

***Tribal Branding sur le Net :
Le cas my nutella The Community***



Bernard Cova

Professeur ESCP-EAP

79 Av. de la République; 75011 – Paris (France)

Phone: 0033 149 232 164; E-mail: bcova@escp-eap.net

Stefano Pace

Professeur Assistant Université L. Bocconi

Viale Filippetti, 9; 20122 Milano MI (Italy)

Phone: 0039 02 5836 3737; E-mail: stefano.pace@uni-bocconi.it

Tribal Branding sur le Net :
Le cas my nutella The Community

Résumé :

Il y a maintenant une décennie que le marketing tribal a ouvert la porte à des approches dites communautaires de la consommation. Le comportement de consommateurs réunis en groupe par une même passion a alors commencé à être considéré comme un objet d'étude pertinent pour le marketing. Ensuite, l'avènement d'Internet a amené l'idée que les marques pouvaient créer des communautés de consommateurs autour de leurs sites Web. Aujourd'hui, la conjugaison de ces deux phénomènes porte sur le devant de la scène des concepts voisins comme ceux de communautés ou tribus de marque. Le magazine *Business Week* a ainsi consacré son tout dernier classement des 100 marques mondiales (9 Août 2004) à la montée des communautés de marque et à leur rôle très positif pour la santé des marques concernées. Ce faisant, une partie de la gestion de la marque évolue vers ce que certains nomment le *tribal branding* et notamment la gestion du niveau de contrôle de la marque sur le Net. De manière à essayer de faire avancer la connaissance sur ce sujet, nous analysons ici la démarche originale de gestion tribale de la marque Nutella sur le Net par le groupe italien Ferrero.

Tribal branding on the Net:
the my nutella The Community case study

Abstract:

Over the past decade, tribal marketing paved the way for so-called communal approaches to consumption. As a result, the behaviour of consumers driven by a similar passion to assemble into a group came to be seen as an object of study with relevance to the field of marketing. The advent of the Internet subsequently advanced the idea that brands can create consumer communities revolving around their websites. Today, the conjunction of these two phenomena casts a spotlight on the two neighbouring concepts of brand communities and brand tribes. *Business Week*, for example, devoted its latest ranking of the world's 100 most valuable brands (9 August 2004) to the rise of brand communities and to their very positive impact on brands' health. We are now in a situation where a whole host of brand management parameters (notably the level of control that a company wants to wield over its brand on-line) come under the aegis of what some observers call "tribal branding". To further knowledge in this area, the present text will try to analyse the original approach to on-line tribal management that the Italian group Ferrero has taken towards its Nutella brand.

“Analyzing the shifts in this year’s ranking, though, it’s clear something else is in the air: Consumers are changing how they view and even relate to brands. They remain purchasers of products, true, but through the power of the Internet and as a result of cultural and demographic shifts, many consumers now actively form larger communities around their favourite brands. Creating this new sense of belonging is what the most successful marketers are striving for...

...They have become ‘cult brands’. How? By forging distinct, attractive identities, creating bonds beyond the point of purchase, and reinforcing those bonds through constant contact. More important, they beget proselytizers who will chat up the company to their buddies, set up Web sites, attend events, and proudly identify themselves as users...”

The Best Global Brands
Business Week, August 9, 2004, Fourth Annual *Business Week/Interbrand* Ranking of the World’s Most Valuable Brands.
Editorial by Robert Dowling, “Rise of the Cult Brand”, (p. 1).

Introduction

Il y a maintenant une décennie que le marketing tribal a ouvert la porte à des approches dites communautaires de la consommation (Badot et Cova, 1995 ; Cova, 1995 et 1997) en s’appuyant notamment sur la démarche développée par Harley-Davidson avec les groupes de bikers ; démarche détaillée dans l’article pionnier de Schouten et McAlexander (1995). Le comportement de consommateurs réunis en groupe par une même passion ou un même ethos - développé dans une sous-culture ou tribu - a alors commencé à être considéré comme un objet d’étude pertinent pour le marketing (Bagozzi, 2000 ; Cova et Cova 2002 ; Cova et Roncaglio, 1999 ; Dholakia et al., 2004 ; Earls, 2003 ; Goulding et al., 2002 ; Kozinets, 1999, 2001 et 2002 ; Thompson et Troester 2002).

En parallèle, l’avènement d’Internet a amené l’idée que les marques pouvaient créer des communautés de consommateurs autour de leurs sites Web (Banks et Daus, 2002 ; Brodin, 2000 ; Hagel III et Armstrong, 1999 ; McWilliam, 2000 ; Prandelli et Verona, 2002). Réintégrant les récents travaux sur la relation complexe entre les marques et les consommateurs (Fournier, 1998 ; Heilbrunn, 1998 ; Holt, 2004) à cette idée de communauté de consommateurs, le concept de communauté de marque (*brand community*, McAlexander *et al.*, 2002 ; Muniz et O’Guinn, 2001 ; Sitz et Amine, 2004) est alors apparu sur le devant de la scène marketing où il voisine avec celui de tribu de marque (*brand tribe*, Arnould et al., 2002 ; Solomon, 2003 ; Wipperfurth, 2005). Le magazine *Business Week* a ainsi consacré son tout dernier classement (9 Août 2004) des 100 marques mondiales à la montée des communautés de marque et à leur rôle très positif pour la santé des marques concernées considérées alors comme des marques tribales (Heilbrunn, 2003).

Ce faisant, une partie de la gestion de la marque évolue vers ce que certains nomment la gestion tribale de la marque ou gestion de la marque tribale (*tribal branding*) et notamment la gestion du niveau de contrôle de la marque sur le Net, compte tenu du pouvoir de plus en plus important que les tribus de marque prennent sur la vie de celle-ci. De manière à essayer de faire avancer la connaissance sur ce sujet, nous analysons ici la démarche originale de gestion tribale de la marque Nutella sur le Net par le groupe italien Ferrero.

Etat des recherches sur les tribus de marque

On en est plus aujourd'hui, comme il y a 10 ans à peine (Gainer et Fischer, 1994), à se demander si les concepts de communauté ou de tribu ont leur place dans la réflexion marketing. L'abondante littérature des cinq dernières années concernant le sujet, notamment dans des revues A de la discipline comme JM et surtout JCR, atteste de la pertinence du sujet. Après une vague préliminaire de travaux relativement descriptifs qui ont cherché à définir les caractéristiques de ces regroupements de consommateurs (Broderick et al., 2003 ; Cova et Roncaglio, 1999 ; Kozinets, 1999 et 2001 ; McAlexander et Schouten, 1998 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Muniz et Schau, 2005 ; O'Guinn et Muniz, 2004 ; Schouten et McAlexander, 1995 ; Thompson et Troester, 2002), la recherche sur le sujet semble aujourd'hui prendre trois autres directions :

- Première direction, à la suite de l'article de Muniz et O'Guinn, un ensemble de travaux à dominante largement française (Cova 2003 ; Merle, 2003 ; Sitz, 2004 ; Sitz et Amine, 2004) cherche à clarifier l'objet d'étude, c'est-à-dire à essayer de différencier les trois concepts voisins que sont la communauté de marque, la sous-culture de consommation et la tribu de consommateurs ou même la tribu de marque. Cependant, on ne peut pas dire qu'il y ait consensus sur les différenciations proposées. De plus, il faut noter que les auteurs anglo-saxons semblent moins s'embarasser de ce manque de différenciation et passent sans problème au sein d'un même texte du concept de communauté à celui tribu (Bagozzi, 2004 ; Solomon, 2003) et de celui de tribu à celui de micro-culture (Thompson et Troester, 2002) ou même de sous-culture ;
- Deuxième direction, certains cherchent à dépasser les discours incantatoires des consultants à la mode (voir par exemple le site¹ www.martinlindstrom.com) soutenant les effets formidables d'une communauté ou d'une tribu autour d'une marque, pour essayer de mesurer les effets réels du sentiment d'appartenance à une communauté de marque sur la fidélité du consommateur (Algesheimer et al., 2004 ; McAlexander et al., 2003 ; Rosenbaum et al., 2004) ;
- Troisième direction, à la suite de l'article de McAlexander et al. (2002) dans le *Journal of Marketing*, la recherche se doit de produire des recommandations managériales pour créer une communauté de marque ou tirer avantage de l'existence d'une tribu de passionnés de la marque (Cova et Carrère, 2002 ; Cova et Cova, 2002 ; Solomon, 2003). Au-delà des check-lists de consultants qui annoncent connaître les clés du succès pour faire ce qu'ils nomment du *tribal branding* ou du *cult branding* (Atkins, 2004 ; Ragas et Bueno, 2002), il apparaît urgent, en effet, d'approfondir les bonnes pratiques marketing dans le domaine (Broderick et al., 2003).

