

LUXE ET COMMUNAUTE DE MARQUE :

EST-CE UNE STRATEGIE COMPATIBLE ?



03/10/2011

HEG Genève / Master en Management du Luxe

Frédéric PANNATIER

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	2
Résumé.....	4
Introduction.....	6
L'état de l'art	10
Méthodologie	11
Les facteurs clé de succès.....	12
Une approche sociologique de la communauté	12
Un réseau social n'est pas une communauté !	12
Les caractéristiques spécifiques de la communauté.....	13
Une approche « social media » de la communauté.....	19
Les éléments déclencheurs	19
Les caractéristiques spécifiques du « social média »	21
Etudes de cas.....	27
Harley-Davidson Group	27
Le déroulement d'un événement « Rally »	27
Des interactions soutenues	28
La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel	29
L'existence d'espaces communautaires définis	32
La définition des règles d'appartenance au collectif.....	32
Jouer la carte de la transparence et être à l'écoute.....	33
Etablir un programme d'ambassadeurs de marque.....	34
My Nutella , The community	35
MyNutella.com	36
Facebook	37
Des interactions soutenues	38
La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel	39
L'existence d'espace communautaire	39
La définition d'appartenance au collectif.....	40
Jouer la transparence et être à l'écoute	41
Etablir un programme d'ambassadeurs	43
Conclusion	48
Des interactions soutenues	48

La reconnaissance d’une identité collective et d’un code culturel	49
L’existence d’un espace communautaire	49
La définition des règles d’appartenance	50
Jouer la transparence et être à l’écoute	50
Etablir un programme d’ambassadeurs de marque	50
Bibliographie.....	54
Ouvrages.....	54
Thèses, mémoires.....	54
Articles.....	54
Actes de congrès	55
Sites web	55
Table des illustrations.....	57

RÉSUMÉ

Les communautés de marque sont des sujets de recherches en marketing postmoderne. Elles connaissent actuellement un véritable essor dans les stratégies marketing. Ce rapport se pose la question de savoir si cette démarche est judicieuse et propice aux marques de luxe qui, d'une part, visent selon la pyramide de Maslow à satisfaire un besoin d'appartenance ou d'estime et, d'autre part, s'inscrivent dans un processus d'achat à haute implication affective.

Grâce à des recherches littéraires dans le domaine de la sociologie ainsi qu'à la lecture des publications récentes visant à définir la fonction d'un « community manager » et décrire l'influence des nouveaux médias sociaux sur le comportement de consommation, ce rapport identifie quelques facteurs clés de succès. Ceux-ci permettent la mise en œuvre d'une communauté de marque.

Ces facteurs clés de succès font non seulement référence à des comportements sociaux mais encore à des techniques de communication via les médias sociaux. Il s'agit d'interactions soutenues, de reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel, d'espaces communautaires définis, de la définition des règles d'appartenance au collectif, du jeu de la transparence et l'écoute et de l'établissement d'un programme d'ambassadeurs.

Deux études de cas permettent de démontrer de quelle manière ces facteurs clés de succès sont visibles dans les stratégies des marques Harley-Davidson et Nutella. La première est une référence en marketing postmoderne et a fait l'objet de nombreuses études en gestion de communauté de marque. La seconde était précurseur lorsqu'elle lança en 2004 une plateforme communautaire appelée « mynutella.com ». Ces études de cas permettent de démontrer l'hypothétique utilisation abusive du terme « communauté ». En effet, suite à l'émergence des réseaux sociaux, ce terme est souvent utilisé pour définir un regroupement quelconque d'individus sur l'Internet et, ainsi, est utilisé à mauvais escient, du moins au sens dont le définit la sociologie. Si Harley-Davidson est exemplaire dans la gestion de sa communauté de marque, Nutella fait preuve d'habileté face à l'utilisation des médias sociaux comme outil de communication mais ne gère en aucun cas une communauté.

D'abord, un bien dont l'acquisition s'inscrit dans une démarche d'achat à haute implication, par opposition à une démarche routinière, nécessite de la part de son acquéreur de se renseigner et de se forger une opinion. Grâce à cela, il pourra plus facilement trouver un sujet de conversation avec les autres consommateurs. Le fait que l'acte d'achat s'inscrive dans une démarche affective, par opposition à une démarche utilitaire, stimule l'envie de partager puisqu'un individu préfère parler de ce qu'il aime.

Ensuite, le sentiment d'appartenance est l'élément central qui permet à n'importe quelle communauté d'être définie comme telle. L'achat d'un produit dans le but de satisfaire un besoin d'appartenance favorise l'émergence d'un sentiment de même nature.

Finalement, il semblerait qu'une marque de luxe, du moins en regard des éléments développés dans ce rapport, présente tous les avantages fédérateurs de base indispensables à l'émergence d'une communauté de marque. L'obstacle majeur et parfois insurmontable peut être l'égo de l'artiste-créateur qui incarne certaines marques et qui ne considère pas produire des biens de consommation

mais des œuvres d'art. Ainsi, il ne souhaite pas voir son client s'impliquer dans le processus de production.

INTRODUCTION

« Le lien importe plus que le bien »¹

Par cette affirmation de 1995, le professeur Bernard Cova décrit un comportement de consommation qui privilégie l'aspect social de la vie plutôt que la possession d'un bien. Il marque ainsi le début d'une rupture paradigmatique en bouleversant la manière d'appréhender la consommation.

Dans l'industrie du luxe, le produit jouit souvent d'une position honorifique centrale. En effet, il s'agit de l'objet pensé et réalisé par le créateur qui incarne la marque. Nous pouvons nous référer à de grands couturiers comme Karl Lagerfeld ou Yves Saint-Laurent mais aussi à certains designers comme Philippe Starck. Les propos de Karl Lagerfeld retranscrivent bien cet état d'esprit lorsqu'il affirme:

« Mon plus grand luxe est de n'avoir à me justifier auprès de personne. »²

Cette façon de percevoir le consommateur comme un simple disciple est très différente du concept du marketing postmoderne de Cova qui relaie le produit et son créateur au deuxième plan en faveur de la communauté des consommateurs.

Aujourd'hui, lorsque nous évoquons le terme de «communauté», nous avons tendance à immédiatement nous référer à des réseaux sociaux en ligne tels que Facebook, MySpace, Twitter et une multitude d'autres noms de plateformes Internet qui ont marqué de leur empreinte la toile durant ces dix dernières années.

Il est important de relever que le phénomène communautaire est un concept postmoderne qui prit racine dans le courant des années 90 alors que le Web 2.0, soit le web interactif, connut son essor qu'une dizaine d'années plus tard. Par conséquent, nous pouvons déduire que ce phénomène n'est pas lié à une évolution technologique mais sociologique ; bien que les réseaux sociaux en ligne aient très certainement contribué à accélérer cette tendance.

Parmi les notions du postmodernisme abordées dans ce rapport, le néo-tribalisme ou tribalisme postmoderne occupe un rôle principal car il met essentiellement l'accent sur la configuration sociale au sein des groupes. Il permettra également d'identifier les facteurs clés de succès, nécessaires à créer et animer une communauté de marque.

Aujourd'hui, le principal outil qui permet à la communauté de dialoguer est une plateforme Internet. Il s'agit donc de ne pas omettre l'importance de la composante technologique. Il faut aussi considérer que l'univers de l'Internet représente un état d'esprit qui a un impact indéniable sur la façon d'interagir des membres entre eux et de la marque avec sa communauté.

La mémoire collective d'Internet est beaucoup plus grande que la mémoire collective d'un groupe d'individus. Ainsi, une critique d'un groupe de consommateurs faite sur l'Internet sera peut-être encore indexée par les moteurs de recherche une dizaine d'années plus tard. Une étude de l'institut

¹ COVA, Bernard. *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*. Paris : L'Harmattan. 1995.

² <http://www.evene.fr/celebre/biographie/karl-lagerfeld-3324.php>, consulté le 19.09.2011.

« OTO Research » menée sur 110 marques démontre que 30.4% des 100 premiers résultats obtenus en cherchant la marque sur « Google » sont des messages de consommateurs.³ Forcément, la façon de communiquer est différente et les réponses des marques aussi.

Découlant de ces évolutions en terme de communication, une nouvelle fonction de « community manager » a vu le jour au sein de beaucoup d'entreprises. La portée de son cahier des charges varie d'une société à l'autre et, force est de constater, que son métier n'est pas toujours bien compris de tous.

Le marché se transforme en une communauté qui discute. Au sein d'une structure organisationnelle d'une entreprise conventionnelle, qui a été engagé pour faire la conversation ? En général, les employés s'attèlent à créer des messages publicitaires, « advertising manager », à communiquer, « public relation », ou encore à organiser des événements, « event manager ». Le « community manager » doit, lui, converser avec les consommateurs. Pour cela, il doit savoir faire preuve d'indépendance et avoir la confiance de la direction car il ne pourra pas soumettre chacune des ses réponses ou commentaires pour validation. Il doit également faire preuve d'une très bonne connaissance des produits et valeurs de l'entreprise.

Le but de ce travail est d'identifier et de comprendre les facteurs clés de succès qui influencent la création, l'émergence et l'animation d'une communauté de marque de luxe en ligne. Pour mieux comprendre ce qu'implique l'expression « communauté de marque », il est utile de se référer à l'étymologie et la signification des mots qui la constituent.

Le mot « marque » fut d'abord uniquement défini comme un signe mis sur un objet pour le rendre reconnaissable ou pour en marquer la propriété. Vers la fin du 17^{ième} siècle, le mot fait son entrée dans l'univers du commerce en désignant le signe par lequel les marchands notent le prix qu'une marchandise leur avait coûté. C'est seulement au 19^{ième} siècle que le mot est utilisé pour définir une marque de fabrique.⁴ Une marque est donc une différence permettant de déterminer une appartenance. Les études plus récentes parlent de fonctions de marques qui créent de la valeur pour le consommateur ou pour l'entreprise. La liste de ces fonctions varie sensiblement d'une source à l'autre.⁵ Seules deux fonctions importent dans le contexte de ce rapport. Il s'agit d'abord de la valorisation de l'individu. Cette fonction met en œuvre un processus d'identification et de projection, très présent dans la consommation de bien de luxe et également très important pour créer un sentiment d'appartenance. Ensuite, la fonction de garantie et de confiance permet au consommateur de passer un contrat avec sa marque. Le but est de diminuer le risque perçu par le client. Cette fonction représente un gage de qualité sans lequel un bien de luxe ne peut que difficilement exister.

Le concept de communauté est fondamental dans le cadre de ce travail. Aujourd'hui, par le biais de l'Internet, le terme « communauté » est ordinairement utilisé pour définir un quelconque regroupement de personnes. Cependant, cette notion fit son apparition au cœur des sciences

³ CHEREAU, Matthieu. *Community management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*. Paris : Dunod. 2010. P.5.

⁴ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, *Etymologie de marque*, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/marque>, consulté le 19.9.2011.

⁵ Les sources en question sont la thèse doctorale du Professeur Lionel Sitz et le MERCATOR®.

sociales à la fin du 19^{ième} siècle lorsque Ferdinand Tönnies⁶, sociologue et philosophe allemand, propose de faire la distinction entre deux formes d'agréations sociales : la société et la communauté. Il voit dans le concept de société un rapport social contractuel, tandis que dans le concept de communauté un rapport de sentiment d'appartenance. Dans un article de 1889, Emile Durkheim synthétise la perception de la communauté selon Tönnies par ces mots :

« C'est l'accord silencieux et spontané de plusieurs consciences qui sentent et pensent de même, qui sont ouvertes les unes aux autres, qui éprouvent en commun toutes leurs impressions, leurs joies comme leurs douleurs, qui, en un mot, vibrent à l'unisson. »⁷

Dans une société, les personnes vivent en paix les unes à côté des autres mais de façon essentiellement individuelle et séparée, alors que dans une communauté, elles sont unies tant qu'il existe un sentiment d'appartenance. Par conséquent si, dans une société, les membres restent distincts malgré tous leurs liens, au contraire, dans une communauté, ils restent unis malgré toutes leurs différences.

Cette notion de communauté est très importante pour identifier les facteurs clés de succès pour la création, l'émergence et l'animation d'une communauté de marque. Plus loin dans ce rapport, cette notion sera analysée de manière plus détaillée afin de mieux comprendre ses mécanismes de solidarité et les rapports sociaux entre ses membres.

La question de définir qu'est-ce que le luxe, où commence-t-il et où s'arrête-t-il, s'est déjà posée maintes fois. Jean-Jacques Rousseau a dit :

« Ou le luxe est l'effet des richesses, ou il les rend nécessaires ; il corrompt à la fois le riche et le pauvre, l'un par la possession, l'autre par la convoitise. »⁸

Tandis que Coco Chanel dit :

« Le luxe, ce n'est pas le contraire de la pauvreté mais celui de la vulgarité. »⁹

Ce rapport n'entrera pas dans ce débat de définition du luxe. Dès lors, le terme sera considéré au sens large en tenant essentiellement compte du comportement de l'acheteur.

L'analyse du comportement du consommateur au niveau individuel peut se faire selon plusieurs approches dont celles du besoin et de l'attitude.

⁶ SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. P.84.

⁷ DURKHEIM, Emile. Communauté et société selon Tönnies. *Revue philosophique*.1889.27. P.420.

⁸ <http://www.evene.fr/citations/mot.php?mot=luxe>, consulté le 19.9.2011.

⁹ <http://www.evene.fr/citations/auteur.php?id=621>, consulté le 19.9.2011.

Dans ce rapport, il sera considéré que par l'achat d'un produit de luxe, un consommateur cherchera principalement à satisfaire un besoin d'appartenance ou un besoin d'estime. Il s'agit des niveaux trois et quatre de la pyramide de Maslow.

Le processus d'achat d'un produit varie en fonction du degré et du type d'implication de l'acheteur.¹⁰ Un produit très impliquant induit une recherche d'information plus approfondie de la part du consommateur tandis qu'un produit à faible implication suppose des processus routiniers. L'implication peut être de type cognitif ou affectif. Dans le cas d'une implication cognitive, le consommateur inscrira son processus d'achat dans une démarche utilitaire tandis que dans celui d'une implication affective, la démarche sera de nature sentimentale. Les produits de luxe considérés dans ce rapport auront tendance à se démarquer vers une haute implication affective, comme le montre le graphique de John J. Rossiter.

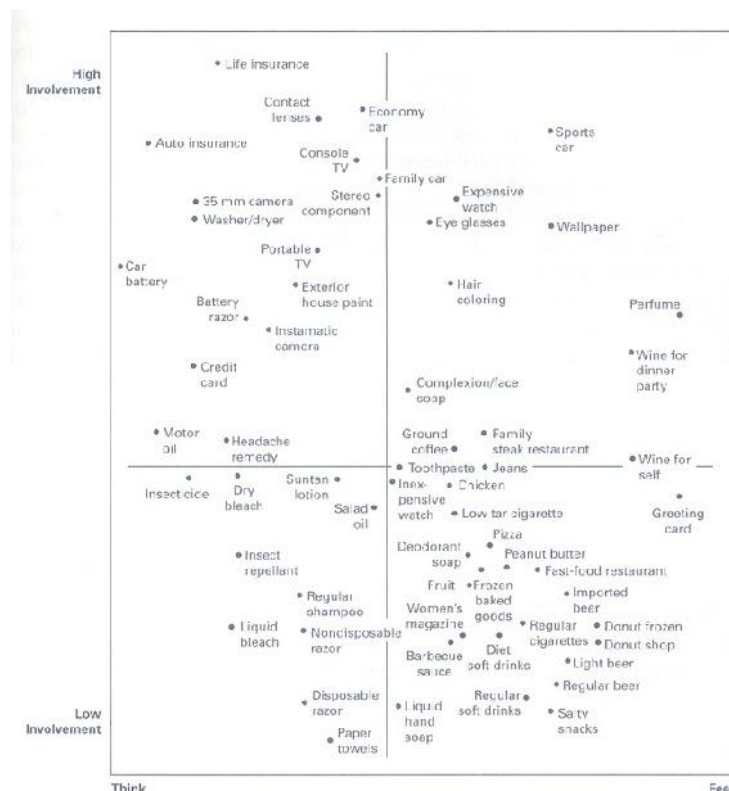


Figure 1 John J. Rossiter, "A better Advertising Planning Grid", Journal of Advertising Research, 1991.

Bien que les communautés de marques connaissent un essor dans les stratégies marketing, sont-elles vraiment propices au marketing des marques de luxe, telles que définies plus haut ? Ce rapport a pour but, dans une première étape, d'identifier les facteurs clés de succès dans la gestion et la création d'une communauté de marque; et, dans une deuxième étape, de déterminer dans quelle mesure ces facteurs peuvent s'appliquer à une communauté de marque de luxe.

