### Communication révisée pour le 2<sup>ème</sup> Congrès sur les Tendances du Marketing Paris-Venise 25-26 Janvier 2002

# Bernard Cova, ESCP-EAP & Vincent Carrère, Cap Gemini Ernst & Young <u>bcova@escp-eap.net</u> vincent.carrere@francetelecom.com

## Gare à vos marques ! Du contre-pouvoir tribal sur le Net

#### Résumé, « Gare à vos marques! Du contre-pouvoir tribal sur le Net »

Le marketing sur le Net n'est pas seulement une magnifique opportunité, celle de pouvoir interagir de manière personnalisée avec des millions de consommateurs, c'est aussi une menace, celle de devoir prendre en compte la puissance et l'expertise de ces mêmes consommateurs réunis en communautés de passionnés.

#### Abstract, « Your brands are in danger! Tribal counter-power on the Net »

Marketing on the Net is not just a superb opportunity, the one of being able top interact in a personnalised fashion with millions of consumers; it is also a threat, the one of being obliged to deal with the power and the expertise of these same consumers gathered into communities of enthusiasts.

02/01/2002 NE PAS COMMUNIQUER CE TEXTE SANS AUTORISATION DES AUTEURS

#### Introduction

Le comportement des consommateurs évolue au gré des évolutions sociales et techniques (Pinson et Jolibert, 1997). L'avènement d'Internet devait, selon les discours des zélateurs d'Internet (Negroponte, 1995), amener le consommateur à se transformer en une sorte d'acheteur professionnel capable de surfer sur le web pour comparer les offres de tous les opérateurs existant au monde et ainsi choisir rationnellement et en pleine connaissance de cause la meilleure proposition. Dans ce type de discours, le consommateur, et donc l'individu en général, semblait devoir se rapprocher de plus en plus de l'idéal de *l'homo economicus*. A contrario, les derniers mois nous l'ont prouvé, loin des mirages du commerce électronique et des transactions planétaires, Internet a permis l'émergence d'un nouvel espace, resserré, local, intime (Coisne et Soussin, 1998) : celui des micro-communautés électroniques ou tribus virtuelles. Que ce soit au travers du site d'une famille, d'une bande de copains, d'un rassemblement de fans, ou encore d'un regroupement de passionnés d'une marque, des petits groupes se sont formés, par consanguinité, par affinités électives, par émotions communes, pour partager leur vécu sans contrainte d'espace ni de temps (Smith et Kollock, 1999).

En conséquence, le mot communauté, et son avatar postmoderne « la tribu » (Maffesoli, 1988), semblent aujourd'hui devenir les nouveaux mot clés du e-marketing (McWilliam, 2000). Les gestionnaires de marque sont ainsi poussés à gérer des communautés de marque (Muniz et O'Guinn, 2001), c'est-à-dire des communautés de consommateurs qui se regroupent autour de leur intérêt commun pour la marque. Deux consultants de la célèbre firme McKinsey (Hagel III et Armstrong, 1999) n'ont pas hésité à exploiter le filon et à proposer sous le titre évocateur de Net Gain un marketing de communauté sur le Net. C'est en donnant à ses clients les moyens d'entrer en contact les uns avec les autres, et avec elle-même, que l'entreprise peut réussir à établir avec ses clients des relations nouvelles et plus profondes, et à générer d'abord du trafic, des bénéfices ensuite. "Appuyez-vous sur vos clients", tel est le leitmotiv de Net Gain. Sur le site de la communauté de marque, il s'agit de multiplier les messageries, les forums de discussion et autres évènements en direct online pour s'appuyer sur les clients en les laissant s'exprimer individuellement et collectivement. En effet, les cyberconsommateurs sont souvent prompts à s'enthousiasmer pour un produit ou une marque et à partager leurs impressions et leurs expériences ; ils forment ainsi la meilleure force de vente qui soit grâce au bouche à oreille électronique ou marketing viral (Bernard et Jallat, 2001).

Mais, si le potentiel viral de ces communautés attire de plus en plus de *brand managers* et autres *marketers* (Brodin, 2000), de récentes expériences ont mis en lumière toute la difficulté qu'il pouvait y avoir pour l'entreprise à interagir avec ce type d'acteur collectif difficilement contrôlable que le Net fait spontanément émerger. Un exemple simple mais significatif de cette difficulté de contrôle des communautés virtuelles par les entreprises est donné par les récentes mésaventures de France Télécom. Lorsque France Télécom est passée de la facturation à la minute à la facturation à la seconde, le lissage s'est –évidemment – fait par le haut. Autrement dit, le prix par minute pleine restait le même, tandis qu'une minute non consommée entièrement était facturée plus chère que dans l'ancien mode de facturation. La réaction des consommateurs ne s'est pas faite attendre, mais elle a été largement accentuée par l'effet Internet. Les consommateurs se sont réunis sur des forums pour discuter du problème, et devenir donc experts, posant des questions auxquelles les représentants de France Télécom ne savaient pas répondre. Les consommateurs ont pris conscience de leur nombre et de leurs compétences, donc de leur contre-pouvoir en tant que collectif, ce qui leur a permis de revendiquer bien davantage.

C'est donc bien des relations de pouvoir et de contre-pouvoir (Seybold, 2001) qui apparaissent quand on s'intéresse aux interactions entre l'entreprise porteuse de la marque et les communautés virtuelles censées être une mine pour le marketing de cette marque. Alors, plutôt que de faire une nouvelle myopie marketing, mieux vaut essayer de mettre à jour ce phénomène de contre-pouvoir pour le comprendre et envisager des pistes de gestion possible.

#### Méthode de recherche

Le but de notre recherche est ainsi de permettre une meilleure compréhension des relations qui s'établissent sur le Net entre consommateurs d'une même marque et entre ces consommateurs rassemblés en groupes virtuels et l'entreprise gestionnaire de la marque afin de mettre en évidence (ou non) ce phénomène de contre-pouvoir. Pour ce faire, nous avons donc choisi une approche qualitative à base d'études de cas permettant de rendre compte pleinement du phénomène; cette approche est bien plus descriptive qu'explicative. Ces études de cas s'appuient sur une collecte des données volontairement ethnographique : il s'agit d'observer ce qui se passe autour de la marque sur le Net. Dans la lignée des travaux sur le vécu quotidien des consommateurs (Vézina, 1999), nous avons partagé la vie virtuelle (online) des consommateurs de deux marques. Notre volonté a été d'éviter le plus possible de faire ce que Sherry (1995, p. 24) a qualifié négativement de « blitzkrieg ethnography », c'est-à-dire de se limiter à « de simple visites de site, des interviews type micro-trottoir, de l'écoute aux portes ou du voyeurisme » (Sherry, 1995, p. 25). Loin de ces pratiques proches du mauvais journalisme d'investigation, nous avons utilisé une démarche dite « netnographique » (Kozinets, 1997), c'est-à-dire une sorte d'ethnographie sur le Net de certains groupes de consommateurs : nous nous sommes installés pour une longue durée sur des sites et dans des chats en tant que participant au même titre que les autres consommateurs tout en maintenant une position d'observateur. Le recueil des données s'est largement basé sur la capitalisation des échanges écrits entre consommateurs sur ces sites.

