *purpose* universaliste mal construit, une hospitalité qui se prend pour une hospitalité. La campagne Gillette de 2019, *The Best Men Can Be*, en offre une illustration analytiquement précieuse. En proclamant vouloir accueillir une masculinité radicalement renouvelée tout en s'adressant à la totalité du marché masculin mondial, la marque a créé les conditions de sa propre réfutation spectaculaire : ceux qu'elle prétendait accueillir différemment ont perçu dans la campagne le signal d'une exclusion déguisée en invitation, tandis que ceux qu'elle avait toujours reçus se sentaient désavoués. L'écart entre la promesse d'accueil et la réalité des pratiques est devenu la ressource conflictuelle principale des acteurs tiers pour produire une contre-narration dévastatrice.

Ce que ce cas révèle au plan sémiotique mérite d'être théorisé pour lui-même. La promesse d'hospitalité inconditionnelle fonctionne comme un signe à référent instable : elle énonce une ouverture dont elle ne peut garantir le contenu effectif, et dont l'inconsistance ne devient pleinement manifeste que dans les conditions mêmes de la mise à l'épreuve, c'est-à-dire précisément dans un régime conflictuel, là où chaque énoncé est soumis à une pression de vérification collective. L'architecture des plateformes numériques amplifie ce mécanisme de façon systémique : en favorisant différenciellement les contenus qui exhibent des contradictions, elle transforme toute inconsistance sémiotique entre promesse et pratique en carburant d'engagement. Le

conflit ne surgit pas malgré la promesse d'accueil universel : il surgit grâce à elle, parce qu'elle fournit la matière d'une réfutation à la fois lisible et partageable. L'hostipitalité non consciente se constitue ainsi en moteur endogène du régime de conflictualité qu'elle prétend transcender.

Une troisième figure se dessine, plus rare mais stratégiquement plus robuste : la marque qui habite consciemment l'aporie derridienne, qui thématise sa propre tension entre accueil et condition d'accueil plutôt que de la résoudre par une formule. Elle ne prétend pas offrir une hospitalité pure : elle assume que tout accueil est situé, conditionné, traversé d'une limite, et en fait un territoire de sens plutôt qu'une faiblesse à dissimuler. Cette assomption lucide de l'impureté constitutive de l'accueil produit une forme de légitimité paradoxale, une légitimité de la transparence sur ses propres conditions d'existence, que les théories managériales de l'authenticité de marque n'ont jamais su formuler avec cette précision philosophique. C'est dans cet espace que se logent souvent les marques les plus durables culturellement : leur longévité tient moins à la perfection de leur promesse qu'à la capacité à tenir une position complexe dans la durée, à rester reconnaissables précisément parce qu'elles assument leurs limites.

Ces trois figures ne sont pas des types idéaux indifférents à la réalité des pratiques : elles décrivent trois régimes de vulnérabilité radicalement différents dans un espace conflictuel. La marque cassinienne est vulnérable à la critique de l'exclusion, mais cette critique est gérable parce qu'elle est anticipée et assumée. La marque hostipitale non consciente est vulnérable à la réfutation de sa propre promesse, et cette réfutation est structurellement imparable parce qu'elle provient de l'intérieur du dispositif même qui l'a produite. La marque qui habite consciemment l'aporie est vulnérable à la complexité, au risque d'être incomprise ou perçue comme contradictoire, mais cette vulnérabilité est précisément ce qui la protège de l'imposture. C'est à partir de cette topologie des vulnérabilités différentielles que la question stratégique fondamentale peut être formulée dans toute sa précision : non pas combien de publics atteindre, ni quels messages leur adresser, mais selon quelles conditions réelles une marque reçoit-elle effectivement ceux qui s'en approchent, et est-elle capable d'assumer ces conditions sans feindre qu'elles n'existent pas ?

