

Le rôle des héros de tribus sportives dans l'offre des équipementiers de « la glisse »

Chantal ROUVRAIS-CHARRON¹,
Maître de conférences à l'université de Caen

Christophe DURAND²
Maître de conférences à l'université de Rouen

LE ROLE DES HEROS DE TRIBUS SPORTIVES DANS L'OFFRE DES EQUIPEMENTIERS DE « LA GLISSE »

De nombreuses pratiques de glisse dites alternatives, sur les pavés sur l'eau ou sur la neige, ont donné naissance à des tribus sportives. La logique sportive induit aussi une logique de consommation. La prise en compte de ces deux paramètres, la fonction utilitaire et la fonction d'expression de la consommation, nous projette alors dans le paradigme post-moderne.

L'objet de cette contribution est d'analyser le recours aux champions de la glisse dans les actions des équipementiers sportifs. Plus précisément, il s'agit d'analyser le rôle rénové joué par les sportifs d'élite dans un nouveau contexte de consommation.

L'idée est de tenter de démontrer que l'adéquation entre le sportif ambassadeur d'une marque et la cible visée par l'entreprise-annonceur est révélatrice d'un choix d'approche marketing. En effet, les équipementiers se voient contraints de composer entre deux forces contradictoires : d'une part, continuer à assurer le développement de leur marque et donc s'ouvrir vers un public sans cesse plus large et, d'autre part, conserver une image préservant les valeurs clés de leur marque auprès des puristes des sports de glisse.

THE PART OF 'GLIDING' CHAMPIONS FROM SPORTING 'TRIBES' IN SPORTS MANUFACTURERS'S SUPPLY

Many forms of so-called 'alternative' sports involving sliding or gliding either on the street, on water, or snow have given rise to the advent of sporting 'tribes'. The sporting logic also brings about one of consumerism. Considering these two parameters, that of the sport itself and the consumer issues directly linked to it, sends one spiralling head-first into the post-modern paradigm.

¹ Chantal ROUVRAIS-CHARRON, UFR STAPS, CRAPS-CEMIS EA 2131 ; dc.charron@wanadoo.fr

² Christophe DURAND, Faculté des Sciences du Sport, CETAPS EA 2318 ; christophe.durand@univ-rouen.fr

The purpose of this study is to analyse the involvement of 'sliding / gliding' champions in the actions organised by the sports manufacturers, and more precisely, the latest role played by the sporting elite within this new context of consumerism.

The aim is to demonstrate that the correlation between the sporting personality chosen to represent a certain brand and the public targeted by the sports company denotes a specific marketing strategy. Indeed, manufacturers are faced with two conflicting ideals; on the one hand they must ensure the survival of the brand and therefore appeal to an ever-increasing public, and on the other hand they must maintain an image which upholds the key values of the brand in the eyes of the purists.

Dès les origines du sport moderne à la fin du XIXème siècle, le sportif d'élite a constitué un vecteur de communication naturel pour les entreprises opérant dans le sport. Par la suite, le champion, défini comme celui qui excelle dans une discipline et est reconnu comme tel, a été associé à des produits n'ayant pas de lien direct avec le sport. Au-delà de la performance sportive, c'est la personnalité de l'individu qui est aussi requise par les annonceurs.

Dans le cadre de leur stratégie de communication, les équipementiers sportifs sollicitent le champion auquel deux rôles peuvent être assignés : un rôle d'expert attestant la qualité d'un produit sportif destiné aux initiés et un rôle de héros en transférant son image à des produits gravitant autour de la pratique sportive. Notre constat part d'une double évolution : la demande de « sport » a changé et les équipementiers sportifs s'adressent à une clientèle qui dépasse largement le simple cercle des seuls pratiquants.

En effet, la place du sport dans nos modes de vie renseigne sur les tendances lourdes qui affectent le fonctionnement de notre société : le sport n'est finalement que le reflet d'une civilisation. Après une longue période où la compétition et la performance étaient perçues comme centrales, nous postulons que la demande de sport s'est très fortement transformée. Immergés dans l'ère post-industrielle, les consommateurs affichent aujourd'hui leur volonté de se distraire et de pratiquer une activité sportive pour

s'épanouir. Le besoin de rêve et de fantaisie, la recherche de sens par rapport à ce qui les entoure, les aspirations de liens interpersonnels constituent des formes croissantes de motivation dans de nombreuses couches de la population. Parallèlement à cette tendance, on observe que le métier traditionnel des équipementiers sportifs s'est élargi. Le vêtement de sport est devenu un style à part entière : le *sportswear*. Le matériel sportif et les chaussures notamment ne sont plus uniquement achetés pour leurs qualités intrinsèques liées à la pratique physique mais aussi pour leurs valeurs extrinsèques que s'approprie le consommateur dans sa quête d'identification.