Dans ce type d'approche exploratoire, on ne peut pas parler d'échantillon représentatif. Le choix des études de cas se fait le plus souvent en fonction d'opportunités liées à la vie socioprofessionnelle des chercheurs. Notre choix a ainsi été dicté par la présence de l'un dans des sites et des chats d'une marque (Star Wars) et par l'existence d'un contrat de rechercheaction pour l'autre (Citroën). Les netnographies se sont déroulées au premier semestre 2000 pour l'étude Citroën et au premier semestre 2001 pour l'étude Star Wars. Les données chiffrées n'ont volontairement pas été actualisées pour correspondre au vécu observé des consommateurs.

#### Le cas Star Wars

C'est en 1977 que Georges Lucas réalise « La Guerre des Etoiles » (*Star Wars*) avec un budget de moins de 10 millions de \$. Le film recueille dix *Academy Awards* et redore spectaculairement les actions de la Fox . Il marque le triomphe d'un genre particulier auprès du grand public, le *space opera*. A tel point que la question que tous les jeunes Américains se posent entre eux, durant l'été 1978 n'est pas : « *As-tu vu La Guerre des Etoiles* ? », mais « *Combien de fois as-tu vu La Guerre des Etoiles* ? ». Et le jeu à la mode, littéralement, consiste à devenir celui-qui-a-vu-La-Guerre-des-Etoiles-le-plus-souvent-possible ! « L'Empire contre-attaque » (*Empire strikes back*) suit en 1980, puis le « Retour du Jedi » (*Return of the Jedi*) en 1983. Les recettes mondiales cumulées des films de cette première trilogie avoisine les 1,8 milliards de \$ depuis 1977 ! Au seul box office américain, « La Guerre des Etoiles » occupe une très honorable deuxième place avec 460 millions de \$ de recettes, juste derrière

« Titanic » qui le devance avec 600 millions de \$.Cette première trilogie faisait sens en un seul tenant et se terminait heureusement. La question pour les fans n'était donc pas de savoir « comment les héros vont-ils pouvoir s'en sortir ? », mais bien « comment en sont-ils arrivés là ?». C'est à cette question que Georges Lucas s'attaque en 1999 avec « La Menace Fantôme » (The Phantom Menace) ». Premier épisode d'une nouvelle trilogie baptisée « Prélogie », dont les prochains épisodes devraient voir le jour en 2002 et 2005.

Mais Star Wars n'est pas seulement un film mythique. Depuis, la marque est apposée sur les nombreux produits dérivés des licenciés de Lucasfilm comme Hasbro, Tiger, ou Ubi Soft. Car le génie (ou l'hérésie, c'est selon) de Lucasfilm a été de répondre à la demande émanant de fans du monde entier qui souhaitaient recréer une partie de l'univers des films chez eux. La diversité de l'offre est stupéfiante. En bas de l'échelle, les figurines basiques de la série « Power of the Jedi » de Hasbro se vendent à un prix avoisinant les 15 Euros. En haut de l'échelle, certaines statuettes sont fabriquées en édition limitée. Tirée à 1500 exemplaires, la statuette de 38 cm de Han Solo plongé dans la carbonite vaut plus de 200 Euros. La boutique du Lucasfilm magazine propose encore bien d'autres articles, comme des tirelires animées, des réveils, des sacs à dos, les CDs des bandes originales des films, les cassettes vidéo et autres DVDs des films, la liste n'est pas exhaustive! L'existence de ces nombreux produits dérivés ainsi que le premium important que les acheteurs sont prêts à payer pour les acquérir indiquent clairement qu'au-delà des films, Star Wars est désormais une marque globale qui demande une gestion en conséquence. Les recettes mondiales des produits dérivés de la première trilogie représentent environ 4, 5 milliards de dollars. Plus de 60 millions d'unités de cassettes vidéo ont été vendues dans le monde. Pour « The Phantom Menace », les estimations des recettes issues des produits dérivés oscillent entre 1 et 2 milliards de dollars. La gestion de la marque Star Wars représente donc un enjeu financier colossal pour Lucasfilm et pour ses licenciés. Interviewé en 1999 par le Figaro, un responsable d'Ubi Soft confessait « la licence Lucas est la plus lucrative du moment. Tant pour l'ayant droit que pour le licencié».

Sur le Net, les communautés virtuelles créées spontanément autour de la marque Star Wars sont extrêmement nombreuses. Pour s'en convaincre, il suffit d'effectuer une recherche sur les moteurs les plus connus du Web. Une recherche mondiale avec les mots « Star Wars » réalisée à partir de Google (<a href="www.google.com">www.google.com</a>) renvoie à 1,120,000 entrées différentes au deuxième trimestre 2001. La même recherche réalisée sur Alta Vista (<a href="www.altavista.com">www.altavista.com</a>) renvoie à 659,366 pages web. Sur Excite (<a href="www.excite.com">www.excite.com</a>), le moteur repère ces deux mots 6,711,852 fois dans l'ensemble des pages web consultées. Sur Lycos (<a href="www.uycos.fr">www.lycos.fr</a>), ce ne sont pas moins de 1,343,145 sites webs qui sont identifiés. Enfin, Yahoo! (<a href="www.yahoo.com">www.yahoo.com</a>), dispose de 24 catégories différentes où peuvent être trouvées des sites dédiés à Star Wars. Bien évidemment, tous ces sites ne sont pas d'un intérêt égal et ne peuvent d'ailleurs pas tous être assimilés à des communautés de par leurs caractéristiques¹. Cependant, leur nombre est tel et la masse d'information qu'ils réunissent à propos de Star Wars est si conséquente qu'il paraît difficile de pouvoir négliger cette source d'information pour la marque.

Parmi l'ensemble de ces sites, certains sont typiques d'un contre-pouvoir exercé par des consommateurs-experts sur la marque. Les fans déçus ont ainsi construit une communauté puissante. L'existence d'un « ring » complet, le Jar Jar Hate Ring (<a href="www.adamrulz.com/jj">www.adamrulz.com/jj</a>) fondé le 6 Mai 1999, qui recense 20 sites aux noms plus évocateurs les uns que les autres et uniquement dédiés à demander la disparition de Jar Jar Binks du paysage de Star Wars, tels que « The Phantom menace sucks », « The Official Kill Jar Jar Bin website », ou encore

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> A noter qu'une minorité de ces sites de sont pas «pro» mais «anti-Star Wars» à l'image du site www.ihatestarwars.com.

« Smack Jar Jar .com », en témoigne. Les forums que contiennent ces sites sont très animés car d'autres fans sont heurtés par la violence avec laquelle est attaqué Jar Jar Binks et à travers lui Georges Lucas. Selon les uns, Jar Jar Binks est en effet un personnage infantilisant qui n'a pas sa place dans Star Wars et qui ne sert que de faire-valoir aux produits dérivés de la marque. Pour les autres au contraire Star Wars est désormais un film pour toute la famille où chacun de ses membres doit pouvoir se retrouver.