¹⁰ LENDREVIE, Jacques, LEVY, Julien, LINDON, Denis. Le comportement des consommateurs. In : *Mercator*®. 8^{ième} édition. Paris : Dunod, 2006. P.186.

L'ÉTAT DE L'ART

En sociologie, la définition de la communauté fut véritablement considérée à la fin du 19^{ième} siècle par Tönnies qui différencie le concept de société du concept de communauté. Dans le courant du 20^{ième} siècle, de nombreuses publications démontrent l'intérêt de cette discipline pour le sujet.

Le postmodernisme est un concept sociologique qui a cours dans les sociétés occidentales de la fin du 20^{ième} siècle. Cependant, il est complexe de définir simplement cette notion. La tradition sociologique découpe l'histoire de l'Europe selon un schéma simple : prémoderne, moderne et postmoderne.¹¹

La notion de « modernisme » est quasiment partagée par toutes les sciences sociales et fait référence à l'ère industrielle qui connut son essor au 18^{ième} siècle. Le postmodernisme fait quant à lui référence à l'ère postindustrielle et prit ses racines dans les années 60 du siècle passé mais connut véritablement son essor dans les années 80. Selon les sociologues et les philosophes, c'est essentiellement la déception de la période moderne qui est à l'origine de ce mouvement vraisemblablement influencé par la culture et la consommation.¹²

Selon les sociologues de la postmodernité, le consommateur doit faire face à une offre de plus en plus diversifiée et en constant changement. Ainsi, ce dernier aurait besoin de trouver ses repères par la culture.

Dans les années 90, les recherches marketing s'intéressent plus intensivement à ce phénomène et de nombreuses publications traitent de cette nouvelle tendance de consommation.

Finalement, durant les dix dernières années de nombreux ouvrages et publications traitant des médias sociaux sont disponibles en librairie et en ligne. En outre, de nombreux séminaires et conférences sont consacrés à ce sujet. Les initiés en sont non seulement de grandes agences spécialisées en communication Internet mais encore des consultants indépendants.

¹¹ MURCIA, Aline. *Le postmodernisme*. 2003. 22 p. Rapport de séminaire, Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine. P.4.

¹² Ibid. P. 8.

MÉTHODOLOGIE

Une première phase de ce rapport consiste à identifier quelques éléments clés qui s'appliquent à la stratégie de création de communautés de marques. Le but est de mélanger des éléments de recherche littéraire à des études de cas afin d'en déduire leur impact et leur facilité de mise en œuvre.

Pour ce faire, une première recherche va permettre de lister les facteurs clés de succès. Les éléments ressortis se diviseront en deux catégories : sociologiques et médias sociaux. Comme mentionné en introduction, le phénomène communautaire n'est pas abordé en tant qu'évolution technologique mais sociologique. Cependant, étant donné que l'outil Internet est le principal moyen de communication de ces communautés, l'aspect technologique reste tout de même essentiel. Par conséquent, la compréhension du mécanisme de solidarité de la communauté incombe à la recherche sociologique tandis que sa mise en œuvre relève du domaine du média social.

Dans une deuxième phase, des études de cas permettront de constater comment certaines marques ont déjà, ou non, mis concrètement en œuvre ces facteurs de réussite au sein de leur communauté.

Finalement, le but sera de confronter le tout afin de voir si une marque de luxe peut faire émerger sa propre communauté, pour autant que cela soit compatible avec les valeurs que veut transmettre cette industrie.

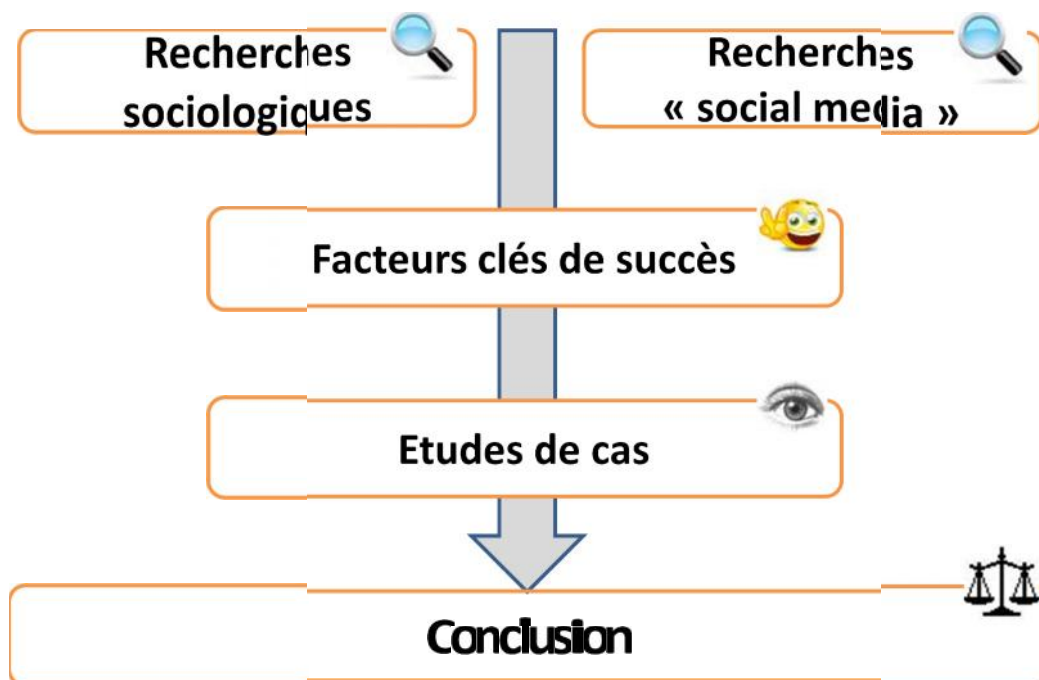


Figure 2 Plan de la méthodologie

LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS

UNE APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE LA COMMUNAUTÉ

Une communauté de marque repose avant tout sur le concept de communauté. Il est donc important de comprendre ce que cela implique afin d'identifier les éléments clés qui permettent de distinguer une communauté d'un simple regroupement social.

En effet, comme mentionné en introduction, dans le langage courant d'aujourd'hui, nous avons tendance à ne pas faire la différence entre une communauté et un réseau social. Cette section met en évidence les éléments distinctifs des deux notions.

Un groupe est une agrégation d'au moins trois personnes, puisque deux personnes forment un couple.¹³ La définition des termes « groupe » et « communauté » permet une première clarification de cette distinction. Si le mot « groupe » renvoie à un rassemblement tangible de plusieurs individus, le mot « communauté » se réfère au partage d'un élément commun. Par conséquent, le groupe cesse d'exister aussitôt qu'il est dissout, tandis que la communauté continue d'exister aussi longtemps que subsiste un sentiment d'appartenance.

Un réseau social n'est pas une communauté !

Une communauté est un réseau social, par contre l'inverse n'est pas forcément vrai. Autrement dit, une communauté est un réseau social présentant des caractéristiques spécifiques.

« Un réseau social est un ensemble d'entités sociales tel que des individus ou des organisations sociales reliés entre eux par des liens créés lors des interactions sociales. »¹⁴

Depuis quelques années, l'Internet a favorisé la création d'outils de communication, élargissant considérablement le nombre de réseaux sociaux auxquels chaque individu décide volontairement d'adhérer. Cependant, on ne devrait pas parler de communauté. Que ce soit via « Facebook » ou « LinkedIn », la majorité des relations entretenues par les membres ne font que rarement référence à un sentiment d'appartenance, indispensable à l'émergence d'une communauté. Une fois connectés à la plateforme, les individus échangent et discutent mais cette relation cesse d'exister aussitôt que l'individu se déconnecte. Par conséquent, ce comportement s'apparente plus à un groupe social qu'à une communauté.

Cependant, au sein des réseaux sociaux, se forment des cliques. Le terme « clique » est consacré par l'analyse des réseaux pour définir, au sein d'un réseau social, un regroupement d'individus qui entretiennent des relations dont la densité de liens est

¹³ SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. P.93.

¹⁴ <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=11019>, consulté le 19.09.2011.

plus élevée que la moyenne.¹⁵ Les chercheurs s'accordent à considérer une clique comme une communauté, dans la mesure où les individus de la clique se reconnaissent et partagent une identité commune qui les distingue du reste des membres.

Au sein d'une plateforme Internet, le phénomène de regroupement sous forme de clique est possible via les fonctionnalités technico-sociales de « groupe privé » ou « groupe public ».

Par conséquent, pour qu'un réseau social ait une vocation communautaire, les membres doivent non seulement interagir entre eux mais encore se reconnaître. Il s'agit d'un sentiment d'appartenance qui, d'une part, permet à un individu de s'identifier à la communauté et qui, d'autre part, permet à ce même individu de légitimer l'appartenance d'un compère. Ainsi les membres tracent une frontière sociale qui les sépare des non-membres. Les sociologues ont longtemps considéré que cette frontière allait de pair avec une frontière géographique. Grâce aux moyens de communication modernes, cela n'est plus le cas aujourd'hui.¹⁶

Les caractéristiques spécifiques de la communauté

Une communauté de marque est une communauté élective, à savoir une communauté dans laquelle les membres partagent une pratique commune. Dans le cadre de la communauté de marque, il s'agit de l'utilisation des produits ou services de la marque.

Etant donné qu'une communauté est un réseau social avec des caractéristiques spécifiques, il est utile de les définir.

Plusieurs chercheurs ont proposé des éléments définissant le concept de communauté. Durkheim propose une solution qui distingue six éléments classés dans un premier sous-ensemble « à nature structurelle » et un deuxième sous-ensemble « à essence culturelle ».¹⁷ Les éléments de nature structurelle sont :

1. des liens sociaux denses et prenants ;
2. un attachement social et un engagement dans les institutions ;
3. des événements rituels ;
4. un groupe de petite taille.

Les éléments culturels sont :

5. une perception de similitude physique, expressive ou d'expérience ;
6. d'une part, des points communs dans l'expression linguistique, comme une langue commune, des jeux de langage similaire et, d'autre part, des points communs extralinguistiques comme des signaux corporels semblables.

¹⁵ SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. P.94.

¹⁶ Ibid. P. 96.

¹⁷ BRINT, Steven. *Gemeinschaft Revisited : A critique and Reconstruction of the community concept*. 2001. Sociological Theory. P.3.

Dans son rapport, Sitz propose un regroupement synthétisant les six catégories de Durkheim en quatre éléments principaux¹⁸ :

1. des interactions soutenues ;
2. la reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel ;
3. l'existence d'espaces communautaires définis ;
4. la définition des règles d'appartenance au collectif.

Des interactions soutenues

Il s'agit probablement de la caractéristique la plus importante dans la création d'une communauté physique, où les gens se rencontrent dans des face-à-face, mais elle l'est encore plus dans le cadre d'une communauté en ligne, dans lesquels il faut abondamment participer et débattre pour se créer une « e-réputation » et maintenir la communauté vivante.

Ces interactions entre les membres doivent être régulières afin de soutenir la raison d'exister du collectif. Les membres d'une communauté ne s'impliquent pas tous de manière égale. Cependant, il existe un noyau de membres qui doit perdurer et autour duquel gravitent les autres membres.

Gartner¹⁹ définit quatre niveaux d'engagement communautaire. Les créateurs représentent le plus fort engagement en fournissant du contenu nouveau et original. Au sein d'une communauté de marque, ces membres sont de véritables ambassadeurs.

Les contributeurs participeront aux discussions et réagiront aux interactions initiées par les créateurs. Ce sont des suiveurs.

Les opportunistes participeront aux interactions uniquement dans leur intérêt. Dans le cadre d'une communauté de marque, ils interagissent avec la communauté uniquement dans le but de se faire une opinion sur le produit. Une fois le processus d'achat terminé, ils donneront éventuellement un « feedback ».

Les « lurkers », typiques des communautés en ligne, sont des individus qui suivent les interactions mais n'interviennent jamais. Ils représentent généralement la majorité des membres d'une communauté en ligne.

¹⁸ SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. P.102 – 104.

¹⁹ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=721008>, consulté le 19.09.2011.

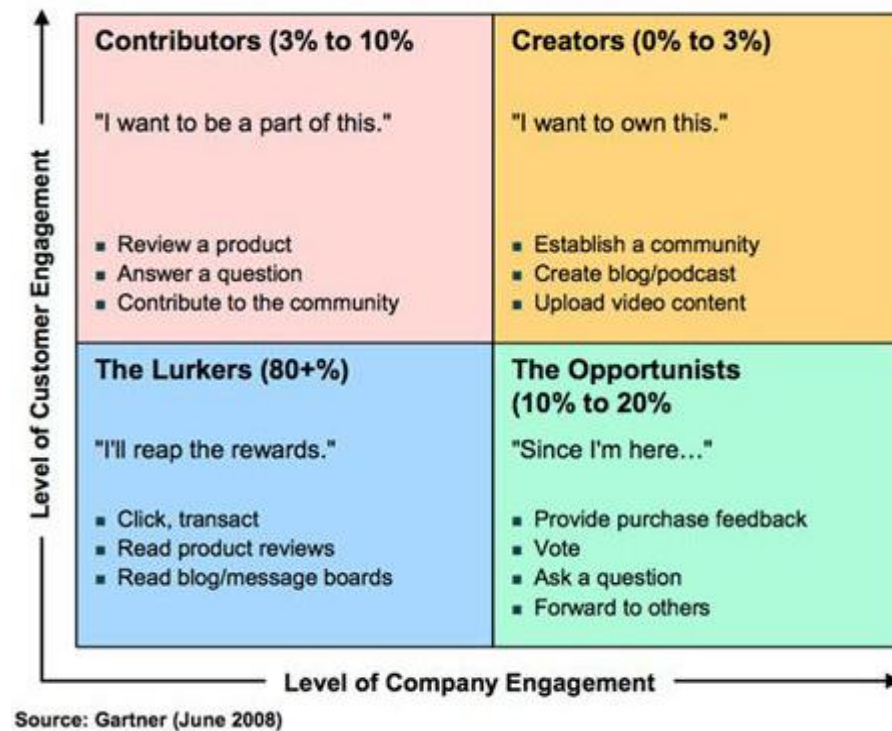


Figure 3 Les 4 niveaux de l'engagement communautaire²⁰

La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel

Cet élément est primordial et central. Il s'agit de la capacité à créer un sentiment d'appartenance, sans lequel il est impossible de créer une communauté. De la qualité de cet élément dépendent la cohésion, le succès et la qualité de la communauté. Avec un sentiment d'appartenance faible seule une communauté faible avec peu d'interaction pourra être fondée ; alors que, basée sur un sentiment d'appartenance fort, cette communauté sera soudée et aura toute sa raison d'exister. Dans le cadre d'une communauté de marque, il s'agit d'analyser le pouvoir fédérateur du symbole que représente cette dernière.

Les premières recherches sur les communautés indiquaient que les individus devaient non seulement partager une culture mais encore des caractéristiques physiques, linguistiques et géographiques semblables. Par la suite, les sociologues, notamment Durkheim²¹, ont rapidement remis en cause l'exactitude de ces caractéristiques. Un individu peut appartenir à plusieurs communautés et s'identifier à chacune d'elles. Cela est particulièrement vrai dans le cadre des communautés en ligne. L'internaute appartient souvent à plusieurs communautés, chacune d'elles satisfaisant un de ses centres d'intérêts. A travers ces diverses communautés, l'internaute forge son identité.

²⁰ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=721008>, consulté le 19.09.2011.

²¹ DURKHEIM, Emile. Communauté et société selon Tönnies. *Revue philosophique*, 1889, 27. P.8.

La culture est un concept qui connaît autant de définitions différentes qu'il existe de théories visant à comprendre et expliquer le comportement et l'activité humaine. Dans leur livre de 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn, ont répertoriés plus de 150 définitions différentes. En philosophie, le terme de culture désigne ce qui est différent de la nature, c'est-à-dire non inné et qu'un être humain peut acquérir. En sociologie, le terme désigne tout ce qui est commun à un groupe d'individus et qui les rend solidaires. Par conséquent, le concept de culture s'apparente très fortement au sentiment d'appartenance. Dans cette optique, la définition proposée par l'UNESCO est retenue.

«La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»²²

Dans les études de la culture, la sociologie fait également référence à une notion de sous-culture ou « subculture ». Cette notion a été introduite par un sociologue américain, Gordon, dans les années 1940. Sa traduction française peut porter à confusion puisque le terme « sous » donne une connotation péjorative alors que le terme anglais est tout à fait neutre. Une « subculture » décrit la culture d'un groupe d'individus qui se différencie de la culture plus globale à laquelle il appartient.