Ce que cette sous-partie a établi n'est pas une technique supplémentaire dans le répertoire de la gouvernementalité de marque. Elle en a révélé la condition la plus fondamentale, celle qui précède et conditionne toutes les autres, en la nommant pour la première fois dans des termes qui permettent de la penser plutôt que de la subir. La décision sur le régime d'accueil n'est pas une décision de communication : c'est une décision ontologique sur ce que la marque est, sur la nature de la relation qu'elle propose à ceux qui s'en approchent, et sur les limites à l'intérieur desquelles cette relation peut être tenue avec honnêteté. Gouverner ce régime ne consiste pas à étendre indéfiniment le périmètre de l'hospitalité, ni à le restreindre par calcul défensif : c'est rendre explicites, cohérentes et assumées les conditions selon lesquelles la marque reçoit, transformer ses frontières en principe de sens plutôt qu'en accident révélateur. Ce faisant, elle ne s'immunise pas contre le conflit : elle le rend intelligible, elle lui retire la ressource de l'imposture.

En convoquant la philosophie de l'hospitalité pour penser la marque, l'analyse a mis au jour quelque chose que les théories managériales de l'authenticité, du *purpose* et de l'engagement n'avaient pas su formuler : la nature profondément politique de l'accueil, qui engage toujours une décision sur la distribution du légitime et de l'illégitime, du visible et de l'invisible, du reçu et du refusé. Une marque qui gouverne son régime d'accueil dépasse la simple gestion d'image pour organiser un espace symbolique habitable. La cohérence de cet espace dérive moins de la perfection de ses promesses que de la lucidité sur ses propres conditions d'existence pour s'affirmer pleinement.

## Conclusion

Ce que la démonstration conduite dans cette partie a effectivement établi ne se laisse pas réduire à une grammaire de cinq leviers stratégiques. Elle a établi quelque chose de plus fondamental : que la gouvernamentalité de marque en régime de conflictualité structurelle est irréductible à toute forme de management communicationnel, parce qu'elle ne porte pas sur des messages mais sur des conditions d'existence. Chacun des niveaux d'intervention analysés, la posture dans le champ, la cohérence entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, la maîtrise du tempo de l'exposition, la distinction entre engagement sanctuarisé et engagement exposé, la décision sur le régime d'accueil, s'est révélé, à l'examen, comme une décision sur ce que la marque est capable d'être de façon crédible dans la durée, non sur ce qu'elle est capable de dire de manière convaincante dans l'instant. Ce déplacement de l'être-dit vers l'être-capable-d'être est le déplacement conceptuel central que cette partie a produit.

Ce déplacement a une portée théorique qui dépasse le seul champ du *brand management*. Il implique que la cohérence n'est pas un résultat que la communication devrait produire, mais une condition préalable sans laquelle aucune communication ne peut tenir dans un espace conflictuel. Une marque qui cherche à paraître cohérente en régime d'adversité symbolique permanente expose précisément cet écart entre la cohérence performée et la structure qui la sous-tend, écart que ses adversaires symboliques disposent de tous les instruments pour révéler. Une marque qui construit une cohérence structurelle, entre ses valeurs déclarées et ses pratiques organisationnelles, entre sa posture externe et sa culture interne, entre ses engagements et les régimes d'exposition qu'elle leur assigne, ne produit pas une image plus convaincante : elle produit une réalité moins contestable. La distinction n'est pas rhétorique. Elle engage deux régimes de vérité opposés : l'un fondé sur l'efficacité de la représentation, l'autre fondé sur la capacité à résister à l'épreuve.

Les conséquences stratégiques de ce déplacement sont profondes et engagent une redéfinition de la compétence propre du planning stratégique. Si la gouvernamentalité de marque consiste à construire des conditions d'existence symbolique cohérentes dans un champ divisé, alors la question centrale se déplace de l'optimisation des messages vers l'architecture des décisions. Le planneur ne peut plus situer son intervention en aval des arbitrages organisationnels, comme traducteur de décisions

prises ailleurs en dispositifs communicationnels ajustés. Il doit intervenir en amont, là où se décident les structures qui déterminent ce que la marque peut dire de façon crédible, c'est-à-dire là où se joue la gouvernementalité au sens plein du terme : l'organisation des conditions de possibilité de l'action symbolique, non la production de ses manifestations. Cette requalification de la compétence stratégique est aussi une requalification de sa position dans les organisations : non plus la fonction qui donne une forme communicationnelle à des décisions déjà prises, mais la fonction qui évalue la viabilité symbolique des décisions avant qu'elles soient prises.

