

**LES REACTIONS D'UNE COMMUNAUTE DE MARQUE FACE A L'EVOLUTION
DE CETTE MARQUE: UNE ETUDE EXPLORATOIRE DU CLUB MED**

Nathalie Fleck*
Maître de conférences
Université de Cergy-Pontoise, Thema, CNRS UMR 8184
33 boulevard du Port, 95011 Cergy Pontoise cedex, France.
E-mail: nathalie.fleck@u-cergy.fr

&

Pascale Quester*
Professor
The University of Adelaide
Adelaide, SA 5005, Australia.
E-mail: pascale.quester@adelaide.edu.au

LES REACTIONS D'UNE COMMUNAUTE DE MARQUE FACE A L'EVOLUTION DE CETTE MARQUE: UNE ETUDE EXPLORATOIRE DU CLUB MED

Résumé : Cette étude exploratoire examine les réactions de la communauté de marque autour du Club Med, face au repositionnement stratégique de celle-ci. Après avoir démontré l'existence d'une réelle communauté autour de la marque Club Med, nous décrivons une approche qualitative multi-méthodes incluant une netnographie. Notre analyse met en évidence l'hétérogénéité des réactions des consommateurs, suggérant un risque potentiel dans la mesure où certains clients, particulièrement attachés aux valeurs initiales de la marque, pourraient résister à toute évolution remettant en cause ces valeurs.

Mots clés : Communauté, marque, qualitatif, netnographie, Club Med.

Abstract: This exploratory study examines the response of the Club Med brand community to the strategic repositioning of the brand. We first demonstrate the existence of a community around the Club Med brand. We then describe a multi-methods qualitative approach, which included a netnography. Our results show the heterogeneity of consumers' response, suggesting a potential risk given that some consumers, particularly attached to the original values of Club Med, reject any evolution of the brand that may jeopardise these values.

Key words: Brand community, qualitative methods, netnography, Club Med.

Introduction

Aujourd'hui, les différents acteurs du marchés s'accordent à dire qu'il est essentiel pour une entreprise de fidéliser ses clients. Il est néanmoins de plus en plus difficile pour les marques de trouver un avantage compétitif sur la base d'une différenciation produit. C'est pourquoi certaines marques mettent en avant non seulement leur produit mais également l'expérience qui consiste à les posséder ou à les consommer (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Dans ce contexte, il est important de développer des marques fortes et l'attachement que les consommateurs développent à leur égard devient déterminant. Les communautés de marque illustrent cet attachement puisqu'elles regroupent des individus sur la base de leur relation avec une marque. Elles constituent une preuve tangible de la force de l'implication de ces consommateurs envers une marque. Bien qu'elles soient plus fréquemment l'apanage de marques fortes et implicantes comme Harley Davidson (Schouten & McAlexander, 1995),

Jeep (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002) ou Hummer (Luedicke, 2006), Apple et MacIntosh (Muniz & O'Guinn, 2001 ; Muniz & Schau, 2005 ; Belk & Tumbat, 2005), ou encore Nikon et Canon (Amine & Sitz, 2007), des recherches récentes montrent que ces communautés peuvent également se développer autour de marques de produits courants comme Nutella (Cova & Pace, 2006 ; Cova, 2006). En revanche, les marques de service font l'objet de peu d'études en la matière.

Pour autant qu'elles constituent un atout stratégique du fait même du lien fort et exclusif unissant ces groupes de consommateurs à « leur » marque, les communautés de marques peuvent aussi représenter une source de risque. En effet, des consommateurs tant investis sont à même de ressentir de façon plus marquée que la marque leur appartient. A ce titre, ils sont plus susceptibles de résister au changement et de refuser toute évolution du positionnement de la marque. En ce sens, la communauté peut devenir un frein ou un obstacle pour la marque : ses membres se considèrent comme les « gardiens du temple » et ne sont pas forcément tolérants par rapport à l'évolution de la marque et de ses valeurs. Quelles peuvent être leurs réactions face aux évolutions de la marque ?

Dans cet article, nous nous intéressons au phénomène de communauté de marque et à ses implications pour la gestion de la marque dans le temps. Après avoir défini plus en détail la notion de communauté de marque sur la base d'une revue de la littérature, nous examinons un cas particulier de communauté liée au secteur du service touristique : Le Club Med. Le cas du Club Med est particulièrement intéressant car l'entreprise prend un tournant stratégique qui remet en cause les fondements autour desquels la communauté s'est établie. Sur la base d'une recherche documentaire et d'une série d'entretiens avec des membres de l'organisation, les motivations et les objectifs des dirigeants du Club sont présentées et une analyse permet de montrer en quoi cette stratégie est en rupture avec les valeurs partagées dans la communauté. Nous examinons ensuite de façon qualitative la réaction des membres de la communauté Club Med, en nous appuyant sur les observations recueillies à la suite d'une immersion participante par les deux auteurs, d'une série d'entretiens semi-directifs et d'une netnographie. Ces résultats permettent de tirer les conséquences de l'évolution des marques par rapport aux consommateurs et d'évoquer certaines difficultés autour des communautés de marques. Des implications managériales sont présentées en conclusion de cet article.

1) La communauté de marque : définition, impact sur la marque et approche méthodologique

Qu'est ce qu'une communauté de marque ?

La notion de communauté trouve son origine en sociologie mais elle a depuis lors fait son apparition en marketing et nourrit une littérature abondante depuis une dizaine d'années. Muniz & O'Guinn (2001, p.39) proposent de définir une communauté de marque comme « *une communauté spécialisée, non limitée à une zone géographique et basée sur un ensemble structuré de relations sociales entre les utilisateurs d'une marque* ». La communauté est spécialisée car centrée sur une marque de bien ou service (Cova, 1997). Elle n'est pas limitée géographiquement puisque les modes de communication modernes, et notamment Internet, permettent à des membres géographiquement éclatés de se réunir et d'échanger régulièrement (McWilliam, 2000 ; Kim, 2006 ; Dwyer, 2007). Selon Bagozzi & Dholakia (2006), ce sont les liens sociaux qui définissent les communautés de marques, à travers la conscience d'appartenance et son importance, et l'engagement affectif.