Dans le cadre des communautés de bien, ce sont les cultures et sous-cultures de consommation qui importent. Elles sont le point de rencontre entre économie et sociologie. Il est connu qu'un bien jouit très souvent d'une signification qui dépasse son utilité et sa valeur marchande. Cela est d'autant plus vrai pour les produits de luxe. Des recherches marketing tentent d'établir un lien entre culture et comportement de consommation. Les sociologues s'accordent à dire que la naissance d'une culture de consommation vient du fait que les membres de cette société de consommation fréquentent les mêmes lieux, reçoivent les mêmes messages publicitaires et manipulent souvent les mêmes produits. Ce phénomène commença au 19^{ième} siècle en même temps que l'ère industrielle. Il est possible de déduire que la culture n'influence pas la consommation mais l'inverse, c'est-à-dire que la consommation façonne la culture.²³ Cependant, dans la théorie de la culture de consommation d'Arnould et Thompson, l'identité et la culture sont deux éléments majeurs qui influencent la consommation. Il s'agit donc d'une boucle dans laquelle le système culturel influence l'acte d'achat du consommateur qui, par sa

²²<http://www.bak.admin.ch/themen/kulturpolitik/00449/index.html?lang=fr>, consulté le 19.09.2011.

²³ SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. P.58.

consommation, influencera à son tour le contexte culturel. Il devient donc difficile de séparer l'antécédent de la conséquence.²⁴

Cela peut avoir pour effet que la symbolique de la marque ne soit pas interprétée de la même manière par les consommateurs, en fonction de leur contexte culturel.

L'existence d'espaces communautaires définis

Afin de favoriser les interactions entre les membres, caractéristique abordée plus haut dans ce rapport, il est nécessaire que ces derniers puissent se réunir quelque part. Dans le cadre de communauté élective, dont la communauté de marque fait partie, le sentiment d'appartenance se substitue à la limitation géographique. Il faut donc bien faire la distinction entre la limitation géographique et le lieu de réunion des membres. Ce lieu, dit social, est généralement défini et adopté par les membres de la communauté. Il s'agit dans le langage courant suisse du « stamm ».

Dans le cadre de communauté en ligne, cette caractéristique est matérialisée par sa plateforme Internet interactive. De ce fait, elle doit être conviviale et agréable. En termes de design, elle doit refléter l'ambiance de la communauté afin que les membres puissent l'adopter. Ces sites Internet participatifs, de la deuxième génération du web²⁵, sont difficiles à mettre en œuvre. Néanmoins, il existe plusieurs outils permettant d'utiliser et d'individualiser des modules de base. Etant donné, comme il l'a été mentionné plus haut dans ce rapport, qu'un individu peut appartenir à plusieurs communautés, il est important que ce dernier retrouve rapidement ses marques grâce à un environnement intuitif. Pour cette raison, une plateforme communautaire devrait respecter certains standards et se différencier non pas par la structure de son site mais par son contenu.

La définition des règles d'appartenance au collectif

Les règles d'appartenance sous-entendent l'ensemble des codes qui permettent aux membres d'une communauté de se distinguer des non-membres. Cette règle d'appartenance repose partiellement sur le partage de rituels.

Cette notion de rite, initialement issue d'un vocabulaire purement religieux, suscite de plus en plus d'intérêt chez les sociologues qui cherchent à expliquer les interprétations sociales et comportementales des rites. Les rites peuvent être classés en plusieurs types. Il existe, par exemple, les rites d'intercession qui sont présents dans toutes les religions et qui servent à demander quelque chose à une divinité, comme la pluie durant les saisons sèches. Ce type de rite a connu les formes les plus violentes, avec notamment des sacrifices humains. Si ce type de rite est fortement lié à la culture religieuse, il en existe d'autres beaucoup plus neutres comme les rites

²⁴ Ibid.

²⁵ Le Web 2.0 est la deuxième génération du web. Elle permet aux utilisateurs d'échanger et de partager de l'information.

individuels qui font référence à des gestes de la vie quotidienne (rasage, maquillage, petit déjeuner, etc...).²⁶

Erwin Goffman introduit les rites d'interaction dans un ouvrage publié en 1974. C'est précisément ce type de rite qui importe dans le cadre d'une communauté qui communique essentiellement en ligne. Dans toutes interactions sociales, un individu adopte, d'une part, une ligne de conduite afin de renvoyer une image de soi qu'il souhaite revendiquer et qui est conforme aux valeurs sociales positives définies par la communauté. Cette image de soi est nommée la « face ». D'autre part, en respectant un code de conduite érigé par la communauté, l'individu protège également la « face » des autres. Il s'agit, par exemple, d'un rituel statutaire qu'un individu doit respecter lorsqu'il est en présence d'une personne qui incarne une valeur qu'il reconnaît²⁷. Dans le cas d'un manque de respect de ce code, volontaire ou involontaire, il s'agit d'une offense.

C'est en respectant les rites d'interaction définis par la communauté que les nouveaux membres peuvent s'assurer une intégration quasi immédiate au groupe.²⁸

Cette approche sociologique met en évidence le mécanisme indispensable à l'émergence et la cohésion d'une communauté. Il s'agit de principes fondamentaux qui doivent être respectés dans le contexte d'une communauté de marque ou traditionnelle.

Lorsque la communauté interagit par le moyen des médias sociaux, elle doit en outre appliquer quelques principes spécifiques à cet outil. La section suivante de ce rapport vise à définir quelques facteurs clés liés au « social media ».

²⁶ <http://stl.recherche.univ-lille3.fr/seminaires/philosophie/macherey/macherey20042005/keckGoffman.html>, consulté le 19.09.2011.

²⁷ CELSI, Richard L., ROSE, Randall L., LEIGH, Thomas W. An Exploration of High-Risk Leisure Consumption Through Skydiving. *Journal of Consumer Research*, 1993, P.6.

²⁸ VERVILLE, Danielle, LAFRANCE, Jean-Paul. L'art de bavarder sur Internet. *Réseaux*, 1999. P.14.

UNE APPROCHE « SOCIAL MEDIA » DE LA COMMUNAUTÉ

Les réseaux sociaux se basent sur la théorie de Frigyes Karinthy qui explique que n'importe quelle personne du monde est reliée à une autre via une courte chaîne de relations individuelles comprenant au plus six niveaux. Pour un webmarketer, ce concept est similaire à du bouche à oreille technologique.

Les médias sociaux se distinguent principalement des médias traditionnels par le fait que la communication est bidirectionnelle et transversale. Dans les médias traditionnels, il existe généralement un émetteur qui diffuse un message à destination d'une masse de récepteurs ; la communication n'est qu'unidirectionnelle. Le consommateur de médias traditionnels est donc passif.

Dans les médias sociaux, la communication est interactive. C'est-à-dire qu'un récepteur peut devenir émetteur et vice versa. En d'autres termes, les usagers des médias sociaux consomment et créent de l'information en même temps.

Le concept de réseau social comme plateforme d'échange n'est pas récent. Il existait des outils allant dans ce sens avant qu'Internet devienne public. Les fonctionnalités de ces outils permettaient surtout de communiquer via des « chat room », via des forums ou encore par le biais de communications privées.

Mais les médias sociaux, comme nous les connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire des plateformes qui réunissent plusieurs fonctionnalités technico-sociales, tels les forums, l'échange de mail, le partage d'images, les messages d'humeur ou encore la possibilité de définir des liens d'amitiés, sont nés en 2002 avec le site « Friendster ». Celui-ci connut rapidement un vif succès avec plus de trois millions de membres inscrits en quelques mois. Il fut rapidement rattrapé et dépassé par « MySpace ». « Friendster » a ainsi rapidement décliné aux USA, ne s'est jamais bien implanté en Europe mais reste, par contre, relativement fort en Asie. En 2003, la plateforme de réseautage professionnelle « LinkedIn » fit son apparition et comptait en 2010 plus de 70 millions de membres. L'année 2004 vit la naissance du fameux réseau social créé pour les étudiants de Harvard, « Facebook ». Ayant perçu les opportunités, les fondateurs l'ont rapidement ouvert aux autres universités en 2005 puis à toutes les personnes de plus de 13 ans, l'année suivante.

Les éléments déclencheurs

Il peut exister plusieurs raisons qui motivent une marque à prendre la décision de gérer une communauté via les réseaux sociaux. En synthétisant, il est possible de regrouper leurs motivations en quatre groupes principaux.²⁹

Le premier est une base communautaire préexistante dans le réel qui souvent va de pair avec le domaine d'activité dans lequel opère l'organisation. Il pourrait, par exemple, s'agir d'un parti politique, qui par la nature de ses activités travaille déjà avec une communauté de membres.

²⁹ ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diateino, 2010. P.66.

La deuxième est une forte dépendance au Web. C'est-à-dire qu'une marque, dont l'activité est exercée majoritairement sur Internet, adoptera naturellement une démarche visant à s'intégrer dans les réseaux sociaux. C'est dans cette logique que les premiers « community manager » ont été formés par les marques du secteur du jeu vidéo.

Le troisième groupe est issu d'une crise sectorielle. Lorsque le public désaffecte un secteur ou s'en mécontente fermement, les marques touchées optent volontiers pour une stratégie « social media » afin d'entrer en contact direct avec ses consommateurs finaux et tenter de se réconcilier avec eux.

Le quatrième groupe est le plus intéressant dans le contexte de ce rapport puisque c'est, en général, l'approche que suivent les marques de luxe. Il s'agit d'une décision, subie ou volontaire, d'enrichir son secteur d'activité par du travail collaboratif. Pour qu'une telle stratégie puisse réussir, il faut d'abord gagner la confiance de sa communauté. Pour y parvenir il faut réfléchir à un principe de « donnant donnant » et faire preuve d'initiative basée sur la foi. Par exemple, « Google » fournit gratuitement à sa communauté l'outil de statistique « Google Analytics » incluant le 80% des fonctionnalités qu'offrent de grands éditeurs payants tels que Webtrends ou Coremetrics. En agissant ainsi, « Google » a la conviction qu'en participant à l'amélioration de la situation de sa communauté, celle-ci lui sera fidèle et rachètera ses produits le moment venu. « Google » respecte scrupuleusement le principe d'initiative sur la foi.³⁰

Une fois la confiance regagnée, il faut encore développer un sentiment d'attachement, ou dans une logique communautaire, un sentiment d'appartenance. C'est à cette étape qu'il faut pouvoir identifier les membres clés de la communauté. Ce dernier point sera abordé ultérieurement dans ce rapport.

La dernière étape consiste à faire participer la communauté à un projet. Il ne s'agit pas de l'impliquer dans un projet long et complexe au risque de la décevoir ou même de la frustrer, mais de lui donner la parole et lui montrer que son opinion compte dans la réalisation de ce projet.

³⁰ MITCH, Joel. *Six Pixels de Séparation : Quand le marketing se met à l'heure des réseaux sociaux*. Paris : Les Editions Diatino, 2010. P.77.

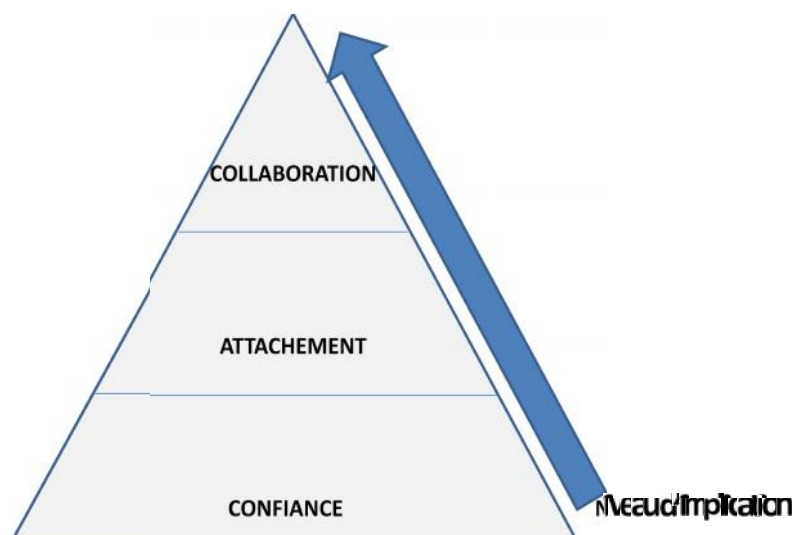


Figure 4 Niveau d'implication de la communauté³¹

Les caractéristiques spécifiques du « social média »

Lorsque la marque interagit avec la communauté, elle doit appliquer quelques principes fondamentaux afin de garder la confiance, de maintenir un sentiment d'appartenance et de donner envie aux membres de la communauté de s'impliquer.

Cette section vise à identifier les facteurs clés de succès qui favorisent une manière de communiquer propre aux réseaux sociaux.

Jouer la carte la transparence et être à l'écoute

Cette approche est probablement la plus décisive dans la première étape d'implication de la communauté, à savoir gagner la confiance de ses membres. Il est important de toujours se souvenir que sur les réseaux sociaux tout se sait ou du moins finit par se savoir.

Par conséquent, une marque doit faire preuve de franchise et surtout éviter de cacher ou nier un événement au risque de se décrédibiliser par le mensonge lorsque les consommateurs auront réuni les éléments et témoignages nécessaires à prouver leur suspicion.

En contrepartie, sur les réseaux sociaux, les consommateurs sont tolérants. En faisant preuve de franchise, en avouant une erreur et en tirant publiquement les leçons, la marque va au contraire susciter de l'empathie puisqu'elle véhicule un sentiment de sincérité. Même en l'absence de situation de crise, il est conseillé de faire comprendre à la communauté qu'elle est entendue en listant simplement les points susceptibles d'être améliorés, les idées retenues ou encore les critiques acceptées. Cependant, cette transparente franchise doit aller de pair avec des actes cohérents.

Etant donné que toutes publications, commentaires ou articles sont enregistrés pour une durée indéterminée, la mémoire d'Internet est empiriquement plus grande que

³¹ ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diateino, 2010. P.68.

celle de l'homme. Il est donc primordial de garder une ligne de communication cohérente. Cela ne signifie pas que la façon de communiquer ne doive pas évoluer. Bien au contraire, elle doit suivre les tendances et critiques de la communauté.

Il faut donc être en permanence à l'écoute. Non seulement pour y déceler des critiques ou des tendances que la communauté souhaite initier, mais encore pour comprendre comment elle communique et quelles relations les membres entretiennent entre eux et avec la marque. Une écoute passive n'est pas suffisante. La marque doit encourager la communauté à s'exprimer. « Les communautés aspirent à s'approprier pleinement de ce qui les intéresse, à l'enrichir, l'améliorer et le promouvoir ».³² La communauté aura naturellement tendance à demander à être plus impliquée dans la création. Il peut, non seulement, s'agir d'un nouveau produit mais encore d'une campagne publicitaire, de packaging ou de « merchandising ». Quoi qu'il en soit, la marque doit être à l'écoute afin de déceler cette volonté, de donner aux membres la chance de se faire entendre et surtout leur démontrer l'importance accordée à leur avis.

Dans son ouvrage, Mathieu Chéreau³³ définit trois catégories de questions qu'un « community manager » doit en permanence se poser :

1. « Quelles relations votre communauté entretient-elle avec votre marque ? »
2. « Comment, en fonction de cela, puis-je tirer parti de la situation actuelle ? »
3. « Comment puis-je déléguer certaines tâches à la communauté ? »

Celles-ci reflètent bien les trois niveaux de la pyramide de l'implication de la communauté³⁴ décrite plus haut dans ce rapport.

En écoutant la communauté et se posant ces questions, le « community manager » pourra réaliser un bilan de la réputation numérique de la marque. Les conclusions devraient être considérées au niveau stratégique et déboucher sur une mise en œuvre de différentes actions, impliquant souvent plusieurs départements.

Ce facteur clé de succès n'est pas toujours évident à appliquer puisqu'il a un impact direct sur les habitudes managériales d'une organisation. Cela est d'autant plus vrai pour le secteur du luxe qui est un secteur plein de paradoxes. Dans son ouvrage, Marie-Claude Sicard³⁵ cite Bernard Dubois qui relève cinq paradoxes. Parmi ceux-là, deux sont particulièrement en contradiction avec ces principes de transparence et d'écoute. Il s'agit des paradoxes de la demande et du produit.

³² CHEREAU, Matthieu. *Community management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*. Paris : Dunod, 2010. P. 14.

³³ Ibid. P.13.

³⁴ ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diateino, 2010. P.68.

³⁵ SICARD, Marie-Claude. *Luxe, mensonges et marketing : Mais que font les marques de luxe*. 2^{ième} édition. Paris : Pearson Education France, 2008. P.200.

