

Influence du processus d'acculturation de l'entreprise sur les communautés de marque

Rosemarie VIEDMA

Enseignant chercheur

Laboratoire de Recherche Appliquée de l'ICD - LARA

Doctorante

Université Toulouse I Capitole - CRM (EAS-CNRS) - IAE Toulouse

rosemarie.viedma@hotmail.fr, 00 33 (0)6 62 37 89 65

LARA - Laboratoire de Recherche Appliquée - ICD Toulouse, International Business School - 186, route de Grenade - 31700 Blagnac - 05 61 71 02 94

IAE – Centre de Recherche en Management - Université de Toulouse I Capitole - 2, Rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse cedex 9 – France

Influence du processus d'acculturation de l'entreprise sur les communautés de marque

Résumé :

Cet article s'intéresse aux conséquences de la stratégie d'acculturation à la marque sur les communautés de marque. Une étude ethnologique sur plusieurs communautés de quatre marques différentes a été menée sur 24 mois. Les résultats montrent trois types d'acculturation en fonction du temps et de la stratégie de l'entreprise : l'acculturation forcée (organisée), l'acculturation planifiée (capitaliste ou socialiste) et l'acculturation libre (spontanée). Du rôle protecteur de la communauté officielle, à la peur de l'endoctrinement, plusieurs enseignements sont soulevés par l'article pour gérer les risques acculturatifs et favoriser l'acculturation planifiée.

Mots-clés : culture de marque, acculturation, communautés de marque, étude ethnologique

Firm acculturation process influence on brand communities

Abstract:

This article examines the consequences of brand acculturation strategy on brand communities. An ethnological study of several communities of four different brands conducted over 24 months shows three types of acculturation according to the time and company strategy: forced (organized) acculturation, planned (capitalist or socialist) acculturation and free (spontaneous) acculturation. From the protective role of the official community, to the fear of indoctrination, several lessons have been raised by the article that lead to a number of recommendations to manage acculturative risks and promote planned acculturation.

Key words: brand culture, acculturation, brand communities, ethnological study

Synthèse managériale

La culture de marque est fondamentale pour devenir une marque forte et pour favoriser la vraie fidélité. Cet article souligne l'importance de la stratégie de l'entreprise dans la diffusion de sa culture de marque. Les politiques de culture de marque sont étudiées à travers la gestion des communautés de marque. Trois stratégies sont mises en évidence :

- Imposer sa culture : communautés créées à l'initiative de l'entreprise ;
- Maîtriser sa culture : communautés créées à l'initiative des consommateurs ;
- Proposer sa culture : communautés créées à l'initiative des salariés.

Les résultats, synthétisés ici, suggèrent d'une part de prévenir les risques liés à l'acculturation, d'autre part de proposer un processus d'acculturation idoine.

1. Anticiper les risques acculturatifs

Le processus engendre un stress acculturatif que l'entreprise doit identifier puis gérer.

- Organiser la socialisation anticipée

L'acculturation forcée ou planifiée va parfois générer des sentiments d'endoctrinement et d'embrigadement lié à la culture du secret ou à la position dominante, voire omnipotente de la communauté. Il est donc important pour l'entreprise de diffuser des informations grand public à la fois sur sa culture de marque, mais également sur le fonctionnement de sa communauté.

- Distinguer la culture de marque de la culture de consommation

Pour éviter l'assimilation de la culture de marque avec la culture de consommation (souvent le cas lorsque l'entreprise est à la base de cette culture de consommation), le responsable doit générer une différenciation en communiquant davantage sur la notion d'entreprise pionnière et spécialiste.

2. Planifier l'acculturation matérielle, puis formelle

- Créer des partenariats pour des supports techniques ou des formations

La marque en tant qu'institution doit devenir une base de ressources culturelles pour les communautés. La création d'espace géographique ou virtuel, l'accompagnement (aide technique et formation) dans la gestion et le fonctionnement de la communauté sont un socle nécessaire pour éviter les déformations trop importantes de la culture de marque.

- Favoriser l'entrée de salariés dans les communautés de marques

L'implication du top management et des salariés dans les communautés en tant que passionnés permet de défendre, d'expliquer et de légitimer les actions de la marque sur les politiques commerciales.

Influence du processus d'acculturation de l'entreprise

sur les communautés de marque

1. Introduction

« Contrôler sa culture de marque », est-ce une gageure ou un enjeu pour le responsable marketing ? Dans le courant de la Consumer Culture Theory, de nombreuses activités marketing sont considérées comme co-construites par les différents acteurs : manager, consommateur, communauté... (2). La communauté joue un rôle important dans l'élaboration de la marque à travers notamment la création de pratiques communes autour de la marque, dans la mise en place de rituels ou de manifestations (16). En ce sens elle fait évoluer la culture de la marque en permanence. Pourtant, celle-ci ne peut se passer du processus initié par l'entreprise et par son responsable de marque (1). La culture de la marque devient un concept non pas d'émission ou de réception fixé par l'entreprise ou le consommateur, mais un concept co-construit et évolutif. Le sens de la marque peut échapper à l'entreprise (8). Or, posséder une culture de marque est nécessaire pour devenir une marque forte (10).

Bien qu'elles en définissent en partie le contenu, les notions marketing classiques ne rendent pas compte de la réalité du phénomène. Elles ne sont donc pas appropriées pour comprendre le processus de construction de la culture. L'approche anthropologique permet une vision diachronique. Nous pensons que pour pouvoir avoir une action sur la construction de la culture de marque, il est indispensable d'en comprendre les rouages et d'identifier les acteurs à l'œuvre.

Notre objectif de recherche est de comprendre l'influence de l'action du responsable marketing sur l'émergence des communautés de marque, leur fonctionnement et sur leurs membres.

Pour répondre à cette question, nous introduirons, dans une première étape, le concept de culture de la marque et les apports de l'anthropologie dynamique. Après avoir exposé la méthodologie adoptée, nous présenterons les résultats de l'étude. La conclusion discutera des implications managériales de la recherche.