Plus précisément, toute communauté est fondée autour de trois principes : un sentiment d'appartenance ou conscience partagée, des rituels et traditions et une obligation morale d'entraide (Muniz & O'Guinn, 2001 ; Cova, 2006). Le sentiment d'appartenance est le lien que les membres partagent les uns avec les autres et le sentiment collectif d'être différents de ceux qui n'appartiennent pas à la communauté. Les rituels et traditions perpétuent l'histoire de la communauté et en maintiennent le sens. Ce sont des pratiques sociales qui permettent de mettre en avant et de faire partager certaines normes et valeurs comportementales. Enfin, l'obligation morale d'entraide est un sens perçu du devoir et de la responsabilité envers la communauté. En cas de menace, ce sens peut conduire les membres de cette communauté à des actions collectives. Dans certains cas, la communauté se construit par opposition à des marques, avec parfois pour conséquences l'organisation d'actions collectives telles que le boycott (Hollenbeck & Zinkhan, 2006).

Bien que proches des concepts de sous-cultures ou de tribus, les communautés de marque en sont différentes. Les sous-cultures sont marginales et se définissent en opposition avec une culture majoritaire, ce qui n'est pas le cas des communautés de marque. Par ailleurs les tribus sont caractérisées par « *la fluidité, des rassemblements occasionnels et la dispersion* »

(Maffesoli, 1996, p76). Elles ont donc un caractère éphémère et sont localement situées. Ce n'est pas le cas des communautés de marque qui sont moins éphémères, dont les membres sont plus engagés et qui peuvent être totalement virtuelles (Muniz & O'Guinn, 2001).

Impact de la communauté sur la marque

Les recherches ont avant tout mis en avant le rôle positif des communautés et de leurs membres pour la marque (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Les individus qui appartiennent à une communauté sont tout d'abord particulièrement fidèles à la marque même lorsque la performance d'un produit concurrent est supérieure, pardonnent davantage que les autres les défauts ou problèmes de qualité de service (Berry, 1995) et constituent un marché potentiel pour les produits dérivés et les extensions de marque. Ils se sentent investis dans la bonne santé de l'entreprise et désirent contribuer à son succès : ils sont particulièrement motivés pour remonter des informations et vont jusqu'à investir à long terme dans ses actions. Ce sont de véritables ambassadeurs pour la marque (Algesheimer, Dholakia & Hermann, 2005).

Ce fort investissement des membres d'une communauté présente également des dangers pour la marque (Cova, 2006). Les individus appartenant à une communauté peuvent avoir des réactions négatives envers la marque s'ils sentent une intrusion de celle-ci dans leur vie privée (Algesheimer, Dholakia & Hermann, 2005). Ils souhaitent rester libres et indépendants et s'ils n'acceptent pas d'être contrôlés par la marque, ils peuvent en revanche être tentés d'exercer un rôle de contre pouvoir et de contrôle sur elle.

Méthodologie

Afin de rendre compte de l'existence de cette communauté et de la richesse de ses interactions, l'approche préconisée par Cova & Roncaglio (1999) et menée dans plusieurs recherches antérieures a été suivie. Ainsi, nous avons adopté un design de recherche multi-méthodes en cinq étapes :

- une recherche documentaire à travers des archives sur le Club Med,
- des entretiens semi-directifs avec des membres du staff Club Med sur les sites (par exemple, chef de village ou GO) ainsi qu'au siège social,

- des entretiens semi-directifs avec des consommateurs sur les lieux de pratique, les « villages »,
- une observation participante dans les « villages » Club Med, les deux chercheurs ayant effectué au total six séjours,
- une observation participante que l'on peut qualifier de netnographie sur Macase.net.

Cette approche qualitative nous semble en effet plus à même de révéler les thèmes importants aux yeux des clients du Club et des membres de cette communauté face à cette métamorphose « imposée ». Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous avons d'abord entrepris une série d'observations participantes. Nous avons étudié le comportement des consommateurs dans divers villages sur plusieurs années, collecté une variété de données documentaires ainsi que des notes et journaux. Par ailleurs, nous avons observé les interventions spontanées de consommateurs sur le forum communautaire MaCase.net, créé autour du Club Med et géré de façon indépendante par des adeptes du Club. Sur ce forum, les membres de la communauté Club Med discutent de leur marque favorite, échangent des informations sur tel ou tel village, gardent le contact avec d'autres membres rencontrés au hasard de leur vacances et expriment librement leurs sentiments envers la marque. Ce forum comprend également un groupe de discussion sur le thème « l'esprit du Club en danger » qui a spontanément émergé sur le site et correspond exactement au thème de la recherche. Ce « topic » fait l'objet d'échanges depuis le 24 juin 2005 et pour cette recherche, ces échanges ont été étudiés jusqu'au 31 juillet 2007. Ce papier analyse les commentaires librement constitués sur le sujet du changement perçu de la marque, qui représentent un contenu d'environ 156 pages de texte. Nos données comprennent aussi une série d'entretiens semi-directifs menés in situ auprès de différents types de clients, du nouveau client (premières vacances au Club) au membre fidèle depuis vingt ans.