Selon Bernard Dubois, dans la grande consommation, la satisfaction du client engendre forcément sa fidélisation, ce qui ne serait pas le cas dans le secteur du luxe, car le rêve s'autodétruirait par l'achat du produit ; d'où le paradoxe de la demande. Marie-Claude Sicard relativise cependant ces propos. En effet, si la grande consommation vise à satisfaire un besoin, le luxe vise à satisfaire un désir. En philosophie, très vite le besoin fut dissocié du désir. Si le premier est une nécessité naturelle ou biologique, il doit forcément être assouvi et de fait le besoin disparaîtra aussitôt. Tandis que le deuxième revêt une forme représentative et imaginaire qui est toujours en excès sur sa satisfaction.³⁶ Dans l'approche de la pyramide des besoins de Maslow, le désir est un besoin sophistiqué qui ne peut être satisfait qu'après les besoins de base.

Si dans le marketing classique, le produit est une réponse à un besoin décelé par une étude de marché, dans le luxe, toujours selon Bernard Dubois, l'initiative est toujours dans le camp du créateur. Marie-Claude Sicard relativise à nouveau ces propos en expliquant qu'il n'y a pas de grande différence entre un designer industriel d'appareil électroménager et un couturier. Le premier travail selon un cahier des charges tandis que le deuxième avec son intuition. Mais l'objectif est le même : « donner envie de changer de robe ou de mixer électrique, deviner ce qui va plaire, provoquer un nouvel achat, satisfaire le désir de nouveauté, stimuler la pulsion du consommateur »³⁷.

Finalement, en écoutant la communauté, la marque saura si celle-là veut s'impliquer dans la création du produit ou non. Ensuite, elle n'aura qu'à réagir en conséquence.

Etablir un programme d'ambassadeurs de marque

Selon une étude menée par la société « Opinion Research Corp. » en 2009, 83% des acheteurs en ligne sont influencés par les avis laissés par d'autres consommateurs.³⁸ Dans le processus d'achat traditionnel, les consommateurs se fieront également aux avis de leurs compères, en allant souvent se renseigner dans les forums ou autres sites interactifs. Habituellement, les clients s'accordent plus de confiance entre eux qu'à un représentant salarié de la marque. Bien que les informations corporatives et factuelles, par exemple les spécificités d'un produit ou d'un service, aient leur place sur le site officiel de la marque, cela n'empêche pas qu'un futur client effectue des recherches en ligne afin de connaître des avis extérieurs.

Les ambassadeurs de marque sont des consommateurs passionnés par celle-là et sincèrement convaincus qu'elle peut satisfaire les besoins ou les désirs d'autres consommateurs. Un ambassadeur se sent alors investi d'une mission et n'opère pas dans une approche pécuniaire. Cela s'applique d'autant plus au milieu du luxe,

³⁶ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun-nom/d%C3%A9sir/42476>, consulté le 19.09.2011.

³⁷ SICARD, Marie-Claude. *Luxe, mensonges et marketing : Mais que font les marques de luxe*. 2^{ème} édition. Paris : Pearson Education France, 2008. P.201.

³⁸ ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diateino, 2010. P.74.

notamment de l'horlogerie, puisque souvent ces ambassadeurs sont des collectionneurs fortunés.

Un ambassadeur promeut donc ce en quoi il croit. Pour cette raison, ces personnes doivent bénéficier d'un traitement de faveur, notamment en recevant en primeur des informations exclusives. En leur offrant du merchandising, pas forcément disponible sur le marché, en les associant à des événements ou opérations de communications et en les écoutant, la marque les valorise et stimule ainsi leur motivation. Cela se traduit concrètement par un comportement plus actif de ces individus au sein de la communauté, ce qui génère d'une augmentation du nombre d'interactions.

La mise en application d'un tel programme implique, de la part du management, de céder une partie du contrôle de la communication à des personnes externes à la marque qui ne doivent leur rendre aucun compte. Afin d'y parvenir, il est nécessaire de développer un programme d'ambassadeur qui doit comprendre plusieurs étapes.

Organisation interne à la marque

Bien qu'externe à l'entreprise, les ambassadeurs sont considérés comme des collaborateurs. Ces personnes vont s'approprier du message de la marque et le communiquer dans leurs propres termes. Comme mentionné ci-dessus, une partie du contrôle de la communication est laissée aux ambassadeurs. Cette philosophie doit non seulement être acceptée mais aussi comprise des collaborateurs internes concernés. Cette démarche n'est généralement pas logiquement perçue de manière positive mais doit être expliquée.

Cela est particulièrement vrai dans le milieu du luxe car « communication » ne veut pas dire publicité mais une discussion entre plusieurs partenaires. Or pour beaucoup de marques de luxe, comme l'explique Marie-Claude Sicard, ce n'est pas une évidence.

« ... Or de ce point de vue, les maisons de luxe, qui font parfois de la publicité, font de très mauvaises communications. Comment ? En croyant qu'il leur suffit d'être ce qu'elles sont, et qu'on s'incline. C'est le travers de toutes les marques qui campent sur une position d'émetteur : elles pensent qu'il suffit de se présenter pour que la communication soit établie – alors qu'elle n'a pas commencé. »³⁹

Il faut dès lors déterminer les différents intervenants internes et les sensibiliser aux enjeux du programme d'ambassadeurs. Etant donné que ces dernières auront un accès privilégié à l'information et que leur avis devra toujours être pris en compte, différents services se voient impliqués dans le projet. Il s'agit notamment du service après-vente, du produit, des ventes, du marketing et de la communication.

³⁹ SICARD, Marie-Claude. *Luxe, mensonges et marketing : Mais que font les marques de luxe*. 2^{ème} édition. Paris : Pearson Education France, 2008. P.19.

Ensuite, le projet doit être soutenu par les niveaux stratégiques de l'entreprise, à savoir le comité de direction. Si la marque n'est pas prête à laisser une partie du contrôle aux ambassadeurs, le processus prend fin à cette étape.⁴⁰

Choisir les bons ambassadeurs

Dans une première étape, les ambassadeurs potentiels doivent être repérés. Ce sont des personnes qui parlent spontanément de la marque et qui sont déjà de grands fans. Il est conseillé de les chercher au sein des blogs les plus influents dans le secteur d'activité. Il est préférable, et plus facile, de les recruter là où ils existent déjà. Cependant, il est aussi judicieux de regarder du côté du service clientèle s'il existe des personnes qui contactent régulièrement la marque afin de demander des précisions ou des informations, comme par exemple les dates de sortie de futurs produits. Les consommateurs qui prennent la peine d'adresser régulièrement des questions sont par essence plus intéressés par la marque que la moyenne.

Mais avant de recruter un ambassadeur, il faut non seulement s'assurer de son attitude serviable, passionnée, fiable et digne de confiance mais encore être certain qu'il soit en adéquation avec les objectifs du programme, qui habituellement consistent à asseoir la notoriété, à fidéliser les consommateurs ou encore à accroître le nombre de membres. Même si un ambassadeur agit librement et de manière indépendante, le fait de bien comprendre les objectifs de la marque l'investira d'une réelle mission qui lui permettra de rester motivé et ainsi d'animer la communauté sur le long terme.

Construire une relation sur le long terme

Le sentiment d'appartenance est le socle de la communauté et doit d'abord naître au sein du groupe d'ambassadeurs pour se propager, par la suite, à l'ensemble de la communauté. Comme pour les autres membres de la communauté, les ambassadeurs doivent passer par les différentes étapes de la pyramide d'implication présentée précédemment. La première étape consiste à créer une atmosphère de confiance. Les spécialistes s'accordent à dire que, dans la mesure du possible, la meilleure solution consiste à les inviter ensemble au siège de la société et d'organiser une rencontre avec les différents intervenants internes qui auront été préalablement triés. Il faut être préparé à les écouter et prendre bonne note de leurs idées. Ils doivent ressentir un climat de partenariat s'installer. Il peut être même recommandé de créer un espace en ligne qui leur est dédié afin qu'ils puissent communiquer et échanger entre eux.

Lorsque la marque communique avec ses ambassadeurs, elle doit converser. Ainsi que relevé en introduction de ce rapport, la discussion n'a pas la même vocation que la communication. Il ne faut jamais perdre de vue que l'ambassadeur est un partenaire indépendant et libre. Il faut lui transmettre des messages ou des valeurs

⁴⁰<http://www.marketing20.fr/marketing-communautaire-marketing-social/comment-creer-et-animer-un-programme-dambassadeurs-de-marque/>, consulté le 19.09.2011.

mais il doit être libre de les interpréter et de les enrichir à sa guise. Pour la marque, il y a donc bien une perte de contrôle acceptée du message transmis.

Mettre un outil à disposition

Une plateforme de type web 2.0, qu'il s'agisse d'un blog ou d'une communauté, doit être mise à disposition des ambassadeurs mais en aucun cas ces derniers ne doivent se faire payer pour leurs publications. Comme mentionné précédemment, sur les réseaux sociaux tout se sait ou finit par se savoir. Il est évident que certains blogueurs se voient discrètement rémunérer par certaines marques afin de publier des commentaires favorables. Cependant, ces blogueurs courent le risque de se décrédibiliser auprès de la communauté si cela venait à se savoir. Dans ce cas, la marque ayant payé le blogueur serait aussi décrédibilisée.

La marque doit ensuite s'assurer que les discussions soient toujours ouvertes et les ambassadeurs toujours bien informés. Le feedback rapporté par les ambassadeurs est très précieux et probablement plus précis que n'importe quelle étude de marché puisqu'il découle de conversations directes entre consommateurs.

Impliquer ses ambassadeurs en permanence

Il faut non seulement être très disponible pour les ambassadeurs qui doivent sentir une relation privilégiée mais encore les intégrer continuellement aux événements ou aux lancements de nouveaux produits. Leur motivation doit être une préoccupation constante du « community manager ».

Cette approche « social média » synthétise une partie des recommandations utiles à la communication sur les réseaux sociaux. Cependant, il existe encore d'autres notions pertinentes, comme par exemple la veille stratégique, mais qui ne concernent pas directement le mécanisme indispensable à l'émergence et à la cohésion d'une communauté en ligne. Pour cette raison, ces notions, bien que primordiales au travail d'un « community manager », ne sont pas détaillées dans ce rapport.

Dans ce chapitre, le but était d'identifier les facteurs clés de succès primordiaux au bon fonctionnement d'une communauté ou à une communication réussie sur les réseaux sociaux.

Dans les prochaines sections du rapport, il s'agit d'analyser, à travers des études de cas, comment ses facteurs clés sont mis en œuvre par certaines marques.

ETUDES DE CAS**HARLEY-DAVIDSON GROUP**

Harley-Davidson Group (« HOG ») est une communauté de marque gérée comme une division à part entière de la société Harley-Davidson, Inc. Elle fait l'objet de plusieurs études dans les domaines du marketing et de la consommation ce qui lui vaut d'être souvent considérée comme un prototype de modèle de « sous-culture » de consommation. Cette division cherche non seulement à promouvoir les produits de la marque mais encore à suggérer un style de vie.

Le « HOG » fut créé en 1983, notamment dans le but de neutraliser et contrôler les influences négatives des gangs de motards hors la loi. Pour rappel, un des éléments déclencheurs qui encourage une marque à mener une campagne sur les réseaux sociaux est, comme expliqué précédemment dans ce rapport, une crise sectorielle. Même si la communauté Harley-Davidson ne s'est pas formée via les médias sociaux, ce sont les mêmes raisons qui ont encouragé la marque à se rapprocher de leurs clients.

Afin de rapidement augmenter le nombre de membres au sein de la communauté, Harley-Davidson décida d'offrir à chaque nouveau propriétaire de moto un abonnement d'une année au « HOG ». Ainsi la communauté pouvait dénombrer quelques 33'000 membres à la fin de la première année. Un demi-million de membres sont recensés à la fin de l'année 1999 et ce nombre n'a pas cessé de croître pour représenter aujourd'hui plus d'un million de membres dans le monde entier. Il semblerait qu'environ un tiers des membres participe à au moins un événement par année et que 75% des abonnements soient renouvelés une fois arrivés à échéance.

Le « HOG » est organisé en divers sections appelées « chapter » qui sont sponsorisées par un des concessionnaires de la marque. Ces derniers ne sont pas tenus de s'impliquer dans un « chapter », par contre un « chapter » ne peut pas exister sans le sponsoring d'un concessionnaire. Un comité est élu parmi les membres du « chapter » afin d'assumer certaines responsabilités telles la production de « news letter » ou l'organisation d'événements.

En devenant membres, le motard accède à une palette d'offres incluant non seulement l'abonnement au magazine de la compagnie, l'accès au programme « Fly and Ride » permettant aux membres de louer des motos auprès de divers points de location dans le monde et l'accès à des cours de pilotage mais encore la possibilité de bénéficier d'une assurance et d'une assistance en cas de panne. Les membres peuvent participer aux différentes activités qui, pour la plupart, sont des randonnées de groupe dont le nombre de participants est limité.

Le déroulement d'un événement « Rally »

Ces manifestations sont profitables aux motards et à la marque. Elles permettent d'abord à la communauté de se rencontrer et aux individus de tisser des liens. Il peut s'agir de manifestations régionales, nationales voir même internationales. C'est

l'occasion pour les membres de parcourir de longues distances, de rencontrer de nouvelles personnes et de partager leur passion. Il existe deux types de rencontre.

Les rencontres de destination réunissent les participants dans un lieu déterminé qui reste le même année après année. Une fois les membres réunis, l'ambiance est festive et prend en quelque sorte des allures de festival. Non seulement les nouveaux modèles de la marque sont présentés et disponibles pour être testés, mais encore des cours de pilotage sont organisés. Souvent, le soir, des concerts animent l'événement. Ce type de rencontre rassemble généralement plusieurs milliers de personnes.

Ces événements sont parfaits pour générer une grande interaction entre le personnel de la marque et ses clients. La mise sur pied de pareils événements engendre d'énormes moyens organisationnels. Ainsi en 1999, 150 employés de la compagnie se sont vus assignés à temps plein, l'espace d'une semaine, à l'organisation d'une manifestation.

L'autre type de rencontre est la randonnée. A l'inverse des rencontres de destination, ces manifestations commencent et se terminent à deux endroits distincts. Par conséquent, le trajet parcouru revêt toute son importance et l'intérêt des participants réside dans le fait d'être en selle. Pour des raisons logistiques évidentes, le nombre maximum de participants à ces événements est en principe limité à quelques centaines de motard. Un carnet de route et un passeport indiquant l'emplacement des points de contrôle situés le long du trajet sont distribués sur le lieu de départ. Habituellement, chaque membre choisit sa propre route en fonction de ses préférences et de sa planification horaire. Il se déplace ensuite avec les compagnons de son choix. A chaque point de contrôle, un tampon apposé dans le passeport de chaque motard atteste de son passage. Ces points de contrôle sont aussi une opportunité pour la marque de présenter des stands d'exposition ou de vente de merchandising. Pour les participants, c'est aussi un lieu de ravitaillement.

Etant donné le nombre de motos roulant simultanément sur les routes, il est fréquent qu'une panne ou une crevaison vienne entraver la mobilité. Chacune de ces petites crises favorise la solidarité entre les membres qui s'entraident. Tous les jours que dure la manifestation, les participants se retrouvent en fin de journée à une destination commune. C'est alors l'occasion de se rencontrer et d'échanger les uns avec les autres.

Harley-Davidson est une marque qui repose sur des valeurs et des traditions basées sur l'histoire de l'Amérique. Dès lors, aux Etats-Unis, ces randonnées s'inscrivent souvent autour d'un thème qui engendre la visite de certains lieux cultes situés le long du parcours.

Des interactions soutenues

Comme relevé précédemment, afin qu'une communauté puisse exister il est indispensable qu'elle génère des interactions entre ses membres.

Le « HOG » favorise au maximum ce genre d'échange en organisant notamment, durant les manifestations, des soirées « story night » au cours desquelles les motards partagent leurs expériences de voyage.

Sans compter les éventuels problèmes mécaniques, le fait de parcourir chaque jour un kilométrage important est physiquement astreignant. Le fait de traverser ensemble ces épreuves renforce un esprit de solidarité, ce qui favorise les interactions. Au final, la cohésion de la communauté en sort grandie et renforcée.

Par conséquent, ces interactions génèrent des relations solides entre les clients de la marque. Cette caractéristique est donc considérée comme étant un point fort de la communauté Harley-Davidson.

La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel

Comme expliqué précédemment, cet élément est primordial pour regrouper les consommateurs en une communauté et engendrer ainsi une « sous-culture » de consommation. Ce regroupement est uniquement possible si tous les individus partagent des valeurs communes.

Chaque « chapter » possède sa propre culture au même titre qu'il possède sa propre organisation hiérarchique. Bien que tous les membres partagent une valeur de consommation commune, incarnée par la moto Harley-Davidson, chaque « chapter » interprète, à sa manière, l'univers des motards.⁴¹ Il existe, par exemple, des regroupements appelés « Mom and Pop », constitués essentiellement de motards semi-retraités voir retraités et qui ont une préférence marquée pour un certain type de moto dit « dressers ».