La page d'accueil du site <u>www.jarjariscool.net</u>

Très actifs, les membres de ce webring communiquent entre eux au moyen d'une « list ». « *The Official KJJB website* » va jusqu'à donner l'adresse personnelle *offline* du réalisateur Georges Lucas afin que les opposants de la créature virtuelle puissent écrire au réalisateur et lui manifester leur mécontentement. Créatifs, ils ont aussi mis en ligne plusieurs représentations de la mise à mort du « monstre ». En voici quelques exemples parmi les plus sobres:







Le seul site « *The Jar Jar Hate Page* » a reçu plus de 39 000 visites (données 2<sup>ème</sup> trimestre 2001). Les créateurs et membres actifs de ces sites sont en général des fans de la première heure qui ne se reconnaissent plus dans la dernière réalisation de Georges Lucas. Le Net permet aux membres des communautés de se mobiliser extrêmement rapidement et de forcer la marque à les entendre par des actions de groupe comme celles du « *Jar Jar Hate Ring* ». A tel point que, selon certaines rumeurs qui courent sur les sites de ce webring, Jar Jar ne disposerait plus que d'une rôle minime dans l'épisode II à venir. Les premières bandes annonces, sorties fin 2001, de l'épisode II semblent confirmer ces rumeurs : Jar Jar n'y apparaît jamais!

Un autre type de contre-pouvoir exercé par des communautés de passionnés de Star Wars sur le Net se trouve dans les sites réalisant des épisodes alternatifs de Star Wars qui, d'après les passionnés, correspondent mieux à l'esprit de la saga que ne le fait le film officiel « The Phantom Menace ». C'est le cas des sites du ring « Star Wars 3D Modeling Alliance » (dir.webring.yahoo.com). Sur ces sites, on trouve bien sûr des fans de Star Wars, mais, de plus, des fans de réalisation de graphisme en trois dimensions. Les créateurs sont de véritables artistes, amateurs ou professionnels, qui n'hésitent pas à donner des cours de graphisme en 3D ou qui exposent leurs œuvres afin de recueillir les commentaires des autres participants. Ce webring ne compte que 40 sites mais ils sont tous soigneusement sélectionnés en fonction de leur intérêt par le webmaster. A l'adresse www.geocities.com/mak5881/, on peut voir des vaisseaux spatiaux imaginés pour les films de Star Wars.





On peut aussi voir des scènes extraites d'un film intitulé « Star Wars, Episode VII », et qui dure 7 minutes. Le site expose des techniques de tournage et propose de contacter l'auteur. Ces quelques illustrations sont la preuve de l'incroyable richesse que recèlent les communautés virtuelles de Star Wars. « Death of a Jedi », le film –non officiel- de Matthew Ward, a lui été téléchargé par plus de 54,000 aficionados du genre depuis décembre 1998. Sur le site de MAW Productions (<a href="www.mawproductions.com/deathofajedi/index2.html">www.mawproductions.com/deathofajedi/index2.html</a>), on peut lire les deux interviews suivantes de professionnels de l'industrie du cinéma :

- « Death of a Jedi became the Star Wars Fan Film that inspired the creation and perfection of many fan-made lightsaber duels following. With visual effects nearly as good as the original trilogy, this film became an eye-opener to the Star Wars fans that really wanted to continue on the saga in their own stories."- Jason Barton de ShowMe Tv.com.
- "Filmmakers like Kevin Rubio (Troops) and Matthew Ward (Death of a Jedi) have redefined the Star Wars Fan-made film. Never before have "at-home" special effects been made a reality until these films debuted."- Clive Young du Mos Eisley Multiplex.

Ces deux professionnels du cinéma indiquent ici clairement que les moyens technologiques mis à la disposition des groupes de passionnés, mais aussi les nouveaux moyens de diffusion qui s'offrent à eux, leur permettent de modifier le sens d'une saga comme Star Wars. « Death of a Jedi » peut être un révélateur parce que l'Internet a permis sa diffusion au sein des communautés virtuelles de fans et parce que ces derniers ont désormais les moyens de partager leur expertise technique sur le web au sein de communautés spécialisées.

Les communautés autour de Star Wars ne sont donc pas que des regroupements de consommateurs béats et simplets prêts à s'émerveiller de toutes les nouvelles productions de Lucasfilm. Bien au contraire, certaines d'entre elles sont constituées d'experts critiques et créatifs capables de s'opposer aux idées de Georges Lucas et même de proposer des productions cinématographiques alternatives. Lucasfilm n'ignore d'ailleurs pas l'existence de ces communautés et l'entreprise suit de très près leur développement sur Internet. De longue

date en effet, Lucasfilm a su exploiter le potentiel de communication que renferment les communautés les plus actives. Les équipes de Georges Lucas utilisent ainsi un marketing viral très au point qui leur permet d'accroître la notoriété de la marque par simple bouche à oreille. En distillant savamment l'information, Lucasfilm maintient l'intérêt des fans au plus haut degré et renforce ainsi d'une certaine manière l'activité des communautés. Il est significatif de noter que le budget publicité de « *The Phantom Menace* » ne se serait élevé qu'à 15 millions de dollars, soit deux fois moins que celui de « *Titanic* ».

Si Lucasfilm entretient de bons rapports avec ses communautés virtuelles, il n'en reste pas moins que la marque Star Wars est gérée de manière très stricte. Lucasfilm est impitoyable avec des sites Internet qui se présenteraient comme officiels, notamment ceux qui émanent d'entreprises. Les injonctions sont immédiates sous peine de procédure judiciaire. Les fautifs se sont jusqu'à présent tous pliés à l'ultimatum des producteurs. Il semble d'ailleurs justifié que Lucasfilm cherche à se protéger de la contrefaçon. En revanche, il apparaît moins légitime que tout effort créatif de la part des passionnés sur le site officiel (www.starwars.com) à partir de l'œuvre originale est assimilé aussi à de la contrefaçon. Ceci est explicitement mentionné dans la charte d'utilisation du dit site, qui s'approprie de facto tout le contenu créatif qui pourrait y être créé par des fans. Inutile de préciser que la richesse de la communauté officielle est moindre que celle des communautés alternatives...

#### Le cas Citroën

#### "BIENVENUE DANS MON MONDE SIMPLE MORTEL.

Ma mission sur cette planète est de tous vous convertir par la force, le charme, et en dernier recours la diplomatie au culte CITRÖEN. Cette marque qui a brillé au firmament de la tour Eiffel, et qui est actuellement sous le joug de la dictature de PSA.

Sachez, vous, pauvres victimes du marasme de l'automobile, qui roulez dans de simples boites à quatre roues, qu'il existe autre chose.

#### **CITRÖEN**

Mais, fais attention, le virus s'attrape très vite. Et médite cette phrase : *Une voiture s'achète, une Citröen s'épouse.*Si tu veux entrer en religion :

#### CLIOUE ICI"

d'accueil d'un site consacré page par un passionné (www.multimania.com/fbobby/acceuil.html) a de quoi faire réagir les marketers de cette firme automobile longtemps connue pour son originalité. En effet, ce constructeur qui a été à l'origine de grandes innovations dans son secteur et qui a sorti plusieurs modèles ayant marqué l'histoire automobile (Traction, 2CV, DS, SM...), est rentré dans le rang depuis son rachat par Peugeot il y a plus de vingt ans (Broustail et Greggio, 2000). De nombreuses études marketing mettent ainsi en avant le fléchissement de l'image de la marque qui est devenue "une marque de vieux". Toutefois, les résultats de ces études marketing, fondées sur des échantillons représentatifs de l'ensemble du marché, sont loin de rendre compte des phénomènes de passions autour de la marque. C'est que la cible historique de Citröen n'est pas en premier lieu l'ensemble du marché, mais un noyau d'adeptes non conformistes. Alors que l'idée s'est répandue chez Citröen que ce noyau est essentiellement composé de vieux nostalgiques, le Net fait surgir une nouvelle génération de Citröenistes qui oblige la marque à repenser sa relation avec ses tribus de passionnés. Il ne s'agit plus de sexagénaires accrochés aux modèles du passé, mais de jeunes (20 - 30 ans) qui semblent trouver dans la marque matière à dévotion : informaticiens, étudiants en université ou grande école, chercheurs, employés travaillant sur ordinateurs connectés...

