

LA CONFUSION DES RÔLES DE CONSOMMATEUR ET DE PRODUCTEUR DANS LES COMMUNAUTÉS DE MARQUE : une complicité dangereuse ?

PASCALE EZAN ET BERNARD COVA

La frontière consommateur-producteur s'estompe dans les communautés de marque. La passion partagée constitue, en effet, un élément fédérateur qui permet au personnel en contact et aux clients de se rencontrer et de développer des actions conjointes. Cet article examine les conséquences positives et négatives de ce brouillage pour l'entreprise en s'appuyant sur l'analyse de la communauté de marque Warhammer. Il met notamment l'accent sur le risque de double exploitation du personnel comme des clients et sur ses conséquences négatives. Il propose un ensemble de voies de recours pour anticiper ce risque dans les communautés de marque.

En management, l'idée de *best practices* s'appuie le plus souvent sur des cas emblématiques d'entreprises à succès, repris à l'infini par les consultants, les chercheurs et les enseignants, comme le modèle à suivre, ou comme celui qui doit servir d'inspiration pour les autres entreprises. Dans le domaine en plein expansion des communautés de marque, (5), après l'exemple nord-américain d'Harley-Davidson qui a séduit bon nombre de marketers dans le monde, un des modèles les plus souvent cités en Europe est celui de Ducati (15). Federico Minoli, le manager choisi par les nouveaux actionnaires à la fin des années 90 pour redresser l'entreprise, a créé un nouveau modèle de management qui a dépassé toutes les espérances : Ducati est devenu un fleuron de l'industrie motocycliste européenne mais aussi une marque culte au nombre d'adeptes (les ducatisistes) croissant. Pour venir présenter son expérience dans des conférences et partager ce nouveau modèle de management, Minoli n'a pas ménagé son temps et son énergie. Ce modèle se résume à un effacement complet de la traditionnelle rupture consommateur/producteur

héritée de la théorie économique (8). En effet, le personnel en contact et les clients ont le même statut quand on travaille avec une marque communautaire : ils sont tous membres de la tribu sans aucune distinction. Le personnel en contact est consommateur des produits de la marque quand les clients, eux, peuvent se transformer en producteurs d'événements, d'idées et même d'accessoires de la marque (15). En conséquence, il n'y a plus de directeur marketing chez Ducati, mais un *Community Manager* en charge de développer la communauté tant en interne qu'en externe. Les recrutements de personnels se font par cooptation. Le ciment de cet édifice est la passion partagée pour la marque culte. Ce modèle d'inspiration religieuse (2) s'appuie sur l'idée que la passion efface toutes les frontières. Peu importe l'âge, la CSP, la nationalité, etc., des consommateurs ou du personnel, la seule règle pour pouvoir participer : être passionné. Qui n'est pas passionné de Ducati n'a pas vraiment sa place dans la communauté.

Cet effacement de la frontière entre consommateur et producteur est clairement dans l'air du temps avec notamment les approches de *Consumer Generated Content* popularisées par le Web 2.0 et surtout la notion

Pascale Ezan enseigne à l'IUT d'Evreux et au sein du Groupe ESC Rouen.

Contact : pascale.ezan@univ-rouen.fr

Bernard Cova est Professeur à Euromed Management de Marseille et Professeur Visitant à l'Université Bocconi de Milan. Ses recherches s'inscrivent dans le courant dit de la CCT, Consumer Culture Theory, et s'intéressent en particulier au rôle actif des communautés de consommateurs.

Contact : bernard.cova@euromed-marseille.com

● La confusion des rôles de consommateur et de producteur

de co-création introduite par la nouvelle théorie du marketing, la *Service Dominant Logic* ou SDL (10). L'idée de base de la SDL est que le marketing s'est construit à l'origine sur le modèle économique de l'échange de produits manufacturés : des ressources tangibles avec une valeur d'usage sont échangées au cours des transactions entre producteurs et consommateurs. L'autre idée forte de la SDL est que le marketing des services qui a émergé à partir des années 70 et qui a ouvert la voie aux approches de marketing relationnel est lui aussi construit sur le même modèle hérité de l'économie : les services y sont compris comme un type spécial de produit échangé car intangible. L'utilisation du mot « service » au singulier dans le vocable *Service Dominant Logic* veut ainsi rompre avec cette approche hybride et insuffisante : alors que le pluriel « services » renvoie à une production d'un type spécial (une servuction !), le singulier « service » indique le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un. Il ne s'agit plus de faire du marketing vers les consommateurs (*market to*) mais de faire du marketing avec les consommateurs (*market with*). La co-création de valeur entre l'entreprise et le(s) consommateur(s) est le processus-clé de cette nouvelle logique marketing qui rallie de plus en plus de supporters depuis son introduction (10).

Avec les communautés de marque le concept de co-création de valeur est poussé à la limite puisqu'il transforme la marque en une plate forme virtuelle (1) sur laquelle s'agrègent personnel en contact et consommateurs unis par une même passion. Au-delà du fait que la mise en œuvre de telles stratégies semble inévitable compte tenu du rééquilibrage en cours des rapports de pouvoir entre producteur et consommateur (17), les avantages tirés de telles stratégies communautaires sont annoncés comme importants (2, 15) : augmentation de la satisfaction, ac-

croissement de la fidélité des consommateurs, apport d'informations, amplification du bouche à oreille, etc. Pourtant, certains signes avant-coureurs laissent craindre une dérive qui pourrait être préjudiciable d'abord au personnel en contact, ensuite aux consommateurs et pour finir à l'entreprise. L'étude d'un cas emblématique de communauté de marque (encadré 1) au travers d'une approche ethnographique (encadré 2) sert de fil rouge tout au long de cet article pour décrire et analyser la confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque. L'article en investigate les conséquences tant positives que négatives pour tous les acteurs concernés. En conclusion, il s'attache à identifier les voies de recours disponibles pour éviter les conséquences négatives de cette confusion sur l'activité de l'entreprise.