2) La communauté de marque autour du Club Med

Le choix du Club Med

Le Club Med est un cas intéressant de communauté de marque à plusieurs égards. Les marques dont les communautés font l'objet d'études sont tout d'abord souvent des marques de

produits (Harley Davidson, Jeep, Apple, Nikon et récemment Nutella, premier produit de consommation courante) et c'est à notre connaissance la première fois qu'une marque de service est examinée dans cette perspective. Il est intéressant de montrer qu'une marque n'a pas besoin d'être liée à un produit physique pour éveiller l'intérêt d'une communauté et qu'un concept fort de service peut tout autant créer l'engouement. De plus, le Club Med est emblématique de cette notion de communauté puisqu'il a précisément été fondé autour d'un idéal de vie communautaire et l'on peut voir ce qu'il en reste aujourd'hui. Enfin, le Club Med connaît aujourd'hui un tournant stratégique qui vise à monter en gamme et par conséquent, à quitter ce caractère communautaire. Il est donc particulièrement intéressant d'étudier les réactions de la communauté de marque autour du Club Med et de voir dans quelle mesure elle peut jouer un rôle de contre-pouvoir.

En quoi parler d'une communauté autour du Club Med ?

L'observation participante dans les villages et sur le site Macase.net permettent de repérer les principes et signes d'une communauté de marque active autour des trois caractéristiques qui la fondent : le sentiment d'appartenance, les rituels et traditions et l'obligation morale d'entraide (Muniz & O'Guinn, 2001 ; Cova, 2006).

- *Le sentiment d'appartenance*

Le sentiment d'appartenance à la communauté est fort, que ce soit dans les villages ou sur le site. Les villages sont des lieux fermés vis-à-vis de l'extérieur et cette appartenance au Club est symbolisée par un bracelet en tissu remis à l'entrée au village, qui permet de bénéficier de toutes les prestations du village lors du séjour. Dans les villages, les membres de cette communauté sont visibles : ils partagent très volontiers leurs expériences passées avec le Club et les villages qu'ils connaissent. C'est souvent le premier sujet de conversation lors des rencontres informelles entre « GM », au cours des activités ou à table par exemple. Un exemple concret de ce sentiment d'appartenance est le T-shirt « 45 » édité lors du 45^{ème} anniversaire du Club et vendu depuis, qui porte dans le dos le nom du village où il a été acheté. Sur le site, les questions des « néophytes » sont l'occasion pour les plus anciens de montrer leur connaissance du Club avec une certaine fierté. Le site donne un signe de reconnaissance aux anciens et aux actifs puisqu'il attribue des grades (« observateur », « adorateur », « guide », « disciple », « prophète », ...) en fonction de la date d'inscription sur

le site (qui marque l'entrée dans la communauté) et du nombre de messages envoyés (qui traduit l'activité de l'individu sur le site).

- *Les rituels et traditions*

Cova & Roncaglio (1999) proposent une grille d'analyse des rituels et traditions facilement adaptable et applicable au Club Med (Tableau 1). Les rituels et traditions y sont riches et nombreux, à commencer par le *vocabulaire* clairement tribal du Club et de ses adeptes : il est question de « village » dont le responsable est le « Chef de village », les animateurs des « gentils organisateurs » (GO) et les clients, des « gentils membres » (GM). La qualité des villages est évaluée par des « tridents » qui remplacent les habituelles étoiles. Le tutoiement était jusqu'à présent assez usuel entre GM et GO comme entre GM.

Les *lieux de culte* sont bien entendu les villages, qui sont surtout fréquentés lors des vacances scolaires. D'autres lieux permettent aux membres de la communauté de se retrouver toute l'année, à commencer par les sites internet. C'est la principale mission de Macase.net qui fonctionne sur le mode de forums. Le site du Club Med, qui était purement informatif et permettait de réserver en ligne, a depuis peu ouvert un espace forum afin ne pas être en reste. La marque a également créé un espace physique, Club Med World, afin de permettre à la communauté de se retrouver et de vivre leur appartenance au Club tout au long de l'année.

Le catalogue, édité deux fois par an, peut être considéré comme un *objet culte* car il est conservé et feuilleté à de multiples reprises. Il est attendu et envoyé au domicile des membres de la communauté par courrier, avec la carte d'appartenance au Club qui spécifie le statut du membre selon sa fidélité (« ami, « proche » ou « intime ») et lui donne des avantages selon ce statut (pourcentage de remise dans les boutiques Club Med, cadeau de bienvenue dans la chambre à l'arrivée...). Les médailles Club Med remises lors des activités sportives et des jeux peuvent constituer des objets cultes, notamment pour les enfants.

Il n'y a pas à proprement parler de *vêtements ou costumes rituels*, même si la collection Club Med est en vente dans les boutiques, portée par les GO et largement mise en avant lors des séjours (dont les fameux T-shirt 45). En revanche, il existe un « dress code » annoncé tous les jours pour le dîner, et qui recommande de s'habiller dans une couleur ou un style (« blanc »,

« rouge et noir », « smart », « fleurs », « oriental » selon les pays). Les habitués préparent leur valise en tenant compte de ces dress-codes.

Les images fortes du Club (*idoles et icônes*) sont sans doute le Chef de Village et les GO, ainsi que pour tous les anciens, Gilbert Trigano et Gérard Blitz. Ils symbolisent et incarnent au quotidien tout l'esprit du Club.

Enfin, *les rites* sont extrêmement nombreux au Club à commencer par l'arrivée au Village, où le GM est typiquement accueilli par de nombreux GOs et le Chef de Village (CDV), autour d'un verre et en musique. Les « crazy signs » sont des chorégraphies simples et ludiques sur des musiques actuelles et elles font réellement partie des rites du Club. Auparavant dansées par les GO et les GM volontaires autour de la piscine à midi, elles sont maintenant présentées le soir, avant et après les spectacles. Elles constituent un véritable signe de reconnaissance pour les GM qui souhaitent montrer leur appartenance à la communauté. Les spectacles montés tous les soirs par les GO sur des thèmes variés sont également une institution. Enfin, les différents jeux au bar près le déjeuner ou avant le dîner sont également une tradition et donnent lieu à des jeux d'équipe simples dont le principal but est de créer l'ambiance et de renforcer la cohésion entre les GM et les GO. Pour le groupe plus restreint des adeptes de la voile dans les villages qui proposent cette activité, l'armada voile est un grand moment : il s'agit d'une croisière avec tous les GM qui le souhaitent, qui dure une demi-journée à une journée et donne l'occasion de partager un moment de grande convivialité (apéritif organisé sur la plage d'arrivée, jeux...).