Notre recherche se situe clairement au sein de ce dernier courant de recherche à dimension managériale. Elle cherche à capitaliser sur ce qui a déjà été modélisé et théorisé sur le *tribal branding* (c'est le terme que nous retiendrons) pour en améliorer la théorie (Dubois et Gadde, 2002) et ainsi contribuer à la production scientifique dans notre domaine en essayant de

¹ Exemple de discours incantatoire par Martin Lindstrom : "What do Coca-Cola, Harley-Davidson, and LEGO have in common? All are highly dependent on brand communities. We dream of communities. Some of us have nightmare. Why? Brand communities hold more brand-building potential than any other communication form. Brand communities are all driven by passion, by the audience's willingness to dedicate time – often loads of it – to a brand they're truly passionate about While less than 1 per cent of companies have a brand community strategy, all indications are that, soon, perhaps even within five years, up to 40 percent of top brands will have integrated a brand community strategy into their marketing plans" (www.martinlindstrom.com).

suivre la recommandation donnée par *Business Week*² : ne pas se focaliser sur des petites marques *underground* qui ont, de fait, une petite tribu locale autour d'elle, mais sur les grandes marques et notamment les marques globales qui construisent de plus en plus leur succès autour de leurs communautés ou tribus de marque.

Si nous recherchons à améliorer la théorie de ce que l'on nomme le *tribal branding*, il nous faut une définition du concept de tribu de marque (*brand tribe*). Sans rentrer dans le débat actuel sur la différenciation des concepts (Sitz et Amine, 2004), nous nous appuyerons sur les définitions données dans le dernier manuel de *consumer research* faisant autorité (Arnould et al., 2002) et sur le travail très fin de Wipperfurth (2005). Pour Arnould et al. (2002, p. 278), « quelques relations très particulières entre le consommateur et un produit ont amené les chercheurs à parler de tribus de marque pour des individus passionnés d'une marque, c'est le cas notamment pour les passionnés de marques de vêtements comme No Fear aux USA ou Clark's en Europe... Quand les relations entre le consommateur et le produit sont très fortes, les marques deviennent alors un symbole permettant de définir l'identité communautaire de l'individu, d'où la dénomination de tribu de marque ». Pour Wipperfurth (2005, p. 107), « la tribu de marque est un groupe d'individus qui partagent un même intérêt pour une marque et créent ainsi un univers social parallèle possédant ses propres valeurs, rituels, vocabulaire et hiérarchie ». « Comme les religions, les tribus de marque apportent à leurs membres un plus grand sens de la vie. Elles ont des processus d'initiation, des rites de passage et montrent une dévotion pour un idéal (une marque) particulier(e). Les membres peuvent atteindre un statut élevé dans ces groupes en investissant leur temps et leur énergie à en apprendre les coutumes, les codes et les rituels. Et ils sont récompensés de ces efforts par l'obtention de la reconnaissance de leurs pairs. Souvent, les passionnés dans ces tribus de marque deviennent, comme dans les religions, des apôtres qui répandent la bonne parole » (Wipperfurth, 2005, p. 114).

Les caractéristiques de ces communautés ou tribus de marque ont récemment été très bien mises en avant par O'Guinn et Muniz (2004) : la conscience de ses membres de former un groupe à part ; l'existence de rituels et de traditions ; une obligation morale d'entraide. Mais, au-delà des caractéristiques propres à toutes les communautés que ces tribus de marque possèdent, ce qui est important pour la gestion de la marque tribale ce sont les problèmes que peuvent poser ou non certaines tribus de marque aux marketeurs (O'Guinn et Muniz, 2004) :

- La fidélité par opposition à une autre marque (ce qui définit le mieux la tribu de marque c'est son opposition à une autre marque et à sa tribu) ;
- La légitimité (ou non) à être consommateur de la marque (qui est un vrai 'croyant' et qui n'est qu'un 'mécréant' ?) ;
- Le désir de marginalité (la volonté de garder une taille petite et marginale à la tribu et à ne pas être récupérée) ;
- La politisation de la marque (une tribu de marque qui a une orientation politique marquée) ;

² "There have always been cult brands, mostly smaller labels unknown to the masses. But these days, building cults or at least strong communities, is a widespread strategy. No wonder companies that are able to instill a sense of ownership in near-fanatical customers showed the biggest gains in our fourth annual ranking of the 100 most valuable global brands", The Best Global Brands, Business Week, August 9, Fourth Annual Business Week/Interbrand Ranking of the World's Most Valuable Brands, Article by Diane Brady, "Cult Brands", (pp. 46-49).

- La tribu abandonnée (une tribu de marque qui continue à vivre alors que la marque a disparu du portefeuille de l'entreprise, comme Newton pour Apple ; Muniz et Schau, 2005) ;
- Le contre-pouvoir de la tribu sur la marque. Concernant ce dernier point, O'Guinn et Muniz (2004) notent « qu'un des questions les plus importantes amenées par la montée des communautés de marque est de savoir 'qui possède la marque' ? Les communautés de marque, en effet, revendiquent le contrôle de la marque. Elles ont de plus en plus de pouvoir dans la distribution et de compétences autrefois réservées aux marketeurs ».

Tribal Branding et partage du contrôle sur la marque

“Such exchanges underline a key aspect of brand communities in the modern age: They evolve in ways that the head office often can't control. Newly empowered consumers can appropriate and manipulate the brand in whatever way they want. The Neistat brothers' anti-iPod site has generated 1.4 million hits from around the world... Casey Neistat, 23, is a self-professed Apple junkie. Along with his brother, Van, he is building his filmmaking career with the company's iMac computers and editing software. He usually leaves his Manhattan apartment with a sleek iPod plugged into his ear. So last year, when the Neistat brothers discovered the digital music player's batteries were irreplaceable and lasted just 18 months, they made a film called 'iPod's Dirty Secret' and launched a protest Web site. Apple Computer Inc. addressed the problem. Now Neistat insists that the protest was an act of love: 'We made that film because we believe in the brand so much'”.

The Best Global Brands

Business Week, August 9, Fourth Annual Business Week/Interbrand Ranking of the World's Most Valuable Brands.

Article by Diane Brady, pp. 46-49, “Cult Brands”, (pp. 46-49)

Comme évoqué récemment dans *Business Week* et par O'Guinn et Muniz (2004), un des éléments-clés du *tribal branding*, que l'on trouve déjà bien présent dans les idées fondatrices du marketing tribal (Cova et Cova 2002) est la perte d'une partie du contrôle sur la marque de la part de l'entreprise au profit de la tribu de consommateurs qui cherche à se la ré-approprier (Brincker, 2003). C'est une dimension très difficile à accepter par les *brands managers* formés et habitués à gérer et surtout maîtriser l'image de marque. A ce jour, l'analyse de Wipperfurth (2005), à base d'études de cas, est l'approche la plus aboutie permettant de gérer cette dimension. Il la traduit par l'existence de détournements de marque (*brand hi-jack*), c'est-à-dire d'actes de consommateurs prenant le contrôle à la place des marketeurs sur l'évolution d'une marque. Wipperfurth (2005) identifie deux types de détournement de marque :

- le détournement imprévu (*serendipitous hi-jack*) quand des consommateurs prennent le contrôle de l'idéologie, de l'utilisation et de la personnalité d'une marque. C'est souvent le résultat de l'action de fanatiques de la marque réunis au sein de sous-cultures. C'est une action totalement autonome et qui n'est pas anticipée par le département marketing mais que le marketing peut chercher à récupérer ;
- le détournement co-créé (*co-created hi-jack*) quand le département marketing invite des sous-cultures produire conjointement une idéologie, une utilisation et une personnalité de marque, et en prépare ainsi l'adoption par la culture dominante.

Le cas le plus fréquent rencontré aujourd'hui est celui du détournement imprévu : une marque est réappropriée par une ou plusieurs tribus de consommateurs et l'entreprise qui possède la marque veut essayer de tirer profit de ce phénomène. Pour ce faire, Wipperfurth (2005) recommande à l'entreprise, sur la base de l'analyse du cas Barbie/Mattel, de ne pas être

effrayée par ses consommateurs fanatiques, de discuter avec eux et surtout de résister à la tentation de faire du marketing. Le *tribal branding* semble donc relever d'une approche minimale du marketing comme théorisée par Brown (2004) sous le vocable « mini marketing » en s'appuyant métaphoriquement sur l'analyse du cas de la nouvelle Mini ou par Wipperfurth (2005) sous le vocable « marketing sans marketing ». En effet, « les consommateurs d'aujourd'hui sont conscients de toutes les astuces du marketing. Ils possèdent un 'réflexe marketing', un système intégré d'alerte qui détecte tous les messages commerciaux – quelque soit leur subtilité – et les neutralise automatiquement » (Brown, 2003, p. 37). Seule une approche très légère, très modeste et très humble, type « marketing de procuration » (Cova et Cova, 2001) semble pouvoir éviter ce réflexe à l'encontre de toute tentative de contrôle par les marketeurs.

Et ce phénomène de résistance au contrôle par les marketeurs de l'entreprise est encore plus accentué quand on interagit avec la tribu via le Net (Kozinets, 1999 et 2002 ; Prandelli et Verona, 2002 ; O'Guinn et Muniz, 2004). 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 et grossir (Broderick et al., 2003 ; McWilliam, 2000 ; O'Guinn et Muniz, 2004) : 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. La passion partagée de certains consommateurs pour une marque se traduit, au travers de dispositifs d'apprentissage collectif, en expertise et compétences ; ce qui apporte aux tribus sur le Net de plus en plus de légitimité marketing. La présence de tribus de passionnés unis et experts entraîne ainsi un rééquilibrage du pouvoir dans la relation entre l'entreprise et les consommateurs. Les tribus se sentent garantes de l'authenticité de la marque. Elles en attendent une reconnaissance et une prise en compte par l'entreprise (Cova et Carrère, 2002) tout en sachant qu'elles peuvent peser sur l'acceptabilité sociale des nouvelles offres liées à la marque.