Des avantages notables pour tous

Dans le monde actuel, le personnel en contact vit de plus en plus passionnément les marques et produits qu'il commercialise. Certains collaborateurs nouent, par exemple, des liens affectifs avec une marque dès l'enfance, en tant que consommateurs. Ils aspirent à devenir des salariés de l'entreprise commercialisant cette marque culte, quand ils sont devenus adultes. Tel est le cas de ce collectionneur de figurines Kinder, qui après de multiples tentatives infructueuses, a finalement été recruté, par Ferrero ; ses dirigeants ont fini par s'incliner devant l'expertise de ce jeune passionné. Il anime aujourd'hui le site dédié aux figurines Kinder et côtoie des collectionneurs comme lui en vivant de sa passion. Le recrutement d'un futur collaborateur est souvent conditionné par une bonne connaissance de l'ensemble

Encadré 1 : Warhammer, un cas d'école de gestion de communauté de marque

« Warhammer produit par Games Workshop est un jeu de stratégie militaire de plateau réalisé avec des figurines à peindre et à collectionner. Le concept se décline en trois univers dont chacun présente des spécificités même si les règles de jeu sont relativement stables d'un univers à l'autre. Warhammer Battle se déroule au sein d'un monde médiéval enchanté dans lequel différentes races s'affrontent pour leur survie. Warhammer 40000 dont le champ d'action s'organise dans un espace futuriste peuplé d'extraterrestres extrêmement dangereux. Enfin, Le Seigneur des anneaux se présente comme un univers à part notamment par le fait que le jeu se joue non pas avec des unités compactes symbolisées par une armée mais avec des guerriers indépendants. Il est directement relié aux ouvrages de Tolkien et ne revendique pas un côté évolutif et innovant, ce qui caractérise Warhammer Battle et Warhammer 40000. Chaque fan de Warhammer choisit l'univers qui correspond à ses aspirations en sachant que de toute façon, quel que soit son choix, il fait partie d'une communauté d'individus animés par la passion. » (Ludovic, 23 ans)

Cette définition des Warhammer proposée par un passionné rend bien compte de la dimension tribale des joueurs de Warhammer qu'ils se situent côté consommateur ou côté producteur (13) : la conscience d'appartenir à un groupe d'initiés capables de comprendre les spécificités du jeu et de la marque ; la nécessité pour ce faire de mobiliser des connaissances complexes acquises au travers de rites et de traditions attachés à la marque ; un parcours initiatique inculquant un sens de l'honneur et du service entre membres de la communauté.

La gestion de la communauté Warhammer par Games Workshop a déjà été présentée comme un cas emblématique (5) de gestion de communauté de marque. Il est à ce titre porteur de validité externe pour d'autres cas similaires et provenant de secteurs très disparates comme Alfa Romeo, I-Pod, World of Warcraft, etc. Ses enseignements ne sont, par contre, pas forcément extrapolables à la gestion de phénomènes communautaires liées à une activité (le trekking, le snowboard, l'escalade, etc.) et non à une marque. On peut ainsi s'interroger sur leur validité externe pour les relations entre vendeurs et consommateurs dans une GSS comme Decathlon ou Go Sport.

Encadré 2 : Une approche ethnographique

L'approche ethnographique appliquée à l'étude de la consommation combine un regard anthropologique qui questionne constamment les présuppositions culturelles des chercheurs en les obligeant à prendre au sérieux le point de vue des consommateurs (16) avec une immersion de longue durée au cœur du phénomène observé permettant la mise en œuvre de dispositifs tels l'observation participante, l'entretien non directif, l'entretien semi-directif, l'introspection, etc. (16).

Trois dispositifs de terrain ont été mis en œuvre dans l'étude de la communauté Warhammer :

- une observation quasi participante (participation aux événements de la communauté mais pas aux jeux) a été menée par un des auteurs dont le conjoint et les enfants sont des fans de Warhammer depuis huit ans. L'observation des comportements de consommation et les discussions entretenues au sein de la famille, la consultation régulière des magazines (*White Dwarf*...) et des nombreux ouvrages (*Codex*, *Guide du collectionneur*, livres de règles...) dédiés à la marque a permis d'alimenter régulièrement pendant quatre ans le processus de collecte des données ;

- une observation participante avec prise de photographies et enregistrements vidéo lors de l'événement annuel le « *Games Day* » réunissant près de 3 500 passionnés au Stade de France le 20 avril dernier ;

- ces dispositifs dans un contexte familial ont été complétés par une observation non participante et des entretiens non directifs réalisés sur deux ans par l'autre auteur auprès d'un groupe de passionnés de Warhammer se réunissant chaque samedi après-midi dans le magasin *Games Workshop* de sa ville située au sud de la France.