Tableau 1 : Application des supports d'une communauté d'après Cova et Roncaglio (1999) au Club Med.

Les supports théoriques d'une communauté	Application au Club Med
Les mots (paroles magiques)	- Tutoiement - Vocabulaire (village, CDV, trident, GO, GM, ...)
Les lieux (de culte ou de mémoire)	- Villages - Club Med world - Site Club Med - Site Macase.net
Les objets (objets cultes)	- Carte du club - Catalogue - Médailles

Les vêtements (costumes rituels)	- Vêtements sous la marque Club Med - T-shirt 45 - Dress code - Bracelet Club Med
Les images (idoles et icônes)	- Le GO, le Chef de Village, - Gilbert Trigano et Gérard Blitz
Les rites	- L'arrivée et le départ - Les crazy signs - Les spectacles - Les jeux de bar, les jeux café - L'armada voile

- *L'obligation morale d'entraide*

Cette responsabilité morale vis-à-vis des autres membres de la communauté apparaît surtout sur le site. L'entraide est la principale raison des échanges dans les forums, qu'il s'agisse d'un conseil sur les villages, les pays ou encore les excursions avant le départ, de la recherche d'une information (sujet « qui est où ? » sur le forum par exemple, pour retrouver les GO ou le Chef de Village que l'on préfère). Il existe donc une obligation tacite, pour ceux qui bénéficient de l'information et des conseils d'autrui sur telle ou telle destination, de partager à leur retour leurs impressions, et de se tenir similairement prêts à aider tout autre de la même manière. Ils aident les autres sur des questions auxquelles ils peuvent apporter des éléments de réponse sur la base de leur propre expérience dans les villages.

3) Le tournant stratégique des années 2000

Peu de consommateurs français ignorent la métamorphose entreprise par le Club Med depuis 2004. Elaborée sous l'égide de son nouveau dirigeant depuis 2002, Henri Giscard d'Estaing, la « montée en gamme » du Club Med a été largement médiatisée. Associée à une campagne de publicité intensive vantant le « nouveau » Club Med, une montée des prix de quelques 20% a rapidement concrétisé le message : Le Club Med ne veut plus être un club de vacances populaire et accessible à tous. Même si l'évocation d'un nombre de tridents suggère que le Club s'adresse toujours à divers segments, la fermeture de 40 villages parmi les plus simples en termes de confort (2 tridents) et de lourds investissements dans des villages haut de gamme (4 tridents) ont contribué à un renouvellement massif du parc hôtelier du Club dans le but

d'attirer une clientèle plus aisée, perçue comme plus exigeante. La présentation du catalogue et du site attestent aussi d'une cible bien différente des « bronzés » d'antan.

Plus que les éléments tangibles de la marque, ce sont les éléments sociaux les plus fondamentaux que le Club remet en question. Dans ces nouveaux villages, on trouve maintenant des tables à 2, ou à 4, en plus des grandes tablées collectives de 8 qui furent longtemps la norme au Club. Les sports sont en libre service et proposés sous forme d'activités collectives mais la mise à disposition de services individuels, du spa aux leçons de tennis, dénote une volonté nouvelle de la part du Club de proposer aux clients l'option de vacances solitaires ou en famille, sans immersion obligatoire avec d'autres membres du Club. Preuve ultime du changement : les chambres sont désormais munies de télévision, et l'on peut donc concevoir que des vacanciers s'y isolent le soir plutôt que d'assister au spectacle quotidien offert par les animateurs.

Ces changements sont révolutionnaires lorsqu'on connaît les valeurs sur lesquelles a été bâti le succès du Club Med. Depuis sa création en 1950 sur la base de l'association entre un fabricant de tentes de camping, Gilbert Trigano et un adepte des villages de vacances, Gérard Blitz, le Club a été le symbole d'une forme alternative de vacances : égalitaire, communautaire et convivial, le Club proposait une nouvelle forme de loisirs, où les gentils membres (GM) et les gentils organisateurs (GO) partageaient de bons moments, sans que les barrières sociales ou les inhibitions de la ville n'interviennent, et ce, pendant toute la parenthèse bénie des vacances d'été. Caricaturée dans la série cinématographique « *Les Bronzés* », la vie au Club représentait presque un retour à l'état sauvage : un cadre exceptionnel mais un logis plutôt spartiate, des repas en libre service et pris en commun autour de grandes tables permettant aux gens de faire connaissance rapidement, des soirées animées et bon enfant où le rire est de rigueur, des activités multiples et en libre service pour donner le plus de liberté possible et enfin, un club d'activités pour les enfants permettant aux parents de déterminer leur propre programme. C'est donc une formule unique et fondamentale pour la marque Club Med que les dirigeants ont remis en question à l'aube du XXI^{ème} siècle, 50 ans après son introduction. Quelles sont leurs motivations principales ? Suivent-ils les conseils de leurs clients ? Répondent-ils à des besoins différents ? Sont-ils guidés par les demandes mêmes de la communauté qui s'est créée au fil des ans autour de la marque Club Med ?

Notre recherche suggère que la réponse est toute autre. Le Club est avant tout motivé par un simple objectif de rentabilité. D'une certaine manière victime de son succès, le Club a subi depuis quelques années une compétition acharnée de la part d'imitateurs capables d'offrir des cadres similaires et des prix plus compétitifs. Suite à une analyse précise de la rentabilité des villages, le Club a aussi dû faire face à une réalité exprimée dans une phrase attribuée à Henri Giscard d'Estaing : « *Pour faire de l'argent, il faut d'abord commencer par arrêter d'en perdre* ». Fort de cette logique implacable, le Club a alors décidé de fermer 40 villages jugés impossible à rentabiliser, d'augmenter les prix pour permettre de continuer à offrir les prestations les plus « précieuses » à l'image du Club (repas buffet de qualité, activités en libre service), puis de revitaliser son parc immobilier pour justifier de ses prix, désormais élevés. Toute autre démarche aurait été, de l'avis des dirigeants du Club, suicidaire : il aurait été impossible de résister à la concurrence des « low cost » auprès du grand public, surtout depuis l'avènement d'internet dans le secteur du tourisme.