La question récurrente est alors de savoir quel niveau de contrôle l'entreprise peut avoir sur le site et les échanges de sa tribu de marque. Comment l'entreprise peut-elle à la fois gérer ces contre-pouvoirs tribaux et en utiliser les compétences ? Soudés par une même passion tribale et réunis sur un même site web, des consommateurs forment une communauté qui agit comme un acteur collectif, 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. Et agir avec cet acteur collectif ne se réduit pas à identifier et suivre un ou des leaders d'opinion, mais bien à collaborer avec un ensemble humain, détenteur et générateur de compétences collectives (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Méthode de recherche

Le but de notre recherche étant d'améliorer la théorie du *tribal branding* à partir de l'étude exploratoire de cas de grandes marques, nous avons choisi ici d'analyser l'expérience menée par le groupe Ferrero avec son site *my nutella The Community* ouvert début 2004 et d'essayer d'en comprendre la réception par la ou les tribus d'amateurs de Nutella. Cette initiative institutionnelle d'un grand groupe agro-alimentaire affiche, en effet, l'ambition de présenter un niveau de contrôle très faible sur le site et les échanges de la tribu de marque, essayant ainsi de répondre à un des enjeux majeurs du *tribal branding*. Nous avons dans un premier temps étudié la stratégie suivie par Ferrero pour sa marque Nutella sur le Net ; notre étude se fonde sur l'historique présentée récemment dans un ouvrage (Padovani, 2004), les déclarations de dirigeants lors de conférences, sur les prises de position du groupe lors de

procès menés contre des sites officiels, et sur l'analyse détaillée des fonctions proposées par le site officiel. Nous avons dans un second temps étudié le contenu des pages personnelles développées par les passionnés de Nutella sur le site *my nutella The Community* : le recueil des données se fonde essentiellement sur l'analyse des textes postés par chaque personne à l'ouverture de leurs pages (les 'Pensées Nutella') et sur l'interprétation des photos présentées dans les sections Nutella Art&Collection et Nutella Live du site. Concernant les textes, une analyse de contenu intertextuelle est faite de manière thématique cherche à mettre en évidence les positions des consommateurs face au groupe Ferrero, à la marque Nutella et au site *my nutella The Community*.

Notre recherche bien qu'inspirée par les approches netnographiques (Kozinets, 2002) s'en déparit par le fait que nous n'avons pas participé en tant que membres de la communauté my Nutella : nous avons développé une sorte de netnographie non participante. Cependant, notre approche rejoint celle de Kozinets (2002) en ce qui concerne la prise en compte de la « nature textuelle » des communautés virtuelles qui peuvent être étudiées sans participation directe aux interactions de leurs membres. Il en est de même pour la dimension iconographique du contenu du site *my nutella The Community*, c'est-à-dire pour les photos postées par ses membres. Enfin, comme Kozinets (2002, p. 7), nous considérons que pour une approche de recherche de ce type, « comme dans la majorité des recherches qualitatives sur les consommateurs, le concept de crédibilité est plus à utiliser que celui de validité ».

Etude de cas *my nutella The community* : historique et stratégie marketing

'Che Mondo sarebbe senza Nutella!'
(*'Quel monde ce serait sans Nutella !'*)

'La' Nutella? Et bien oui. Car 'elle' est née de l'autre côté des Alpes, en Italie, à Alba dans le Piémont pour être plus précis, le 20 avril 1964, par une matinée froide et pluvieuse. Là-bas on en a tout de suite parlé au féminin. A la racine du mot un rappel aux noisettes des collines de Langa, et ensuite un suffixe féminin 'ella' pour adoucir le mot. Lancée en Italie, la Nutella est ensuite partie à la conquête de la planète. Elle représente 15% des ventes du groupe Ferrero qui produit aussi la gamme des Kinders (16.000 employés, 15 établissements et 28 sociétés dans le monde). En Italie et en France, sa consommation est de 800 grammes par personne et par an, mais dans certains pays, la consommation dépasse 1 kilo.



Son nom est déjà entré dans de nombreux dictionnaires. La Nutella, aujourd'hui, fait rêver grands et petits, et elle a dépassé depuis longtemps le stade froidement nutritionnel et énergétique, pour investir la sphère hédoniste et émotive liée au bien-être individuel. Métaphore du désir, de la douceur du péché, de la transgression tranquille, parfois suivie par

un trouble immédiat et une sensation de culpabilité, au cours des années elle est devenue un objet de culte alimentaire transversal, générationnel, social et politique. L'entreprise Ferrero l'a vite compris et elle a lancé son slogan publicitaire : *'Che mondo sarebbe senza Nutella!'* (Quel monde ce serait sans Nutella!). 'Si le chocolat suisse est de droite, la Nutella est de gauche' dit-on car au départ la Nutella coûtait moins cher que le chocolat, et c'est un metteur en scène de gauche, Nanni Moretti, qui, en 1984, en a fait un mythe avec son film *Bianca* au cours duquel il engloutit de gigantesques tartines de Nutella. Tout mythe s'articule autour d'un rituel, d'où l'émergence de véritables fans clubs et surtout des *Nutella Parties* et autres manifestations de groupes. Les *Nutella Parties* fleurissent notamment en Italie où elles sont organisées par des groupes de tout âge et de toute caractéristique : cela va de la fête de village à la fête de promo d'une école en passant par des soirées dansantes privées avec DJ's. Dans tous les cas, ces *Nutella Parties* se rapprochent de la notion de *brandfests* développée par McAlexander et Schouten (1998), c'est-à-dire des moments de célébration de la marque qui favorisent le développement de la fidélité à la marque, mais à l'encontre de l'exemple des *brandfests* d'Harley-Davidson (McAlexander et Schouten, 1998) qui sont relativement structurées par les groupes de passionnés avec l'entreprise, les *Nutella Parties* relèvent généralement d'initiatives totalement autonomes de la part des consommateurs. Dans le même esprit, mais de manière plus institutionnalisée, la France a organisé en 1996, une fête au Carrousel du Louvre à Paris pour célébrer les trente ans d'existence de la marque. Cet événement, intitulée Génération Nutella visait à fêter les trente ans de Nutella avec les nutellamaniaques. Cela donna lieu ensuite à une exposition d'œuvres d'art.

Nutella est devenu un tel phénomène, que des livres sont publiés sur son histoire, sa recette, la manière de le déguster, ses aficionados, etc. D'autres écrivent des livres entiers de recettes à base de Nutella. Il est fréquent de retrouver Nutella sous le feu des projecteurs dans de nombreux films français, italiens, allemands... Gigi Padovani vient ainsi de sortir pour les 40 ans de Nutella un livre intitulé « *Nutella – Un mito italiano* » (Padovani, 2004) qui se termine par une série de témoignages de stars et autres personnages connus qui aiment la Nutella et en parlent comme un antidépresseur ou le conseillent comme ingrédient dans des recettes originales. Parmi ces inconditionnels de la Nutella on retrouve Monica Bellucci, Alberto Tomba (le grand skieur), Silvio Berlusconi, Francesco Totti (le capitaine de l'équipe d'Italie de football et de l'AS Roma), Juliette Binoche, Julia Roberts et Michael Schumacher.

Nutella est donc bien une marque qui a fait l'objet de nombreux détournements au cours de son histoire au sens donné par Wipperfurth (2005) et qui aujourd'hui veut essayer de récupérer ce phénomène au travers de la création d'un site Web spécifique.

'Che Web sarebbe senza Nutella!'
(‘Quel Web ce serait sans Nutella !’)



Les relations entre le groupe Ferrero et le Net ont été fortement conflictuelles au départ (Padovani, 2004). Ferrero s'est ainsi largement employé à poursuivre tous les sites qui utilisaient le nom, le logo ou d'autres signes de la Nutella sans son autorisation. Cela a même touché des sites de passionnés, comme le site *Nutella Fans* qui était, fin 1999, un haut lieu de rencontre virtuelle des nutellamaniaques, et que Ferrero a obligé à se débaptiser. Même chose pour le *Nutell@ Chat Club* deux ans plus tard comme pour le site *nutellamania.com*.

Pourtant, les commentaires accompagnant ces fermetures obligatoires de sites, s'ils sont amers, ne sont pas des pamphlets anti-Ferrero comme en témoigne l'exemple suivant (2000) de *Nutella Fans*.

- « La vie est dure pour les fans de Nutella : après avoir organisé un site, ils ont été obligés de le fermer suite à une lettre du fabricant qui interdisait l'utilisation du nom de la célèbre crème. Certains fans, indomptables, ont reconstruit le site ailleurs mais il n'est plus mis à jour depuis plusieurs mois. Comme vous le comprenez bien, la situation est sérieuse. La cause nous semble pourtant digne, aussi nous vous signalons quand même ces pages de recettes, messages et souvenirs. Pour le moment, au seuil du millénaire, tout fonctionne, mais si demain vous tombez sur un '*Url not found*', ayez une pensée émue pour tous ceux qui se sont immolés pour rendre compte des vertus et des mérites de la mythique crème » (<http://members.tripod.com/~NutellaFans/indexi.html>).