Dans l'étude de la communauté Warhammer et des situations vécues par le personnel en contact et les consommateurs, le regard anthropologique est ce qui a permis de dépasser une lecture folklorique du phénomène pour essayer de comprendre et accepter le sens que les individus donnaient à leurs actions. Là où les chercheurs auraient pu classer une action comme marchande ou mercantile, les acteurs lui conféraient un sens rituel et sacré qu'il fallait admettre même si cela pouvait paraître bizarre de la part d'un proche parent.

des éléments et des règles de la communauté visée. Par exemple, pour une marque de moto, il s'agit de partager sensations de vitesse, accidents de moto, récits de courses etc. (14). Ces collaborateurs passionnés sont aussi des consommateurs à temps partiel alors que les consommateurs passionnés eux deviennent des producteurs à temps partiel (12). Le consommateur passionné bâtit, en effet, son identité, au travers de la mise en jeu de sa marque culte dans la vie quotidienne (9). Il est donc normal que ce consommateur ait envie de jouer un rôle actif, d'interagir avec l'entreprise qui gère la marque et de faire entendre sa voix. Il veut collaborer et participer à la définition des produits et services avec les membres de l'entreprise et les autres membres de sa communauté. Il considère, d'ailleurs, que lui comme ses collègues membres de la communauté de marque en savent autant, sinon plus, que les collaborateurs de l'entreprise sur la marque qu'ils adorent (13) surtout quand ces derniers ne sont pas, eux, des passionnés de la marque.

Ceci se vérifie nettement dans le cas de Warhammer. Ce n'est pas un lien marchand qui unit le personnel en contact et les fans de la communauté, mais une passion partagée (image 1). Le concept repose bien évidemment sur des transactions classiques liées à une relation commerciale mais celles-ci sont occultées par un univers et une ambiance collective qui effacent la notion d'argent. Les collaborateurs de *Games Workshop* sont prioritairement considérés par les joueurs-consommateurs comme des « frères passionnés comme nous ». Ainsi, par un processus que certains définiraient de compromission réciproque (3), les clients s'évertuent à gommer le côté marchand de leurs représentations du personnel en contact quand ce personnel s'évertue à mettre en exergue l'ex-

pertise et les compétences des consommateurs en reconnaissant l'excellence de leurs productions (encadré 3).

Ce brouillage des représentations a des conséquences sur les comportements de chacun des membres d'une communauté de marque. D'une part, les collaborateurs sont capables de mieux répondre aux demandes des clients et surtout de crédibiliser leur approche de vente en remplaçant le traditionnel discours commercial (caractéristiques / avantages / bénéfices) par un discours émotionnel ancré dans leur propre expérience quotidienne comme dans l'histoire de la marque ou du produit. Le collaborateur peut ainsi développer avec les clients une complicité à la fois de connaisseur expert mais aussi de pratiquant. Il fournit bien autre chose que de l'information et du conseil en sachant créer une interaction, puis souvent une relation, autour d'une passion (encadré 4). L'objectif est, à la fois, de dépasser la relation marchande et de développer l'intimité client (14).

D'autre part, le processus d'achat repose sur une satisfaction générale des parties prenantes. La logique sous-jacente renvoie à une relation gagnant-gagnant entre producteur et consommateur. On a affaire ici à des partenaires qui interagissent autour d'une passion. La mission de l'entreprise consiste alors à fournir des figurines et des produits dérivés (décors pour dioramas, livres, livres de règles, magazine...) permettant d'alimenter la recherche de sensations du consommateur ; celui-ci se montrant reconnaissant en étant fidèle à l'entreprise et en colportant la bonne parole pour élargir la communauté. Dès lors, le lien qui s'établit entre l'entreprise et ses clients s'inscrit dans la durée et suppose des efforts de part et d'autre. Pour l'entreprise, il est nécessaire de

● La confusion des rôles de consommateur et de producteur

Image 1 : Table de jeu avec collaborateur et consommateurs



Encadré 3 : Des liens collaborateur/consommateur démarchés

L'univers Warhammer est caractérisé par l'absence de productivité marchande affichée. Le conseil et l'animation font partie intégrante des missions du vendeur. Il a un rôle pédagogique lorsqu'il apprend aux novices à peindre ou à jouer en indiquant les règles à mobiliser pour contrer telle ou telle attaque de l'armée adverse. Il renforce les liens communautaires quand il commente avec les consommateurs experts la validité des nouveautés, le bien-fondé d'une technique de montage ou la pertinence d'une règle de jeu. Au regard de la dimension sociale attachée à la mission des vendeurs chez Games Workshop, un manager accompli serait sûrement navré de constater les pertes de temps au guichet suscitées par les nombreuses discussions entre passionnés, notamment lors d'événements comme le Games Day, rassemblement qui regroupe les fanatiques du jeu une fois par an à Paris.

Cette démarchandisation du personnel en contact se conjugue à une certaine forme de professionnalisation des consommateurs. En effet, dans les points de vente Games Workshop, on voit des clients apporter leurs figurines ou des photographies de leurs créations pour les soumettre à l'avis du personnel. Il s'agit ici d'obtenir la validation d'un professionnel que l'on conçoit comme un « boss », un représentant recruté par la marque cristallisant cette passion. Souvent, le personnel joue le jeu qu'on attend de lui en félicitant, en questionnant sur les savoir-faire mis en œuvre, voire en interpellant les autres collaborateurs ou clients présents pour susciter des échanges. Le personnel s'incline ainsi devant l'expertise du client sans que l'on puisse vraiment déterminer si cette admiration est feinte ou si effectivement, le personnel reconnaît formellement la supériorité du client.

Encadré 4 : Conséquences positives de la confusion des rôles pour l'entreprise

L'entreprise Games Workshop dispose d'un avantage concurrentiel important car la communauté s'organise autour d'une histoire, de rites et d'un système de valeurs qui sont particulièrement difficiles à imiter pour un nouvel entrant sur ce marché.

Ainsi, les clients sont des fidèles qui animent le réseau, recrutent eux-mêmes d'autres passionnés ou répondent de façon massive aux événements de la marque. En définitive, la politique de communication repose essentiellement sur des pratiques de bouche à oreille organisées par les consommateurs, ce qui rend le discours moins onéreux pour l'entreprise et plus crédible pour les nouveaux clients.