2. Le cadre conceptuel

2.1. *La culture de la marque*

Pour Cayla et Arnould (6), la marque est une forme culturelle ; elle est « une manière d'interpréter et d'organiser le monde ». Cette acception synthétise ainsi trois approches que l'on retrouve dans la littérature : la nécessité d'une culture hôte (12), l'objectivation culturelle (19) et le système de schèmes cognitifs partagés (13).

Pour Cova (7), « cette sous-culture de marque, [est] produite autant par [la] communauté que par l'entreprise ». L'étude du rôle des communautés de marque dans la création de la culture de la marque se divise en deux grandes thématiques. Certaines recherches se sont intéressées aux communautés de marque en tant que collectifs à l'origine de la culture de la marque (17). D'autres études ont montré l'importance des individualités au sein de ces communautés (membres centraux, leaders, salariés...). La culture de marque est étudiée comme un « donné » celui des communautés ou celui de l'entreprise et non comme un processus. L'anthropologie culturelle offre un cadre théorique permettant d'étudier ce phénomène en mouvement.

2.2. *Apport de l'anthropologie dynamique*

L'acculturation appelée également anthropologie dynamique va analyser les phénomènes de formation et d'évolution des cultures (4). En 1936, au sein du Conseil de la Recherche en Sciences Sociales, Redfield, Linton et Herskovits rédigent le Mémoire pour l'étude de l'acculturation. « L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes ».

L'ensemble des scientifiques présente ce phénomène d'acculturation comme universel (5, 20). Il concerne tous les types de culture. On s'accorde à dire également que l'acculturation est continue et qu'elle persiste tant qu'il existe une différence culturelle entre les groupes en contact. On peut décomposer selon Bastide (4) trois types d'acculturation :

- Acculturation « spontanée », « naturelle », « libre » entre les deux cultures porteuse et receveuse,

- Acculturation organisée, elle est généralement forcée au bénéfice d'un groupe,
- Acculturation planifiée, les contacts sont contrôlés sur le long terme.

3. Méthodologie de recherche

Quatre cas, choisis par réplication, ont été sélectionnés pour répondre à cette problématique (encadré 1).

- Communautés de marque créées à l'initiative de la marque, puis des consommateurs : Weight Watchers
- Communautés créées à l'initiative des consommateurs, puis de la marque : Harley-Davidson et Warhammer
- Communautés créées à l'initiative des salariés, puis de la marque : Quiksilver.

Ce travail s'appuie sur un terrain ethnographique du monde Harley-Davidson, Quiksilver, Warhammer et Weight Watchers à travers une approche multi-méthodes et multi-sites (9).

Encadré 1 : Justification du choix des marques

Harley-Davidson

Le choix de la marque Harley-Davidson ne s'est pas fait sans raison. Principalement, il s'agit de s'appuyer sur un cas pour lequel il existe une culture de marque reconnue (Schouten et McAlexander, 1995). Il répond ainsi aux invariants prégnants de la culture de la marque à savoir : elle est la création d'un groupe ou plusieurs groupes d'individus organisés en société. Cette marque a une existence dans le temps : Harley-Davidson a fêté ses 105 ans en 2008. Par ailleurs, il n'existe pas une communauté Harley-Davidson, mais des centaines de communautés. Au-delà du HOG (Harley Owners Group) et des *chapters* locaux, que l'on pourrait nommer les communautés officielles de la marque, parce que soutenues et encadrées par la marque, il existe pléthore de groupes : motos clubs, associations ou simplement groupes d'amis, qui se réunissent autour de la marque. Chaque groupe a ses codes, ses valeurs, sa langue vernaculaire et partage un système de cognitions et de symboles de manière consciente ou inconsciente.

Depuis quelques années, la *Company* propose de nouveaux produits pour attirer à la fois un groupe de consommateurs de plus en plus aisés, mais également des clients friands de modèles plus sportifs aux allures de moto de vitesse. De plus, une volonté affichée de séduire une clientèle féminine se concrétise par la mise sur le marché de motos plus légères et plus basses, par une collection de plus en plus large d'articles textiles et par la création d'une communauté spécifique : Ladies of Harley. Ces changements de stratégie amènent des groupes de consommateurs nouveaux et peuvent modifier la culture de la marque.

Quiksilver

Le choix de la marque Quiksilver est notre cas déviant. Dans la sous-culture du surf, les communautés de marque sont très rares. Elles sont souvent le fait des salariés, ou des jeunes débutants. Principalement, il s'agit de s'appuyer sur un cas pour lequel il existe une culture de communauté reconnue dans laquelle la marque joue un rôle déterminant (Jarrat, 2007 ; Quester, Beverland et Farrelly, 2006). Les premiers surfeurs, « les tontons surfeurs » ne sont pas pris au sérieux lorsqu'ils décident de créer NaPali dans le pays basque. En 1984, elle fut la première entreprise à se lancer en France sur le marché du surf et elle est toujours leader sur ce marché.

L'entrée en bourse de l'entreprise va modifier le fonctionnement en passant d'une organisation de passionnés à une approche d'actionnaires qui met à la tête de purs gestionnaires. La marque va évoluer en même tant que la culture de consommation en démocratisant ce loisir et en positionnant l'entreprise sur le mainstream. La perte de crédibilité et de légitimité auprès du public de « purs » passionnés, va pousser les dirigeants à modifier la stratégie et l'organisation en remettant à la tête d'anciens dirigeants passionnés et en créant avec eux un réseau de partenaires « cores ». On revient même aux anciens produits les « boards shorts » en coton.

L'entreprise décide de créer une école de surf, qui va générer des minis communautés de jeunes. En interne, elle va manager par la marque. Une culture d'entreprise liée à la marque Quiksilver va animer et cadrer le fonctionnement des salariés. Douche et terrasse pour le matériels de surf, restaurant biologique à l'intérieur de l'établissement avec un projet de potager d'entreprise, cours de surfs quasi-gratuit pour le personnel, sorties et surf trip organisés par le personnel, cérémonie de décès du personnel dans l'océan, horaires et tenues liées à l'activité surf au sein de l'entreprise, alimentation saine liée à l'activité physique importante. Une communauté Quiksilver va surfer sur certains spots.