Position résignée et non belliqueuse ou mots couverts utilisés pour se prémunir d'une quelconque attaque de Ferrero ? Le doute est permis. De même, il est intéressant de noter qu'il est difficile de trouver un site dédié aux anti-Nutella. Est-ce parce que la crème Nutella fait l'unanimité ou parce que le groupe Ferrero fait vraiment peur ??

Depuis peu (2003), Ferrero a semble-t-il changé son approche du Net et apparaît plus ouvert aux opportunités d'Internet, rebaptisé amicalement en interne, Internut ! A titre d'exemple, on peut évoquer le cas de Gnutella, un software développé par deux étudiants dans le même esprit que ce qui avait été fait avec Napster (et qui s'est même substitué à celui-ci) : Gnutella peut être 'étalé' sur les ordinateurs comme la Nutella sur le pain ! Le software tire, en fait, son nom de 'Gnu' – le système à partir duquel le programme a été développé – et de la Nutella, la crème préférée de l'un des deux créateurs. De plus, le logotype du software réutilise la police de caractère originelle de la Nutella ce qui a contribué, semble-t-il, à la notoriété puis au succès du software. Ferrero a laissé faire sans attaquer.

Partant du principe que Nutella est un produit convivial par excellence comme démontré par la liste des *Nutella Parties*, Ferrero a tout récemment décidé (début 2004) de favoriser l'émergence d'une communauté - au niveau italien pour l'instant – de passionnés de Nutella. D'où l'idée du site *my nutella The community* (www.mynutella.com)³ qui marie la Nutella avec Internet qui est la technologie par excellence par laquelle se manifeste la spontanéité sociale et la mise en réseau des individus. Selon Antonio Massimo Castiglia⁴, Responsable Internet et Multimédia de Ferrero, le site My Nutella est un projet ambitieux qui part d'un renversement complet de la relation entre la marque et le consommateur. Au travers de My Nutella, la marque « fait un pas en arrière » comme il dit car elle laisse la scène au consommateur qui devient le protagoniste et l'artisan de la relation.

My Nutella se veut l'agora à laquelle adhèrent et participent tous ceux qui s'identifient avec les valeurs du produit, valeurs qui vont bien au-delà des caractéristiques uniques et particulières du produit et touchent à de nombreux aspects de la vie sociale. Le site est un chantier ouvert qui évolue et prend forme en fonction de ce qu'en font les participants. Le site My Nutella regroupe aujourd'hui (mi-2004) un réseau de 10 000 internautes italiens passionnés de Nutella.

Sur le site *my nutella The Community*, chaque passionné peut créer son propre site en commençant par écrire son 'Nutella Pensiero', un court texte sur Nutella, relatant notamment

³ Nota : En dehors du site my Nutella The Community, Nutella est omniprésente sur le Web. Son nom apparaît dans 170 000 sites éparpillés de par le monde avec des citations douces, des recettes, des poésies, des souvenirs et même des déclarations d'amour!

⁴ Communication à la Conférence Il Sole 24 Ore « I Nuovi Modelli del Marketing », Milan, 29 Avril 2004.

sa première expérience, sa vision de la marque ou tout autre pensée sur la Nutella. Sur ce site personnel, il peut aussi publier un journal racontant sa vie avec Nutella (ou non) et détailler ses hobbies. Les autres membres peuvent commenter publiquement (*guestbooks*) ou en privé (emails). Cependant, la majorité des *guestbooks* est encore vide aujourd'hui (mi-2004) et il est difficile d'évaluer l'importance de ce qui relève des commentaires privés. De plus, chacun peut mettre en ligne ses photos les plus réussies dans la section Nutella Live notamment celles prises au cours d'une des fameuses Nutella Parties qui sont des rituels communautaires *offline* mettant en jeu la Nutella.

Une autre section du site est destinée aux fans clubs Nutella. Certains passionnés s'y regroupent pour former un fan club *online* sans forcément qu'il y ait une correspondance *offline*. La plupart de ces fans clubs sont, en effet, des agrégations virtuelles, sortes de sous-groupes au sein de la tribu de marque. Cette section contient aussi l'annuaire de tous les fans club Nutella d'Italie.

Il y a encore la section Nutella Art&Collection avec un nombre significatif de pots de collection et la section MyBacheca (Mon panneau d'affichage) qui est le guide officiel de tous les produits dérivés autour de la Nutella (gadgets, livres, films et autres). Sur le site, les passionnés de Nutella ont donc à disposition de nombreuses options pour communiquer avec d'autres consommateurs envahis par la même passion.

Enfin, il faut noter que la politique de Ferrero est d'éviter toute publication de matériel contraire à la décence sur le site. Chaque passionné est donc invité à prendre connaissance d'un règlement et à y adhérer s'il veut construire son site. Une adresse email est spécialement prévue pour ceux qui veulent signaler d'éventuels abus. Concernant le règlement, il y est aussi stipulé que le site ne peut pas être reproduit ni totalement ni en partie car il est protégé par un copyright, ce qui a pour conséquence de rendre Ferrero propriétaire de tout le matériel produit par les passionnés dans leurs pages !

Par contre, rien ne signale aujourd'hui une possibilité d'interaction et de dialogue avec les propriétaires officiels de la marque et donc avec ceux qui la gèrent, les marketeurs de Ferrero. Cependant, la volonté affichée du groupe Ferrero est bien, avec le site *my nutella The community*, de transformer le potentiel de valeur de lien de son produit en créant un réseau communautaire de participants. En effet, pour Ferrero, cette action de *tribal branding* doit permettre à terme⁵ :

- l'alimentation du mythe Nutella (l'existence de la tribu témoigne et certifie des valeurs symboliques de la marque) ;
- la captation des signaux faibles, mais spontanés, émis par la frange la plus proactive des fidèles à la marque ;
- le dialogue avec la tribu permettant l'activation instantanée de feedback de la part du marketing (réactions et réponses) ;
- le développement d'un point d'appui de plus en plus opérationnel pour initier des actions *offline* comme des événements et initiatives locaux ;
- le développement de nouvelles formes de business.

Etude de cas *my nutella The community* : contributions des consommateurs

⁵ Communication à la Conférence Il Sole 24 Ore « I Nuovi Modelli del Marketing », Milan, 29 Avril 2004.

Pensées Nutella

Les 'Pensées Nutella' sont des déclarations des consommateurs sur leurs relations avec la marque, des sortes de témoignage. Les thèmes qui émergent le plus souvent dans ces pensées sont fortement marqués par la tendance nostalgique et régressive caractérisée comme trait dominant de la postmodernité.

Le premier thème est celui que l'on peut résumer comme 'l'effet madeleine'. De nombreux consommateurs se rappellent leur jeunesse et s'en retournent vers l'âge d'or de l'innocence avec Nutella. Ils associent Nutella avec la mère, la famille, les joies du premier âge quand la Nutella représentait une pause sucrée dans leurs jeux d'enfant. Nutella joue ainsi le rôle de la madeleine évoquée par Proust.

- « Mes souvenirs d'enfant me font toujours revenir en mémoire les ventrées de Nutella étalées sur le pain par ma mère. La Nutella est unique et quand on en mange c'est comme si on retombait en enfance ».
- « Nutella est le rêve gastronomique par excellence. Maman me raconte que quand elle était enceinte, elle avait toujours une grande envie de Nutella. Je crois que j'ai hérité de cette sensation foetale et j'en suis fier. Plonger la petite cuillère dans la crème souple et sombre est une sensation sublime pour le palais et qui, je l'admets, me laisse inmanquablement quelques traces sur le visage ; je suis restée moi aussi un peu une enfant ».
- « Il est difficile de décrire une pensée aussi sublime... J'ai un très beau souvenir : j'avais quatre ans et j'allais au jardin d'enfants. Pour Noël, les maîtresses avaient organisé le spectacle habituel. Moi, je faisais l'ange à côté de la cabane. Face à moi étaient assis les enfants les plus petits (ceux de trois ans) tous déguisés en négrillons et devinez : leurs visages étaient colorés à la Nutella. Vous pouvez imaginer que pendant tout le spectacle, ils n'ont fait que se lécher et que je les ai beaucoup enviés... Tellement d'ailleurs, qu'à la fin, je n'ai pas résisté et que j'ai traversé toute la scène pour aller lécher un des enfants ».

Tout ceci est parfaitement cohérent avec la tendance rétro développée autour des marques (Brown et al., 2003) comme avec les tendances nostalgiques et régressives des consommateurs postmodernes (Badot et Cova, 2003). Ce qui est intéressant avec la Nutella, c'est la confirmation que cette tendance n'est pas l'apanage des quadras en crise de milieu de vie mais qu'elle touche aussi de plein fouet les adolescents comme le succès des soirées Gloubi-Boulga en France l'avait annoncée. Le passé est idéalisé dans un état d'esprit quasi-utopique (Kozinets, 2001) et cette 'utopianisme' est bien « le signe des marques rétro » (Brown et al., 2003, p. 143) comme Nutella.