Cet univers créé autour de la marque occulte également les aspects mercantiles de la relation vendeur-client. Le prix des figurines et des produits dérivés est relativement élevé mais ne constitue par pour autant un véritable frein à l'entrée dans la communauté. Au contraire, les consommateurs passionnés allouent un budget important à l'achat des magazines et des figurines. Ce budget est d'ailleurs souvent dépassé – et justifié – par les passionnés lors de la sortie d'une nouveauté ou lors d'événements comme le GamesDay durant lesquels des promotions sont accordées. En fait, l'argent dépensé constitue un investissement jugé nécessaire pour entrer dans la communauté Warhammer avec les retombées positives que le passionné a intériorisées. On retrouve, dans ce cas, les principes du marketing tribal : la valeur de lien des produits efface leur valeur d'échange.

prendre en compte les besoins matériels et sociaux de façon à créer un univers riche et électif. Pour le consommateur, il s'agit de s'informer sur la marque, de s'approprier ses valeurs pour être identifié comme un membre à part entière. Tout ceci relève du registre émotionnel car on donne forcément quelque chose de soi quand on intègre une communauté en tant que collaborateur ou en tant que consommateur. Le pendant de cet effort à l'entrée est le coût de l'abandon. Renoncer à une passion met l'individu en danger car ses repères identitaires s'en trouvent bouleversés.

Fort de ce double constat, on pourrait évoquer les tentatives de manipulation de l'entreprise pour capter un public conquis par une passion. Dans le cas Warhammer, les clients des magasins Games Workshop se considèrent comme des passionnés avertis qui consomment en toute connaissance de cause (encadré 5). Ils assument pleinement leur passion et sont finalement très contents de trouver une entreprise qui répond à leur désir de créer et/ou de jouer. « *Warhammer, ce n'est pas du marketing, c'est une secte avec un côté moins dangereux parce que personne ne t'y oblige. Tu adhères aux principes des Warhammer ou tu n'y adhères pas si cela ne te plaît pas. Mais tu sais que si tu adhères, il y a des règles à respecter parce que c'est une communauté comme quand tu veux faire un jeu de société avec quelqu'un, tu ne fais pas n'importe quoi* » (Nicolas, 17 ans). Face à la diabolisation du marketing qui influencerait jusqu'au conditionnement, augmenterait les tendances matérialistes des individus ou encore favoriserait le gaspillage, les communautés de marque constituent des contre-arguments qui placent le consommateur au cœur même d'un système relationnel qu'il s'active lui-même à dynamiser.

Des problèmes non négligeables pour les passionnés

Malgré l'ensemble des avantages précités, la communauté de marque n'est pas un toujours un modèle de rêve.

Il existe ainsi pour les salariés un certain risque (14) à vouloir insérer trop d'éléments appartenant au domaine de la vie privée dans le monde du travail. La frontière entre vie privée et vie professionnelle devient alors moins nette et l'on introduit des zones de recouvrement entre les deux. Avec le développement des approches de communautés de marque, on demande au personnel en contact de ne plus être simplement un collaborateur mais un collaborateur passionné à l'image du modèle promu par Ducati. Mêler métier et passion constitue un bon support de productivité pour l'entreprise qui recrute ses collaborateurs. Il est en effet reconnu que quand on est passionné par ce que l'on fait, on est souvent plus efficace. On peut alors avancer ici l'idée d'une « double exploitation » de ces collaborateurs qui ne touchent qu'un salaire pour rétribuer un travail matériel lié au statut d'employé et un travail immatériel induit par celui du passionné.

Dans le cas Warhammer, même s'il y a des belles promotions de carrière, on ne rentre pas comme collaborateur chez Games Workshop pour gagner beaucoup d'argent mais pour vivre pleinement sa passion. Ce que certains considèrent « *comme une sacrée chance* ». Néanmoins, le turnover très important dans les points de vente laisse à penser que la passion s'estompe face au quotidien (encadré 6). Il est souvent difficile de rester passionné par une marque quand on voit les choses de l'intérieur. Le personnel chez Games Workshop est amené à remplir des missions qui relèvent parfois du grand écart tant elles appartiennent à des univers différents. Dans un même lieu, on attend de lui qu'il conseille non pas comme un vendeur mais comme un copain, qu'il initie des consommateurs novices et même qu'il joue pendant son temps de travail ; en somme qu'il véhicule la fantaisie et la convivialité attachée à la marque. D'un autre côté, on lui donne des objectifs de vente. On lui indique les produits à promouvoir par une communication appropriée. Il doit en définitive, manager un point de vente en s'imposant comme un responsable sérieux, maîtrisant parfaitement les techniques commerciales.

Rencontrer d'autres passionnés pendant le week-end, faire de la peinture ou participer à une partie entre

Encadré 5 : Conséquences positives de la confusion des rôles pour les consommateurs

Pour les consommateurs, entrer dans l'univers Warhammer suppose un effort qui est récompensé par le sentiment de faire partie d'un clan d'initiés : « *Acheter une figurine Warhammer, ce n'est pas acheter un produit basique, c'est forcément pénétrer dans un univers riche, qui va pousser le client à dépasser ses propres limites* » (Marc, 35 ans).

En fait, Warhammer est un univers complexe. Selon les passionnés, c'est véritablement ce qui en fait son intérêt car il ne s'agit pas d'acheter un produit comme un autre mais d'entrer dans un parcours initiatique dans lequel on s'attache à devenir performant (maîtrise des techniques de montage, de peinture, connaissances des règles de jeu...).

Acheter des produits Warhammer, c'est également intégrer un environnement social dans lequel les relations se tissent dans des contextes divers et stratifiés (points de vente, clubs, parties entre copains, événements...). Les consommateurs sont, en effet, amenés à franchir des étapes, ce qui renforce leur attachement à la marque. Au fur et à mesure des parties réalisées, chaque joueur s'identifie à son armée et la défend contre les adversaires potentiels.