Warhammer

En 1983, deux amis passionnés de jeux de rôles vont fonder la société Games Workshop au Royaume-Uni, première entreprise d'édition de jeux de rôle en Europe. Warhammer Fantasy Battle est un jeu de guerre et de stratégie avec des figurines. L'originalité de la communauté Warhammer est qu'elle est à la fois une communauté en ligne et physique. Par ailleurs, cette marque cible des individus adolescents, voire jeunes adultes, alors que Harley-Davidson cible des personnes d'un certain âge qui vont pouvoir s'offrir la moto de rêve, la moto de leur rêve.

Le jeu a évolué depuis 1983, les règles se modifient, les armées se complètent, leurs caractéristiques sont augmentées ou affaiblies en fonction des éditions et de nouvelles races sont créées. Un *fanzine* (magazine pour passionnés) est créé dès 1993 en France. Au départ quelques articles sont écrits en français et adaptés au contexte, puis le magazine devient une simple traduction de la revue et pour certains une simple vitrine des produits Games Workshop. En 2006, de nouvelles règles du jeu, indépendantes à certaines armées, se rajoutent. En 2010, la version huit est éditée. Depuis les livres d'armées sont rééditées au fur et à mesure (L'Empire, avril 2012 ; Guerriers du Chaos, octobre, 2012...). Le succès grandissant des boutiques alternatives vont proposer des figurines similaires beaucoup moins chères.

Le monde Warhammer est donc divisé en trois : les communautés officielles de joueurs qui passent leurs après-midis dans les « boutiques », les communautés de tournoyeurs qui jouent en club et s'affrontent dans des tournois locaux, nationaux, ou internationaux, les groupes d'amis qui partagent la même passion du jeu ou du modélisme.

Weight Watchers

Ces trois communautés sont le plus souvent des communautés masculines, ce qui nous a poussés à choisir un dernier cas pour lequel, la majorité des membres font partie de la gente féminine. Notre dernier cas est la marque Weight Watchers. Cette marque crée des communautés depuis 50 ans maintenant. En effet, c'est une ménagère de Brooklyn, Jean Nidetch, qui insatisfaite des nombreux régimes qu'elle suit, décide d'inviter ses amies pour discuter du meilleur moyen de mincir. Les très bons résultats de ces réunions la poussent avec l'aide de nutritionnistes et de médecins à créer la société de « ceux qui surveillent leur poids ». La société entre en bourse en 2001. Aujourd'hui, environ 1 million de personnes se retrouvent dans l'une des 50 000 rencontres hebdomadaires, dans une quarantaine de pays. Elle est implantée en France depuis 1973. « Rien n'est interdit, tout est consommé dans des quantités raisonnables » : tel est le principe de cette méthode qui préconise une alimentation variée et équilibrée, associée à une activité physique régulière. La dimension plaisir de l'alimentation fait partie intégrante de cette méthode. La méthode intègre également un suivi psychologique par le biais d'un coaching payant. Le programme ProPoints 2 est le nouveau programme alimentaire proposé par Weight Watchers en décembre 2011.

Pendant des années, Weight Watchers va souffrir d'une image vieillotte, ringarde et très rurale. La percée de régimes très à la mode pendant une période mais très décriés par la suite va pousser Weight Watchers à sortir un peu de son anonymat en démultipliant les actions de communications dans la presse, à la radio, à la télévision. Le choix d'Amel Bent en tant qu'ambassadrice de la marque montre également la volonté de sortir de cette image de vieilles dames rondes qui se réunissent en cachette dans les campagnes. La marque ne s'assimile pas à un régime amaigrissant, mais à un régime alimentaire garant d'un équilibre nutritionnel et d'une bonne santé.

Ces communautés évoluent au même titre que la culture de cette marque évolue en s'adaptant à l'environnement médical, social, professionnel de ses membres. Le principe de base reste immuable, les membres de la communauté doivent se rencontrer de manière hebdomadaire et vivent chaque semaine les mêmes rituels, passage devant les produits, pesée, formation, retour sur expérience, récompenses, challenges. En 2010, Weight Watchers lance la communauté en ligne. Cet espace est l'occasion de poser des questions aux autres membres, une manière d'afficher son propre parcours avec ses craintes, ses échecs, mais aussi faire partager ses réussites et ses succès. Il est parfois, une manière de se « challenger » à travers des objectifs.

A côté de ces communautés officielles vont peu à peu se créer des groupes d'amis qui vont se réunir de manière plus informelle pour discuter de leur alimentation, de leurs recettes, de leur perte de poids, ou du maintien de leur ligne. Ces groupes sont soit des groupes existants qui vont incorporer Weight Watchers comme nouveau ciment du groupe, soit des individus qui se rassemblent autour de la marque.

Différentes étapes ont été nécessaires pour pouvoir intégrer les diverses communautés. Après une phase d'études documentaires (ouvrages sur les marques, revues mensuelles, journaux d'entreprise, News Letters, coupures de journaux dans la presse), une deuxième phase a consisté en une observation non participante des différentes communautés attachées à la marque. Une présence hebdomadaire (weekend, matin, soirée ou journée) et lors des événements ont permis une meilleure acceptation.

Ainsi, ont pu commencer les premiers entretiens informels et la possibilité d'une observation participante à travers les repas, les invitations à domicile, les essais, cérémonie de décès, les sorties ou réunions organisées autour de la marque de manière officielle ou pas. Un journal d'introspection a été mené pendant toute la phase d'observation participante.