Le deuxième thème prégnant dans les 'Pensées Nutella' est celui de l'ami réconfortant. Nombre de consommateurs expliquent que la Nutella leur apporte du réconfort face aux difficultés de la vie quotidienne. C'est un ami de confiance qui les aide en cas de peine, de colère ou de tristesse.

- « La Nutella est une chose essentielle dans ma vie. Quand je suis déçu, Nutella me remonte. Parce que seule la Nutella peut donner cette sensation... S'ils ne l'avaient pas inventé !! ».
- « Avec la Nutella, ma colère disparaît ».
- « Elle m'a toujours réconforté et aidé sans rien demander en retour, elle m'a rempli de joie, je n'ai jamais eu de désaccords ou de dispute avec elle ; c'est ma plus grande amie. Merci d'exister NUTELLA !!! ».
- « Nutella est l'unique 'personne' capable d'être toujours avec moi soit pour fêter un évènement heureux, soit pour me consoler quand je suis triste ».
- « Nutella c'est mon moment de consolation ».

Ici la consommation apparaît plus personnelle que sociale : quand la vie tourne mal, l'individu s'isole du reste du monde avec son pot de Nutella comme seul ami véritable. De façon surprenante, on trouve ici l'opposé même de l'idée très sociale de 'Nutella Party' qui est largement mise en avant sur le reste du site et par Ferrero. Ceci est peut-être dû au format des 'Pensées Nutella' qui sont plus proches de récits introspectifs que de dialogues comme

on peut en trouver dans les newsgroups. La tribu de marque se traduit alors plus par des échanges intimes (réactions privées) que par un forum de discussion.

Ces souvenirs personnels et ces expériences intimes s'opposent aussi à l'image de produit de masse de la Nutella. Le passionné de Nutella présente ainsi des états émotionnels très forts liés à un produit industriel et impersonnel : c'est bien là un processus d'appropriation personnel qui devient ensuite collectif par la publication et le partage des 'Pensées Nutella'. Ferrero facilite ainsi l'appropriation individuelle et collective de son produit et de sa marque sans chercher sur le site *my nutella The Community* à imposer un sens précis.

Le troisième thème repéré est celui du 'pot des plaisirs'. Dans ce cas, les pensées font référence à la douceur et au goût exquis de la crème, au plaisir de l'étaler sur une tranche de pain ou même mieux, de plonger un doigt directement dans le pot puis de le lécher.

- « Nutella... quel monde ce serait sans Nutella. Bien, je peux vous garantir que sans cette merveilleuse crème à étaler, douce et infiniment bonne, je n'y arrive pas. Pour une petite cuillère de Nutella, je serai prête à renoncer à un plat de pâtes, et vous ? Que feriez vous pour de la Nutella ? ».
- « Il n'y a rien de comparable à ce que je ressens quand je plonge mon doigt dans un pot géant de Nutella, je peux seulement dire que l'on ressent des sensations belles et excitantes que l'on peut uniquement trouver dans ce pot de crème marron ».
- « NUTELLA... mmm... l'invention la plus douce qui soit. Je suis un Nutella-dépendant. Quand je sens dans la bouche son goût et son aspect crémeux, j'ai l'impression d'être au paradis... Elle a un pouvoir extraordinaire : me remonter le moral quand j'ai un problème. C'est mon amie de cœur (après Valentina, bien évidemment), elle m'a sauvé la vie durant deux étés quand j'étais en Angleterre (tout était immangeable, heureusement elle était là)... que dire d'autre ? Quel monde ce serait sans Nutella ? ».

Ces idées ne sont pas inattendues puisqu'il s'agit d'un produit alimentaire. Elles sont aussi en liaison avec un côté régressif et dépendant vu précédemment. Elles mettent en avant la dimension très hédoniste de la consommation de Nutella et le manque de contrôle, quasiment 'barbare' (Badot et Cova, 2003), des individus sur leurs émotions. Ceci étant, quelques pensées évoquent les effets collatéraux de l'abus de Nutella : prise de poids et problèmes de peau ! Mais, dans tous les cas... « Mieux vaut un bouton aujourd'hui, que cent malheurs demain », comme l'écrit un passionné.

Un thème qui revient aussi est celui de la Nutella comme 'support festif'. Cette valeur hédonique rentre tout à fait en cohérence avec les Nutella Parties et avec l'esprit du site. A noter que ce thème se lit moins dans les 'Pensées Nutella' qu'il ne se voit dans l'ensemble des photos sur le site relatant les très créatives 'Nutella Parties'.

- « Je ne sais pas pourquoi, mais quand je pense à Nutella, toutes les fêtes me reviennent en mémoire. Et donc..., le souvenir est très plaisant ».

Finalement, certaines pensées sont dédiées au mythe Nutella.

- « Nutella *est* ».
- « Nutella est.. Nutella est... tout! Je ne pourrai pas vivre sans! C'est le rêve qui devient réalité. La lumière après des heures d'étude... OK, je suis un peu out ».
- « Je le dis mais c'est déjà votre slogan : quel monde ce serait sans Nutella ???!!! C'est impossible de l'imaginer. La Nutella a toujours existé, existe et existera toujours. J'en suis malade et je ne vois pas comment je pourrais m'en passer ».

Face au mythe, les mots sont faibles, la consommation passe au second plan. C'est la collection et d'autres formes artistiques qui sont alors révélatrices. Le site a une section dédiée, la Nutella Art & Collection, qui renvoie au culte plus qu'à la consommation. Il y a là encore une fois les signes d'une religiosité très postmoderne (Badot et Cova, 2003).

Nutella Live et Nutella Art&Collection

Une bonne partie du contenu du site *my nutella The Community* ne se matérialise pas sous forme de texte mais est exprimée par des photos prises par les membres de la tribu qui font référence soit directement soit indirectement à leurs expériences avec la Nutella. Deux sections du site présentent un contenu essentiellement photographique : la section Nutella Art&Collection où se trouvent les photos présentant, d'une façon ou d'une autre, le pot de Nutella (on peut aussi y présenter des recettes et des collections d'objets souvenir Nutella) et la section Nutella Live où sont exposés les photos qui traduisent l'esprit Nutella dans différentes situations (sports, amitiés, loisirs, vacances...), sans que la présence du pot ou de la marque soit nécessaire. Ferrero n'exerce aucune règle sur la présence de ces photos même si le lien avec Nutella apparaît parfois très ténu.

Les deux sections contiennent aujourd'hui (mi-2004) plus de 1000 photos dont environ 200 pour Art&Collection et plus de 800 pour Nutella Live. Cette répartition image déjà un trait saillant de la communauté Nutella qui préfère partager des émotions et des expériences plutôt que d'exhiber des collections du produit culte. Ces photos peuvent être comparées à celles que l'on trouve sur ebay, le site d'achats et d'enchères en ligne : sur ce site on ne voit que le produit (le pot) que l'on veut échanger ou vendre et il est positionné sur un fond permettant de créer un contraste. Sur le site *my nutella The Community*, en revanche, il y a très peu de pièces de collection (une vingtaine sur Art&Collection) et elles ne sont pas à vendre. Les photos de pots rares sont là pour prouver de l'amour du passionné envers Nutella.

L'interprétation de ces photographies permet de rendre compte, pour les membres de la communauté, de l'importance de l'expérience vécue avec Nutella et de confirmer le sens qu'ils donnent à la marque. Au travers de la photo, chacun peut, en effet, librement saisir un moment chargé de sens ou charger de sens un moment, et par là même charger de sens son identité. Cette opération porte aussi sur l'objet prétexte qu'est Nutella dont le sens est modelé dans la communauté (Broderick et al., 2003). Ainsi, dans l'image N°1, un couple coupe son gâteau de mariage fait à base de Nutella. Par cette photo, ce couple exprime son côté informel et humoristique alors qu'il vit un des moments les plus importants de sa vie. Le gâteau au Nutella vient rompre l'aspect formel de la cérémonie de mariage : Nutella est ainsi un rappel, le rappel que même adultes et mariés, il ne faut pas les prendre au sérieux, ils resteront toujours des enfants fans de Nutella. Un clin d'œil régressif ?



Image 1

La majeure partie des photos présentées sur Nutella Live ressemble à des photos spontanées où l'on a essayé de rendre compte d'un moment fort, des sortes d'évidences de l'émotion partagée dans les *Nutella Parties*. Ce sont des fragments de réalité pris spontanément par des

membres et non des photos élaborées par des professionnels payés par des publicitaires. Cependant, dans ces photos⁶ le côté répertoire et le côté icône (Felveit, 1999) se côtoient souvent. Le répertoire c'est ce qui dans la photo rend compte précisément de la réalité ; l'icône c'est ce qui relève du symbolisme, d'une tentative de commentaire sur la réalité. Dans l'image N°2, le volet iconique est fortement à l'oeuvre : les deux jeunes semblent chercher à exprimer leur passion sans fin pour la Nutella. Ils exagèrent ainsi les traits d'un assaut sur un pot de crème en se barbouillant comme des petits enfants, traduisant ainsi leur idée régressive de la Nutella. En même temps, cela répertorie aussi le fait que sur *my nutella The Community*, on est dans la réalité avec de 'vrais' personnes qui prennent de 'vraies' photos de leur 'vraie' vie avec Nutella. Comme l'espérait Ferrero, le site participe ainsi de l'authenticité du culte et du mythe Nutella (Padovani, 2004) qui ne sont pas, en Italie, des inventions marketing, mais des réalités sociologiques.