En effet, un surf rapide sur la myriade de sites non officiels consacrés à la marque (plus de 1500 dans le monde dont plus d'une centaine organisés en webring, le Citroën Ring) par des passionnés, donne le ton. Citröen n'est pas une marque moribonde, c'est une marque qui conserve une forte valeur de liens. C'est même le seul constructeur généraliste dans le monde qui soulève autant de passions que les constructeurs de voitures sportives comme Ferrari ou Jaguar; en témoignent les revues telle Citropolis et les sites qui lui sont dédiés. Ces passions citroënistes s'expriment sur un mode quasi religieux: "tu écris 'plus citroëniste que moi tu meurs' et tu avoues rouler en 205! Y a comme un défaut là! Serais-tu un citroëniste croyant mais non pratiquant" (extrait d'un message posté sur la Citrolist). Cette passion peut aussi s'exercer dans un sens négatif, anti-Citroën, comme le prouve le slogan du site anti-BX (www.chez.com/bx/bas.html): « il faut mieux rouler bourré et à gauche qu'à droite et en BX ».

La liste de diffusion Citrolist est une des communautés francophones de passionnés de Citroën sur le Net. Elle est gérée par Bobby, un pseudonyme pour un passionné de 30 ans, travaillant dans la haute technologie. Sur la Citrolist, les passionnés s'expriment sur les modèles passés et actuels, ils échangent des astuces au niveau technique comme des impressions au niveau du design des voitures ou de l'accueil des concessions, ils se « tuyautent » et s'entraident pour trouver des pièces détachées et des modèles d'occasion... En fait, ils discutent librement de tout ce qui fait la marque. Pour pouvoir discuter librement, il faut qu'ils ressentent une atmosphère de confiance. Un nouveau venu sur le site de la communauté doit se présenter avec forces détails pour être accepté par les membres actuels ; il doit donner de nombreux gages, tant affectifs qu'effectifs, de sa passion pour Citroën. Son récit repose plus sur ses expériences avec l'objet de sa passion que sur son curriculum vitae. Souvent d'ailleurs l'anonymat est de rigueur sur la liste de diffusion et l'on signe d'un pseudo.

"Bonjour à toutes et à tous. Je lis vos courriers depuis quelques temps tout en restant discret, mais je ne peux rester infiniment caché. Je suis un Tourangeau exilé depuis bientôt 10 ans à l'île de la Réunion, amoureux des deudeuches, même si j'ai vendu la dernière, une Charleston gris deux tons des derniers modèles (regrets...), il y a deux ans.

J'étais membre du club 2CV Réunion, où il nous est arrivé de faire des sorties à une vingtaine de Deuches. J'en ai possédé deux à la Réunion, mais j'en ai encore trois stockées en Touraine : une de 1964 et deux de1977, dont une avec laquelle j'ai participé au premier raid des baroudeurs, dans le sud marocain, en 1990.

J'ai également fait le Sahara Algérien en 1975, avec une Azam de 1966, qui restera dans mes souvenirs, un grand Amour envers cette auto! Je l'ai usée jusqu'à la corde, mais que de grands moments avec..

J'ai possédé aussi une camionnette de 1958, et, Oh sacrilège, j'ai détruit une 1955 en parfait état à cause d'un manque de place, à l'époque où personne ne faisait plus attention aux anciennes Deuches. J'en ai encore des remords, et je les aurai toujours.

Je possède aussi, toujours dans mon garage en Touraine, depuis une quinzaine d'années, une CX Prestige 2400IE de 1978, une deuxième main, avec 65 000 Km réels, qui à toujours été sous housse dans un garage, qui servait à son premier propriétaire retraité à aller à la messe, et que je n'ai utilisée que pour le plaisir de

son confort lors de promenades familiales du dimanche et des vacances. Quel plaisir de la retrouver quand je retourne dans ma Touraine natale, c'est une auto fabuleuse, un palace roulant (normal me direz-vous, c'est une Citroën avec suspension hydraulique!).

Voila pour les (longues) présentations.

Que fais-je à la Réunion ? Pour les curieux, hé bien j'assure la maintenance d'avions de tourisme, je suis responsable d'un atelier d'entretien sur l'aéroport de St Denis / Gillot, je suis pilote privé, et inscrit aussi sur la pilotlist, où nous sommes aux alentour de 500 !!!

Donc à bientôt sur la Citrolist.

X, St Denis de la Réunion"" (extrait d'un message posté sur la Citrolist).

Il s'agit donc de "raconter sa guerre" pour mettre en avant un vécu d'expériences similaires à celles des autres membres. L'émotion est fortement mise en exergue, avec et autour de la marque Citroën. On développe ses expériences mais on ne dit que très tardivement, en fin de message, "qui l'on est" en termes traditionnels : profession et activités. Chaque nouveau venu se présente ainsi aux autres membres de la communauté au travers de son vécu et non d'une identité formaliste.

L'analyse des discussions entre passionnés sur les listes de diffusion de la Citrolist met en évidence un grand amour pour la marque, mais un amour déçu par la succession de nouveaux modèles en rupture avec les valeurs non conformistes, et par le manque de dialogue de l'entreprise avec les tribus de passionnés. Pourtant, les citröenistes pensent avoir des choses à apporter à Citröen, affectivement rebaptisée Citron : "Vous croyez que des gens de chez Citron, genre communication ou direction, sont abonnés à la liste? A la vue des mails écrits depuis 2 semaines, cela pourrait être très instructif pour eux. En tout cas, plus que des études de marché coûteuses sur des personnes prises au hasard et qui répondent n'importe quoi pour se débarrasser de l'enquêteur" (extrait d'un message posté sur la Citrolist).

Les groupes de passionnés comme celui de la Citrolist représentent donc des communautés d'experts prêts à s'investir dans la vie de leur marque chérie. Ces communautés sont moins des communautés d'intérêt cherchant à se regrouper pour négocier, que des communautés de passion où se partage un discours sans retenue ni tabou sur l'ensemble de Citröen. Chaque annonce de nouveau modèle ou nouveau projet, chaque interview du dirigeant, chaque nouvelle publicité, y sont analysés, disséqués, discutés, mis en perspective. Par exemple, le lancement du Picasso a donné l'occasion à certains passionnés de s'exprimer à leur façon : « Je reviens à l'instant de la concession Citroën de Chambéry qui présente la Xsara Picasso. Plus déçu que moi, tu meurs ! L'intérieur est bourré de plastique vraiment toc, la position de conduite n'est pas géniale (je mesure 1m88 mais impossible de voir le capot), les prix sont élevés (132 400 F pour une HDI de 90 ch seulement), la clim' est en option (9 000 F pour la clim' automatique), la peinture métallisée est en option de même que les antibrouillards, les jantes allégées, l'accoudoir central avant, etc..., la roue de secours est du type « galette ». Je sais que je radote mais « ils » ont osé les freins AR à tambour. J'ai été très amusé par l'un des vendeurs qui vantait le désormais célèbre Modubox. S'ils comptent sur le Modubidule pour vendre le Picasso, yadusoussi as'fair. Bref, reviens André Citroën, ils sont devenus fous dans ta maison » (extrait d'un message posté sur la Citrolist). Et de proposer sa propre vision de l'offre Citroën : « Voilà pour moi ce que Citroën aurait dû faire pour nous, concernant le Picasso: suspension hydraulique (type hydractive), intérieur style Xsara ou Xantia, 4 freins à disque (j'y tiens), clim' + peinture métallisée + jantes alliages en série (comme sur la Xantia Exclusive), plusieurs niveaux de finition (genre X, SX, Exclusive), en diesel un moteur HDI de 110 ch (il faut bien cela pour tirer les 1400 kg de la bête), roue de secours normale et j'en oublie » (extrait d'un message posté sur la Citrolist).