Enfin, le contexte communautaire induit une participation des clients considérés comme des collaborateurs donnant leur avis. Ce qui est, somme toute, très valorisant quand on pense avoir développé une connaissance et une expertise pour une marque ou un produit.

Encadré 6 : Le changement statutaire du vendeur-consommateur

Témoignage de Pierre (16 ans) et de son père (48 ans) :

« *L'autre jour, nous nous promenions dans une galerie commerciale et nous sommes rentrés chez Go Sport. Là, nous avons été vraiment étonnés de rencontrer un ancien vendeur de Warhammer que nous avons vu trois mois auparavant dans notre magasin Games Workshop. Il avait changé son tee-shirt rouge de Games Workshop pour porter celui de Go Sport et cela faisait drôle de le voir habillé comme cela. On avait l'impression qu'il était déguisé! C'est bizarre, il y a toujours beaucoup de départs dans le magasin Games Workshop. Par exemple, dans le magasin où l'on va, le responsable a changé quatre fois en huit ans. Mais on ne pouvait pas s'imaginer qu'un vendeur pouvait quitter Warhammer pour aller travailler pour une autre enseigne. On pensait que c'était parce qu'il avait une mutation. Quitter Decathlon pour aller chez Go Sport ou encore chez Carrefour, on peut comprendre. Mais quitter Games Workshop pour vendre des vêtements, ça fait drôle. Le vendeur nous a dit bonjour et comme nous devions avoir l'air surpris, il nous a dit qu'il travaillait là maintenant et c'est tout.*

Nous l'avons à nouveau rencontré en avril dernier au Games Day. Il est venu nous dire bonjour et nous a dit que c'était vraiment chouette d'être là comme un simple consommateur, qu'il pouvait à nouveau profiter du Games Day comme avant et qu'il était vraiment content d'être là sans avoir besoin d'animer une table (de jeu) ».

joueurs peut-il être assimilé à du temps de travail alors que tant de consommateurs font la même chose sans être rémunérés ? Inéluctablement, le marchand rattrape l'extra-marchand, même dans une communauté aussi maillée que Warhammer. Peu à peu, le personnel considère que son implication doit être rétribuée, compte tenu du temps et de l'énergie déployée pour animer le réseau de passionnés. L'angélisme qui a souvent cours dans la communauté Warhammer, consistant à penser que participer à des tournois le dimanche relève de la passion que les collaborateurs témoignent à leur entreprise, les agace souvent à la longue. Ils ont parfois du mal à supporter les propos de leurs clients les enviant de travailler dans des conditions aussi agréables. Néanmoins, parce qu'ils font partie d'une tribu, ils ne peuvent pas s'exprimer : critiquer ouvertement leurs conditions de travail ou leur salaire serait assimilé à de la tricherie, voire à un manque de loyauté pour les autres passionnés qui ne comprendraient sûrement pas.

En portant cette double casquette de membre du personnel et de membre de la communauté, les collaborateurs se placent (sont placés ?) dans une situation schizophrénique. Ils ne peuvent plus se retourner contre l'entreprise sans donner l'impression de trahir la communauté et ses membres. Quand on a, par exemple, la chance de travailler pour Ducati, comment peut-on se permettre de se dresser contre elle ? En conséquence, ces collaborateurs ne peuvent plus défendre leurs droits sans donner l'impression de renier leur passion et par là même se déconstruire d'un point de vue identitaire. Ceci est d'autant plus fort que le personnel est jeune et fasciné par le mythe de l'entreprise dans laquelle il a l'honneur et le bonheur de travailler, souvent dans des conditions précaires et à des niveaux de rémunération inférieurs à la moyenne du secteur. Il en est ainsi chez Ducati où les salaires sont les plus bas de toute l'industrie de la *metalmeccanica* italienne.

On peut alors s'interroger sur un premier problème dans la gestion des communautés de marque. En d'autres termes, instaurer des pratiques de management tribal dans

une entreprise ne soumettrait-il pas le personnel en contact à une vulnérabilité dont il n'a pas conscience quand il est recruté ? Il se retrouve, en effet, contraint par une direction (encadré 7) qui n'hésite pas à appliquer des règles de gestion conventionnelles pour gérer son personnel. Quid du sentiment d'appartenance à une tribu quand l'entreprise connaît des difficultés et que le personnel en contact est la variable d'ajustement ? Comment rester un joueur-copain et promouvoir la convivialité associée aux communautés de marque quand on sait que son emploi est menacé ? Le plus difficile sans doute, pour les collaborateurs c'est de ne pas pouvoir partager ces problèmes avec les clients en les prenant à témoins. Ils risquent en effet, de détruire le fondement même de la relation basée sur la passion.