La montée en gamme est donc, semble-t-il, une fuite vers le haut dont la réussite reste incertaine. S'il est vrai que les taux d'occupation des 80 villages restants sont bons, la stratégie a contribué à éliminer bon nombre de clients fidèles, incapables désormais de déboursier les 12 à 15 000 euros nécessaires pour assurer deux semaines de vacances à une famille de 4 personnes. Il faut donc, pour que cette stratégie soit efficace, acquérir de nouveaux clients et préserver, parmi les fidèles de la marque, ceux pour qui le Club conserve du sens et de l'attrait. Comment conserver du sens quand une proportion croissante des clients du Club ne connaît pas ou ne partage pas ses valeurs initiales ? Comment ne pas aliéner les membres fidèles du Club tout en ouvrant ses rangs à une population nouvelle et différente ? Voilà bien le défi auquel fait face le Club en 2007 et voilà, à notre sens, ce qui déterminera son succès ou son échec éventuel. Pour apporter un élément de réponse, il nous paraît intéressant d'étudier la manière dont les consommateurs réagissent à la métamorphose du Club, ce qui est l'objet de la section suivante.

4) Les réactions des consommateurs

Dans un premier temps, nous avons cherché à qualifier le type de réponse des consommateurs à la montée en gamme du Club Med, selon les commentaires faits par les membres de la communauté participant à ce thème de discussion sur le site Macase.net.

Résister ou accepter la montée en gamme ?

Pour certains clients du Club Med, il est hors de question d'accepter ce changement passivement. L'un des contributeurs sur le site exprime ce sentiment avec force : *«...après des discussions avec certains GO™, il paraîtrait que le CM supprimerait dans un futur pas si lointain toutes les animations pour devenir un club plus "chic". Déjà qu'ils ont supprimé certains spectacles jugés trop vulgaires, la plupart des GM™ shows... bientôt il n'y aura plus de crazy signs!!!! AU SECOURS! Sauvons le vrai, l'unique, le seul véritable et authentique Club Med »*. Pour cette personne, il convient de combattre ce changement, de faire en sorte qu'il soit contenu dans quelques villages, mais pas à la majorité des destinations. Dans l'extrait d'une lettre qu'elle demande à tous d'envoyer au siège social, le passage suivant en dit long : *« ...que l'on réserve quelques clubs haut de gamme pour une clientèle ciblée, pourquoi pas... mais de grâce, ne supprimez pas les clubs où l'on s'amuse, ceux où l'on sait à l'avance qu'on va passer des vacances inoubliables parce qu'ils ont ce petit truc en plus que les autres clubs n'ont pas ! »*. Elle n'est pas la seule. Pour preuve l'appel aux armes d'un autre contributeur au site, qui enjoint ces interlocuteurs à la résistance avec un poème *« spécialement dédiacés à tous ceux qui sont motivés... contre la sclérose qui guette notre Club »*, et dont les premiers vers ciblent particulièrement les marketeurs...

« Amis GO™ entends-tu le vol noir des marketeurs qui se déchaînent

Amis GM™ entends-tu les cris sourds du Club Med qu'on enchaîne

Ohé, partisans, CDV et gentils membres c'est l'alarme... »

D'autres préconisent une action directe pour s'assurer que ce qui a fait le succès du Club reste pertinent, en participant activement à ces activités lors de leurs vacances. Pour un interlocuteur du site, par exemple, la décision de résister se fait au quotidien : *« si on vous propose un truc, participez, ça encourage l'équipe à continuer pour le reste de la saison, si ils doivent se battre pour trouver des participants, ils fatiguent!! »*. Une autre personne partage cette opinion et exhorte similairement les clients à faire en sorte de garder l'esprit Club : *« Au club montrez l'exemple. Participez au crazy signs, allez chercher votre gang, allez chercher les gens avec qui vous avez mangé. ...Montrez leur que vous voulez bouger et que c'est plus important que d'avoir des TV ou des tables à deux. Participez ! »*.

Cependant, cette rébellion n'est pas universelle. Pour d'autres consommateurs, au contraire, la métamorphose est un signe des temps, une preuve que le Club sait évoluer avec sa clientèle.

Cette réalisation s'associe à une acceptation du changement, comme l'illustre le passage suivant : *« Certains semblent regretter le passé (cases, ambiance bronzés etc...) pourquoi? Le club s'adapte aux demandes actuelles des GM™ et c'est très bien. N'est-ce pas cette qualité (organisation, cadre somptueux, confort, sports, relationnel...) qui fait le charme du CM? La possibilité du choix du niveau de confort des chambres, des tables de 2 ou 8 ou 12, il n'y a rien à redire »*. Pour cette personne, la clef est dans la mise à disposition du choix et le fait même que l'on puisse déterminer soi-même si l'on veut ou non adhérer aux rituels et habitudes associés au Club. Pour certains, le changement est moins radical qu'on ne le pense et ceux qui se plaignent se font une idée fausement romantique du Club. Ainsi, un animateur se révolte-t-il contre le fait que de s'entasser à plusieurs dans une chambre et de travailler 7 jours sur 7 était essentielle au Club. *« J'hallucine un peu.... En quoi le fait d'être moins par chambre et d'avoir un jour off enlève l'esprit club? Je ne dis pas que rien a changé, ça a bien sûr évolué mais je trouve ça un peu excessif. »*