Il y a donc là une matière vivante énorme pour un marketer prêt à détourner son regard du conducteur moyen pour prendre en compte les tribus de citroënistes. Ces tribus représentent en effet, une partie intégrante du capital de la marque Citröen et pourraient être valorisées en tant que tel ; elles semblent même le demander. Bien sûr, ces rapports passionnels à la marque sont à double tranchant ; ils sont autant un atout qu'une menace que le Net amplifie. Les citroënistes se considèrent comme les garants de l'authenticité de la marque et en stigmatisent toutes les dérives. Ils se sentent les mêmes droits et devoirs vis à vis de Citroën que les employés et entendent être reconnus pour leur expertise. Cependant, les attentes de ces passionnés ne se résument pas à une inversion du pouvoir avec la marque et l'entreprise qui la porte ; ils ne cherchent pas à déposséder les managers du pouvoir qu'ils ont sur la marque. De façon bien plus tempérée et ouverte à la coopération, mais qui peut dégénérer si l'on ne les prend pas en compte, les citroënistes s'expriment dans le sens d'une réinterprétation de la marque, de ses valeurs, de ses ambitions pour le futur. Ils sont très facilement prêts à redonner la confiance qu'ils ont retirée à l'entreprise à condition que (extraits de discours sur la Citrolist) :

- "elle ne renie plus son passé, mais l'accepte";
- "elle conserve tous les acquis de la marque tant au niveau technologique qu'ergonomique";
- "elle prenne conscience de la formidable possibilité qu'elle a pour aller de l'avant";
- "elle se remette à nous faire rêver avec une petite révolution comme dans le bon vieux temps";
- "elle innove comme elle l'a toujours fait";
- "les prototypes mirobolants ne soient pas édulcorés à leurs sorties";
- "elle aide les passionnés de modèles anciens à trouver des pièces manquantes"...

Globalement, les marketers de Citroën sont eux d'accord pour reconnaître que les passionnés et leurs regroupements sur le Net peuvent apporter une vision riche d'expert, d'impliqué et de leader, tout le contraire de la vision lissée et souvent peu impliquée du conducteur moyen et suiveur. De plus, cette vision est spontanée et instantanée alors que celle du conducteur moyen est assistée et décalée temporellement. C'est une vision de porteur de la marque. Spécifiquement, la prise en compte des sites de passionnées liés à Citroën pourrait apporter (résultat d'un *focus group* avec des membres de Citroën) :

- une quote-part de matière vive (sur le sens, le symbole ou la technique) pour des *briefs* produits et pour la publicité ;
- une traduction exacerbée et extrémiste par les passionnés (effet grossissant ou effet loupe) de ce que peuvent être les attentes et sentiments du conducteur moyen vis à vis de la marque ou du produit ;
- des éléments d'évaluation de la cohérence d'un message publicitaire avec la globalité de la marque ;
- des éléments d'évaluation de la cohérence d'un nouveau produit ainsi que de l'ensemble de ses détails significatifs qui peuvent nourrir des changements immédiats ou des évolutions futures ;
- des éléments d'évaluation de la cohérence de la politique promotionnelle ;
- une démultiplication du message de ces passionnés vers un plus large public ;

- des apports d'informations et de suggestion d'amélioration de la qualité de certaines dimensions du réseau de distribution ;
- une aide à la préparation des argumentaires et des contre-argumentaires des commerciaux avec *verbatim* vernaculaires (par exemple : "*Une voiture s'achète, une Citröen s'épouse*") ;
- la possibilité de rentrer en contact directement et de répondre professionnellement et individuellement ou collectivement à des plaintes de passionnés et à leur désir d'être entendus et reconnus par l'entreprise.

Si l'entreprise Citroën reconnaît toutes ces opportunités, elle s'interroge par contre sur la façon de gérer la relation avec de tels groupes de passionnés sur le Net. Comment intégrer leurs compétences sans froisser certaines susceptibilités en interne. Une première rencontre physique organisée entre membres de sites de passionnés Citroën et responsables de divers services de la marque a mis en évidence les écueils d'une telle démarche. Alors que les passionnés étaient bénévolement venus discuter avec les responsables, en prenant un jour de congé non rémunéré pour pouvoir participer à cette rencontre, ils se sont assez rapidement fait agresser par certains de ces responsables. Après un round de présentation, un des responsables a lancé un dur « qu'attendez-vous de nous ? » alors que la raison d'être de cette rencontre était que c'était les responsables qui, eux, attendaient quelque chose des passionnés. Ensuite, certains responsables ont essayé de prouver que la soi-disant expertise des passionnés était usurpée et qu'en fait, techniquement, ils ne connaissaient pas grand chose aux modèles. Mal leur en prit, car, très rapidement, ce sont les responsables qui se sont retrouvés sur la sellette, incapables de concurrencer le degré de finesse d'analyse et de connaissances des passionnés.

#### Synthèse des résultats

Conformément aux travaux menés aux USA par Kozinets (1999), les deux études de cas Star Wars et Citroën mettent en évidence que les consommateurs apparaissent, sur le Net, plus actifs, plus participatifs, plus résistants, plus activistes, plus ludiques, plus sociaux et plus communautaires qu'ils ne l'ont jamais été auparavant. Ceci étant, ce sont des consommateurs comme les autres, pas forcément des « malades » d'informatique ou des adolescents attardés. Ils sont étudiants, cadres, retraités, femmes au foyer, etc... Ce qui est très important à prendre en compte c'est que, contrairement à l'exemple donné en introduction de France Télécom, c'est moins l'intérêt et la raison (Bitouzet et Soudoplatoff, 2000) que le jeu et la passion qui semblent à la source de ces regroupements de consommateurs sur le Net. Les passions de l'homo ludens sont donc au moins aussi pertinentes que l'intérêt de l'homo economicus dans la conduite de la vie des consommateurs et dans la structuration du quotidien sur le Net. Ces regroupements se rapprochent donc bien de l'idée de tribu (Cova et Cova, 2002) : ils sont composés d'individus hétérogènes socio-démographiquement mais inter-reliés par une même passion et des expériences partagées et qui sont capables d'action collective et autonome. Ils participent bien du tribalisme ambiant (Maffesoli, 1988), combinaison subtile de technologie et d'archaïsme, mélange entre déracinement ultramoderne et ré-enracinement postmoderne.