Mais, ce problème du personnel ne doit pas cacher une seconde difficulté, celui de la gestion du consommateur passionné. La maximisation de l'approche de *Consumer Generated Content* par l'entreprise pourrait aussi se traduire en bout de course par une double exploitation du consommateur : il paierait pour avoir les produits de sa marque culte et il ne recevrait rien pour toutes les idées, histoires et autres liens qu'il produirait autour de cette même marque. Il semble dès lors, nécessaire que l'on reconnaisse ce travail immatériel des consommateurs (encadré 8), qu'on le rétribue à sa juste valeur. Sinon, il y a un risque potentiel de voir se lever les communautés des consommateurs contre les entreprises, non seulement en critiquant l'entreprise ou en boycottant ses produits mais en devenant également de véritables concurrents de la marque autrefois plébiscitée (6). On voit comment au travers du réseau Internet se constituent des forums de discussion, des blogs, des communautés de marque qui montrent que les consommateurs ont envie de participer au développement de leurs marques préférées, devenant vecteurs d'innovations, créateurs de valeurs ; des compétences qui sont traditionnellement reconnues et rémunérées au sein de l'entreprise (7). Cet investissement suppose qu'il y ait sinon une rétribution monétaire du moins une reconnaissance dont les formes ont été encore peu pensées par l'entreprise. Les consom-

Encadré 7 : La double exploitation du personnel

Le problème de la double appartenance (communauté et entreprise) du personnel s'est posé récemment au personnel de Warhammer engagé dans un combat contre la direction au sujet de certains licenciements. Interrogés sur les rumeurs de difficulté de l'entreprise, les membres du personnel des magasins Games Workshop se sont montrés très gênés et ont fait souvent preuve d'un véritable mutisme rompant avec leurs habitudes face à des clients passionnés. Le sujet est apparemment difficile à commenter dans un lieu (le point de vente) qui porte en lui une atmosphère de club fédérant des consommateurs « copains ». Dur retour à la réalité pour le staff Warhammer, car finalement le personnel en contact est bien le lien entre des consommateurs qui vivent leur passion et une hiérarchie qui s'appuie sur cette compétence « émotionnelle » tout en appliquant des règles de management obéissant à des considérations plus rationnelles. Ainsi, confronté aux difficultés de son entreprise, le personnel a rempli les missions habituelles de conseil, d'animation, de vente sans jamais faire mention des conflits régnant au sein de l'entreprise, lors du Games Day. Certains consommateurs mis au courant de ces problèmes ont noté *a posteriori* « que le staff avait l'air moins en forme cette année », sans d'ailleurs vraiment chercher à comprendre.

Sans doute, les collaborateurs de Games Workshop perçoivent-ils eux-mêmes la limite de ces pratiques communautaires : est-ce qu'une tribu peut fonctionner si elle sait qu'une entreprise a des difficultés car quelque part le mythe ou du moins le rêve créé autour du produit est « abîmé » ? Quelle réponse peut-on attendre des clients Warhammer : adhésion ou ressentiment vis-à-vis du personnel en contact désenchanté et préoccupé par son avenir professionnel ?

Encadré 8 : Le travail immatériel des « working consumers »

En tant que passionné, le consommateur est sollicité de différentes façons par Games Workshop. Il peut donner son avis, émettre des idées, dénoncer telle ou telle aberration au niveau des règles de jeu. Ces opinions que les clients émettent, notamment au travers des forums de discussions, permettent à Games Workshop d'améliorer ses produits, de lancer sur le marché des nouveautés qui suscitent l'adhésion des passionnés, puisque ce sont eux qui sont à l'origine de ces innovations. L'idée sous-jacente est de provoquer des échanges parmi les passionnés de façon à créer une sorte d'émulation et de partage d'intelligence dans la communauté.

L'ancrage communautaire de la marque fait que le consommateur Warhammer aspire à convertir de nouveaux passionnés sans aucune rétribution à la clé, juste, pour le plaisir de discuter avec d'autres individus et d'élargir son réseau. Certains d'entre eux créent des clubs, organisent des tournois pour être sûrs de trouver régulièrement des passionnés avec qui exercer leur hobby. En tant que passionnés, ils savent qui a le profil pour devenir membre de la communauté Warhammer et qui ne l'a pas. « *Dans mon lycée, nous avons créé un club de Warhammer. On fait des parties sur l'heure du midi ou quand un prof est absent. Du coup, il y a d'autres copains qui ne connaissaient pas Warhammer et qui sont venus jouer. C'est toujours valorisant de savoir que c'est toi qui a montré les règles, qui a donné des conseils pour avoir une armée* » (Nicolas, 18 ans).

Les consommateurs les plus passionnés, les hobbystes, créent leurs déguisements qu'ils portent pour défendre leur armée et les croyances qui lui sont associées (image 2). Les voir déambuler lors du Games Day constitue à lui seul un événement. On les admire, on se moque d'eux en pratiquant la dérision à propos de leur armée. Ils sont en fait, encore plus impliqués que les collaborateurs pour promouvoir leur passion en se mettant en scène sans compensation juste pour le plaisir de défendre ce en quoi ils croient. Ceci étant, il semble que certains remettent fortement en cause le rôle de Games Workshop, en l'accusant de faire des profits iniques sur le dos des joueurs. Nombreux sont ceux qui détournent le sens des initiales de Games Workshop, G.W., pour parler de « Gros Voleur » (Gros Voleur) synthétisant ainsi la critique faite à Games Workshop. Le débat sur ce thème est particulièrement nourri sur le Net. Ainsi, en 2005, l'entreprise a dû faire face à la fronde d'un certain nombre de faussaires recrutés parmi les consommateurs. Considérant que les figurines étaient vendues trop cher, ces clients ont réalisé des contrefaçons qu'ils ont proposées sur Internet et dans des foires dédiées à la collection. Si l'entreprise a contre-attaqué en démontrant la qualité médiocre voire la dangerosité de certains matériaux utilisés, de nombreux passionnés se sont quand même laissés séduire par ces figurines en les achetant massivement.

moteurs rassemblés en communautés représentent des leviers stratégiques pour les marques. Inversement, ces regroupements peuvent constituer des groupes de pression influents quand les clients sont déçus ou se sentent trahis par la marque qu'ils ont contribué à valoriser (encadré 8).