Une dernière étape, celle des entretiens individuels formels auprès de membres des communautés officielles et libres, des salariés, des responsables de centre de profit ou de marque, d'un magazine a été menée. Le recrutement des informateurs s'est fait au fur et à mesure du traitement et de l'analyse afin de respecter l'objectif de leur représentativité qualitative. Le guide d'entretien a été modifié à chaque avancée pour rendre compte des nouvelles possibilités qu'offre chaque interview (18). Ce n'est qu'à partir de ces entretiens qu'une netnographie sur les forums dédiés à certaines marques a pu être réalisée. Elle a permis d'accéder à des informations différentes et complémentaires. Le travail de terrain a duré deux ans.

Encadré 2 : les différentes communautés de marque étudiées

Harley-Davidson : trois communautés de marque ont été observées en priorité. Le Hog de Toulouse, communauté officielle, avec plus de 400 membres. Les « Furieux », communauté de 20 bikers. Les « vrais », communauté de 13 personnes, créée au rejet de l'un d'entre eux par le groupe des « Furieux ».

Quiksilver : trois communautés ont également été étudiées. Un groupe de salariés, constitué de 23 personnes, a été suivi lors de ces activités quotidiennes ou exceptionnelles. Deux autres communautés de consommation ont été observées à Hossegor et Biarritz (8 et 15 personnes).

Warhammer : trois communautés ont fait l'objet d'une observation participante. Deux communautés en concurrence l'une très active dans le milieu des tournois (25 membres), l'autre plus centrée sur l'activité ludique (35 membres, dont une 15 très actifs). Enfin, la communauté officielle du shop a été suivie (45 membres).

Weight Watchers : trois communautés ont été intégrées dont une communauté d'amies (6 personnes) qui se regroupaient en dehors des communautés officielles, deux communautés officielles (entre 15 et 35 personnes).

L'ensemble des données qualitatives a fait l'objet d'une analyse de contenu et du discours (3, 14).

4. Résultats

L'analyse du corpus a permis de mettre en évidence trois processus d'acculturation entraînant chacun des conséquences différentes au sein des communautés (figure 1).

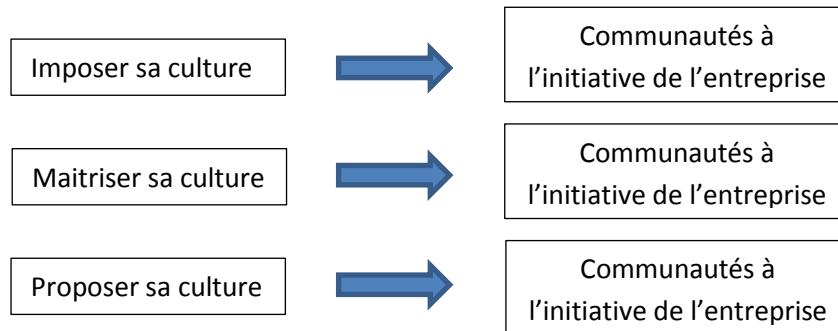


Figure 1. Stratégie d'acculturation d'entreprise et type de communautés

4.1. L'acculturation forcée, organisée :

Il s'agit pour l'entreprise d'imposer une culture : le cas Weight Watchers. L'entreprise a élaboré une identité culturelle qu'elle choisit d'imposer. Il s'agit donc de remplacer le référent culturel d'origine par la culture de la marque. Pour assurer une transmission sans forte modification de sa culture, elle va elle-même être à l'initiative des communautés de marque. Elle gère les rassemblements de la communauté ainsi que les informations qui sont transmises. Le groupe se sent encadré, contrôlé. L'entreprise décide des règles, elle impose des dates, elle assure la formation, elle interdit aux salariés de parler du fonctionnement de la structure ou de la communauté.

Les conséquences de l'acculturation forcée (figure 4):

Un encadrement formalisé : L'institution (la marque) va encadrer ses consommateurs pour accélérer le phénomène de socialisation. L'acculturation est d'abord matérielle avant d'être formelle. Les membres se sentent élèves, en apprentissage et ont besoin d'une formation sur le fond et la forme. Ils sont en dépendance vis-vis de la marque et de la communauté. L'acculturation matérielle est de courte durée.

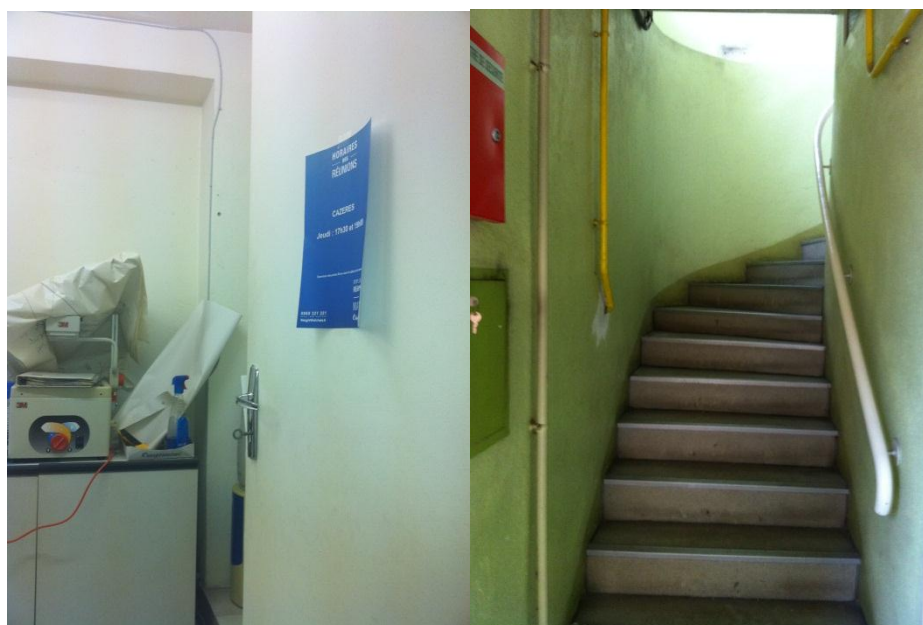
Chantal : « on est tous en rang d'oignon et on attend la pesée comme la note du contrôle et puis les bons élèves, les fayots sont devant et derrière t'as les mauvais élèves de la semaine »

- Cet encadrement peut générer des peurs. De l'extérieur, ce groupe est tellement encadré qu'instinctivement l'individu ne veut pas y rentrer. Ce sont les échecs consécutifs et répétés sur les autres régimes qui vont l'amener à cette marque.