Les deux études de cas ont aussi permis d'appréhender la richesse des échanges entre consommateurs sur le Net grâce à l'expertise et aux compétences des passionnés qui sont mises en jeu. On retrouve ici l'effacement de la barrière entre producteur et consommateur mis en lumière par Firat et Venkatesh (1995). Dans la vision managériale dominante des relations producteur/consommateur, l'entreprise sait produire ce qui est bon pour le consommateur car elle en a l'expertise et le consommateur est considéré comme un naïf. Aujourd'hui, dans de nombreux domaines (bricolage, informatique, santé...) cette césure

n'existe plus, l'expertise est autant chez le consommateur que chez le producteur. Il y a montée des compétences du consommateur (Prahalad et Ramaswany, 2000). Ainsi, dans le cas de métiers comme celui d'enseignant, de médecin ou d'avocat, on voit de plus en plus l'expertise du professionnel, mise en doute, contrecarrée, par l'expertise du client. Ce dernier se considère comme plus légitime que le professionnel pour savoir ce qui est bon, ou ne l'est pas, dans le cadre de sa situation particulière. Les Anglais ont nommé cela, il y a déjà longtemps, «l'autorité des consommateurs» (Keat, Whiteley et Abercombrie, 1994). De plus, les compétences de terrain du consommateur sont souvent complétées par un ensemble de compétences théoriques aujourd'hui accessibles par de nombreux moyens dont justement Internet. Dans le cas de Citroën, la confrontation d'expertise entre passionnés et responsables de la marque a ainsi vite tourné à l'avantage des premiers à la grande surprise des seconds qui les tenaient pour des « inférieurs ».

Enfin, les deux études de cas confirment le rôle de contre-pouvoir des tribus de passionnés sur le Net. On peut retenir deux grands traits qui confortent et précisent les hypothèses de Seybold (2001) sur le basculement de pouvoir :

- Les cyberconsommateurs sont des porteurs de la marque. Loin de simplifier les choses, cela complique la vie des marketers parce que la gestion de l'image de la marque leur échappe au profit de ces consommateurs. La passion partagée de certains consommateurs pour la marque, qui se traduit en expertise et compétences apporte à ces derniers de plus en plus de légitimité marketing; ils se sentent les garants de son authenticité comme dans le cas du rejet du personnage Jar Jar Binks de Star Wars. Ils en attendent la reconnaissance et la prise en compte par l'entreprise (Prahalad et Ramaswany, 2000) comme dans le cas des échanges sur la Citrolist pour Citroën;
- Les cyberconsommateurs représentent une force de contre-proposition. La présence de tribus de passionnés unis et experts fait passer le pouvoir des mains de l'entreprise à celle des consommateurs. Si ces derniers sont de plus en plus nombreux à adhérer à Internet, à l'e-business et autres approches de commerce électronique, ils utilisent aussi ce média à leur façon pour organiser leur résistance. Cette résistance, vécue sur un mode souvent très ludique, est de l'ordre du détournement des objets et des symboles (Aubert-Gamet, 1996) comme on le voit dans le cas du film « Death of a Jedi » pour Star Wars qui propose une histoire alternative au film officiel. Ainsi, « sur le Net, l'image est toujours susceptible d'être transformée, manipulée » (Weil, 2000) par les actions des communautés de fanatiques de la marque.

Ceci étant, on peut légitimement s'interroger sur la validité externe des résultats obtenus sur deux études de cas aussi typées. En effet, Star Wars comme Citroën sont ce que l'on nomme des marques-cultes avec un fort mouvement de passionnés autour d'elles. Est-ce que des marques et des produits beaucoup moins impliquants sont capables de générer les même types de comportement de cyberconsommation? La réponse requiert, bien sur, d'effectuer d'autres études de cas à partir de marques ,ou produits réputés peu impliquants comme de la lessive ou de l'assurance. Mais, déjà de récents travaux sur le marketing viral (Dye, 2000) et sur les passions des consommateurs-collectionneurs (Belk, 2001) tendraient à démontrer de manière contre-intuitive, que toute marque et tout produit peut générer un phénomène de passion partagée sur le Net « même les plus incongrus, comme les médicaments » (Dye, 2000, p. 142).

Après quelques années de développement d'Internet, on assiste peut-être à une véritable révolution dans l'équilibre des pouvoirs entre regroupements de consommateurs et producteurs ou distributeurs (Seybold, 2001, p. XV et p. 1): « En quoi la révolution des

consommateurs concerne votre activité? Il n'y a pas un secteur qui échappe aujourd'hui à l'état de siège par ses consommateurs. Le phénomène Napster n'était pas un incident isolé. Dans le secteur de la musique, des consommateurs renégats ont créé une demande que les grandes entreprises ne peuvent plus ignorer. La révolte Napster n'était pas qu'une question de copyright, mais bien plus une question d'autonomie des consommateurs... Ce qui est arrivé à l'industrie musicale est en train de voir le jour dans votre secteur. Ce n'est pas encore évident, mais le mouvement est en marche. Les consommateurs sont en train de prendre le contrôle des échanges et vont dicter de nouvelles pratiques commerciales sur le Net... Ils vont prendre le contrôle de la destinée de vos entreprises ».

En fait, quand on décrypte les échanges entre consommateurs dans les deux étude cas, il semble que les consommateurs ne demandent pas le pouvoir, mais demandent que l'entreprise exerce moins de pouvoir, c'est-à-dire qu'elle leur laisse de la place dans son offre et dans le système de relations qu'elle a avec eux, seuls ou en groupes, qu'elle les reconnaisse, pour qu'ils puissent se réapproprier leur vie quotidienne au-delà des diktats du monde marchand (Klein, 2001). Nombre de consommateurs acceptent de plus en plus mal que tout soit prédéfini par l'entreprise ou le distributeur sans qu'ils aient leur mot à dire dans l'élaboration ou la distribution de ce qu'ils désirent. Se développent ainsi de façon très volontariste des groupes d'individus, inter reliés par Internet, qui font pression sur la distribution et les producteurs pour que « leur » marque évolue dans tel sens, que « leur » produit intègre telle fonction, etc...(Dalloz, Gérardon de Vera et Portnoff, 2000). Les producteurs et les distributeurs ne sont plus les seuls à décider de la stratégie de marque. Ils doivent faire de la place à des groupes de consommateurs qui ont leurs mots à dire. Selon Xavier Dalloz<sup>2</sup>, les communautés de passionnés sur le Net ressemblent ainsi à des « e-mutuelles », sortes de regroupements de consommateurs autour d'un même enjeu, d'une même passion, et qui s'auto-organisent avec l'aide d'Internet pour définir leur demande. Ces e-mutuelles ne veulent pas le pouvoir, elles veulent seulement faire baisser le pouvoir des producteurs et des distributeurs sur leur vie quotidienne en proposant un contre-pouvoir. Ce contre-pouvoir est riche de toutes les informations qui circulent et se partagent entre les membres du groupe sur le Net

#### Tentatives d'implications managériales

La question récurrente est alors de savoir quel niveau de contrôle l'entreprise peut avoir sur le site et les échanges des communautés. Il est ainsi recommandé par certains consultants anglosaxons (McWilliam, 2000), revenus des excès des approches de type *Net Gain* (Hagel III et Armstrong, 1999) ou marketing viral (Bernard et Jallat, 2001), de développer de la tolérance par rapport aux actions, opinions et aux exagérations des passionnés et de ne pas chercher à censurer ou interdire. *Net Gain* est, à cet égard, typique d'une volonté prométhéenne du marketing qui, au-delà des discours sur l'importance du consommateur et son rôle premier dans l'échange, tend toujours à réinventer ce que ce dernier a déjà bricolé, seul ou en groupe, dans son coin. L'approche *Net Gain* sur les communautés virtuelles est édifiante : plutôt que de s'appuyer sur les communautés déjà créées par les consommateurs entre eux, le marketer s'arroge le droit de les recréer. Autre point névralgique, *Net Gain* se propose d'organiser la participation des consommateurs sur le site de la communauté ; c'est l'entreprise qui élabore et met en place toutes les structures d'échanges, les cyberconsommateurs sont juste conviés à participer.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Entretien avec les auteurs.