Reste cependant une question que la grammaire de gouvernementalité construite dans cette partie ne peut pas résoudre par elle-même, et dont l'ouverture constitue la limite interne de la démonstration. Chacune des cinq dimensions analysées suppose un sujet gouvernant capable de décider, d'assumer et de tenir, capable d'arbitrer entre la posture agonistique et la tentation du consensus, entre l'engagement exposé et l'engagement sanctuarisé, entre l'hospitalité déclarée et les conditions réelles d'accueil. Mais la gouvernementalité ne se joue pas dans un espace abstrait où ce sujet gouvernant disposerait d'une rationalité libre et d'une autorité stable : elle s'exerce dans les mêmes organisations traversées par les tensions que la marque projette vers l'extérieur, dans les mêmes champs où le pouvoir symbolique est redistribué, selon les mêmes logiques conflictuelles que la partie I a identifiées comme structurelles. La grammaire de gouvernementalité produite ici est nécessaire mais non suffisante : elle décrit ce qu'une marque devrait être capable de faire pour gouverner sa position dans un régime conflictuel, sans encore interroger les conditions dans lesquelles ce « devoir-pouvoir » peut s'exercer, les conditions épistémologiques, organisationnelles et politiques d'une gouvernementalité qui ne se leurre pas sur elle-même.



# Conclusion

Ce que cette étude a établi, pièce par pièce, n'est pas simplement que la conflictualité est devenue la condition normale d'existence de la marque. C'est quelque chose de plus structurant : que la pensée du *brand management* a été construite sur la présupposition inverse, et que cette présupposition, jamais formulée comme telle, a conditionné la totalité de ses catégories opérantes, le positionnement, le capital de marque, la réputation, la communication de crise, au point de les rendre structurellement inadéquates au régime dans lequel elles sont désormais appelées à s'exercer. Le diagnostic n'est pas celui d'un retard à combler ni d'une adaptation à conduire : c'est celui d'une erreur de catégorie fondamentale, dont les conséquences ne peuvent pas être corrigées à l'intérieur du cadre qui les produit.

La première partie a établi que la conflictualité est endogène aux systèmes dans lesquels la marque opère. La seconde a établi que le pouvoir de définir ce que la marque est (de cadrer sa réalité, d'évaluer sa légitimité, de déterminer les registres dans lesquels elle sera jugée, s'est redistribué vers des dispositifs et des acteurs qui lui sont partiellement extérieurs et que ses instruments classiques ne lui permettent pas de gouverner. La troisième a montré qu'il est possible, sous certaines conditions exigeantes, d'exercer une forme d'autorité symbolique dans cet espace, non pas en recouvrant une souveraineté discursive irrécouvrable, mais en construisant et en tenant une position cohérente dans un champ de forces. Ces trois démonstrations ne se juxtaposent pas : elles constituent une progression logique dont chaque étape rend la suivante nécessaire, et dont l'arc complet produit une reformulation radicale de ce que signifie gouverner une marque.

Le déplacement conceptuel le plus profond que cette étude aura opéré concerne la nature du capital symbolique lui-même. Tant que ce capital pouvait être pensé comme un avoir, quelque chose qu'une organisation accumule et dépense selon une logique de gestion, la gouvernamentalité de marque pouvait se concevoir comme une technique : un ensemble de compétences mobilisables en situation, perfectionnables par l'expérience, évaluables par leurs résultats. La démonstration conduite ici impose une conception radicalement différente : le capital symbolique est une position dans un champ de forces, et cette position n'est pas stable, transférable ou cumulable selon

une logique linéaire. Elle doit être construite dans la durée par des pratiques organisationnelles, des décisions de gouvernance et des prises de position assumées qui en constituent les conditions de possibilité, et elle peut être détruite, non pas par une erreur de communication, mais par l'exposition d'une incohérence entre ce que la marque dit être et la structure qui la constitue réellement. Ce déplacement de l'avoir vers l'être transforme la nature même du jugement stratégique : plutôt que la qualité des messages, il s'agit désormais d'évaluer la viabilité symbolique des structures qui les rendent possibles.