Figure 5 Moto type « dresser »⁴²

Il existe d'autres regroupements composés en majorité de « RUBs » (Rich Urban Biker), qui optent pour un style vestimentaire plus coûteux, essentiellement composé de vêtements de cuir, et qui roulent avec des engins hautement personnalisés.

Les « chapters » les plus répandus sont constitués de membres appartenant à la classe moyenne et pour qui l'achat d'une Harley-Davidson représente un sacrifice financier non négligeable. Dans ces regroupements, les événements sont fréquemment considérés comme des divertissements familiaux.

⁴¹ SCHOUTEN, John W., MCALEXANDER, James H. Subcultures of Consumption : An Ethnography of the new Bikers. *Journal of Consumer Research*, Inc. 1995. P.48.

⁴² http://www.harley-davidson.com/en_US/Motorcycles/electra-glide-classic.html, consulté le 15.9.2011.

En résumé, chaque « chapter » respecte et prône les mêmes valeurs de base. En revanche, chacun les interprète à sa façon, en fonction de la segmentation de leurs membres (âge, sexe, revenu).

Les valeurs de base du « HOG » sont logiquement articulées autour de l'engin Harley-Davidson et de l'utilisation qu'on en fait. Dans leur article, John W. Schouten and James H McAlexander⁴³ distinguent plusieurs valeurs qui constituent la communauté des propriétaires Harley-Davidson.

La valeur la plus marquante serait **la liberté personnelle**. Naturellement, beaucoup de motards associent leur engin à une symbolique de liberté par opposition à la cage que représente l'automobile.⁴⁴ Cette valeur est essentiellement représentée par deux symboles. Le premier est l'aigle américain avec ses ailes déployées. Celui-ci fait, non seulement, référence à l'envol, mais encore au symbole de la liberté politique régnant aux Etats-Unis. Cet aigle, en particulier dans la culture américaine, est un symbole communément reconnu comme symbole de libération.



Figure 6 Logo Harley-Davidson

La seconde valeur est une métaphore commune à beaucoup de motards qui comparent leur engin à **un cheval d'acier**. Dans le subconscient américain, cette symbolique est très puissante puisqu'elle représente le « wild west », soit une liberté basée sur un manque d'attachement et la volonté de conquérir de nouvelles terres. Le « wild west » fait aussi référence à la puissance héroïque de ces individus munis de revolvers. Cette symbolique de « western » se retrouve d'ailleurs souvent dans les vêtements et les accessoires que portent les motards. Les bottes, les gilets ou les sacs de selle en sont des exemples.

La troisième valeur relevée dans cet article est **le patriotisme et l'héritage américain**. Harley-Davidson est le seul survivant de l'industrie motocycliste américaine. Par conséquent, ce symbole d'Amérique est d'autant plus fort. Le patriotisme est une valeur

⁴³ Ibid. P. 51.

⁴⁴ La publicité de Harley-Davidson représente bien cet état d'esprit.

http://www.youtube.com/watch?v=vIZ4ONTb9i0&feature=player_embedded#, consulté le 19.09.2011.

dont l'interprétation peut très simplement varier d'un individu à l'autre. Pour certains, le patriotisme signifie la célébration de la fête nationale tandis que pour d'autres il prend une signification xénophobe. Dans tous les cas, cette valeur est bien visible lors des rassemblements du « HOG » pendant lesquels le drapeau américain est représenté sous toutes ses formes.



Figure 7 Drapeaux américains lors d'un rassemblement du « HOG »⁴⁵

La quatrième valeur abordée dans cet article est **le machisme**. Celle-ci est plus ou moins marquée en fonction des regroupements. Par exemple, peu perceptible dans des regroupements de type « Mom and Pop », elle se fait nettement plus présente dans un regroupement de vétérans de guerre. Cependant, comme le font remarquer les auteurs de l'article, souvent la femme est considérée comme un accessoire qui roule à l'arrière de la moto et rares sont celles qui passent sur le siège avant. Mais cela est de moins en moins vrai et Harley-Davidson l'a bien compris. Afin de se promouvoir auprès de la gente féminine, la marque sponsorise une organisation auxiliaire nommée « Ladies of Harley »

En résumé, la « sous-culture » de consommation est transmise au travers des valeurs que prône la marque. Leurs degrés d'interprétation varient en fonction de la segmentation des individus. Les valeurs sur lesquelles repose Harley-Davidson sont claires et simples à comprendre. Cela facilite la façon de les communiquer et de les transmettre aux membres du « HOG ». Le fait qu'elles ne soient pas ambiguës engendre un code culturel évident.

Par conséquent, la reconnaissance et le code culturel de la marque sont une caractéristique considérée comme étant un point fort de la communauté Harley-Davidson.

⁴⁵ <http://www.mdra.net/images/art/HDvets-lg.jpg>, consulté le 19.9.2011

L'existence d'espaces communautaires définis

Comme relevé précédemment, il est important que les membres d'une communauté puissent se réunir afin d'échanger.

Bien que le lieu de rencontre favori du « HOG » soit les routes, chaque « chapter » définit en général un endroit où les membres peuvent se retrouver. Il s'agit souvent d'un bar voire d'un garage de la région.

Le « HOG » délègue le choix de ces espaces au « chapters ». Le plus souvent, l'établissement n'appartient pas à la communauté. Tout au plus, le propriétaire ou le gérant en est membre. L'importance est de définir un lieu où se retrouver et que celui-ci corresponde à l'état d'esprit et à la culture du « chapter ».

Etant donné qu'il s'agit de motos, il est normal qu'un lieu fixe ne soit pas l'élément caractéristique le plus marquant au sein de la communauté Harley-Davidson. Cependant, malgré sa culture de la mobilité et du manque d'attachement, il est intéressant de relever que la communauté Harley-Davidson définit tout de même des lieux de rencontre. Cela prouve l'importance de l'existence d'un espace communautaire afin de générer des interactions entre les individus.

Par conséquent, bien que les membres se rencontrent surtout sur la route lors de rassemblements ou de randonnées, la notion d'espace communautaire est perceptible au sein du « HOG ».

La définition des règles d'appartenance au collectif

Comme expliqué précédemment, les règles d'appartenance au collectif sont un code qui permet aux membres de se différencier du reste des individus.

Les seules barrières officielles d'entrée au club Harley-Davidson sont la possession d'une moto de la marque et le paiement de la cotisation annuelle. Cependant, il peut arriver que certains « chapters » s'autorisent à refuser des membres pour autant que ces derniers soient considérés comme inaptes à s'intégrer à la culture du groupe.

Ensuite, il existe dans le code vestimentaire une multitude de détails qui permet à un membre de reconnaître un autre membre. Par exemple, sur le site du « chapter » de Lausanne, qui est devenu indépendant du « HOG », il est précisément décrit la façon dont le logo de toutes les sections suisses indépendantes doit être arboré.

« Le 11 août 2009, le GRISCHA CHAPTER SWITZERLAND a reçu le feu vert de Hells Angels Riverside : le logo peut être porté en écusson dans le dos des blousons ainsi qu'en version réduite au côté gauche de la poitrine, de même que sur les T-shirts, etc. Ce logo ou des variations de celui-ci sont valables pour tout chapter rallié à Independence Chapters Switzerland. »⁴⁶

⁴⁶ <http://www.lausanne-chapter.ch/lc2010/index.php/home/presentation>, consulté le 19.09.2011.

Le rite et la tradition de l'uniforme est très marqué au sein de la communauté Harley-Davidson. Les études menées par John W. Schouten and James McAlexander⁴⁷ montrent clairement l'existence au sein du « HOG » de sous-groupe auxquels les membres clament leur appartenance par leurs tenues vestimentaires. Généralement, il s'agit d'un jeans, de bottes noires, d'un T-shirt et d'une veste en cuir arborant différents insignes permettant d'affirmer l'identité du motard au sein de la communauté.

Dans un contexte rituel, il existe aussi un serment qui s'inspire de la cérémonie durant laquelle les anciens shérifs de l'ouest américain promettaient de poursuivre l'axe du mal et les criminels. Dans le cas de Harley-Davidson, il s'agit d'un texte récité pour tous les participants. Ce rituel a spontanément été introduit par les membres et le management du « HOG » a dû s'adapter.

Les règles d'appartenance à la communauté Harley-Davidson passent essentiellement par le port de logos sur les vêtements ou accessoires. Un culte de l'uniforme est perceptible au sein de cette communauté.

Par conséquent, il y a bien au sein du « HOG » un code culturel qui permet de distinguer un membre d'un non-membre. Cette caractéristique est bien perceptible au sein de la communauté Harley-Davidson.

Jouer la carte de la transparence et être à l'écoute

Comme relevé précédemment, il est impératif de communiquer de manière transparente afin d'installer un climat de confiance au sein de la communauté et de donner envie à ses membres de s'impliquer.

Durant les rassemblements, les nouvelles tendances sont présentées et des modèles d'avant série peuvent même être testés. Les collaborateurs de la marque récoltent les feedbacks et les prennent en considération avant d'industrialiser un nouveau produit. Il s'agit donc d'écoute active.

Harley-Davidson fait preuve de transparence en impliquant pleinement la communauté dans sa stratégie. La gestion du « HOG » comme division à part entière de la compagnie en est une preuve évidente.

Par contre, sur leur page Facebook, qui compte environ 2,8 millions de fans, il semble qu'Harley-Davidson ait tendance à faire la sourde oreille. A titre d'exemple : le commentaire ci-dessous s'attaque à une des valeurs fondamentales de la marque, mais il reste sans réponse. Pourtant plusieurs autres clients renchérissent le commentaire initial.

« People say Harley gear is overpriced and I wouldn't care paying whatever for it if it was Made In America. I was at my local dealer the other day and everything was made overseas

⁴⁷ SCHOUTEN, John W., MCALEXANDER, James H. Subcultures of Consumption : An Ethnography of the new Bikers. *Journal of Consumer Research*, Inc. 1995. P.48.

somewhere. For what you are charging why can't u make anything here at home???? »⁴⁸

Plusieurs autres remarques négatives, notamment des plaintes concernant des délais de réparation trop longs, sont traitées de la même manière. Harley-Davidson fait encore une fois la sourde oreille.

La marque écoute sa communauté et tient compte de son opinion pour les décisions stratégiques. En revanche, en terme de communication « social media », elle semble ne pas être à l'aise avec ces outils et préfère jouer à la sourde oreille. Elle utilise les réseaux sociaux comme moyen de communication et non comme moyen de conversation.

Par conséquent, la qualité de cette caractéristique est mitigée. La marque est à l'écoute et elle entreprend des démarches pour connaître l'opinion de sa communauté. Cela est considéré comme étant un point fort de Harley-Davidson. Par contre, sur les réseaux sociaux, elle a de la peine à converser librement et surtout de manière transparente. Cela est considéré comme un point faible.

Etablir un programme d'ambassadeurs de marque

Comme expliquer précédemment, un programme d'ambassadeurs consiste en la délégation du pouvoir de communication à des personnes externes à la marque.

Le programme d'ambassadeurs d'Harley-Davidson est organisé sur deux niveaux. Le premier est directement rattaché au « HOG » tandis que le second se rattache au « chapter ».

Chaque section du « HOG » est sponsorisée par un détaillant local. Ce dernier devient de fait un ambassadeur de la marque pour sa région. Cela est d'autant plus vrai qu'un détaillant n'est pas obligé de sponsoriser un « chapter » mais le fait de sa propre volonté.

Plus haut dans ce rapport, il est expliqué que le recrutement d'un ambassadeur passe par l'identification de personnes plus intéressées que la moyenne par la marque. Ensuite, un ambassadeur doit se sentir investi d'une mission. Un détaillant qui, de sa propre volonté, décide de sponsoriser un club fait forcément preuve d'un intérêt particulier pour la marque. Il ne faut bien sûr pas négliger le fait qu'un « chapter » est pour le détaillant un moyen de promotion pour son magasin.

Le deuxième niveau représente les ambassadeurs au sein du « chapter ». Ce sont des membres qui s'impliquent plus que les autres dans l'organisation d'événements et dans la gestion de la section. Ils forment en général le comité du club. Sur le site internet du « chapter » de Genève⁴⁹, une page nomme chacun d'eux ainsi que la fonction qu'ils

⁴⁸ Commentaire Facebook du 20.09.2011 (<http://www.facebook.com/harley-davidson?sk=wall&filter=12>) : « Beaucoup de gens disent que les prix d'Harley-Davidson sont surfaites mais ça ne me dérangerait pas de payer si tout était fabriqué en Amérique. Je me suis rendu chez mon détaillant régional l'autre jour et je constate que tout est fabriqué quelque part outre-mer. Vu le prix que vous facturez, pourquoi ne pouvez-vous pas fabriquer ici, à la maison. »

⁴⁹ <http://www.genevachapter.com/>, consulté le 19.09.2011.

exercent au sein du comité. Ces membres bénéficient naturellement d'un accès privilégié au détaillant sponsor qui lui est en contact direct avec la marque. Dans la plupart des cas, ces personnes ne sont pas rémunérées et fonctionnent selon le même principe qu'un comité de club de loisir quelconque.

Cette organisation pyramidale qui externalise une partie de la communication de marque est clairement visible au sein de la communauté. Par conséquent, cette caractéristique est considérée comme étant un point fort de cette communauté.

En conclusion du cas Harley-Davidson, nous pouvons affirmer que sa politique de gestion de communauté de marque est à considérer comme exemplaire en regard du concept communautaire défini dans ce rapport.

Les points forts à relever sont, d'une part, le sentiment d'appartenance des membres du « HOG » et, d'autre part, la façon dont la marque implique sa communauté dans sa stratégie.

Par contre, Harley-Davidson n'a pas forcément une philosophie « social media » exempte de reproches. Nous l'avons relevé au travers de l'analyse de leur page Facebook. Mais il est encore possible d'apporter des preuves supplémentaires. Par exemple, il n'existe qu'une seule plateforme sociale au nom de la marque qui permet de créer des liens d'amitiés. Il s'agit de « harleysocial.com » et ce n'est pas un site officiel.

Malgré cela, la philosophie de cette marque est en adéquation presque parfaite avec toutes les recommandations et « best practises » visant à créer une communauté en ligne. En n'entretenant aucune démarche pour fermer le site « Hareleysocial.com », la marque prouve également son ouverture d'esprit et sa capacité à déléguer vers l'extérieur une partie de sa communication.

Il est aussi intéressant de relever que la marque donne beaucoup à sa communauté notamment en sponsorisant des événements et en offrant des facilités pour planifier des vacances, louer des motos ou s'assurer. Elle applique donc scrupuleusement le concept du « donnant donnant », abordé précédemment dans ce rapport.

Le « HOG » est une vraie réussite en termes de gestion de communauté de marque. D'ailleurs, en mettant cette stratégie commerciale au point il y a presque trente ans, Harley-Davidson est devenu un pionnier en la matière. Suite à cette analyse de cas, nous pouvons constater que tous les éléments retenus pour définir le mécanisme d'une communauté se retrouvent, de manière plus ou moins pertinente, dans le fonctionnement du « HOG ».

MY NUTELLA, THE COMMUNITY

Nutella est une pâte à tartiner à base de noisettes et de cacao créée en avril 1964 dans le Piémont. L'origine du terme Nutella vient de « NUT » qui signifie noix en anglais et du suffixe féminin « ella » qui adoucit le mot. Lancé en Italie, le succès du produit s'est rapidement étendu au monde entier. Aujourd'hui, la marque appartient au groupe italien Ferrero qui propose d'autres produits. Les plus connus sont Kinder, Mon Chéri et Ferrero Rocher. Les ventes de Nutella représentent environ le 15% du chiffre d'affaire du groupe.

De manière générale, le « Nutella » est un produit qui bénéficie d'un imaginaire fort et qui, depuis longtemps, a dépassé le stade du bien de consommation de base visant à satisfaire une simple besoin nutritionnel. Il existe autour de ce produit une dimension hédoniste marquante. Un slogan publicitaire de Ferrero profite du phénomène pour poser la question « Que serait le monde sans Nutella ? ».

Un mythe est né autour de la marque Nutella au fur et à mesure de son expansion internationale. Comme il n'existe pas de mythe sans rituel⁵⁰, l'émergence de regroupement autour de la marque est alors naturelle. Il y a notamment des « Nutella Parties » qui sont organisées par des particuliers. Le site « nutelladay.com » prodigue même des conseils pour organiser pareille manifestation. A l'inverse de Harley-Davidson, Nutella ne sponsorise pas ces événements.