Comment l'entreprise peut-elle à la fois gérer ces contre-pouvoirs tribaux et en utiliser les compétences ? Les deux études de cas apportent ici peu de réponses positives. Pourtant, il y a urgence à trouver des modes opératoires comme le montre l'exemple des frictions aux USA (Kozinets, 1999) entre les studios de la Fox et les communautés existantes de passionnés de la série télévisée *Les Simpsons*. Ces communautés avaient fait des efforts considérables pour créer leurs propres pages d'accueil, quand la Fox décida de les mettre en demeure de retirer de leurs sites les images et les clips dont le copyright lui appartient. Face à cette injonction de la Fox, il a fallu très peu de temps pour que tous les sites pro-Simpsons se transforment en sites anti-Fox. En fait, l'existence et la force de ces contre-pouvoirs tribaux obligent les entreprises à repenser leur façon de faire du marketing. Il ne s'agit pas, en effet, d'agir avec ces communautés comme on le fait avec un consommateur isolé ou avec un segment de consommateurs individuels. Soudés par une même passion tribale et réunis sur un même site web, des consommateurs forment une communauté qui agit comme un acteur collectif (Cova et Cova, 2002), c'est-à-dire avec le poids et le pouvoir d'un groupement qui n'entend pas se laisser dicter sa conduite par une entreprise quelle qu'elle soit.

Plus l'entreprise impose de normes et de limites pour pouvoir garder le contrôle de sa marque sur le Net et plus elle s'expose à une accentuation des contre-pouvoirs et à une défiance dite institutionnelle. Là, où certains consommateurs regroupés font ça d'abord par jeu, les injonctions directives de l'entreprise peut les pousser à la résistance active. C'est le processus classique connu en sciences sociales sous le vocable de réappropriation et qui se traduit par des détournements de produits, de services, de lieux commerciaux, d'image de marque... En jouant la normalisation, les entreprises s'exposent ainsi à un développement du processus de réappropriation de la part des communautés de consommateurs. La marque et ses produits ne présentant plus de potentialité d'appropriation, cela génère des effets pervers d'appropriation contre l'ordre établi, c'est-à-dire contre l'entreprise et ses responsables (voir l'envoi de message anti Jar Jar Binks à l'adresse personnelle de Georges Lucas dans le cas Star Wars). Le pouvoir de l'entreprise qui pèse sur la tribu, est un élément clé dans l'équilibre entre l'acceptation de la norme et du contrôle, et la résistance à cette norme et ce contrôle. Cet équilibre se situe en terme de degrés : l'autonomie maximale de la tribu de passionnés étant le non-contrôle de l'entreprise et inversement (Aubert-Gamet, 1996).

La prise en compte de la volonté d'appropriation des communautés de consommateurs demande ainsi aux marketers de donner autant d'importance (et d'incertitudes sur les résultats) au travail d'influence et d'incitation de l'entreprise, qu'à la compétence des consommateurs réunis pour jouer avec les éléments de la marque et imposer leurs propres façons de voir et manières de faire. C'est ce que l'on nomme un « marketing de procuration » (Cova et Cova, 2001) dans le sens où il donne mandat aux consommateurs. Mais pour faire cela, contrairement à ce que l'on voit dans le cas Citroën, « il faut d'abord accepter que le savoir des spécialistes ne soit pas le seul possible et, par voie de conséquence, reconnaître la richesse et la pertinence des savoirs élaborés par les profanes, et notamment par les groupes » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001, pp. 24-25). Olivier Badot<sup>3</sup> va même plus loin et parle de nécessaire « misterbeanisation » de l'entreprise pour éviter d'apparaître trop puissante et trop savante ; c'est-à-dire que l'entreprise devrait plus jouer « l'idiot du village » que la world company dans sa relation avec les tribus de passionnés.

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Entretien avec les auteurs

Pour essayer de trouver des modes opératoires sur Internet entre communautés de consommateurs et entreprises, on peut ici faire un parallèle avec les travaux menés par l'équipe de Michel Callon au Centre de Sociologie de l'Innovation (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001) sur la coopération entre chercheurs et communautés de malades ou de riverains de sites pollués pour faire avancer à la fois la science et le bien-être quotidien. En effet, il n'y a pas plus obstiné, plus attentif, plus précautionneux, plus rigoureux qu'un groupe de nonspécialistes qui veulent savoir pourquoi ils endurent des malheurs insupportables et qui cherchent à être crédibles en devenant compétents. « A l'AFM (Association Française contre les Myopathies), de nombreux malades ou parents de malades deviennent des experts de leur maladie, capables de suivre les travaux de chercheurs, mais capables également de coopérer avec eux sur certains points, ayant joué dans tous les cas un rôle central dans l'accumulation primitive de connaissances organisées et formalisées sur les maladies » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001, p. 109). Et cela ne se passe pas qu'à l'AFM. Steven Epstein (1996), après avoir suivi pendant de longues années le combat d'associations de malades du SIDA, a fait les mêmes observations: certains patients deviennent experts parmi les experts, d'autres n'hésitent pas à provoquer de nouvelles formes d'expérimentations cliniques.

Dans ces situations, des voies de gestion possibles de la relation entre spécialistes reconnus et non spécialistes ont été testées : les forums hybrides et conférences de consensus (Rowe et Frewer, 2000). « Forums, parce qu'il s'agit d'espaces ouverts où des groupes peuvent se mobiliser pour débattre de choix techniques qui engagent le collectif. Hybrides, parce que ces groupes engagés et les porte-parole qui prétendent les représenter sont hétérogènes : on y trouve à la fois des experts, des hommes politiques, des techniciens et des profanes qui s'estiment concernés. Hybrides, également, parce que les questions abordées et les problèmes soulevés s'inscrivent dans des registres variés qui vont de l'éthique à l'économie en passant par la physiologie, la physique atomique et l'électromagnétisme » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001, p. 36).

Ces forums hybrides peuvent intervenir à trois moments de la relation entre spécialistes et non spécialistes:

- En amont, pour identifier et formaliser les problèmes qui vont guider la recherche des laboratoires ;
- Au niveau de la constitution et de l'organisation de collectifs mêlant spécialistes et non spécialistes ;
- En aval, pour adapter ce qu'ont trouvé les chercheurs dans leurs laboratoires à la complexité et aux particularités des contextes d'application des groupes.

Ces forums courent bien évidemment le risque d'être instrumentalisés par les spécialistes pour mieux faire passer leurs décisions. Pour éviter cette parodie de dialogue, Callon et son équipe (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001, p. 219) insistent sur les critères d'organisation et de mise en œuvre assurant le succès des forums hybrides:

- Degré de précocité de l'engagement des non spécialistes,
- Degré de diversité des groupes impliqués,
- Egalité de condition d'accès aux débats,
- Clarté des règles organisant les débats.