La conséquence la plus exigeante de cette transformation concerne la position du planning stratégique dans les organisations. La démonstration des trois parties a conduit à une redéfinition cohérente de cette compétence : non plus la traduction de décisions prises ailleurs en dispositifs communicationnels, mais l'évaluation en amont de la viabilité symbolique des décisions elles-mêmes. Cette requalification n'est pas rhétorique, elle engage une transformation réelle de l'interface entre la fonction stratégique et les organes de gouvernance, une transformation que les organisations n'ont pas encore, pour la plupart, opérée. Elle suppose que le planneur soit capable d'intervenir dans les délibérations sur la posture, la culture, les engagements et les conditions d'accueil, non comme expert en communication invité après coup, mais comme architecte des conditions de légitimité symbolique invité avant la décision. Cette intervention n'est possible que si le planning stratégique s'est doté d'un cadre analytique à la hauteur de la complexité du champ conflictuel qu'il prétend gouverner, un cadre que les catégories héritées de la pensée du positionnement ne peuvent plus fournir.

Mais la question que cette étude a progressivement rendu visible, sans pouvoir la résoudre par elle-même, est celle du sujet de cette gouvernementalité. Gouverner une marque en régime conflictuel suppose un sujet gouvernant capable de décider et de tenir, de choisir ses adversaires symboliques sans les combattre comme des ennemis, de distinguer ce qui peut être exposé de ce qui doit être sanctuarisé, d'assumer les conditions réelles de son hospitalité sans feindre l'universalité. Ce sujet est une organisation traversée par les mêmes logiques conflictuelles qu'elle prétend gouverner vers l'extérieur, un collectif dont les membres portent des fondements moraux hétérogènes, des intérêts divergents, des visions du monde incompatibles. La

gouvernementalité de marque n'est pas exercée depuis un surplomb qui serait soustrait au champ conflictuel : elle est exercée depuis l'intérieur de ce champ, par des acteurs qui en sont eux-mêmes des produits. Cette circularité n'est pas une aporie qui invaliderait le projet de gouvernementalité : elle en est la condition réelle, que toute théorie honnête doit intégrer plutôt que contourner.

Ce que cette étude aura produit, en définitive, n'est pas une doctrine d'application ni un ensemble de prescriptions opérationnelles. C'est un changement de régime de compréhension : la possibilité de voir dans la conflictualité non plus un problème à résoudre mais une condition à habiter, dans la dépossession narrative non plus une perte à compenser mais une structure à comprendre, dans la gouvernementalité non plus une technique à perfectionner mais un art politique à assumer. Ce déplacement ne simplifie pas le travail du planneur stratégique : il en déplace l'exigence fondamentale. Il ne s'agit plus de savoir comment communiquer dans un environnement difficile, mais de comprendre dans quel espace symbolique on existe, selon quelles logiques cet espace produit du sens et de la légitimité, et avec quelle cohérence on peut y tenir une position qui ne se trahisse pas elle-même. C'est à cette question, plus ancienne que le marketing et plus profonde que la communication, que la gouvernementalité de marque doit désormais apprendre à répondre.



# Les analystes

En 2026, nos communicant.e.s seront diplômé.e.s du Master 2 Brand content et stratégie de marque de l'[ISCPA Paris](#).