Pour d'autres, le changement est inévitable même s'il n'est pas forcément désirable, du fait que la structure même du Club force les villages à suivre les directions émises par le siège. Ainsi un des contributeurs du site regrette-t-il... *« Je crois qu'il faut pas rêver!! ça m'étonnerait que les CDV ne se positionnent pas sur la nouvelle politique du CM ? Auront-ils le choix? Certainement pas »*. Cette réalisation est parfois accompagnée par la compréhension que le changement était nécessaire à la survie même du Club et donc par une certaine gratitude. Un des acteurs du site le dit bien : *« (il) faut bien comprendre un truc c'est que le Club Med™ à failli disparaître parce qu'il n'était plus rentable... alors je dis mieux vaut un Club Med™ comme ça que rien du tout! »*

On observe donc un axe clair différenciant autour de la notion de résistance au changement, avec à une extrémité, ceux qui refusent ce changement et préconisent la résistance active, par le biais du site mais aussi lors des séjours au Club, et à l'autre extrémité, ceux qui acceptent ce changement comme inévitable, ou le considèrent comme moins radical que d'autres ne le pensent.

Au delà de la réaction première des consommateurs et de leur inclination à combattre ou accepter la métamorphose de la marque Club Med, nos observations suggèrent aussi que les réactions reflètent souvent des motivations premières de ces individus lors de leur sélection initiale du Club Med.

Fonction ou émotions ?

Ainsi, on distingue parmi les clients, ceux qui cherchent certains aspects particuliers et fonctionnels de l'offre du Club, que ce soit les activités, la nourriture, ou la liberté permise par la formule tout compris. Un exemple est fourni par cette personne, qui vient au Club depuis 3 ans : *« Je viens au Club Med™ pour la variété des activités proposées, pour le all-inclusive et pour la qualité des prestations mais pas pour un "esprit" particulier »*. Pour ces consommateurs, l'évaluation du changement de la marque se fait de façon plus calculatrice et la notion qualité/prix est plus ouvertement émergente dans leur discours. Par exemple, cette réflexion d'un consommateur sur le site : *« La grande majorité des GM™ ou clients n'est pas sur Macase et n'a pas autant de liens affectifs avec le Club, ils le choisissent pour ses prestations et un rapport qualité/prix (qui reste à mon avis excellent!) »*.

Tout se passe comme si la montée en gamme remettait en jeu leur évaluation précédente, les forçant à une analyse coût/bénéfices, dont les résultats varient d'ailleurs selon les fonctions prédominantes pour chaque individu. C'est donc une réaction objective ou rationnelle qu'évoque chez ces clients la notion de montée en gamme : Si la qualité de l'offre reste comparable à la valeur attendue par le consommateur, il ou elle est prêt(e) à suivre le Club Med dans son nouveau positionnement. Un habitué du site illustre cette idée de réponse « économique » : *« je me souviens d'un temps pas si lointain où le club ne faisait aucune promo!!! et le club a toujours été parmi les + chers!!! Hors, depuis peu on a des offres 'vol a 1 €', '50% pour la 2ème personne', 'partez entre amis'.... plus chaque semaine des offres 'dernière minute' qui permettent des économies parfois très sympathiques!! donc en gros je trouve que le Club Med™ est devenu + abordable ces dernières années!! »*

Pour une autre catégorie de clients, le bénéfice premier de Club Med n'est pas d'ordre fonctionnel mais émotionnel. Ils cherchent à retrouver le fameux « esprit du Club », à revivre des moments uniques de leur existence, et pour certains à retrouver leur jeunesse et revivre une aventure quasi-mythique. Par exemple, un consommateur avoue *« Bref, j'aime le Club et je crois que je l'aimerai toujours, j'y ai laissé tellement de souvenirs, depuis mon premier village à l'âge de 2 ans »*. Un autre se souvient : *« à Maurice, une des 1ères fois où j'y allais (encore presque un bébé), la présentation des géhos s'était faite en ski nautique au bord de la plage (ils "défilaient" chacun leur tour) ...très beau souvenir »*. Naturellement, pour ce type

de consommateurs, il est difficile de concilier leur vision nostalgique du Club avec une vision différente du nouveau Club. Un ancien client le dit avec éloquence *«En effet, les raisons pour lesquelles je choisis de passer mes vacances au Club Med™ et dans aucun autre club de vacances, et ceci depuis de nombreuses années - oserais-je même dire depuis plusieurs générations, puisque mes parent ont été des pionniers de l'époque Trigano, et que j'ai fréquenté le mini-club avant d'y mettre mes enfants maintenant - sont précisément ces animations et cet esprit Club Med™ unique qu'on ne trouve nulle part ailleurs...Si elles sont supprimées, pourquoi continuer à choisir le Club, plutôt que n'importe quel séjour en hôtel un peu haut de gamme qui proposera les mêmes prestations pour moins cher ? ».*

La réaction de ces « amoureux » du Club est donc, de façon prévisible, plutôt viscérale. Pour eux, la montée en gamme peut être conçue comme une trahison et rien ni personne ne peut compenser la perte de ce qu'ils conçoivent être le seul et authentique Club Med. Ces consommateurs seront uniquement convaincus s'ils continuent de retrouver dans les nouveaux villages les aspects favorisés de leur vision du Club. C'est à la condition de retrouver cet esprit du Club qu'ils continueront à y aller ou au contraire, s'en détacheront.

Il est important de noter que ces catégories ne sont pas strictement mutuellement exclusives. Lors d'un long entretien avec une femme qui pouvait se vanter de 14 ou 15 ans de fidélité, la perte de l'esprit du Club, bien que ressentie et regrettée, ne signifie pas pour autant l'intention d'aller ailleurs. Pour elle, certains aspects fonctionnels du Club, comme le club ados, exerce assez d'attrait pour compenser la perte émotionnelle que représente à ses yeux le fait que la plupart des autres personnes en vacances ne semblait pas connaître les rites des habitués. C'est ainsi qu'elle se lamente de la fin du « dress code », et avoue ne plus oser porter les tenues de soirée qu'elle avait prévues pour la soirée habillée : *« j'ai amené une robe superbe de chez Manoukian ...et j'ai dit « je ne la mettrai pas !! » parce que le problème, c'est que moi je vais suivre le dress code, mais c'est moi qui vais avoir l'air ridicule ».* Malgré tout, elle affirme compter revenir l'année prochaine afin qu'elle et sa fille de 14 ans puissent passer de bonnes vacances ensemble. Comme elle le dit elle-même *« aujourd'hui, effectivement, le club correspond à une réponse aux vacances qui ... [posent un] problème au niveau parental. »*

Individualisme ou collectivisme ?