Transposé dans le cadre des relations entre l'entreprise et les tribus de passionnés sur le Net, le concept de forum hybride pourrait se traduire par la création d'un site officiel et collectif qui accepte une grande diversité d'opinions et s'ouvre à la coopération, au degré qu'elle

entend (design des produits, design du site, adaptation de l'offre), avec les communautés de consommateurs. L'entreprise montrerait ainsi qu'elle a identifié et reconnu l'expertise de ses cyberpassionnés. Dès lors, il lui serait possible de justifier sa position, de dialoguer avec les groupes de passionnés, d'expliquer ce qu'elle met en place pour s'améliorer en s'appuyant sur les contributions des diverses tribus de consommateurs. En acceptant de nouer ce dialogue l'entreprise prendrait bien sûr un risque mais se voudrait responsable et se rapprocherait des préoccupations de son cœur de marque. Elle se donnerait ainsi les moyens de gérer son identité de marque de manière extrêmement réactive et dynamique par rapport à ses concurrents directs. Ce site collectif officiel ne devrait chercher ni à contrer ni à imiter les sites officieux des diverses communautés et tribus de passionnés. Il devrait, au contraire, chercher à s'en différencier par la qualité et le contenu des prestations proposées aux membres mais co-produites avec nombre d'entre eux. Il pourrait aussi les compléter en représentant une structure d'accueil formelle pour la myriade de groupes informels qui ont besoin pour mieux se faire entendre et se sentir exister d'une telle structure

#### Conclusion

Les deux études de cas de regroupement des consommateurs sur le Net autour des marques Citroën et Star Wars ont montré que si l'entreprise ne veut pas s'occuper des communautés de marque sur le Net, ce sont ces communautés qui vont s'occuper de la marque et par là même de l'entreprise. Ces communautés ont acquis une puissance grâce à leurs sites sur le Net qui vient contrebalancer le pouvoir de l'entreprise : là où il fallait s'enchaîner aux grilles de l'entreprise avec souvent un piètre résultat, il suffit maintenant de « chater » sur le Net pour obtenir un changement de politique de la marque.

Contrairement aux idées reçues, les consommateurs agissent ainsi plus par passion que par pur intérêt économique. On passe ainsi rapidement de la défense d'intérêts corporatistes à la guerre de religion dans la relation entre l'entreprise et les tribus de passionnés. Il s'agit donc de mettre en place un véritable système dialogique sur le Net permettant une interaction constructive et non défensive. Les forums hybrides présentés ici sont un modèle à suivre pour le futur du marketing sur le Net.

Mais, au-delà d'Internet, on peut se demander si ces études de cas ne sont pas symptomatiques d'une évolution des relations entre la marque et les consommateurs qu'ils soient *online* ou *offline*. On voit de plus en plus apparaître un nouveau type d'acteur intermédiaire de niveau micro-social, la communauté ou la tribu de consommateurs, situé entre le niveau individuel du consommateur pris individuellement et le niveau macro-social du segment ou de la classe. Cet acteur intermédiaire a acquis un pouvoir de mobilisation, d'expertise et d'action collective qui lui permet d'être acteur sur la scène publique au même titre que les producteurs et les distributeurs. Il demande au marketing de le prendre en compte dans une démarche capable de lui faire de la place dans l'élaboration, la production et la distribution de l'offre comme dans la gestion de la marque.

#### Références

Aubert-Gamet, V. (1996). «Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client ». Thèse en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence.

Belk, R. W. (2001). *Collecting in a Consumer Society, Paperback edition*. London: Routledge.

Bernard, G. et Jallat, F. (2001). «Blair Witch, Hotmail et le marketing viral », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 81-92.

Bitouzet, C. et Soudoplatoff (2000). « Les communautés d'intérêt à l'heure d'Internet, ou les barbares contre les rentiers », *Revue Française du Marketing*, N°177/178, pp. 119-134.

Brodin, O. (2000). «Les communautés virtuelles : un potentiel marketing encore peu exploré », *Décisions Marketing*, N°21, Sept-Dec, pp. 47-56.

Broustail, J. et Greggio, R. (2000). Citröen, Essai sur 80 ans d'antistratégie. Paris : Vuibert.

Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001). Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique. Paris : Seuil.

Coisne, E. et Soussin, F. (1998). Internet @ visages humains. Paris: Editions d'Organisation

Cova, V. et Cova, B. (2001). Alternatives Marketing: Réponses marketing aux nouveaux consommateurs. Paris: Dunod.

Cova, B. et Cova, V. (2002). « Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing», *European Journal of Marketing*, Special issue on Societal Marketing in 2002 and Beyond (à paraître).

Dalloz, X., Géradon de Vera, O. et Portnoff, A.Y. (2000). *Consommer, distribuer et produire en 2010*. Paris : GENCOD EAN France.

Epstein, S. (1996). *Impure Science. AIDS, Activism and the Politics of Knowledge*. Berkeley: University of California Press.

Firat, A.F. et Venkatesh, A. (1995). «Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption», *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, Dec, pp. 239-267.

Hagel III, J. et Armstrong, A. G. (1999). Bénéfices sur le Net. Paris : Editions d'Organisation.

Keat, R., Whiteley, N. et Abercrombie, N., eds. (1994). *The Authority of the Consumer*. Londres: Routledge.

Klein, N. (2001). No Logo: la tyrannie des marques. Arles: Actes Sud.

Kozinets, R.V. (1997). "I Want To Believe: A Netnography of the X-Philes Subculture of Consumption". *Advances in Consumer Research* Vol 24, pp. 470-475. ACR, Provo, UT.

Kozinets, R.V. (1999). "E-Tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption". *European Management Journal*, Vol. 17, N°3, pp. 252-264.

Maffesoli, M. (1988). Le temps des tribus. Paris : Méridiens Klincksieck.

McWilliam, G. (2000). «Building Stronger Brands through Online Communities», *Sloan Management Review*, Spring, pp. 43-54.

Muniz, A. M. Jr. et O'Guinn, T. (2001). «Brand Community», *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, pp. 412-432.

Negroponte, N. (1995). L'homme numérique. Paris : Laffont.

Pinson, C. et Jolibert, A. (1997). « Comportement du consommateur », pp. 372-475 in Simon, Y. et Joffre, P., eds., *Encyclopédie de Gestion*. Paris : Economica.

Prahalad, C.K. et Ramaswany, V. (2000). « Mon client est très compétent! ». L'Expansion Management Review, Septembre, pp. 31-40.

Rowe, G. et Frewer, L.J. (2000). «Public Participation Methods: A Framework for Evaluation », Science, Technology, and Human Values, Vol. 25, N°4, pp. 3-29.

Dye, R. (2000). « The Buzz on Buzz ». Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 139-146.

Seybold, B. P. (2001). The Customer Revolution. New York: Crown Business.

Sherry, J.F., Jr. (1995). « Marketing and Consumer Behavior: Into the Field », pp. 3-44 in Sherry, J.F., Jr., ed., *Contemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook.* Thousand Oaks: Sage.

Smith, M.A. et Kollock, P. (1999). Communities in Cyberspace. Londres: Routledge.

Vézina R. (1999). « Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur ». *Gestion*, 24, 2, pp. 59-65.

Weil, P. (2000). "Internet : du recyclage des fantasmes à une nouvelle pensée", *Revue Française du Marketing*, N°177/178, pp. 187-199.