[Tracy ARMANSIN](#)

[Juliette MAINGAUD](#)

[Hiba BEN GHANEM](#)

[Sara MELLOUKI](#)

[Eva BEZIN](#)

[Marc-Henry MERCIER](#)

[Pauline BONNABEL](#)

[Asia MIRANDA](#)

[Cécilia DOS SANTOS FLORA](#)

[Joana NABAIS-SALADA](#)

[Philomène DUCREUX](#)

[Miranty RAVONINJATOVO](#)

[Djibril GASSAMA](#)

[Mathilde RICHARD](#)

[Théo LAURIER](#)

[Samantha ROCHE](#)

[Margot LE MEUR](#)

[Serge-Henri SAINT-MICHEL](#)

© III. couverture : Margot Le Meur & ChatGPT



# Bibliographie

- Badouard, R. (2020). *Le désenchantement de l'internet : Désinformation, rumeur et propagande*. FYP Éditions.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Fayard.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3–28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
- Cassin, B. (2013). *La nostalgie. Quand donc est-on chez soi ? Ulysse, Énée, Arendt*. Autrement.
- Citton, Y. (2014). *Pour une écologie de l'attention*. Seuil.
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press.
- Derrida, J., & Dufourmantelle, A. (1997). *De l'hospitalité*. Calmann-Lévy.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harper & Row.
- Haidt, J. (2012). *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. Pantheon Books.
- Heath, R. L., & Waymer, D. (2009). Activist public relations and the paradox of the positive: A case study of corporate social responsibility. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 115–134. <https://doi.org/10.1080/10627260802557556>
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf. (Ouvrage original publié en 1992)
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Gallimard.
- Libaert, T. (2020). *Communication de crise* (4e éd.). Dunod.
- Mouffe, C. (2005). *On the political*. Routledge.

- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. New York University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Rancière, J. (1995). *La méésentente : Politique et philosophie*. Galilée.
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Seaver, N. (2017). Algorithms as culture: Some tactics for the ethnography of algorithmic systems. *Big Data & Society*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2053951717738104>
- Seaver, N. (2022). *Computing taste: Algorithms and the makers of music recommendation*. University of Chicago Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Une logique de la communication*. Seuil.





Le marketing a construit ses certitudes sur une hypothèse tacite : le consensus existe, il est atteignable, et c'est vers lui que toute stratégie de marque doit tendre. Cette hypothèse est caduque.

Nous opérons désormais dans un régime de conflictualité structurelle, produit par des architectures algorithmiques qui optimisent la friction, par une fragmentation identitaire qui rend les publics irréductibles les uns aux autres, et par une moralisation généralisée de l'économie qui fait de chaque acte de marque un acte politique. La marque ne contrôle plus son récit. Elle est cadrée, reformulée, mise en accusation par des acteurs qu'aucun plan de communication n'a prévus.

Gouverner la marque dans ce régime suppose d'autres outils que ceux du *brand management* classique. Cette étude les construit en croisant philosophie politique, sociologie pragmatique, sémiologie, psychologie sociale et critique des systèmes algorithmiques, non par goût de l'érudition, mais parce que ce sont les seuls instruments capables de rendre lisible ce que les praticiens ressentent sans toujours pouvoir le nommer.

Elle s'adresse aux *brand managers*, aux planneurs stratégiques, aux communicants et aux marketeurs qui sentent que leurs cadres habituels ne suffisent plus, et qui cherchent, au-delà des recettes, une intelligence nouvelle du terrain sur lequel ils opèrent.

La marque qui survivra sera celle qui saura habiter lucidement la division.

#### **Analystes**

Tracy ARMANSIN  
Hiba BEN GHANEM  
Eva BEZIN  
Pauline BONNABEL  
Cécilia DOS SANTOS FLORA  
Philomène DUCREUX  
Djibril GASSAMA  
Théo LAURIER  
Margot LE MEUR  
Juliette MAINGAUD  
Sara MELLOUKI  
Marc-Henry MERCIER  
Asia MIRANDA  
Joana NABAIS-SALADA  
Miranty RAVONINJATOVO  
Mathilde RICHARD  
Samantha ROCHE  
Serge-Henri SAINT-MICHEL