Nutella décide de favoriser l'émergence d'une communauté en mettant en place une stratégie « social media ». Les éléments déclencheurs sont, d'une part, la préexistence d'une base communautaire. Des sites non officiels de fans ont vu le jour sans l'accord de Ferrero qui a dû faire des démarches en justice pour les faire fermer. D'autre part, une utilisation de l'image de la marque se faisait en dehors du contrôle de cette dernière. Cela peut s'illustrer, non seulement par la publication de nombreuses recettes culinaires à base de « Nutella » mais encore par la mise en évidence de la marque dans certaines scènes de film. Par exemple, le film italien « Bianca »⁵¹ de Nanni Moretti contribue en 1984 à créer le mythe autour de la marque.⁵² Afin de garder un meilleur contrôle de son image, Ferrero décide de mettre au point une stratégie « social média ».

Bien que les relations entre le groupe Ferrero et Internet aient été conflictuelles au départ, le site communautaire « mynutella.com » est inauguré en 2004. Il permet la mise en relation des passionnés de la marque. Dans une première phase, ce site devait s'adresser uniquement aux italophones pour éventuellement s'étendre, par la suite, à d'autres langues. Sept ans après, il n'existe encore qu'uniquement en italien. En 2004, la stratégie de Nutella était alors très orientée « web 2.0 » car leur but était bien de donner la parole au consommateur.

MyNutella.com

Tout un chacun peut s'inscrire gratuitement sur le site communautaire. A l'instar du site Facebook, il suffit d'indiquer nom, prénom, adresse e-mail et un mot de passe.

Une fois connecté, il est possible de consulter son horoscope, lire des blogs ou de consulter le profil d'autres membres. Cependant, les possibilités d'interaction avec les autres membres semblent très restreintes. A première vue, il est uniquement possible de dialoguer par le biais de commentaires laissés sur le blog, dans lequel les articles initiaux sont publiés par la marque. Il n'y a aucun « wall » où l'internaute peut laisser un message, comme c'est le cas sur la plateforme Facebook. Par contre, il est possible de

⁵⁰ COVA, Bernard, PACE, Stefano. Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case « my Nutella The Community ». *European Journal of Marketing*. 2006. P.1094.

⁵¹ Extrait du film disponible sur <http://www.youtube.com/watch?v=qsjpzmRIwck>, consulté le 19.09.2011.

⁵² COVA, Bernard, PACE, Stefano. Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case « my Nutella The Community ». *European Journal of Marketing*. 2006. P.1095.

partager chacune des publications de la marque faites sur « mynutella.com » vers son profil Facebook. Cette stratégie de « cross-posting » prouve que le site s'inscrit dans une philosophie de partage de l'information au travers des médias sociaux.

L'activité d'un membre ne semble être visible que lorsque l'on se rend sur son profil. Après avoir visité plusieurs profils de membres, force est de constater que les interactions sont très peu nombreuses.



Figure 8 Exemple de profil sur www.mynutella.com

Selon l'article de Cova et Pace⁵³, le site offrait à ses débuts beaucoup plus de fonctionnalités technico-sociales. Il permettait notamment de publier un journal, de commenter, publiquement ou en privé, les publications d'autres membres. Les auteurs précisent cependant que la majorité des « guestbook », soit les commentaires publics, étaient encore vides au moment de la rédaction de leur article publié en 2006.

Ils font également référence à une section nommée « Nutella Live », qui permettait de partager ses photos les plus réussies. Impossible de retrouver cette section qui semble aussi avoir disparu.

Rien non plus ne laisse apparaître la possibilité de dialoguer avec des personnes internes à la marque.

Facebook

Par contre, la manière dont Cova et Pace décrivent le comportement des membres se retrouvent aujourd'hui sur les pages Facebook de la marque.

En effet, en recherchant Nutella sur Facebook, nous obtenons d'abord une page très « corporate » qui s'apparente plus à un blog plutôt qu'à une page de fans. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de publier de l'information sur leur mur mais uniquement de commenter des publications officielles.

Un point de menu supplémentaire, nommé « Nutiquette », définit les règles de comportements. Il est clairement précisé que Nutella se réserve le droit de retirer tout contenu considéré comme offensant, inapproprié ou discriminant. Cela ne devrait cependant pas concerner les commentaires critiques vis-à-vis de la marque.

⁵³ Ibid. P.1096.

Finalement, un menu « Around the world » permet de se rediriger vers le site Internet ou la page de fans régional. Cependant, seuls trois pays possèdent leur propre page de fans : la Pologne, l'Italie et l'Allemagne.

Le nombre de fans que compte la page Facebook de Nutella est à la hauteur de sa notoriété ; plus de 11 millions de fans pour la page principale, plus de 3 millions pour la page italienne, 280'000 pour la page allemande et 1'900 pour la page polonaise.

Des interactions soutenues

Comme mentionné dans le chapitre précédent, il est primordial, surtout pour une communauté en ligne, que les membres interagissent entre eux afin de permettre à la communauté d'exister.

Au sein de la communauté « myNutella.com », il semble que les interactions entre les membres soient non seulement très faibles mais encore rien ne semble être entrepris pour les encourager. Le fait que certaines fonctionnalités technico-sociales, décrites dans l'article de Cova et Pace en 2006, aient été retirées de la plateforme laisse naturellement présumer que le résultat n'était pas à la hauteur des attentes de la marque. Le fait que la plateforme ne se soit pas étendue à de nouvelles langues renforce cette hypothèse.

Par contre, sur les pages Facebook, les interactions semblent plus nombreuses. Notamment sur celles des pays où les fans peuvent directement publier sur le mur sans nécessairement commenter une publication officielle. Cela peut éventuellement expliquer la décision de désactiver certaines fonctionnalités de la plateforme « myNutella.com ». La marque aurait pu entreprendre cette démarche dans le but de favoriser l'utilisation du plus grand réseau social du moment.

Cependant, même sur Facebook, les interactions entre consommateurs restent très faibles. La plupart des commentaires ont pour simple but d'affirmer l'identité de leurs auteurs. Par exemple, ces derniers publient les photos de leurs enfants en train de manger un pot de « Nutella » et de s'en mettre plein les babines. Bien que sympathiques et drôles, ces publications sont égoïstes et ne suscitent aucune discussion entre les consommateurs ; tout au plus quelques cliques sur le bouton « like ». Par contre, ce type d'image contribue à alimenter le mythe de la marque.

Lorsqu'un communiqué officiel de la marque est posté, le nombre d'interactions est nettement plus important. Les fans posent des questions et Nutella y répond. Il s'agit d'un vrai processus interactif entre les deux interlocuteurs que sont la marque et le consommateur. Cela s'explique par l'agilité du « community manager » à poser, quasi systématiquement, une question à chaque poste officiel.

Par conséquent, bien que le « community manager » ait la volonté d'ouvrir le dialogue, le niveau d'interaction de la communauté reste faible et irrégulier. Sans compter que pour ainsi dire aucune interaction n'existe en dehors des pages Facebook. Pour cette raison, cette caractéristique est considérée comme étant un point faible de la communauté Nutella.

La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel

Comme cela était le cas pour Harley-Davidson, l'identité collective et la culture de la communauté s'appuie essentiellement sur le partage des valeurs prônées par la marque.

Les valeurs de Nutella s'articulent essentiellement autour du rituel du petit déjeuner. Mais les déclarations faites par les consommateurs démontrent, entre autres, des valeurs basées sur la nostalgie et la famille mais surtout des valeurs hédonistes.

Beaucoup de consommateurs se remémorent leur enfance à travers la marque. Dès lors, ils associent le produit à leurs parents et à leur famille. Mais le « Nutella » est aussi souvent perçu comme un ami réconfortant et un antidépresseur. Le commentaire de cette fan sur la page « Facebook » allemande en témoigne.

*« Nutella ist einfach die Lösung aller Probleme. Ein Teelöffel ins Glas gesteckt und ab in den Mund. Hmmmm.....
LECKER »⁵⁴*

Enfin, étant donné la nature alimentaire du produit, la gourmandise est naturellement une valeur forte de la marque. Il s'agit avant tout d'un plaisir strictement personnel.

Il y a donc un paradoxe. Le code culturel et l'identité collective de la communauté Nutella renvoient à des valeurs personnelles que l'individu partage au sein d'une autre communauté représentée par sa famille. Comme expliqué dans le cas Harley-Davidson, les valeurs prônées par une marque peuvent être interprétées de façons différentes par chaque individu. Le problème, lorsqu'on se réfère à des valeurs aussi personnelles et intimes, il n'est possible de les partager qu'avec un nombre très restreint de personnes qui appartiennent déjà à la communauté familiale.

Bien que les valeurs de la marque soient claires et simples, il est difficile de voir en celles-là un pouvoir suffisamment fédérateur pour parler d'identité collective. Par contre, en partageant leurs propres interprétations de ces valeurs, les consommateurs participent au renforcement du mythe.

Par conséquent, même si les individus partagent une pratique commune, la perception d'une identité collective semble relativement faible. Pour cette raison, cette caractéristique est considérée comme étant un point faible de la communauté Nutella.

L'existence d'espace communautaire

Comme mentionné précédemment, les membres ont besoin de connaître un endroit où ils peuvent interagir avec leurs pairs.

En dehors de la plateforme communautaire « myNutella.com » et des éventuelles « Nutella Parties », il n'est nulle part fait mention d'un lieu qui favoriserait les rencontres entre consommateurs

⁵⁴ « Nutella est simplement la solution à tous les problèmes. Une cuillère à café plongée dans un verre et dans la bouche. Hmmmm..... DELICIEUX »

Les « Nutella Parties » sont un concept de fête qui permet à des groupes d'amis d'inscrire leur rencontre dans un thème. Ce genre d'événement n'est pas sponsorisé par la marque. Les « Nutella Parties » pourraient donc être comparées à une « pyjama party ». Il est ainsi possible de déduire que ce genre de soirée ne favorise pas l'intégration de nouveaux membres mais permet simplement à des amis de se rencontrer.

Les « Nutella Parties » génèrent en effet des interactions mais celles-ci ne se font pas en faveur de la communauté de la marque mais de la communauté d'amis.

En dehors des pages Facebook, la plateforme communautaire serait l'unique lieu de rencontre pour les membres. Cependant, beaucoup de fonctionnalités technico-sociales semblent avoir été retirées de cette dernière, ce qui ne favorise pas les interactions entre les membres. L'espace communautaire est donc relativement restreint et les possibilités de converser entre consommateurs sont faibles.

Par conséquent, étant donné qu'il n'existe pas de lieu physique et que le lieu virtuel est fonctionnellement pauvre, cette caractéristique est considérée comme un point faible de la communauté de marque Nutella.

La définition d'appartenance au collectif

Comme expliqué précédemment, la définition d'appartenance au collectif est un code qui permet aux membres de se distinguer des non-membres. Il peut s'agir d'un code dûment décrit, c'est le cas de Harley-Davidson, ou d'un code implicite adopté naturellement par les membres. La définition d'appartenance passe aussi par la pratique de rites d'interaction.

A priori, rien ne permet aux membres de la communauté Nutella de se distinguer d'un non-membre ou de prouver son appartenance. Le fait que les interactions entre les membres soient, à la base, faibles ne favorise pas la définition d'appartenance au collectif.

Il n'est pas non plus possible pour un membre de faire valoir une expérience ou une connaissance qui améliorerait son statut social. Cela rend le rituel statutaire impossible. Pour rappel, le rituel statutaire fait partie des rites d'interaction et permet à un individu de faire part de son respect envers un autre individu qui incarne des valeurs reconnues. Cela est le cas au sein de la communauté Harley-Davidson dans laquelle un membre ayant participé à plusieurs rallies, et ainsi parcouru un plus grand nombre de kilomètres, voit son expertise reconnue par la collectivité. C'est également le cas au sein de la communauté de parachutistes décrite par Celsi. Ce dernier démontre, dans son article, l'existence sur la « drop zone » d'une structure sociale en fonction du nombre de saut que comptabilise chaque sportif.⁵⁵ Cette notion semble inexistante au sein de la communauté Nutella.

⁵⁵ CELSI, Richard L., ROSE, Randall L., LEIGH, Thomas W. An Exploration of High-Risk Leisure Consumption Through Skydiving. *Journal of Consumer Research*, 1993, P. 6.

Par conséquent, il n'existe aucun signe distinctif, ni de rituel d'interaction évidents au sein de cette communauté. Pour cette raison, cette caractéristique est considérée comme étant un point faible de la communauté de marque Nutella.

Jouer la transparence et être à l'écoute

Pour rappel, c'est en 2004 que Nutella commence à orienter sa communication vers le « web 2.0 » après avoir poursuivi en justice à plusieurs reprises des sites non-officiels. Aujourd'hui, la marque semble avoir changé d'attitude. Elle laisse, non seulement, la parole à ses consommateurs, mais encore, encourage cet aspect interactif en posant des questions. Sur la page « Facebook » allemande, une publication officielle est postée hebdomadairement. Ces publications paraissent généralement sous la forme d'un quizz, d'un sondage ou de simples questions ouvertes. Les fans sont habituellement très réactifs.

Le 8 août 2011 une émission télévisée de la chaîne allemande enquête sur la production du « Nutella » et présente des conclusions très défavorables à l'image de la marque.⁵⁶ L'émission fait notamment référence au travail des enfants dans les plantations de noisettes et de cacao. Des réactions négatives sont rapidement exprimées sur la page Facebook. Un des fans de la marque exprime son mépris par le commentaire ci-dessous.

« werde diesen club verlassen und nie wieder nutella oder andere produkte von ferrero kaufen. wer den bericht im tv gesehen hat und miterlebt hat wie diese firma die haselnuss bauern ausbeutet, kann diese sachen nicht mehr mit einem ruhigem gewissen fressen. adios!! »⁵⁷

Nutella répond environ huit heures après par le poste ci-dessous.

« Hallo Frank, bei der Beschaffung unserer Rohstoffe gehen wir mit höchster Sorgfalt und hohen ethischen Maßstäben vor. Zum wichtigsten Thema, der Kinderarbeit, möchten wir klar festhalten: Wir von Ferrero billigen keinesfalls missbräuchliche Kinderarbeit und verschließen nicht die Augen vor sozialen und wirtschaftlichen Problemen in den Haselnuss-anbauenden Regionen. Ferrero unternimmt große Anstrengungen, um die Missstände abzustellen und die Situation von Kindern und ihren Familien zu verbessern. Hierfür kooperiert Ferrero auf internationaler Basis eng mit Regierungen, Stakeholdern und internationalen Organisationen, um konkrete Lösungen zu erarbeiten, die die wirtschaftliche und soziale Entwicklung vor Ort unterstützen.

⁵⁶ L'émission est disponible à l'URL suivante :

http://www.wdr.de/tv/markt/sendungsbeitraege/2011/0808/03_ferrerocheck.jsp, consulté le 19.9.2011.

⁵⁷ « Je vais quitter ce club et ne plus jamais acheter de Nutella ou d'autres produits Ferrero. Ceux qui ont suivi cette émission TV et vu comment cette société exploite les agriculteurs de noisettes ne peuvent plus manger ces choses avec une conscience tranquille. Adios »

Ferrero hat es schon immer vorgezogen, direkte Beziehungen zu Produkten und/oder Lieferanten seiner Rohstoffe aufzubauen und so Handelsbeziehungen zu schaffen, die auf Transparenz, Dialog und Fairness basieren. Der Haselnussmarkt in der Türkei ist jedoch so strukturiert, dass Käufe mit sogenannten Zwischenhändlern zu verhandeln sind, die wiederum mit den Inhabern der Anpflanzungen verhandeln. Du kannst aber versichert sein, dass Ferrero die Abschaffung des Einsatzes von missbräuchlicher Kinderarbeit unterstützt und deshalb auch fordert, dass seine Lieferanten die gleichen Prinzipien anwenden, um so eine Lieferkette ohne Zwangsarbeit von Kindern und Erwachsenen zu schaffen. Ferrero hat daher bereits vor mehreren Jahren beschlossen, Kaufverhandlungen für Haselnüsse nur mit Händlern zu führen, die erklären, bestimmte Normen einzuhalten, darunter europäische Normen zum Schutz der Arbeiter.

Bezüglich der Preisthematik der Haselnüsse wollen wir hier noch einmal wiederholen, was wir auch dem WDR schon sagten, was aber nicht im Beitrag erwähnt wurde: Es entspricht keinesfalls unserer Unternehmensstrategie und -verhaltensweise, unseren Lieferanten zu drohen, um Preise niedrig zu halten – im Gegenteil, in dieser Saison 2010/11 (Ernte 2010) erhalten Bauern im Durchschnitt einen der höchsten Preise aller Zeiten.