Une voie de recours pour l'entreprise : la reconnaissance du passionné

L'entreprise qui suit une stratégie tribale encourt ainsi un double risque à moyen terme si elle n'y prend gar-

de : celui de perdre son personnel le plus impliqué et celui de voir ses consommateurs les plus passionnés se retourner contre elle. Elle doit donc éviter que la confusion des rôles se transforme en double exploitation du personnel et des clients pour ensuite dégénérer en conflit larvé dommageable pour l'atmosphère de la communauté. Nous proposons ici une clé de lecture par la reconnaissance qui devrait permettre d'anticiper et de gérer ce phénomène. Pour ce faire, il faut considérer que nous vivons dans un monde où règne le « *sentiment universellement partagé que tous, chacun d'entre nous, nous ne sommes pas assez reconnus, que nous ne recevons pas de reconnaissance à la hauteur de ce*

● La confusion des rôles de consommateur et de producteur

Image 2 : Déguisements lors du Games Day



que nous faisons ou de ce que nous sommes » (4). Cet état des choses est amplifié, comme nous venons de le souligner, quand l'individu évolue dans un cadre communautaire où la production principale est d'ordre immatériel (11) : production d'idées, d'images, d'émotions, de relations affectives, etc ; production de vie communautaire, en somme, qui vient nourrir la valeur de lien de la marque et qui est autant le fait du personnel que des clients. Cette production est bien plus difficile à reconnaître que la production matérielle et il semble que les entreprises soient très en retard sur la capacité à la prendre en compte, à l'évaluer et à la rétribuer.

Pour avancer, il est d'abord utile de considérer les trois sphères de la reconnaissance (4) : la sphère de la socialité primaire où nous cherchons l'amour et l'affection ; la sphère publique (ou socialité secondaire) dans laquelle nous souhaitons le respect ; la sphère du travail dans laquelle nous recherchons l'estime que nous jugeons mériter au prorata de notre contribution productive. Le problème vient du fait que pour les consommateurs passionnés comme pour le personnel passionné ces trois sphères sont entremêlées. En effet, les liens communautaires sont forts car ils sont tissés au niveau de la socialité primaire, entre personnes, sans distinction de rôle public (consommateur ou producteur), qui partagent des émotions et reçoivent de l'affection. Mais, en même temps, ces liens et l'ensemble des épisodes qui

les forgent sont mis sur la place publique, que ce soit durant les nombreux événements ou rassemblements communautaires comme les tournois de Warhammer ou au cours de discussions sur le Net, et ils requièrent alors le respect des autres participants. Enfin, nombre des épisodes de la vie communautaire ne sont pas indépendants du cadre du travail et des échanges marchands organisés pour lesquels l'estime est recherchée.

Le fait d'être tous membres de la même tribu de passionnés confère à chacun une sécurité en termes d'affection, mais ne dit rien sur le respect et l'estime. Le respect se voit essentiellement dans l'interaction avec autrui. Concernant l'estime, on ne peut pas passer sous silence la rétribution de la contribution productive sous une forme monétaire qui traduit cette estime et sanctionne par une redistribution le travail effectué, mais il faut aller au-delà. En fait, la reconnaissance horizontale, celle qui s'exerce entre pairs (collaborateurs et consommateurs) est clairement survalorisée dans les communautés de marque. Les interactions régulières entre les parties prenantes favorisent la mise au jour des mérites et des compétences de chaque partie prenante. Emergent alors des identités spécifiques qui suffisent à nourrir l'affection que chacun recherche dans la communauté : « *le vendeur le plus sympa* », « *celui qui connaît tout par cœur* », « *le client qui a un bon coup de patte pour peindre une figurine* », « *celui qui vient*

Encadré 9 : La reconnaissance de l'engagement des passionnés

Games Workshop répond à la quête de reconnaissance des passionnés par la mise en place d'un système de cooptation qui vise à repérer les consommateurs les plus engagés et à les inciter à venir travailler au sein du groupe.

Les concours et les tournois sont également l'occasion de porter en héros les consommateurs qui sont devenus des experts Warhammer. On valorise leurs mérites dans les pages Web dédiés à la marque, notamment en montrant la qualité de leurs productions et le nombre d'heures de travail nécessaires pour parvenir à ce niveau artistique.

Les vendeurs les plus compétents se voient, quant à eux, proposer des postes valorisants notamment dans le domaine de la conception des figurines (la reconnaissance suprême reposant sur une proposition d'aller travailler au siège en Angleterre). En outre, le fait d'être passés de pratiquants à collaborateurs de la marque leur permet de se procurer les nouveautés avant tous les autres passionnés. Par ailleurs, ils ont accès aux pièces invendues appelées « rabiots ». Ceci diminue nettement le montant du budget qu'ils consacrent à l'achat de figurines ou de maquettes. Enfin, certains d'entre eux sont mis à l'honneur dans les pages du magazine dédié à la marque « *le White Dwarf* » consulté régulièrement par tous les membres de la communauté.

Tableau 1
Passionnés et Modes de Reconnaissance

TYPE DE PASSIONNES NIVEAU DE RECONNAISSANCE	Collaborateurs	Consommateurs
	Respect de l'universalité (sphère publique)	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions sociales équivalentes aux entreprises du secteur
Estime de la particularité (sphère du travail)	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution du travail immatériel et extra-marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des idées et autres productions • Rémunération forfaitaire

toutes les semaines discuter et voir les nouveautés ». Le problème se pose davantage pour la reconnaissance verticale entre la direction de l'entreprise et les passionnés - consommateurs comme collaborateurs - qui est sous-valorisée même si certains systèmes existent déjà (encadré 9).