Marion : « Ce qui m'a fait faire le pas, c'est que j'avais essayé X régimes, des diététiciens, X techniques, X machins et que y'en avait aucun qui avait marché et à ce moment-là y'avait une campagne de pub et je me suis dit après tout pourquoi pas essayer avec eux, c'est ma dernière chance. »

Françoise : « vous dites tous la même chose, vous en avez essayé pleins et lorsque vous venez ici, c'est le dernier. Vous devriez commencer par Weight ! (rires)»

Passé la phase d'acculturation matérielle, pendant la phase d'acculturation formelle, certains membres se sentent privés de liberté individuelle. Cette perception d'embrigadement et de rigidité n'est pas assimilée au régime lui-même mais au cadre culturel. Ainsi, une culture du secret, développée par la marque, par les salariés et parfois même par certains clients, tend à entretenir cette crainte. Cette culture du secret est mise en exergue par certains facteurs (lieux, dates, décors...) (figures 2 et 3).



Figures 2 et 3. Porte et couloir d'accès à une salle de réunion

Martine : « moi, je voulais arriver avec mon libre arbitre, voilà. Pas qu'on allait me le supprimer ; mais l'objectif c'était de conditionner les gens, conditionner les gens vers une forme de pensée quand même. »

Muriel : « pour moi, y'avait toute cette prise en charge du groupe aussi, cet espèce d'embrigadement qui me... faisait peur. (...)Franchement ! Même moi qui me voulait être éclairée et me dire, je, je vais faire attention et je suis pas obligée d'acheter leurs produits, parce que, y'en a des bien ailleurs, et que je vais pas modifier tout mon comportement de consommateur parce que je viens à Weight Watchers ; et bien je devais me le redire, parce que c'est tellement bien fait, que t'as vite fait d'acheter beaucoup plus que ce qu'il te faut réellement par exemple, tu vois. »

L'acculturation est vécue comme **concurrentielle**. En effet, l'individu a le sentiment que l'intégration de la nouvelle culture se fait au détriment de sa culture d'origine. La culture d'origine est vécue comme une culture rejetée par l'institution.

- Parallèlement, d'autres membres vont développer un sentiment de protection ou de liberté contrôlée. Elle permet aux individus qui ne se sentent pas dans le droit chemin de continuer à avancer en sachant que des garde-fous sont postés pour lui permettre de ne pas perdre de vue l'objectif.

Sandrine : « on aurait dit que c'était une bulle dans laquelle beaucoup de gens se retrouvait... un cercle d'initiés. J'avais l'impression de me retrouver dans un cercle de copine, un cercle de parole, carrément ! »

Christine : « Oui pour moi c'est le sens de l'accueil et puis de la ... de l'encouragement, de l'encouragement, se sentir épaulé, soutenu, se sentir soutenu, oui c'est ça, c'est le soutien qu'on peut avoir de la part de de de WW. Ne pas se sentir jugé justement pour aider, pour améliorer les choses c'est le côté positif, le côté positif des choses, (...) où j'ai l'impression de souffler, de respirer, de respirer voilà c'est ça, de respirer ... euh... retrouver une communauté où justement on s'entraide les uns les autres. »

L'acculturation sera ici vécue comme **paternaliste**. Elle est vécue comme une enculturation de la part d'une autorité compétente et qui va transmettre les référents culturels nécessaires pour répondre aux besoins des individus. Ces référents vont bouleverser différents pans de la culture autant alimentaires, financiers, vestimentaires, que d'hygiène de vie...

Il n'y a pas de rituel de passage pour intégrer le groupe. Par contre, des étapes présentant les niveaux d'acculturation des membres sont rendus publics et font l'objet

d'une « cérémonie ». Ce passage est à la fois symbolisé par un écrit qui formalise cette transition, mais aussi par des objets.

Sandrine : « Y'a des petits cadeaux comme ça occasionnels pour marquer ben j'allais dire un passage quelque part, pour que mentalement ce soit ancré dans notre tête. »

Muriel : « y'a la remise officielle devant le groupe, tu passes devant, on t'applaudit. »

D'autres communautés non liées à l'entreprise vont pouvoir se créer par la suite.

Paul : « pour moi ça vit à l'extérieur »

Sandrine : « On a plaisir à se retrouver le jeudi , on se dit aller courage pour la semaine prochaine, on se dit « allez on fait attention à ça, ça, ça », on se motive. Et oui, non vraiment, même des fois la conversation elle se prolonge sur le trottoir en sortant. »

4.2. L'acculturation planifiée

L'objectif de l'entreprise est de maîtriser sa culture : Le cas Harley-Davidson et WarHammer. Dans ce type d'acculturation, l'entreprise a conscience qu'elle ne peut pas avoir totalement le contrôle de sa culture. Elle cherche donc à maîtriser des pans, des aspects de la culture qui lui paraissent fondamentaux pour pérenniser l'entreprise. La transmission des référents culturels se fait par éléments. Ainsi, la structure va créer ses propres communautés de marque indépendamment de celles qui existaient déjà. Ces communautés sont garantes des institutions. Elles permettent également d'introduire des changements ou orienter des changements. Ces traits culturels nouveaux doivent être présentés en les débarrassant de l'association avec l'entreprise. Le planificateur ne peut donc réussir que s'il peut compter sur la collaboration et la coopération du groupe receveur (exemple dans les HOG, le choix du responsable du *Chapter* se fait avec le consentement du concessionnaire).