Les réactions des individus à la montée en gamme peuvent aussi s'analyser en fonction de la nature individuelle ou collective de leur motivation première à venir au Club. Comme nous l'avons dit, le Club a été créé sur des valeurs de partage et de convivialité, ce qui se traduit par une myriade d'activités communes. Les tables de 8 sont souvent citées par les membres de la communauté de marque Club Med. Elles trouvent leur origine lors des premières années du Club, quand les trains avaient encore des compartiments de 8 places et que les vacanciers faisaient connaissance dans le train qui les amenait au « village » où ils partageaient ensuite leurs repas en groupe. La table à 8 est plus qu'un simple choix logistique, c'est une institution. Grâce à elle, des générations de clients se sont rencontrées et ont construit des amitiés parfois solides et durables. Le caractère spartiate des premiers logements et bungalows renforçait la notion que tout se passait en dehors de la chambre, au bord de la piscine, au spectacle du soir, en compagnie des autres.

Pour certains consommateurs, c'est cette notion de vacances collectives et conviviales qui est désormais menacée. La virulence de certains propos concernant la télévision dans les chambres est à ce titre très révélatrice. Un consommateur, par exemple, s'exclame « *mais qu'est ce qu'on en a à cirer de la télé???? qui demande ça? A BAS LES TÉLÉS* ». Ce n'est pas la télévision *per se* qui est le sujet de ces attaques, mais bien les personnes qui préfèrent passer la soirée isolées dans la chambre à l'écart des autres.

Ainsi la montée en gamme est-elle perçue comme une atteinte à la vision collectiviste du Club Med et à ce titre, elle est dénigrée par les clients sensibles et acquis aux vacances de groupe, et applaudie par ceux qui admettent préférer un certain degré d'individualisme. Pour ces derniers, le fait que le nouveau club segmente selon le statut familial et fasse des offres spécifiques à la cible des familles avec enfants et d'autres offres pour les adultes sans enfants par exemple, est un avantage. De même que les tables à 2 ou 4 qui permettent, si on le désire, d'éviter les conversations avec des inconnus. Pour ces clients, dont la plupart ne sont pas pour autant asociaux, c'est la notion de choix et la capacité d'engager ou non la conversation, qui est la bienvenue dans l'évolution actuelle de la marque. Par exemple, un des contributeurs au site explique : « *Ca ne me dérange pas de manger avec d'autres personnes et d'échanger nos expériences au contraire mais il y a des fois où j'aime être tranquille et c'est ce que j'apprécie au Club. Je pense que c'était moins le cas auparavant et je me réjouis de l'évolution c'est tout. Par contre je n'aimerais pas un club où rien ne se passe, où les gens ne se parlent pas et ne se disent même pas bonjour* ». Un autre le dit ainsi: « *je pense que la nouvelle politique du Club*

(surtout en matière d'anim.) tend à cela... en effet les GOTM proposent, les GMTM disposent sans se sentir "obligés" de quoi que ce soit! Perso, j'essaye de participer un max, mais c'est vrai des fois on n'a pas envie tout simplement... et le fait qu'un GOTM insiste lourdement ça peut être pénible! ».

Pour les invétérés du Club, cette évolution n'est pas forcément négative, pourvu qu'ils puissent eux-aussi vivre le Club de la façon qu'ils choisissent. Ce sentiment est clairement exprimé par un membre du Club qui déclare : *« je comprends que quelques fois certaines personnes peuvent avoir envie d'être tranquilles dans leur coin, nous c'est pas notre cas et nous aimons participer à toute la vie du Club ».*C'est donc l'abandon total des valeurs collectives du Club qui leur font peur, les alarment et leur fait regretter le passé, comme le démontre ce commentaire : *« Oui ça serait bien de revenir en arrière pour certaines choses...il n'y a pratiquement pas eu de jeux cafés.....ni de soirée messagej'ai peur pour la suite! ».*

Une excellente illustration du désir de liberté de choix exprimé par certains vient d'une contributrice du site *« je ne crois pas avoir l'esprit Club MedTM: je trouve les crazy signs idiots quand on a passé l'âge de quinze ans, ça ne me dérange pas de manger seule avec mon mari ou mes parents à table parce que je ne viens pas au club pour rencontrer des gens mais pour passer de supers vacances avec ceux que j'aime..... Après, je ne suis pas contre toutes animations non plus, je trouve sympas les jeux autour de la piscine à midi ou le soir mais j'aime bien rester tranquille le reste du temps et qu'on ne vienne pas me harceler pour participer à ci ou à ça ».*

Conclusions

Le premier objet de ce papier était de proposer l'étude d'une communauté autour d'une marque de service, le Club Med. Cette étude nous a permis d'explorer les réactions de cette communauté face à l'évolution de la marque et de confirmer son rôle de contre pouvoir, ainsi que de décrire certaines expressions de celui-ci. Cependant, il convient de noter que l'analyse présentée dans ce papier est de nature exploratoire. Il est donc important de rappeler la spécificité du contexte et de la marque étudiée ici avant d'en discuter les implications managériales.