Image 2

Le volet iconique poussé à l'extrême permet de traduire l'obsession de certains pour la Nutella. Dans l'image N°3, la répétition à l'infini du doigt dans le pot traduit cette sorte de déviance mentale à laquelle peut conduire l'amour pour Nutella et image les Pensées liées au 'pot des plaisirs'. Mais, cela met aussi en évidence les compétences publicitaires de certains passionnés qui sont capables de produire des visuels fortement iconiques très communicatifs ou de détourner et de réinterpréter des visuels issus de campagnes publicitaires.



Image 3

Le côté répertoire de ces photos apparaît nettement quand il s'agit de montrer que la Nutella peut être étalée et consommée dans tous types de situations. C'est le cas de l'image N°4 qui

⁶ Rappelons ici que la photographie est « une négociation continue entre le virtuel et le réel » (Batchen, 1998, p. 277) et qu'à ce titre elle mêle réalité et illusion en effaçant leurs frontières : est-ce que la photo a été artificiellement programmée ou capture-t-elle un geste spontané ?

semble prise dans la rue. La fille au look 'punk' fait une pause (peut-être durant un sit-in, un concert, ou une manifestation ; on ne sait pas) pour se retrouver face à un ami réconfortant : la Nutella. Nutella se présente ainsi comme un produit trans-segmentaire qui peut être aimé par tout fragment de la société italienne et en toute situation de la vie quotidienne.



Image 4

Certaines photos (la majorité, il faut le dire), comme celle N°5, ne jouent ni sur le côté répertoire ni sur le côté icône de la marque puisqu'il n'y a aucune manifestation de Nutella dans ces photos. Ce sont des photos de vacances ou de fête (*Nutella Parties*). Elles sont essentiellement destinées à montrer aux autres membres ce que l'on a fait. La Nutella n'y est pas visible et n'y est pas suggérée non plus. Ferrero permet ainsi à chacun « d'exposer son soi » (Cauquelin, 2003) librement. Cependant ces photos de voyages, de vacances, de groupes de jeunes passant du bon temps ensemble... traduisent des valeurs que supporte Nutella et notamment celle de la convivialité amicale ou familiale. Et contrairement à d'autres sites où ces photos renvoient à des regroupements *offline* de la communauté *online*, les photos de Nutella Live montrent le plus souvent des inconnus ensemble à d'autres inconnus. Le but est de faire partager ses bons moments à des amis inconnus. On ne parle plus du tout de la marque, on est centré sur l'atmosphère de convivialité suscitée par la marque *offline* et *online*.



Image 5

Echanges entre membres

Sur le site, les références directes à Nutella se limitent presque exclusivement aux 'Pensées Nutella' et à certaines photos. Le reste est composé du journal personnel qui fait peu référence à la marque, aux photos de voyages, fêtes et soirées, et aux interactions entre membres qui ne tournent pas beaucoup autour de Nutella. En effet, la tribu prend, dans ses échanges, la forme d'une communauté de rencontres, une *romantic community* (Donn et

Sherman, 2002). C'est peut-être là, le grand succès du site et donc de Ferrero : la marque est un support pour rencontrer d'autres personnes ; elle est donc considérée comme un partenaire dans la vie de l'individu bien au-delà de son aspect purement matériel que constitue le produit. C'est autre chose qu'une tribu de passionnés comme on peut voir dans d'autres cas emblématiques (Citroën, Ducati, Mini, Star Trek, Star Wars...) pour lesquels la grande majorité des échanges tourne autour de l'objet de passion.

Comme dans le cas du site Furbyville (Cova et Cova, 2001), les participants *sur my nutella The Community* utilisent Nutella pour son pouvoir de socialisation. Ils sont sur le Net pour définir leur identité dans l'interaction avec d'autres personnes. Comme le Net ne permet pas de dupliquer la richesse des échanges de face-à-face, les individus ont recours à un paralangage qui permet le partage de sens (Donn et Sherman, 2002). Les '*emoticons*' (ou Smileys) sont la forme la plus connue de paralangage ; la ponctuation des textes en est un autre. Sur le site, Nutella fait office de paralangage : en exposant sa passion et ses sentiments dans les '*Pensées Nutella*', chaque personne présente une facette de son identité. Ainsi, être un nutellamaniaque, un fan de Nutella, est un support de (re)présentation identitaire pour l'individu.

Interprétation et discussion

Rappelons que le site *my nutella The Community* a été choisi pour notre recherche exploratoire car Ferrero, l'entreprise qui possède et gère Nutella, affiche l'ambition de présenter un niveau de contrôle très faible sur ce site et sur les échanges de la tribu de marque qui y vit, essayant ainsi de répondre à un des enjeux majeurs du *tribal branding*. Pour ce faire, nous allons, à partir de l'étude précédente : 1) cerner ce qui se joue sur le site autour du sens donné à la marque ; 2) comprendre comment est reçue l'approche marketing liée à ce site ; 3) qualifier ou non de tribu de marque l'ensemble des passionnés sur ce site.

Négociation consensuelle du sens de la marque

Nous savons aujourd'hui que le sens donné à une marque ne peut pas être imposé seulement par l'entreprise (Fournier, 1998 ; Heilbrunn, 1998 ; Holt, 2004), il est, en fait, créé et négocié par un ensemble d'interactions au sein de trois contextes (Broderick et al., 2003, p.76) :

- « le contexte marketing qui positionne le produit en fonction d'associations particulière dans la tête du consommateur,
- le contexte individuel qui adapte la marque aux situations de vie spécifiques et à l'image de chacun,
- le contexte social qui facilite la communication au travers du symbolisme ».

On peut suivre le rôle actuel de *my nutella The Community* tout au long de ces trois contextes de création et de négociation du sens de la marque.

Tout d'abord, il y a l'effet de 40 ans de campagnes publicitaires qui positionnent clairement Nutella comme un produit unique par rapport à ses concurrents : Ferrero est le second investisseur publicitaire italien (source : Nielsen Media Research, 2003) avec 250 millions d'euros dépensés en Italie et 650 millions d'euros dans le monde (Padovani, 2004). La publicité est une célébration de la marque à partir des souvenirs que la Nutella rend possible : le slogan "Quel monde ce serait sans Nutella !" explicite cela. Mais, ce gigantesque effort marketing est comme 'suspendu' sur le site. Alors que *my nutella The Community* pourrait être vu comme le support idéal pour lancer une campagne de promotion ou pour tester un nouveau produit, compte tenu du regroupement de passionnés sur le site, tout le contenu du

site est créé par les utilisateurs, sans aucun contrôle explicite de Ferrero. Il n'y a aucune opération marketing sur le site. Ferrero laisse la place libre aux idées et interactions des passionnés.

Au niveau du contexte personnel, le préfixe 'my' caractérisant la marque Nutella montre que le site est un lieu d'appropriation de la marque par chaque membre au travers d'expériences individuelles et particulières que l'on y expose. Dans le *Nutella Pensiero* (Pensée Nutella), chaque individu peut exprimer ce qu'il pense et ce qu'il ressent au sujet de la Nutella, le type de pensées personnelles qu'elle provoque. Il peut de plus l'agrémenter de photos où sa personnalité peut s'exhiber.

Au niveau du contexte social, au travers du partage d'expériences et de pensées, Nutella prend une valeur de lien (Cova, 1995), elle devient plus un agrégateur social qu'un produit alimentaire : elle agrège des personnes qui vont bien au-delà de la marque pour établir des relations sociales de nature amicale. C'est ce que facilite le site en invitant à poster des photos pas forcément liées à Nutella mais qui peuvent traduire les valeurs de la marque retraduites par un groupe notamment au cours d'une *Nutella Party*. Rappelons ici l'importance de ce contexte social de création de sens pour la marque : « de récentes recherches sur des formes variées de communautés de consommation ont montré qu'il nous faut questionner l'idée entretenue dans notre discipline que la publicité est le premier moyen par lequel le sens est transféré au sein de la vie quotidienne des consommateurs » (Thompson, 2004, p. 170).

En fait, pour des marques mythiques fortement porteuses d'histoire et de sens comme Nutella – un mythe italien ! -, les valeurs de la marque sont souvent définies aussi bien par les consommateurs, et notamment les tribus de consommateurs, que par l'entreprise, créant ainsi souvent des conflits entre les deux parties (Broderick et al., 2003 ; Cova et Carrère, 2002). Star Trek – la série TV bien connue de science fiction – en est un bon exemple (Kozinets, 2001) : Paramount, la major d'Hollywood qui produit la série, est considérée par certains des 'vrais' passionnés de Star Trek comme une sorte de traître qui ne cherche qu'à tirer un profit marchand de l'esprit original de la série, de sa morale et même de sa théologie infusée par Roddenberry, le créateur de cette fiction, dans son monde utopique.