Daniel : « Ça passe par la signature d'une charte, dans laquelle ya un certain nombre de choses énoncées que nous avons signé et qui nous engage aussi vis-à-vis de la marque. On est officiellement des représentants de la marque. Oui, on doit prendre conscience quand on rentre dans le chapter que lorsqu'on fait quelque chose avec nos motos, on représente la marque, on porte la marque, on est l'image de la marque. Donc on peut pas faire n'importe quoi. »

La durée de cette acculturation est plus importante. Deux méthodes :

- Planification capitaliste : pour toucher la masse, il faut toucher les leaders qui animent la communauté et oriente le progrès. On va donc introduire le progrès de l'intérieur auprès des individus qui peuvent exercer une influence. Il faut donc créer un esprit d'équipe. Ces leaders sont des chefs, des aînés, des anciens, des personnes expérimentées. Dans les HOG, des formations sur la gestion d'une association, sur la sécurité... sont prises en charge par l'entreprise.
- Planification socialiste : on cherche à exercer un changement directement sur la totalité du groupe. On a également besoin de leaders. Mais ces leaders ne sont pas identifiés, ils vont se révéler à l'intérieur du groupe. Ils permettent au groupe d'avancer, de vaincre, de répondre aux problèmes que les leaders officiels n'avaient pas su ou pu gérer. En effet, les marginaux sont ceux qui ne se sentent pas bien dans la culture telle qu'elle est et veulent la faire évoluer, ils sont donc les meilleurs agents acculturateurs. L'interprétation des règles du jeu WarHammer est supervisée en France par Jean-Baptiste Mondoloni, joueur passionné de Warhammer avec qui Games Workshop reste en contact.

Il est donc facile d'interpréter la difficulté de pénétration des Ladies Of Harley dans certaines localités au regard de l'approche négative qui est faite par le concessionnaire totalement réfractaire. De la même façon, la création d'une marque concurrente à Warhammer, Blackhammer dans certaines régions peut s'expliquer par la non acceptation par certains marginaux des modifications du produit (élément fondateur de la culture de la marque). Il est d'autant plus paradoxal de voir cette nouvelle marque promu dans le Warhammer Forum, site le plus reconnu dans l'univers de la marque.

Afin d'avoir une influence sur le monde de marque, l'entreprise va créer des rassemblements qui permettent le chevauchement des cultures. Lorsqu'elle n'est pas à l'initiative de ces rassemblements, la structure va favoriser, encourager ou accompagner le déplacement des communautés officielles. Ainsi des stands Harley-Davidson sont présents dans les grandes manifestations, parfois des représentants de la marque vont sillonner les tournois Warhammer. Les autres facteurs d'acculturation cherchent à être également maîtrisés. A côté des collections et des musées privés, la marque va créer son musée. Pour contrôler les informations diffusées sur la marque la structure va créer des « fanzines », magazines destinés aux passionnés ou des news letters envoyées aux membres du HOG. Parfois, les ouvrages, vérifiés par la marque, sont estampillés « Certifié ».

Les conséquences de l'acculturation planifiée (figure 4)

De la même manière que précédemment les membres vont générer un stress acculturatif plus ou moins important à l'intérieur de ces communautés.

Un accompagnement formalisé : Les nouveaux groupes réticulaires sont cogérés à la fois par l'entreprise et par les consommateurs.

- Les perceptions positives sont liées au sentiment d'appartenir à une famille. La communauté crée un système de parenté : une fratrie. Elle confère la possibilité de sortir avec légitimité d'un cadre sociétal trop conventionnel. On peut et on ose faire ce qui pourrait paraître non convenable en dehors de l'enceinte virtuelle du groupe réticulaire. A ce titre là, la communauté va jouer un rôle protecteur.

Philippe : « La différence avec les autres clubs, c'est que nous même si on venait à plus jouer à Warhammer, on resterait quand même une bande de copains. »

- Certains membres du groupe vont se sentir « suiveurs » et vont fuir le groupe « officiel » pour générer de nouveaux groupes.

Emmanuel : « vous êtes un peu truc de mouton, je voyais pas l'intérêt, sans déconner, je voyais pas l'intérêt (rires), je voyais la moto chauffer, je me disais « mais qu'est-ce qu'on fout là à 50 à l'heure », je voyais pas trop le but là à part pour faire parader, on est regardé, non mais c'est un peu gland quoi ! »

Joel : « le HOG c'est génial, mais tu peux pas rouler alors, moi j'ai créé mon groupe où on peut rouler... »

Fred : « c'est des clowns, ils sont déguisés, bandana, franges, on dirait des cow-boys. La Harley à la base c'est la liberté, si c'est pour que les trucs deviennent obligatoires, c'est complètement con ».

Contrairement aux autres communautés indépendantes de l'entreprise, pour intégrer les groupes officiels de la marque, pas de rites initiatiques, il suffit de verser une cotisation. A l'intérieur de ces communautés, plusieurs passages sont ensuite formalisés. Ces passages à l'instar des « self-communautés » font l'objet de cérémonies qui symbolisent le niveau d'implication et d'acculturation des consommateurs. Ces membres de la communauté sont formés par l'entreprise pour accéder à certaines fonctions. Ces fonctions sont donc également le symbole du niveau d'acculturation.

4.3. L'acculturation libre ou spontanée

Proposer sa culture sans générer de contrainte comme une lecture et une interprétation possible de l'environnement, c'est le cas de Quiksilver. Dans cette stratégie, l'entreprise n'est pas invasive, elle va donc **proposer** sa culture. Les communautés vont se constituer d'elles-mêmes. Son objectif est de rassembler les individus autour de sa marque, de ses valeurs en favorisant les conditions permettant la création des communautés. Ainsi, elle encourage et soutien à l'intérieur de sa structure même plusieurs communautés de marque (team et groupes de salariés). Un « campus » dont l'architecture et l'implantation dans l'environnement va favoriser la pratique du surf a été conçu dans l'optique de marier la passion du surf à celle du travail. L'aménagement de l'espace (terrasse, penderie, nécessaire de rinçage...) ainsi que le fonctionnement des services au quotidien permet aux salariés de s'adonner à leur passion. Parallèlement, la marque va encourager la pratique de ce sport-loisir par l'intermédiaire de journées d'initiation comprises dans le plan de formation, et par la subvention de cours de surf dans l'école qu'elle a fondé.