Les réactions des consommateurs confirment bien que la stratégie du Club Med est loin d'avoir acquis le support unanime des consommateurs. Bien qu'elle guide la compagnie depuis maintenant 5 ans, il n'est pas certain que la métamorphose de la marque réussisse. Il semble que l'on soit dans un cas particulier de « brand morphing », au sens de Kates & Goh (2006), puisque différents groupes de consommateurs attribuent au Club Med des significations distinctes, voire mutuellement exclusives. Les commentaires collectés pendant notre étude révèlent l'existence d'un axe autour de la notion de fidélité, avec d'un côté les invétérés dont la fidélité semble acquise et ce, quelles que soient les circonstances, et ceux qui ont déjà décidé que le nouveau Club ne les satisfaisait pas ou plus. Entre ces deux extrêmes, un certain nombre de clients ont déjà essayé d'autres formules, ou songent à le faire. Ces individus sont plus sélectifs et cherchent une destination particulière ou même une équipe particulière, mais ils ne font plus confiance à la marque Club Med pour leur garantir une expérience de vacances satisfaisante.

Pour le Club Med, toute tentative de repositionnement se serait sans doute révélée aussi risquée que la montée en gamme. La nature même d'une communauté de marque implique chez ses membres un degré de propriété, associé à une référence constante au passé, et à la façon dont les consommateurs se remémorent leurs expériences précédentes de la marque. En ce sens, la constitution d'une communauté de marque induit une forme d'inertie, qui en fait à la fois sa force, puisque ces consommateurs résistent aux sollicitations de la compétition, et sa faiblesse, puisqu'ils résistent tout autant aux changements proposés par leur marque privilégiée. Un premier défi pour les marketeurs de ces marques consiste donc à retenir les valeurs fondamentales qui ont sous-tendu le choix de la marque, tout en permettant l'addition d'éléments nouveaux contribuant à une valeur ajoutée réelle. Pour le Club Med, il est clair que les adeptes fonctionnels sont plus faciles à convaincre que ceux pour qui l'esprit Club constituait le bénéfice principal. Un deuxième défi consiste à gérer la colère de ceux qui n'admettent pas le changement proposé par la marque. Pour le Club Med, si la hausse des prix a sans doute permis d'éliminer les clients les moins convaincus, il n'en reste pas moins que nombres de ces clients actuels ont le potentiel de perpétuer des comportements indésirables par d'autres. Satisfaire à la fois ceux qui cherchent l'expérience collective du Club et ceux que la notion de luxe et de liberté individuelle attirent plus constituera sans doute, in fine, la clef stratégique du succès futur de la marque.

D'un point de vue méthodologique, aucune marque de service n'avait encore fait l'objet du type de recherche netnographique utilisé ici. Nos résultats suggèrent que le terrain fourni par ce type de produits expérientiels est sans doute propice à des recherches plus avancées de ce genre. En particulier, une étude longitudinale permettant de comprendre comment la communauté elle-même gère les différences d'opinion concernant le changement pourrait être précieuse. Notre étude ne couvrant que les deux premières années de la mise en place de la stratégie, il conviendrait sans doute de revisiter la question dans trois, voire cinq ans. Il nous semble aussi particulièrement désirable de mesurer, de façon plus quantitative, la relation entre les valeurs ayant motivé les clients et leur fidélité à la marque. En particulier, l'adéquation entre les valeurs motivant les consommateurs et celles associées à la marque prédit-elle le degré de fidélité de ces consommateurs à la marque ? Si c'est le cas, cela permettrait d'expliquer le succès ou l'échec éventuel d'un repositionnement.

Bibliographie

Algesheimer René, Dholakia Utpal M. & Herrmann Andreas (2005), "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs", *Journal of Marketing*, Vol. 69, July, 19-34.

Amine Abdelmajid & Sitz Lionel (2007), "Emergence et structuration des communautés de marque en ligne", *Décisions Marketing*, Vol. 46, Avril-Juin, 63-75.

Bagozzi Richard P. & Dholakia Utpal M. (2006), "Antecedents and purchase consequences of consumer participation in small group brand communities", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, 45-61.

Belk Russell W. & Tumbat Gülnur (2005), "The Cult of Macintosh", *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 8 (3), September, 205-217.

Berry Leonard L. (1995), « Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

Cova Bernard (2006), "Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de My Nutella The Community ?", *Décisions Marketing*, Vol. 42, Avril-Juin, 53-62.

Cova Bernard (1997), "Community and consumption, Towards a definition of the 'linking value' of product or services", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (3/4), 297-316.

Cova Bernard & Pace Stefano (2006), "Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case my Nutella The Community", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (9/10), 1087-1105.

Cova Bernard & Roncaglio Marco (1999), "Repérer et soutenir des tribus de consommateurs ?", *Décisions Marketing*, Vol. 16, Janvier-Avril, 7-15.

Dwyer Paul (2007), "Measuring the Value of Electronic Word of Mouth and its Impact in Consumer Communities", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21(2), Spring, 63-79.

Hollenbeck Candice R. & Zinkhan George R. (2006), "Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities", *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, 479-485.

Kates Steven M. & Goh Charlene (2003), "Brand Morphing: Implications for Advertising theory and Practice", *Journal of Advertising*, Vol. 66, Spring, 32 (1), 59-68.

Kim Juran (2006), "Toward Developing Conceptual Foundations of Internet Brand Community", *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, 300-301.

Luedicke Marius K. (2006), "Brand Community Under Fire: the Role of Social Environments for the Hummer Brand Community", *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, 486-493.

Maffesoli Michel (1996), *The Time of the Tribes*, Sage, London.

McAlexander James H., Schouten John W. & Koenig Harold F. (2002), "Building Brand Community", *Journal of Marketing*, Vol. 66, January, 38-54.

McWilliam Gil (2000), "Building Stronger Brands through Online Communities", *Sloan Management Review*, Spring, 43-54.

Muniz Albert M. & O'Guinn Thomas C. (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, 412-432.

Muniz Albert M. & Schau Hope Jensen (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, March, 737-747.

Schouten John W. & McAlexander James H. (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, June, 43-61.