Cependant, ces systèmes de reconnaissance ne sont toujours pas à la hauteur de l'engagement émotionnel et créatif des passionnés de la marque. Il semble nécessaire de revisiter les gratifications proposées pour prendre en compte le brouillage des rôles entre consommateur et producteur. Pour envisager ce qu'une entreprise pourrait faire, prenons le cas de LaFraise.com, site de vente de T-shirts aux visuels originaux et amusants. La nouveauté du concept réside dans le fait que les motifs des T-shirts sont réalisés par les clients qui participent à un concours de création. Le site a bâti une véritable communauté autour de ce concours permanent. Une galerie est mise en place où des clients ayant des compétences de graphiste peuvent proposer leurs productions pendant une semaine. C'est ensuite la communauté des clients qui désigne par vote les visuels qui seront exploités. Le créateur retenu reçoit 1 000 € contre la cession des droits d'utilisation de son œuvre pour une série limitée de 500 T-shirts. Ici, le client se trouve au cœur du système, puisqu'il crée, il vote pour les futurs logos et il

diffuse l'image de l'entreprise. Le client créateur reçoit le respect pour sa production grâce à la mise au vote des autres clients. Il obtient l'estime recherchée pour sa contribution avec cette rétribution de 1 000 €.

L'initiative de laFraise n'est plus un cas isolé. D'autres entreprises comme Threadless aux USA ou encore la chaîne Current TV soutenue par Al Gore ont développé des approches similaires incluant une rétribution du consommateur travailleur. A partir de ces initiatives et en mobilisant les analyses faites sur le cas Warhammer, on peut avancer qu'une entreprise peut agir aux niveaux du respect et de l'estime pour « reconnaître » le passionné qu'il soit collaborateur ou consommateur (tableau 1).

Conclusion

Les communautés de marque sont souvent citées en exemple comme une pratique efficace en marketing. La passion, support de ces rassemblements physiques et virtuels, fédère à la fois le personnel en contact (notamment les vendeurs) et les consommateurs. Elle constitue un levier d'implication voire de dépassement de soi. Dans cet article, à partir de l'analyse du cas Warhammer, nous avons voulu tout d'abord conforter la notion de

● La confusion des rôles de consommateur et de producteur

best practices en soulignant l'intérêt pour les communautés de marque d'effacer la césure vendeur/consommateur que l'on trouve traditionnellement dans les activités commerciales (8). En ceci, les communautés de marque favorisent la perception d'une valeur de la marque qui s'inscrit prioritairement dans l'extra-marchand reposant sur des interactions émotionnelles entre passionnés : une valeur de lien (5, 6).

Néanmoins, il convient de réfléchir dans un second temps, aux conséquences négatives que peut provoquer cette confusion des rôles entre collaborateurs et consommateurs dans les communautés de marque. Cette porosité n'est en effet, pas sans risques pour les collaborateurs qui ne ménagent plus leur temps et leur énergie pour répondre aux sollicitations des clients passionnés. Elle amène également à ce que les consommateurs considérés comme des partenaires de l'entreprise aspirent à être écoutés, et même rémunérés, quand ils proposent des idées. Les communautés de marque agissent, en fait, comme des supports d'identité qui permettent aux collaborateurs et aux consommateurs de se rassembler pour se singulariser autour d'une même passion. Ceci étant, les contributions respectives de chacun pour créer une émulation dans la communauté appellent à un moment ou un autre, à une forme de reconnaissance de la part de l'entreprise pour légitimer le travail accompli. Sinon, il y a un risque de ressentiment qui peut conduire les passionnés à dénigrer la marque encensée, voire à mettre en place une concurrence d'autant plus forte qu'elle est initiée par de véritables experts. ◆

Références

- (1) Arvidsson, A. (2006), *Brands. Meaning and Value in Media Culture*, Oxon, Routledge.
- (2) Atkin D. (2004), *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers*, New York, Portfolio.
- (3) Badot O. et Cova B. (2003), Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés, *Revue Française du Marketing*, 195, 79-94.
- (4) Caillé A., ed. (2007), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte.
- (5) Cova B. (2006), Développer une communauté de mar-
- que autour d'un produit de base : l'exemple de *my nutella* *The Community*, *Décisions Marketing*, 42, Avril-Juin, 53-62.
- (6) Cova B., Kozinets R.V. et Shankar A., eds. (2007), *Consumer Tribes*, Burlington, MA, Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- (7) Dujarier M. A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- (8) Godbout, J. (2007), *Ce qui circule entre nous*, Paris, Seuil.
- (9) Firat A.F. et Dholakia N. (1998), *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*, London, Routledge.
- (10) Lusch R.F. et Vargo S.L., eds. (2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, New York, M.E. Sharpe.
- (11) Lazzarato M. (1997), *Lavoro Immateriale, Forme di vita e produzione di soggettività*, Verona, Ombre Corte.
- (12) Manolis C., Meamber L.A., Winsor R. et Brookes C. (2001), Partial Employees and Consumers: A Post-Modern, Meta-Theoretical Perspective of Services Marketing, *Marketing Theory*, 1, 2, 225-243.
- (13) O'Guinn T.C. et Muniz A. M. Jr. (2005), Communal Consumption and the Brand, in Ratneshwar S. et Mick D.G. (eds.), *Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives*, London, Routledge, 252-272.
- (14) Rémy E. et Kopel S. (2002), Social Linking and Human Resources Management in the Service Sector, *The Service Industries Journal*, 22, 1, 35-56.
- (15) Sawhney M., Verona G. et Prandelli E. (2005), Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4, 4-17.
- (16) Sunderland P. et Denny R. (2007), *Doing Anthropology in Consumer Research*, Walnut Creek, Ca., Left Coast Press Inc.
- (17) Wipperfurth A. (2005), *Brand Hijack: Marketing without Marketing*, New York, Portfolio. ■

Copyright of *Decisions Marketing* is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.