La création des écoles de surf par la marque va également générer la constitution de communauté autour de la marque chez les jeunes surfeurs débutants qui vont s'identifier à la team de la marque, notamment dans la personnalité de Kelly « King » Slater, couronné onze fois champion du monde de surf au classement ASP.

Conséquences de l'acculturation libre (figure 4)

Une liberté vaporisée : L'acculturation est plus longue. Les différentes cultures de marque et de communautés empruntent beaucoup les unes des autres. Une mosaïque culturelle dont il est difficile de circonscrire les contours se développe. La marque Quiksilver se mélange à la sous-culture de consommation. Elle est parfois un objet de cette culture de consommation, au même titre que la sous-culture de consommation se confond avec la culture de la marque qui lui a donné naissance. La marque est ainsi tellement présente que paradoxalement elle atteint peu le consommateur ou membre d'une communauté qui a du mal à la différencier des autres marques et de la culture de consommation elle-même.

Monique : « *Moi j'ai travaillé chez Ripcurl, et on vend tous la même chose, y'a aucune différence.* »

La non création de communautés officielles suscite une diffusion plus large des valeurs et de la culture vers un public non consommateur et non averti, car elle est sans contrainte. Chaque groupe, chaque consommateur va s'identifier de manière idiosyncratique à la marque. Paradoxalement, le contenu de la marque perd à la fois de sa force et de sa légitimité. En effet, les consommateurs « cores » vont délaisser la marque mainstream pour de nouvelles marques positionnées « spécialistes ». Les communautés de salariés jouent un rôle fondamental en rappelant les origines de la marque et la culture qu'elle génère.

Il est difficile de parler de rite de passage pour intégrer les communautés Quiksilver. L'intégration dans une des communautés se fait de par le contrat qui lie les individus à la marque (Contrat de travail, contrat de vente de service à travers le stage de surf ou contrat de sponsoring).

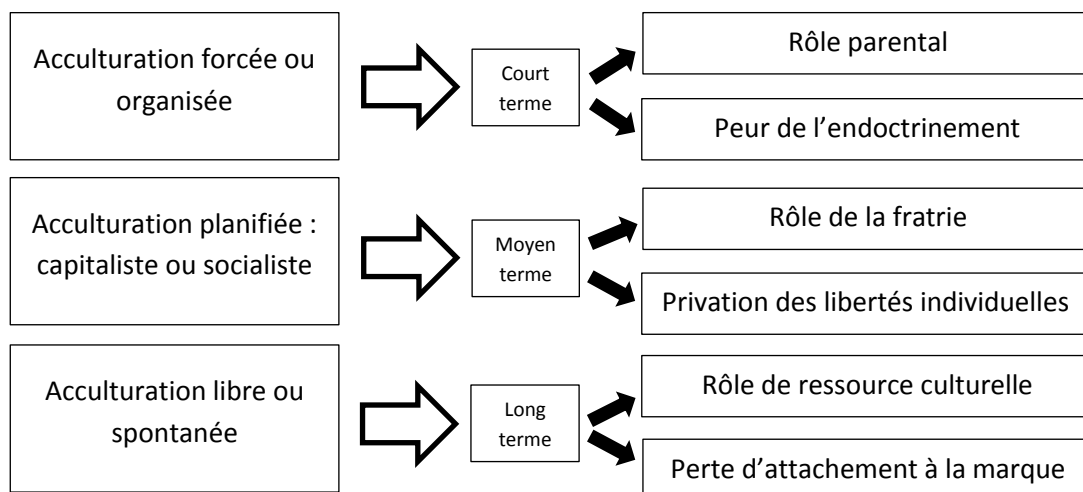


Figure 4. Types d'acculturation, rôles et conséquences

5. Implications managériales

Comprendre quel type de stratégie anime l'entreprise pour mettre en place un type d'acculturation est fondamentale. Chaque processus entraîne des conséquences différentes sur la gestion de la communauté et le comportement de ses membres. Ce phénomène d'acculturation ne peut être dissocié du processus de socialisation de l'entreprise. Cette acculturation passe par l'éducation sur les éléments de base et l'éducation sur les éléments spécialisés.

- *L'éducation sur les éléments de base* : il s'agit des outils permettant de fonctionner dans la communauté de marque. Les produits (ou services) marqués sont autant

d'objets culturels, et à ce titre, représentatifs de la culture de la marque. Leur niveau de technicité demande des compétences et des connaissances que l'entreprise doit apporter. Ainsi, les salariés/membres des communautés doivent transmettre des habitudes de vie. Ces éléments sont fondamentaux au moment de la phase d'assimilation de la culture de la marque.

- *L'éducation sur les éléments spécialisés* : l'entreprise, par l'intermédiaire des salariés doit faciliter également les apprentissages sociaux liés aux groupes d'appartenance. Ces apprentissages sont donc attachés à la fois à l'identité de soi et aux rapports avec les autres. Ils permettent l'ascension dans l'échelle sociale du groupe. Les salariés de la marque vont transmettre les valeurs de partage en s'impliquant personnellement dans les projets de développement ou de projets humanitaires auprès des collectivités et des institutions. En ce sens, ils mêlent la marque à l'identité de la région et des membres communautaires. Ces pratiques facilitent à la fois la phase d'assimilation et d'intégration de la culture de la marque.

Par ailleurs, l'acculturation forcée va parfois entraîner une acculturation anticipée négative liée à la culture du secret et au sentiment d'embrigadement. Pour diminuer cette perception, des actions peuvent être engagées sur l'organisation et le fonctionnement des communautés. La forte dépendance vis-à-vis du responsable de la communauté doit également être diminuée. La marque doit davantage communiquer sur ses groupes réticulaires et sur leur fonctionnement. Il est donc important de ne pas réduire l'action de communication aux outils ou supports classiques en développant des rencontres inter-communautés, des réunions « publiques », dans des salles ou des lieux affectés à l'activité.