Pas de ça, semble-t-il pour Nutella. Les divers sens donnés la Nutella par les passionnés sont respectés par Ferrero qui ne cherche pas à les censurer. En retour, le groupe Ferrero n'est pas contesté par les passionnés sur sa légitimité à être le gardien de la marque. Sa présence est plus que discrète sur le site *my nutella The Community* et, en conséquence, les contenus sur le site ne renvoient jamais à Ferrero, mais toujours à Nutella. Ferrero délègue ainsi la difficulté à gérer les nuances multiples du sens attribué à la marque Nutella aux passionnés sur le site. Sa seule action se traduit par la mise en place d'un règlement évitant les débordements dangereux (pornographiques ou racistes).

Approche minimaliste du marketing ?

Cette approche minimaliste renvoie bien aux dernières suggestions de la littérature en marketing postmoderne ('mini marketing' ou même 'no marketing') et même l'enrichit. Ferrero est une des acteurs majeurs de la pression publicitaire en Italie pour toutes ses marques de Kinder à Nutella et il laisse *my nutella The Community* en friche marketing : aucune action, aucune communication, aucun contenu, rien qu'un cadre offert aux passionnés. Le site est un oasis d'appropriation et surtout de ré-appropriation *online* de la marque tant au niveau individuel (le fan) que collectif (le fan club) comme le sont depuis des années les *Nutella Parties offline* : Ferrero établit un certain sens de la marque par sa publicité, puis ce

sens et renégocié et retraduit en toute liberté dans les *Nutella Parties* et sur *my nutella The Community*. Si l'on se réfère à son histoire tumultueuse avec le Net, Ferrero donne l'impression d'avoir compris qu'il se trompait et fait maintenant profil bas, une sorte de 'MrBeanisation' (Badot et Cova, 2003) qui lui sert à faire baisser le niveau de défiance institutionnelle des passionnés à l'égard du groupe industriel.

Au lieu de faire deux fois la même chose, il y a ainsi un marketing à deux étages : un mass marketing très 'kotlérien' et un mini marketing très 'brownien' (Brown, 2004). Le mass marketing établit des bornes de sens; dans ces bornes, le détournement de la marque (Wipperfürth, 2005) est alors toléré sinon stimulé dans des « friches intersticielles » de sens de la marque (Cova et Cova, 2001). Des valeurs comme la famille ou la nostalgie sont définies par Ferrero hors de la tribu de marque et sont vécues, actualisées, retraduites par les membres de la tribu de marque de façon personnelle ou collective lors des *Nutella Parties* (friche *offline*) ou sur le site *my nutella The Community* (friche *online*). Le mass marketing bâtit les quais du fleuve sur lequel le sens 'canalisé' de la marque va pouvoir flotter au gré du cap pris par la tribu de marque. Ce mariage sous forme de découplage entre mass marketing et mini marketing est un élément d'amélioration de la théorie et de la pratique du *tribal branding*.

Le site *my nutella The Community* est ainsi proche d'un forum hybride au sens donné par Callon et al. (2001) : un site officiel qui accepte une grande diversité d'opinions et dans lequel le contenu est co-produit avec les membres de la tribu. C'est, de plus, une structure d'accueil formelle pour tous les fans club informels et les fans isolés qui s'appuient sur les pages personnelles pour se faire entendre et se sentir exister. Ceci étant, et malgré ses déclarations, le groupe Ferrero n'interagit pas avec les membres de la tribu. Le site est donc bien hybride dans ses discussions car on y parle de tout, de Nutella, d'états d'âme, de rencontres, de *parties*... mais il n'est pas hybride dans ses acteurs : ce ne sont que des consommateurs. Il n'y a aucune place laissée aux passionnés pour interagir avec Ferrero et ainsi peser sur le design du produit ou sur la stratégie de marque. Par contre, tout est possible pour eux en ce qui concerne le site qui est un chantier ouvert que la tribu co-produit largement et peut faire évoluer à sa façon. Cela ressemble plus à une action de désamorçage de la contestation tribale qu'à une action de co-développement avec la tribu. On est donc toujours proche du concept de friche lié à celui de fête de la marque (*brandfdests*, McAlexander et Schouten, 1998). Cette approche minimaliste est ainsi moins impliquée et implicante qu'un forum hybride (Callon et al., 2001).

Une tribu de marque ?

Reste que l'apport de ce cas est discutable du fait de la nature même de la marque Nutella et des groupes de passionnés de cette marque. Sommes-nous en présence d'une tribu de marque ou de quelque chose de plus diffus ?

Suivant O'Guinn et Muniz (2004), le premier problème posé par une tribu de marque est celui de la fidélité par opposition à une autre marque, type IBM contre Apple. Nutella apparaît ici comme un cas original à la fois parce qu'elle est quasiment sans concurrence dans sa catégorie de produit et parce qu'elle n'inspire pas de sentiments agressifs vis-à-vis d'une autre marque. Deuxième problème, celui de la légitimité (ou non) à être consommateur de la marque : les passionnés de Nutella n'excluent pas d'autres 'moins' passionnés, ni ne demandent des preuves de leur passion. La Nutella est tellement simple à consommer (étaier et déguster) qu'on ne peut exclure pratiquement personne du culte par manque de connaissance des rituels. Au maximum, on peut considérer qu'il existe une catégorie de

personnes tout en haut de l'échelle des passionnés : les collectionneurs de pots. Troisième problème, le désir de marginalité : la Nutella est un produit qui a une tellement grande part de marché que la tribu ne peut pas vraiment chercher à se marginaliser de manière crédible, ce qui se retrouve notamment dans les contenus, rarement indécents ou ambigus. La seule légère marginalité partagée par nombre de passionnés réside dans le refus de se préoccuper de leur ligne, de faire du fitness. Ils se positionnent ainsi à l'opposé des discours dominants sur le corps et la forme physique. Quatrième problème, la politisation de la marque. La gauche a rendu célèbre la Nutella avec Nanni Moretti, la droite a essayé de récupérer les *Nutella Parties*, mais la Nutella n'est jamais restée attachée à l'une ou l'autre des factions politiques. C'est un bien commun des italiens. Nutella génère ainsi grâce à sa forte valeur de lien plus une convivialité généralisée (et nationalisée en ce qui concerne l'Italie) au sens donné par Quessada (2004) qu'une passion tribale.

Enfin, le problème majeur généralement rencontré avec les tribus de marque est celui du contre-pouvoir sur la marque comme ceux étudiés chez Star Trek (Kozinets, 2001), Star Wars ou encore Citroën (Cova et Carrère, 2002) : ici, les contenus semblent montrer que les passionnés ne remettent pas en cause le rôle de Ferrero, producteur institutionnel d'un bien public nommé la Nutella. Il en est le producteur légitime et a pour mission de la mettre à disposition de tous. Il est d'ailleurs reconnu que Ferrero 'respecte' la marque Nutella et notamment son autonomie au sein du groupe. En ce sens, cette tribu de marque est peut-être plus facile à gérer que d'autres aux traits tribaux plus marqués (O'Guinn et Muniz, 2004).

L'analyse du site *my nutella The Community* nous conduit donc à nous interroger à la fois sur l'action marketing de Ferrero et sur cette tribu de marque qui ne présente pas du tout les problèmes rencontrés par des marques comme Ducati (Prandelli et Verona, 2002) ou Harley-Davidson (Schouten et McAlexander, 1995). Le peu de conflits visibles entre Ferrero et les passionnés résulte-t-il de l'effet démobilisateur du site conçu par Ferrero ? Ou est-ce plutôt la conséquence du règlement imposé par Ferrero sur le site et de la pression judiciaire exercée par ailleurs ? Ou est-ce encore l'effet d'une marque qui est moins tribale ou communautaire que sociétale du fait de la facilité d'accès à sa consommation ?

Conclusion

L'approche développée par Ferrero pour Nutella représente aujourd'hui un ersatz de forum hybride et pourtant les résultants apparaissent probants en terme de gestion de la tribu de marque : le site est vivant, se développe rapidement et ne provoque pas de conflits avec l'entreprise. Ferrero réussit cela, sur le site *my nutella The Community*, au travers d'un très faible niveau de contrôle du sens donné par les consommateurs à la marque. Le site, sorte de friche intersticielle de sens, facilite ainsi l'acceptation du reste des actions de transfert de sens de la marque, type publicité, assurées par l'entreprise.

On peut ainsi dresser métaphoriquement une sorte de cartographie du territoire de la marque Nutella :

- le territoire civilisé de la communication de masse sur lequel Ferrero développe le sens qu'il veut donner à la marque Nutella ;
- le territoire vierge du site *my nutella The Community* sur lequel se retrouvent les amateurs de la marque pour redéfinir à leur guise le sens de la marque.

Cependant, ce territoire vierge, n'est qu'un espace concédé par Ferrero : moins qu'une île déserte, c'est un enclos bien clôturé et bien gardé : au travers de la cession du copyright, tout

le matériel (textes et photos) présenté sur le site par les consommateurs est propriété de Ferrero !