Darüber hinaus würde ein solches Verhalten unsere Zielsetzungen konterkarieren: Es geht uns zum einen nämlich darum, Nüsse von höchster Qualität zu erhalten, zum anderen streben wir stabile und langfristige Zusammenarbeit mit den Lieferanten an. Die Türkei ist weltgrößter Lieferant von Haselnüssen und somit für Ferrero ein äußerst wichtiges Bezugsland. Ferrero wird auch weiterhin den Problemen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Engagement entgegenbringen. Viele Grüße, dein nutella Deutschland-Team »⁵⁸

⁵⁸ « Bonjour Frank, lors de l'achat de nos matières premières, nous sélectionnons avec grand soin et avec des normes éthiques élevées. Concernant le thème le plus important qui est le travail des enfants nous souhaitons être clairs : Ferrero n'approuve en aucun cas le travail des enfants et ne ferme pas les yeux sur les problèmes sociaux et économiques des régions dans lesquelles sont cultivées les noisettes. Ferrero fait de grands efforts pour remédier aux manquements et améliorer la situation des enfants et de leur famille. Dans ce but, Ferrero coopère étroitement avec les gouvernements, les parties prenantes et les organisations internationales afin d'y apporter des solutions concrètes qui soutiennent le développement économique et social de ses régions. Ferrero a toujours privilégié une relation directe avec les produits et les fournisseurs de matières premières afin de créer des relations commerciales basées sur la transparence, l'équité et le dialogue. Le marché de la

Dans cet échange, nous constatons que la marque opte pour une réponse transparente. Elle ne nie à aucun moment les problèmes du travail des enfants et ne prétend pas non plus de ne pas en avoir eu connaissance. Elle stipule simplement faire tout son possible pour l'éviter et décrit, de manière relativement transparente, les démarches entreprises dans ce but.

Ce côté sincère rend la marque et le groupe crédible. En revanche, la formulation, la signature et le délai de réponse donne l'impression qu'il s'agit d'un communiqué de presse dûment réfléchi et contrôlé. Même si c'est une réponse officielle, celle-ci devrait paraître plus spontanée et plus naturelle afin qu'elle puisse s'inscrire dans un contexte de conversation.

Ferrero est à l'écoute de ses membres et leur pose régulièrement des questions. Il ne censure pas les réactions négatives et défavorables à son image mais tente d'y répondre. Contrairement à Harley-Davidson, il est possible de constater les efforts que fait la marque pour écouter et converser avec ses fans.

Par conséquent, bien que leur manière de communiquer sur les réseaux sociaux soit susceptible d'être améliorée, cette caractéristique est considérée comme étant un point positif pour la communauté Nutella.

Etablir un programme d'ambassadeurs

Comme mentionné précédemment, l'une des étapes de mise au point du programme d'ambassadeur consiste à repérer des membres plus intéressés que la moyenne par la marque. Il s'agit, dans une deuxième phase, de leur déléguer une partie du contrôle de la communication.

Nutella ne semble pas avoir de structure qui délègue la communication à des partis externes. Tout au plus, le siège délègue vers ces entités régionales comme c'est le cas pour l'Allemagne. Bien entendu, étant donné le faible niveau d'interaction des membres entre eux, l'établissement d'un programme d'ambassadeur semble très difficile au sein de la communauté Nutella.

noisette en Turquie est cependant tellement structuré que l'achat doit se faire au travers d'intermédiaires qui négocient directement avec les propriétaires de plantations. Tu peux cependant être sûr que Ferrero se bat pour abolir le travail des enfants et exige de la part de ses fournisseurs de s'engager sur les mêmes principes afin de créer une chaîne d'approvisionnement sans travail forcé d'enfants ni d'adultes. Ferrero a décidé il y a plusieurs années, de négocier uniquement avec des courtiers qui acceptent de se conformer aux normes européennes de la protection du travailleur.

Concernant la thématique du prix des noisettes, nous souhaiterions rappeler encore une fois ce qu'a déjà dit la WDR et qui n'était pas mentionné dans le reportage :

Notre stratégie n'est en aucun cas de faire pression sur nos fournisseurs afin de maintenir des prix bas – au contraire dans le courant de la saison 2010 -11 (récolte 2010) les agriculteurs se sont vus recevoir en moyen les prix les plus élevés de tous les temps.

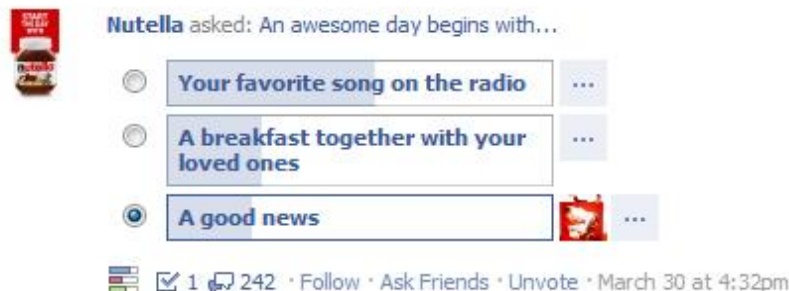
Par ailleurs, un tel comportement nuirait à nos objectifs : nous cherchons celui qui est capable de nous fournir les noisettes de meilleure qualité et d'autre part nous cherchons à établir une coopération stable et sur du long terme avec nos fournisseurs. La Turquie est le plus gros fournisseur de noisettes au monde et donc un pays très important pour Ferrero. Ferrero va continuer à faire face à ces problèmes en s'engageant et en apportant une grande attention. Meilleures salutations, votre équipe de Nutella Allemagne.

Par conséquent, cette caractéristique est considérée comme inexistante au sein de la communauté Nutella.

Nutella est une marque qui s'est rapidement adaptée au moyen de communication des réseaux sociaux et du « web 2.0 » en général. A titre de comparaison, Coca-Cola comptabilise sur Facebook environ 35 millions de fans. Starbucks comptabilise 25 millions et Pepsi 5 millions. Avec 11 millions de fans, Nutella rivalise avec les grandes marques de consommation de masse. Avec la création de « myNutella.com » en 2004, la marque était précurseur dans l'utilisation des médias sociaux comme moyen de communication. En revanche, elle les a toujours utilisés afin de communiquer mais n'a, contrairement à Harley-Davidson, pas opté pour une stratégie de communauté de marque.

D'ailleurs, dans l'analyse des facteurs clés de succès, le seul qui semble vraiment être maîtrisé, définit la façon dont une marque doit communiquer sur les plateformes de médias sociaux. Nutella semble plutôt bien maîtriser cet outil de communication et la marque fait preuve d'imagination pour animer ses pages Facebook.

A titre d'exemple, un sondage ludique publié le 30 mars 2011 interpelle les fans en leur demandant par quoi commence une belle journée. Tout le monde peut ensuite voir en direct l'évolution des résultats. Ces publications ludiques génèrent beaucoup de réactions et prouvent l'agilité de la marque à jouer avec ce moyen de communication.



Un autre exemple est un petit jeu de scrabble qui enthousiasme plus de 1'700 fans le 3 mai 2011.



En revanche, la marque ne semble pas chercher à inciter les consommateurs à échanger entre eux. Bien entendu, il paraît plus évident d'échanger autour d'une passion, comme c'est le cas de la communauté Harley-Davidson, qu'autour d'un produit de consommation de masse. Cependant, il existe, à titre d'exemple, énormément d'ouvrages recueillant des recettes à base de « Nutella ». Pourtant la marque ne semble pas vouloir favoriser, par le biais des réseaux sociaux, des échanges concernant cette pratique.

La création d'une communauté implique, non seulement, d'écouter et de répondre aux fans mais encore de mettre en valeur le fruit de ces échanges.⁵⁹ Chose que la marque Nutella ne fait pas.

Nutella se sert donc du « web 2.0 » afin de communiquer avec ses consommateurs et, par la même occasion, de renforcer l'image et la notoriété de son mythe.

En revanche, nous ne pouvons pas définir ce regroupement de consommateurs comme formant une communauté de marque au sens que ce rapport l'entend. Le terme communauté est dans ce cas, comme mentionné en introduction, un abus de langage qui sert à définir un regroupement quelconque d'individu sur l'Internet. Souvent utilisé à mauvais escient, la définition sociologique de ce terme est banalisée.

Cela ne remet évidemment pas en question la stratégie commerciale de Ferrero qui a choisi d'utiliser le « web 2.0 » comme moyen de communication. D'ailleurs, il le manipule avec aisance et agilité. Par contre, Ferrero n'utilise pas cet outil afin de favoriser l'émergence d'une communauté de marque.

En conclusion, ces deux analyses de cas démontrent, non seulement que les facteurs clés de succès retenus dans le chapitre précédent sont applicables mais encore que l'utilisation de l'expression communauté n'est pas toujours judicieuse. D'un côté Harley-Davidson applique depuis presque trente ans une stratégie marketing s'articulant autour de sa communauté et de l'autre côté Nutella axe très tôt sa communication sur les réseaux sociaux. Il s'agit pour le premier d'une stratégie marketing tandis que pour le second, d'une stratégie de communication.

Plus haut, ce rapport cite trois questions qu'un « community manager » doit systématiquement se poser lorsqu'il écoute sa communauté, cela dans le but de dresser un bilan de la réputation numérique de la marque. Pour rappel, les trois questions sont :

1. « Quelles relations votre communauté entretient-elle avec votre marque ? »
2. « Comment, en fonction de cela, puis-je tirer parti de la situation actuelle ? »
3. « Comment puis-je déléguer certaines tâches à la communauté ? »

Il est intéressant de d'abord répondre brièvement à chacune d'elles en fonction des deux marques et ensuite, de constater les différences d'approches stratégiques.

Harley-Davidson entretient avec sa communauté une relation très impliquée. Les membres sont à la fois consommateurs et porteurs de l'emblème de la marque. Ils s'impliquent fortement dans les



⁵⁹ ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diateino, 2010. P. 77.

activités de la communauté à laquelle ils s'identifient. Tandis que pour Nutella, les fans de la marque n'entretiennent qu'une relation ludique et distrayante avec cette dernière. Ils ne s'impliquent dans aucune activité commune.

Harley-Davidson tire profit de sa communauté, non seulement en fidélisant sa clientèle mais encore en lui déléguant une part de la responsabilité de son succès. En effet, les membres de cette dernière sont tellement impliqués qu'ils se sentent en quelque sorte appartenir à la compagnie. Au contraire, Nutella n'implique pas ses fans mais tire profit de leurs comportements interactifs pour renforcer son image et assoir son mythe.

Harley-Davidson délègue beaucoup de tâches à sa communauté, notamment pour ce qui est de l'organisation d'événements. Par contre, Nutella ne semble rien déléguer à ses fans.

Le tableau ci-dessous récapitule les conclusions tirées lors de l'analyse des caractéristiques appliquées à chacune des deux marques

		
CARACTERISTIQUES LIEES AU MECANISME SOCIOLOGIQUE		
Des interactions soutenues	✓	✗
La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel	✓	✗
L'existence d'espaces communautaires	✓	✗
La définition des règles d'appartenance	✓	✗
CARACTERISITQUE LIEES A LA COMMUNICATION SUR LES MEDIAS SOCIAUX		
Jouer la transparence et être à l'écoute	😐	✓
Etablir un programme d'ambassadeur	✓	✗ !

Au sens que ce rapport l'entend, Harley-Davidson est une vraie communauté de marque qui commença d'exister avant l'ère Internet. Au contraire, Nutella a saisi l'opportunité qu'apportaient les médias sociaux pour faire émerger une soi-disant communauté qui n'en ait pas une. Nutella maîtrise cependant mieux que Harley-Davidson ce nouveau moyen de communication qu'incarne le « social média ».

Bien que la mise en place d'un programme d'ambassadeurs ait été classée comme caractéristique « social média », elle peut très bien s'appliquer à une stratégie hors-ligne. L'étude de cas de Harley-Davidson le prouve. Etant donné qu'il n'existe pas de véritable communauté Nutella au sens que l'entend la sociologie, il paraît impossible pour cette marque de mettre en place un tel programme. Ce point négatif pour Nutella ne découle donc pas d'une mauvaise maîtrise de la communication « social media » mais réside dans le fait que cette caractéristique n'est pas compatible avec sa stratégie.

Ces deux études de cas mettent donc en évidence une marque dont la stratégie marketing est axée vers une communauté de marque hors-ligne face à une autre marque dont la stratégie de communication est axée vers les médias sociaux.

CONCLUSION

Il s'agit à présent de répondre à la question de savoir si une communauté de marque est propice à une stratégie de marque de luxe.

Parmi les deux marques faisant l'objet d'une étude de cas, Harley-Davidson peut être considérée, en regard des aspects développés dans ce rapport, comme une marque de luxe. En effet, comme mentionné en introduction, le comportement du consommateur détermine l'appartenance ou non du produit à l'univers du luxe. Deux approches avaient été retenues : le besoin et l'attitude.

En procédant par élimination, force est de constater que l'acquisition d'une moto Harley-Davidson ne satisfait ni un besoin physiologique, ni un besoin de sécurité. Par conséquent, ce produit se classe dans les niveaux trois et quatre de la pyramide de Maslow, à savoir la satisfaction d'un besoin d'appartenance et d'un besoin d'estime.

Pour rappel, dans l'approche par l'attitude, le processus d'achat varie en fonction du degré d'implication et de son type plus ou moins cognitif ou affectif. D'une part, l'acquisition d'une Harley-Davidson n'étant pas un processus routinier, il exige donc un degré élevé d'implication. D'autre part, bien que l'acquéreur puisse inscrire son acte d'achat dans une démarche utilitaire, l'achat d'une moto de cette marque implique pour la majorité des consommateurs un sacrifice financier non négligeable. Par conséquent, la démarche est davantage de nature sentimentale qu'utilitaire. Ainsi, l'acquisition d'une moto Harley-Davidson peut être considérée comme un acte d'achat à haute implication affective. De ce fait, la marque se situe sur le graphique de John J. Rossister au même niveau que les montres de luxe, les voitures de sport ou les parfums. Cela justifie de considérer dans ce rapport Harley-Davidson comme produit de luxe.

Au contraire, Nutella est une marque de grande consommation visant à satisfaire un besoin physiologique. De plus, l'achat régulier de la pâte à tartiner inscrit le processus d'achat dans un acte routinier, donc à faible implication. Cependant, étant donné les valeurs que représente la marque, la démarche du consommateur est tout de même de nature affective. La satisfaction d'un besoin situé au premier niveau de la pyramide de Maslow et un processus d'achat à faible implication affective ne permettent pas - selon les critères retenus dans ce rapport - de classer le « Nutella » parmi les produits de luxe.

Au premier abord déjà, l'étude de cas Harley-Davidson démontre déjà qu'une communauté de marque peut se construire autour d'un produit de luxe. Il s'agit cependant d'étudier de manière plus approfondie les caractéristiques retenues au premier chapitre de ce rapport.

DES INTERACTIONS SOUTENUES

La première consiste en une interaction régulière des membres entre eux. Afin que cela soit possible, les membres ont besoin de pouvoir inscrire leurs échanges autour d'un sujet de conversation commun. Dans le cas de Nutella, ces interactions semblent difficiles car la consommation de Nutella est non seulement un acte routinier mais encore individuel. Il ne s'apparente pas à une expérience commune pouvant être partagée par les consommateurs.

Dans le cas d'Harley-Davidson, la situation est diamétralement opposée. Le « community manager » n'a pas besoin de faire d'effort pour amorcer les discussions. En effet, les

membres partagent une passion commune qui implique un certain nombre de connaissances. Etant donné qu'il s'agit d'un processus d'achat à haute implication, le consommateur a dû, avant l'acquisition, se renseigner sur le produit. Ainsi, il a développé ses connaissances et s'est forgé une opinion qu'il pourra partager et argumenter face à d'autres consommateurs.

La dimension affective, alimentée par le sentiment qu'éprouve le consommateur à l'achat du produit, l'encourage à partager. C'est pour cela que les pages de fans de Nutella comptent autant de membres malgré qu'ils n'aient rien à se dire.

Par conséquent, une haute implication force l'individu à se forger une opinion, ce qui lui procurera par la suite un sujet de conversation. La dimension affective stimule la volonté de partager et d'échanger. Un produit de luxe, dont le processus d'achat s'inscrit dans une démarche à haute implication affective, favorise ainsi les interactions entre les consommateurs.

LA RECONNAISSANCE D'UNE IDENTITÉ COLLECTIVE ET D'UN CODE CULTUREL

La deuxième consiste en la création d'un sentiment d'appartenance, sans lequel la notion de communauté est impossible. Comme démontré au travers des études de cas, dans le contexte d'une communauté de marque, ce sentiment se développe autour de la reconnaissance et de l'interprétation commune des valeurs de la marque.