L'acculturation libre entraîne une confusion entre la culture de la marque et la culture de consommation réduisant le niveau d'identification à la marque. La création de communautés permettrait, au sein de cet univers de consommation, de cultiver des valeurs et un état d'esprit propre à la marque. La création d'évènements et de rassemblements pour les clients ou les fans autour cette marque unique pourrait être à l'émergence d'une communauté de marque. Dans ces événements, il est donc important de ne pas brasser toutes les marques de la culture de consommation (souvent toutes assimilées entre elles). Il est important que la marque mette en évidence sa spécificité.

L'acculturation planifiée va parfois provoquer des sentiments de rejet liés au double discours : communautés officielles et officieuses. On ressent la communauté comme un objet commercial et non comme un lieu de partage ou d'appartenance. Il paraît important d'augmenter le nombre de rencontres entre les deux types de communautés. L'objectif étant de montrer les points de chevauchement entre cultures et de développer l'essence de la mosaïque culturelle. L'immersion de salariés dans les différentes communautés permet également le partage et l'échange de valeurs à l'origine du syncrétisme culturel. Il est donc important de favoriser cette pénétration et de l'accompagner financièrement et en terme d'organisation et de fonctionnement.

L'acculturation planifiée va toutefois permettre une meilleure collusion culturelle de la marque. En effet, le brassage de communautés planifié qui incombe à ce processus génère une meilleure interpénétration de l'une et l'autre des cultures. Chacune va emprunter à l'autre ce dont elle a besoin pour s'adapter à son environnement. Ces emprunts culturels permanents finissent par faire émerger un syncrétisme culturel de la marque. Ce faisant, les mécanismes de transmission de la culture se rapproche des facteurs-clés de succès du marketing relationnel : l'orientation à long terme, la réciprocité, la fiabilité, l'échange d'informations, la flexibilité, la solidarité, la résolution de conflits et l'usage modéré du pouvoir (11). En effet, la marque culte gère comme un partenariat la relation avec les différentes communautés. Ce partage constitué d'aller-retour entre la marque, les communautés officielles et non officielles permet un échange d'informations réciproque garantissant la continuité de la culture et l'utilisation modéré du pouvoir de chacun.

6. Conclusion

Cette étude met en lumière les conséquences positives et négatives de l'acculturation sur les membres de la communauté.

Les conséquences positives s'échelonnent dans le temps. A court terme, la communauté joue un rôle parental, encadrant le consommateur pour transmettre les référents culturels de base. A moyen terme, le consommateur n'a plus de lien de subordination culturel et se sent dans une fratrie, c'est l'apprentissage des éléments spécialisés. A long terme, la communauté de marque joue le rôle de ressource culturelle.

Eviter les conséquences négatives liées à la peur de l'endoctrinement ou à la privation de la liberté individuelle doit passer par une ouverture et une communication plus « grand public » non dans un objectif d'incitation mais de levée des freins de consommation. Paradoxalement, la conséquence la plus négative est liée au peu d'attachement à la marque que peut engendrer la confusion entre la culture de marque et la culture de consommation à laquelle elle a donné naissance. Il est important pour les responsables de marque de scinder les actions liées à la culture de consommation (compétitions internationales par exemple) et la création d'événements « purs » de marque.

Ce travail appelle donc les entreprises à planifier une culture de la marque en collaborant avec les communautés afin d'anticiper, voire limiter les conséquences négatives de l'acculturation à la marque. Il permet également de mettre en évidence des choix dans la stratégie d'acculturation produisant des effets positifs sur le contenu et le sens de la marque.

7. Bibliographie

- (1) Aaker David A. (2008), *Spanning Silos: The New CMO Imperative* Harvard Business School Press
- (2) Arnould E. J. et Thompson C. J., (2005), Consumer Culture Theory CCT : Twenty Years of Research, *Journal of Consumer Research*, 31,4, 868-882.
- (3) Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, Quadrige Manuels, Editions PUF
- (4) Bastide R. (1971), *Anthropologie appliquée*, Bibliothèque Payot, Paris
- (5) Berry J.W. (2008), "Globalisation and acculturation" *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 328-336
- (6) Cayla J. et Arnould E.J. (2008), « A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace » *Journal of International Marketing*, 16, 4, 1-48
- (7) Cova B. (2006), "Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de my nutella The Community », *Décisions Marketing*, 42, 53-62
- (8) Cova B. et V. Carrere (2002), "Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net ?", *Revue Française de Marketing*, 189/190, 119-130
- (9) Glaser B. G. et A. L. Strauss (1999), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: NY: Aldine de Gruyter
- (10) Holt D. et Cameron D. (2010), *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford University Press

- (11) Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*, 31, 39-47
- (12) Kapferer J.-N. (2007), Les marques. Capital de l'entreprise, Paris - Editions d'Organisation.
- (13) Kozinets R. V. (2001) "Utopian Enterprise : Articulating the meanings of Star Trek's Culture of consumption, *Journal of Consumer Research*, 28, 1, 67-88
- (14) Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck Université
- (15) Redfield R., Linton R. et M.J. Herskovits (1936), « Memorandum for the study of acculturation », *American Anthropologist*, 38, 149-152
- (16) Schau, H. J., A. M. Muñoz Jr. and E. J. Arnould, 2009, "How Brand Community Practices Create Value ?," *Journal of Marketing*, 73, 5, 30-51
- (17) Schouten J. W. et McAlexander J.H. (1995), "Subcultures of Consumption : An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, 22,1 , 43-61
- (18) Strauss A. et J. Corbin (2004), Les fondements de la recherche qualitative, Collection Res Socialis, Academic Press Fribourg
- (19) Thompson C. J. (2004), "Beyond Brand Image: Analyzing the Culture of Brands", *Advances in Consumer Research*, 31,1, 98-99.
- (20) Ward C. (2008), "Thinking outside the Berry boxes : new perspectives on identity, acculturation and intercultural relations", *International Journal of Intercultural relations*, 32, 2, 105-11