Il ne s'agit donc pas du tout d'une approche marketing type 'laisser-faire', mais d'une approche de gestion de marque très fine qui reconnaît le (contre)pouvoir des tribus de marque et leur dédie un espace virtuel sur lequel exprimer ce pouvoir alors que l'entreprise continue en parallèle à développer une approche de marketing très classique. Pour ce faire, il faut construire un site qui soit tout l'inverse d'un site vitrine de l'entreprise et de ses compétences : sur ce type de site, c'est le consommateur qui doit s'exposer et tout le site doit être construit de manière à susciter et faciliter cette « exposition de soi » de la part des consommateurs (Cauquelin, 2003). C'est là, la clé du pas en arrière annoncé par Ferrero : une gestion de marque qui met en avant les passionnés de la marque et non les producteurs de la marque ! La structure décrite dans ce texte du site *my nutella The Community* est un bon exemple à suivre pour réussir cela.

Références

Algesheimer, R., Dholakia, U.M. et Hermann, A. (2004), "Interplay Between Brand and Brand Community: Evidence from European Car Clubs", Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=534542>.

Arnould, E., Price, L. et Zinkhan, G. (2002), *Consumers*. McGraw-Hill, New York.

Atkin, D. (2004), *The Culting of Brands : When Customers Become True Believers*, Portfolio, New York.

Badot, O. et Cova, B. (1995), « Communauté et consommation: prospective pour un marketing tribal ». *Revue Française du Marketing*, N°151, pp. 5-17.

Badot, O. et Cova, B. (2003), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, N°195, pp. 79-94.

Bagozzi, R.P. (2000), "On the Concept of Intentional Social Action in Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, December, pp. 388-396.

Bagozzi, R.P. (2004), "Il focus si sposta sulle comunità", interview dans *Il Sole-24 Ore*, 10 Avril, p. 20.

Banks, D. et Daus, K. (2002). *Customer.community : Unleashing the Power of your Customer Base*, Jossey-Bass, San Francisco.

Batchen, G. (1998), "Spectres of Cyberspace", in Mirzoeff, N. (ed.), *The Visual Culture Reader*, Routledge, London, pp. 273-278.

Brincker, B. (2003), "Clash of Communities : A Study of the LEGO Product Bionicle", Working Paper University of Copenhagen.

Broderick, A., MacLaran, P. et Ma, P.Y. (2003), "Brand Meaning Negotiation and the Role of the Online Community : A Mini Case Study", *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, N°1, pp. 75-103.

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

Brown, S. (2003), *Free Gift Inside : Forget the Customer. Develop Marketease*, Capstone, Chichester.

Brown, S. (2004), "O Customer, Where Art Thou?", *Business Horizons*, Vol. 47, N°4, pp. 61-70.

Brown, S., Kozinets, R.V. et Sherry, J.F. (2003), "Sell Me the Old, Old Story : Retromarketing Management and the Art of Brand Revival", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 2, pp. 133-147.

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

Cauquelin, A. (2003), *L'exposition de soi : du journal intime aux Webcams*, Eshel, Paris.

Cova, B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Paris.

Cova, B. (1997), "Community and Consumption : Towards a Definition of the Linking Value of Products or Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, N° 3/4, pp. 297-316.

Cova, B. (2003), « Pourquoi parler de tribus qui consomment », in Rémy, E., Garabuau-Moussaoui, I., Desjeux, D. et Filser, M. (Eds.), *Sociétés, Consommation et Consommateurs*, L'Harmattan, Paris, pp. 69-81.

Cova, B. et Carrère, V. (2002), « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net », *Revue Française du Marketing*, N° 189/190, pp. 119-130.

Cova, B. et Cova, V. (2002), "Tribal Marketing : The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N°5/6, pp. 595-620.

Cova, B. et Roncaglio, M. (1999), « Repérer et soutenir des tribus de consommateurs ? ». *Decisions Marketing*, N°16, Janvier-Avril, pp. 7-15.

Cova, V. et Cova, B. (2001), *Alternatives Marketing*, Dunod, Paris.

Dholakia, U., Bagozzi, R.P. et Klein, L.R. (2004), "A Social Influence Model of Consumer Participation in Network and Small Group-Based Virtual Communities", *International Journal of Research in Marketing*, à paraître.

- Donn, J.E. et Sherman, R.C. (2003), "Attitudes and Practices Regarding the Formation of Romantic Relationship on the Internet", *CyberPsychology & Behaviour*, Vol. 5, N°2, pp. 107-123.
- Dubois, A. et Gadde, L.E. (2002), "Systematic Combining : An Abductive Approach to Case Research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 553-560.
- Earls, M. (2003), "Advertising to the Herd: How Understanding our True Nature Challenges the Ways we Think about Advertising and Market Research", *International Journal of Market Research*, Vol. 45, N°3, pp. 311-336.
- Fetveit, A. (1999), "Reality TV in the Digital Era : a Paradox in Visual Culture ?", *Media, Culture & Society*, Vol. 21, pp. 787-804.
- Fournier, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, June, pp. 343-373.
- Gainer, B. et Fischer, E. (1994), "Community and Consumption", in Allen, C.T. and Roedder J.D. (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, p. 137.
- Goulding, C., Shankar, A. et Elliott, R. (2002), "Working Weeks, Rave Weekends: Identity Fragmentation and the Emergence of New Communities", *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 5, N° 4, pp. 261-284.
- Hagel III, J. et Armstrong, A. G. (1999), *Bénéfices sur le Net*, Editions d'Organisation, Paris.
- Heilbrunn, B. (1998), "My Brand the Hero? A Semiotic Analysis of the Consumer-Brand Relationship", in Lambkin, M. (ed.), *European Perspectives on Consumer Behaviour*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, pp. 1-43.
- Heilbrunn, B. (2003), « Modalités et enjeux de la relation consommateur-marque », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°145, pp. 131-144.
- Holt, D.B. (2004), *How Brands Become Icons : The Principles of Cultural Branding*, Harvard, HBS Press.
- 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.
- Kozinets, R.V. (2001). "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, June, pp. 67-88.
- Kozinets, R.V. (2002), "The Field Behind the Screen : Using Netnography for Marketing Research in Online Communities", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX, February, pp. 61-72.
- McAlexander, J.H., Kim, S.K. et Roberts, S.C. (2003), "Loyalty : The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 11, N°4, pp. 1-17.

- McAlexander, J.H. et Schouten, J.W. (1998), "Brandfests : Servicescapes for the Cultivation of Brand Equity", in Sherry, J.F. (ed.), *Servicescapes : The Concept of Place in Contemporary Markets*, Lincolnwood, IL, NTC Business Books, pp. 377- 401.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. et Koenig, H.F. (2002), "Building Brand Community", *Journal of Marketing*, Vol. 66, January, pp. 38-54.
- McWilliam, G. (2000), "Building Stronger Brands through Online Communities", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 43-54.
- Merle, A. (2003), « Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe : un début de clarification », Actes des 2èmes Journées Normandes de la Consommation, Rouen, Mars-Avril.
- Muniz, A. M. Jr. et O'Guinn, T.C. (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, pp. 412-432.
- Muniz, A. M. Jr. et Schau, H.P. (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", Forthcoming, *Journal of Consumer Research*, March, Volume 31
- O'Guinn, T.C. et Muniz, A. M. Jr. (2004), "Communal Consumption and the Brand", in Mick, D.G. et Ratneshwar, S. (eds.), *Inside Consumption : Frontiers of Research on Consumer Motives*, Routledge, London (à paraître).
- Padovani, G. (2004), *Nutella. Un Mito Italiano*, Rizzoli, Milan.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2000), « Mon client est très compétent ! ». *L'Expansion Management Review*, Septembre, pp. 31-40.
- Prandelli, E. et Verona, G. (2002). *Marketing in Rete*, McGraw Hill, Milan.
- Quessada, D. (2004), « La convivialité : une relation sans Autre », *Quaderni*, N°53, pp. 67-80.
- Ragas, M.W. et Bueno, B.J. (2002), *The Power of Cult Branding : How 9 Magnetic Brands Turned Customers into Loyal Followers (and yours can, too!)*, Random House, New York.
- Rosenbaum, M., Ostrom, A.L. et Kuntze, R., (2004), "Loyalty Programs and A Sense of Community", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, à paraître.
- Schouten, J.W. et McAlexander, J.H. (1995), "Subcultures of Consumption : An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, June, pp. 43-61.
- Sitz, L. (2004), « La communauté de marque : conceptualisation, émergence et enjeux marketing », Présentation, IRG, Université Paris XII, 24 Juin.

Sitz, L. et Amine, A. (2004), « Consommation et groupes de consommateurs, de la tribu postmoderne aux communautés de marque : pour une clarification des concepts », Actes des 3èmes Journées Normandes de la Consommation, Rouen, Mars.

Solomon, M.R. (2003), *Conquering Consumerspace, Marketing Strategies for a Branded World*, Amacom, New York.

Thompson, C.J. (2004), “Marketplace Mythology and Discourses of Power”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, June, pp. 162-180.

Thompson, C.J. et Troester, M. (2002), “Consumer Values Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: The Case of Natural Health Microculture”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, March, pp. 550-571.

Wipperfurth, A. (2005), *Brand Hijack: Marketing Without Marketing*, Plan B, San Francisco.