En achetant un produit qui vise à satisfaire un besoin physiologique, qui est le premier niveau de la pyramide de Maslow, le consommateur ne portera pas forcément sa réflexion vers les valeurs prônées par la marque. Par contre, lorsqu'il souhaite acquérir un produit visant à satisfaire un besoin d'appartenance ou d'estime, l'importance de ces valeurs prend tout son sens. Ainsi, avant l'acquisition de ce dernier, le consommateur a déjà adhéré aux valeurs qu'incarne le produit.

Par conséquent, il est logique et cohérent de développer un sentiment d'appartenance entre des consommateurs qui acquièrent un même produit dans le but de satisfaire un besoin similaire d'appartenance ou d'estime. C'est donc tout naturellement qu'un produit de luxe favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

L'EXISTENCE D'UN ESPACE COMMUNAUTAIRE

La troisième caractéristique consiste en la création d'un espace communautaire où les membres peuvent échanger. Celui-ci peut être réel ou virtuel.

La mise en place d'une plateforme Internet, dans le cas d'une communauté en ligne, n'est pas influencée par la nature luxueuse ou non du produit fédérateur. Les deux études de cas démontrent que Nutella, qui n'est pas considéré comme une marque de luxe, a mis sur pied une plateforme communautaire nommée « myNutella.com ». La communauté de Harley-Davidson, considérée comme une marque de luxe, peut également se retrouver sur le réseau social « harleysocial.com » quand bien même il n'est pas administré par la marque.

Par conséquent, le fait qu'il s'agisse d'une marque de luxe ou non ne porte ni préjudice, ni ne favorise la réalisation de cette caractéristique.

LA DÉFINITION DES RÈGLES D'APPARTENANCE

La quatrième caractéristique consiste à définir un code permettant au membre de se distinguer des non-membres. Comme il est expliqué plus haut dans ce rapport, dans toutes interactions sociales, un individu adopte une ligne de conduite afin de renvoyer l'image de soi qu'il souhaite revendiquer. Cette image de soi est nommée la « face ». En respectant le code que constituent les règles d'appartenance, l'individu protège également la « face » des autres.

Lorsque le consommateur entreprend sa démarche d'achat dans le but de satisfaire un besoin d'estime, il le fait dans le but d'améliorer sa « face ». Par conséquent, ce dernier accorde beaucoup plus d'importance à des règles d'appartenance et, pour les mêmes raisons, est plus enclin à les respecter.

Ce code peut être décrit ou implicite. Dans l'exemple de la communauté Nutella aucune définition de ces règles n'est perceptible tandis que dans le cas de Harley-Davidson celles-ci sont quasi évidentes. Si, en mangeant du Nutella, l'individu n'est pas en train de travailler l'image qu'il renvoie, il le fait lorsqu'il roule en Harley-Davidson.

Lorsque le consommateur acquiert un produit dans le but de se distinguer et de s'affirmer, il aura naturellement besoin de se référer à ces règles d'appartenance. Par conséquent, puisque les produits de luxe satisfont des besoins d'appartenance et d'estime, ils favorisent naturellement la mise en œuvre de cette caractéristique.

JOUER LA TRANSPARENCE ET ÊTRE À L'ÉCOUTE

La cinquième caractéristique décrit la façon de communiquer sur les médias sociaux. Au travers des études de cas, nous avons pu constater que Nutella semblait plus à l'aise que Harley-Davidson dans ce domaine.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'un besoin physiologique peut toujours être satisfait de manière plus ou moins identique tandis que la manière de satisfaire un besoin d'estime ou d'appartenance évolue en permanence. Un produit qui implique une démarche d'achat hautement affective se verra d'autant plus affecté par une critique nuisant à son image. Les marques de luxe ont de ce fait plus à craindre lorsqu'elles s'exposent à l'opinion de tout un chacun. Cependant, elles sont de plus en plus nombreuses à s'exprimer ouvertement sur les réseaux sociaux et parviennent ainsi à renforcer leur image.

Par conséquent, cette caractéristique ne constitue pas un obstacle figé mais implique, de la part du management, une adaptation de la politique de communication de la marque.

ÉTABLIR UN PROGRAMME D'AMBASSADEURS DE MARQUE

Pour rappel, l'établissement d'un programme d'ambassadeurs signifie une perte de contrôle acceptée de la communication et l'implication de la communauté dans certains projets.

A priori, cette décision est indépendante du type de produit vendu. Le plus difficile est de modifier, en interne, les habitudes managériales des cadres supérieurs. Cela peut s'avérer moins évident au sein d'une marque de luxe où le créateur s'apparente plus souvent à un

artiste qu'à un gestionnaire. Dès lors, il est plus difficile d'accepter que ses clients interviennent durant le processus de production de l'œuvre au lieu de se contenter de l'admirer une fois celle-ci terminée.

Cependant, rien n'empêche une marque de luxe de mettre en application cette caractéristique. La question se pose dès lors de savoir si le client souhaite réellement s'investir dans la création de cette œuvre ou s'il préfère se laisser surprendre par l'artiste. La réponse diffère très probablement d'une marque à l'autre. Puisque chaque communauté est unique et différente, il n'est simplement pas possible de donner une réponse générique à cette question. Pour le savoir, le « community manager » devra écouter sa communauté. Il se peut qu'elle ne veuille pas s'impliquer dans le processus direct de production mais serait, en contrepartie, ravie de participer, par exemple, à l'élaboration d'une campagne publicitaire. C'est à ce stade que le « community manager » fera la différence par sa sensibilité et son talent à cerner sa communauté.

Par conséquent, même si cette caractéristique peut être plus difficile à mettre en œuvre auprès de certaines marques de luxe, ces dernières ne semblent pas moins prédisposées à le faire qu'une marque quelconque.

Les six caractéristiques retenues dans ce rapport pourraient être classées en trois différents ensembles.

Le premier regrouperait les caractéristiques directement liées au pouvoir fédérateur de la marque et du produit. Il est indéniable que certains objets ont meilleure vacation à susciter le dialogue et l'identification à une collectivité que d'autres. Cela n'a cependant rien à voir avec le fait que ce soit un produit de luxe ou non. Certains objets, ou certaines prestations ont, par leur nature, quelque chose à raconter tandis que d'autres existent simplement pour être consommé. Avant de vouloir favoriser l'émergence d'une communauté de marque, il s'agit de s'assurer de la capacité de la marque à satisfaire les caractéristiques fédératrices.

Le deuxième ensemble inclurait les caractéristiques permettant la mise en œuvre de la communauté. Il s'agit des caractéristiques que la marque peut influencer. Afin que la communauté puisse naître et vivre, elle a besoin qu'on lui crée des conditions favorables, notamment en prenant les mesures utiles pour favoriser les échanges entre membres et pour renforcer leur sentiment d'appartenance.

Le troisième ensemble regroupe les caractéristiques qui définissent les manières dont la communication se fait entre la marque et la communauté.

Sur la base de ces trois ensembles de caractéristiques, le tableau ci-dessous tente d'illustrer et de résumer le degré d'avantage dont bénéficie une marque de luxe dans l'émergence d'une communauté.

	Défavorable à une marque de luxe	Neutre	Favorable à une marque de luxe	Remarques
CARACTERISTIQUES FEDERATRICES				
Des interactions soutenues			✓	Une haute implication force à se forger une opinion. L'aspect affectif motive l'individu à partager.
La reconnaissance d'une identité collective et d'un code culturel			✓	L'achat d'un produit dans le but de satisfaire un besoin d'appartenance favorise un sentiment de même nature.
CARACTERISTIQUES DE MISE EN ŒUVRE				
L'existence d'espaces communautaires définis		☹		
La définition des règles d'appartenance au collectif			✓	Un consommateur qui achète dans le but de satisfaire son image de soi est plus sensible aux règles d'appartenance.
CARACTERISTIQUES DE COMMUNICATION				
Jouer la carte de la transparence		☹		
Etablir un programme d'ambassadeurs de marque	✗			L'égo des créateurs de certaines marques acceptera difficilement l'implication du consommateur dans la phase de production du bien.

Finalement, il semblerait qu'une marque de luxe, du moins en regard des éléments développés dans ce rapport, présente tous les avantages fédérateurs de base indispensables à l'émergence d'une communauté de marque.

Certains éléments de mise en œuvre se voient même simplifiés grâce au comportement du consommateur.

L'obstacle majeur et parfois insurmontable peut être l'égo de l'artiste-créateur de certaines marques, notamment lorsqu'il s'agit de haute couture. L'ampleur de leur égo se démontre par leurs propos, par exemple lorsque Karl Lagerfeld prétend n'avoir besoin de se justifier envers personne. Ou encore Yves Saint Laurent lorsqu'il dit :

« Dans la haute couture il n’y aura plus rien après Coco Chanel et moi. »⁶⁰

Hormis la résistance au changement dont font souvent preuve les marques de luxe, tous les éléments semblent jouer en leur faveur lorsqu’il s’agit de mettre au point une stratégie marketing s’articulant autour d’une communauté.

Cependant, il s’agit bien d’une décision stratégique et ce rapport ne prétend pas que celle-ci soit toujours la bonne. Même si aujourd’hui la tendance générale s’oriente, dans les pays occidentaux, vers un marketing postmoderne, une telle décision doit être considérée en fonction de chaque marque.

Par contre, une marque qui vise à satisfaire des besoins d’appartenance ou d’estime via un processus d’achat à haute implication affective, possède toutes les qualités requises pour la mise sur pied d’une stratégie communautaire.

⁶⁰ <http://mode.blog.lemonde.fr/2010/06/17/faut-il-oublier-le-passe-pour-se-donner-un-avenir>, consulté le 26.09.2011.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BASCOUL, Ganaël, KAPLAN, Andreas M. Communauté et marketing relationnel. In : MICHON, Christian. *Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*. 3^{ième} édition. Paris : Pearson Education France, 2010, 536 p. ISBN : 978 2 7440 7469 1.

CHEREAU, Matthieu. *Community management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*. Paris : Dunod, 2010. 170 p. ISBN : 978 2 10 054606 0.

COVA, Bernard. *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*. Paris : L'Harmattan. 1995.

ERTZSCHEID, Catherine, FAVERIAL Benoît, GUEGUEN, Sylvain. *Le Community Management : Stratégie et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. Paris : Les Editions Diatino, 2010. 263 p. Collection : Médias Sociaux. ISBN : 978 2 35456 018 8.

LENDREVIE, Jacques, LEVY, Julien, LINDON, Denis. Le comportement des consommateurs. In : *Mercator*®. 8^{ième} édition. Paris : Dunod, 2006. P. 131 – 196. ISBN : 2 10 050262.

MILLER, Micheal. Marketing via les médias sociaux. In : *Le guide ultime du e-marketing*. 1^{ère} édition. Paris : First-Gründ, 2011. P. 397 – 427. ISBN : 978 2 7540 2604 8.

MITCH, Joel. *Six Pixels de Séparation : Quand le marketing se met à l'heure des réseaux sociaux*. Paris : Les Editions Diatino, 2010. 252 p. Collection : Médias Sociaux. ISBN : 978 2 35456 013 3.

SICARD, Marie-Claude. *Luxe, mensonges et marketing : Mais que font les marques de luxe*. 2^{ième} édition. Paris : Pearson Education France, 2008. 219 p. ISBN : 978 2 7440 6209 4.

THÈSES, MÉMOIRES

BAUDRON, Vincent. *Typologie des acteurs au sein d'une communauté de marque*. 2008. 114 p. Mémoire, Recherche Marketing, Panthéon-Sorbonne- Université Paris 1, 2008.

MURCIA, Aline. *Le postmodernisme*. 2003. 22 p. Rapport de séminaire, Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine. 2003.

SITZ, Lionel. *Communauté de marque : Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement*. 2006. 532 p. Thèse, Sciences de Gestion, Université Paris XII – Val de Marne, 2006.

ARTICLES

BRINT, Steven. Gemeinschaft Revisited : A critique and Reconstruction of the community concept. 2001. *Sociological Theory*, 19, p. 1 – 23.

CELSI, Richard L., ROSE, Randall L., LEIGH, Thomas W. An Exploration of High-Risk Leisure Consumption Through Skydiving. *Journal of Consumer Research*, 1993, Vol. 20, p. 1 – 23.

COVA, Bernard, PACE, Stefano. Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case « my Nutella The Community ». *European Journal of Marketing*. 2006, Vol. 40, No. 9/10, p. 1087 – 1105.

DURKHEIM, Emile. Communauté et société selon Tönnies. *Revue philosophique*, 1889, 27.

FOURNIER, Susan et al. Building Brand Community on the Harley-Davidson Posse Ride. *Harvard Business School*, 2000.

ROSSITER, John J. et al. A Better Advertising Planning Grid. 1991. *Journal of Advertising Research*. P. 12.

SCHOUTEN, John W., MCALEXANDER, James H. Subcultures of Consumption : An Ethnography of the new Bikers. *Journal of Consumer Research*, Inc. 1995, Vol. 22, p. 43 – 61.

VERVILLE, Danielle, LAFRANCE, Jean-Paul. L'art de bavarder sur Internet. *Réseaux*, 1999, Vol 17, No 97, p. 179 – 209.

ACTES DE CONGRÈS

2^{ème} JOURNEES NORMANDES DE LA RECHERCHE SUR LA CONSOMMATION (2003, IAE de Caen). *Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe : un début de clarification*. Puyricard : Institut d'Administration des Entreprises, 2004, 33 p.s

SITES WEB

Blog lemonde.fr. *Faut-il oublier le passé pour se donner un avenir ?*. <http://mode.blog.lemonde.fr/2010/06/17/faut-il-oublier-le-passe-pour-se-donner-un-avenir/> (consulté le 26.09.2011).

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. *Etymologie de marque*, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/marque> (consulté le 19.09.2011).

Dictionnaire Larousse. *Désir nom masculin – Encyclopédie Larousse* . <http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun-nom/d%C3%A9sir/42476> (consulté le 19.09.2011).

FULLSIX. *Face to Facebook – Roadmap*. 2010. <http://www.slideshare.net/cbanti/face-to-facebook-roadmap> (consulté le 19.09.2011).

Gartners Newsroom. *Gartner Says Enterprises Must Create Separate Marketing Strategies for Generation Virtual*. July 2008. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=721008> (consulté le 19.09.2011).

Lausanne Chapter. *A propos du logo (patch) de LAUSANNE CHAPTER SWITZERLAND*. <http://www.lausanne-chapter.ch/lc2010/index.php/home/presentation/63-logo> (consulté le 19.09.2011).

MARKETING 2.0. *Le blog de l'agence de communication interactive*. 17 mars 2011. <http://www.marketing20.fr/marketing-communautaire-marketing-social/comment-cree-et-animer-un-programme-dambassadeurs-de-marque> (consultée le 19.09.2011).

Office fédéral de la culture. *Définition de la culture par l'UNESCO*. Août 1982. <http://www.bak.admin.ch/themen/kulturpolitik/00449/index.html?lang=fr> (consulté le 19.09.2011).

SYNTHESIO. *Tout savoir sur le Social CRM*. Février 2011. http://synthesio.com/corporate/wp-content/uploads/case_studies/DZN-SYNTHESIO-Social_CRM_Made_Easy-FR-whp.pdf (consulté le 19.09.2011).

Techno-science.net. *Définition réseau social*. <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=11019> (consulté le 19.09.2011).

Université de Lille. *Erving Goffman et les rites de la vie quotidienne*. Décembre 2004. <http://stl.recherche.univ-lille3.fr/seminaires/philosophie/macherey/macherey20042005/keckGoffman.html> (consulté le 19.09.2011).

WEB STRATEGY BY JEREMIAH OWYANG. *Check list : Develop a successful advocacy program*. 22 septembre 2009. <http://www.web-strategist.com/blog/2009/09/22/checklist-develop-a-successful-advocacy-program/> (consulté le 19.09.2011).

WEB STRATEGY BY JEREMIAH OWYANG. *Forbes : How to create a customer advocacy program*. 13 juillet 2010. <http://www.web-strategist.com/blog/2010/07/13/forbes-how-to-create-a-customer-advocacy-program/> (consulté le 19.09.2011).

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 JOHN J. ROSSITER, "A BETTER ADVERTISING PLANNING GRID", JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH, 1991.....	9
FIGURE 2 PLAN DE LA MÉTHODOLOGIE.....	11
FIGURE 3 LES 4 NIVEAUX DE L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE.....	15
FIGURE 4 NIVEAU D'IMPLICATION DE LA COMMUNAUTÉ.....	21
FIGURE 5 MOTO TYPE « DRESSER »	29
FIGURE 6 LOGO HARLEY-DAVIDSON	30
FIGURE 7 DRAPEAUX AMÉRICAINS LORS D'UN RASSEMBLEMENT DU « HOG ».....	31
FIGURE 8 EXEMPLE DE PROFIL SUR WWW.MYNUTELLA.COM	37