L'objet de cette contribution est d'analyser le recours aux champions de la glisse dans l'offre des équipementiers du secteur de la glisse et plus précisément du rôle rénové joué par les sportifs d'élite dans un nouveau contexte de consommation.

L'idée est de tenter de démontrer que l'adéquation entre le sportif ambassadeur d'une marque et la cible visée par l'entreprise-annonceur est révélatrice d'un choix d'approche marketing. Ainsi pour persuader leurs acheteurs potentiels, les producteurs d'équipements sportifs ou de vêtements de sport sont contraints d'accéder à l'imaginaire collectif d'une société dans son ensemble ou à celui d'une tribu. C'est pourquoi, dans le cas des marques liées à la glisse, l'hypothèse de la nécessaire mise en œuvre d'un marketing tribal sera avancée. Persuader devient ainsi une affaire de

communication au sens premier du terme, c'est-à-dire de partage de valeurs, d'expériences, d'émotions. Plus qu'une simple transmission d'information, l'objectif est alors de participer à la vie d'une communauté humaine, d'adhérer à sa culture et d'en revendiquer les valeurs. Quel rôle jouent alors les sportifs dans l'offre des équipementiers ? Sont-ils des héros contemporains, des stars ou simplement des champions ? Qu'incarnent-ils : un métier, une image, des engagements ?

Le champ d'investigation observé est celui des sports de glisse au sens de Loret (1995) qui y voit des activités à dominante physique présentant un caractère alternatif aux pratiques sportives traditionnelles. Le terme de sports de glisse fait donc surtout référence à des valeurs et non au seul substrat -neige, eau, air- sur lequel ils sont pratiqués. Ce choix des sports de glisse est motivé par l'idée que ces pratiques, tout d'abord marginales, sont appelées à devenir, dans les approches qu'elles privilégient, les activités majoritaires de référence en termes de demande de produits. En effet, ces dernières véhiculent une image aux multiples facettes :

- * la tribu au sens d'un regroupement d'individus avec ses rituels, ses codes vestimentaires, ses expressions ;
- * la rébellion, la liberté ;
- * les sensations extrêmes, le plaisir ;
- * le jeu.

Ces pratiques s'opposant au sport traditionnel, défini par la présence de compétitions et d'institutions, induisent une adaptation de la communication des marques dans leur recours aux leaders d'opinion que sont les pratiquants professionnels.

La méthode proposée s'appuie sur l'étude de supports publicitaires relatifs aux sports de glisse - notamment le *surf* des neiges - et d'une enquête traitant de l'implication durable vis-à-vis du matériel sportif utilisé. Si le nombre de licenciés « purs » est faible -le *snowboard* est rattaché à la Fédération Française de Ski-, en élargissant le cercle aux pratiquants réels ou imaginaires, on constate

que ces sports jouissent d'une forte aura et d'un pouvoir d'attractivité élevé. La prise en compte des sympathisants augmente considérablement la taille de la cible tant ce type d'activité suscite l'intérêt de populations physiquement éloignées du sport lui-même.

En outre, ces activités déclinent des variantes constantes de leur pratique et donnent naissance à des tribus sportives auto-organisées. Les minorités de consommateurs, qu'elles soient ethniques ou sportives, imposent alors aux entreprises des contraintes nouvelles liées à l'apparition de segments à la construction complexe et mouvante.

L'article se structure en trois parties principales. Dans un premier temps, nous traiterons de la demande à travers la consommation d'objets sportifs dans un cadre post-moderne (I). La logique de choix des objets sportifs sera tout d'abord développée (1). Ensuite, les signes de reconnaissance de la tribu sportive seront analysés (2) avant d'envisager le rôle rénové des leaders d'opinion que sont les pratiquants professionnels (3). La deuxième partie abordera la mise en place d'une communication publicitaire d'affinité par les équipementiers (II) résultant de la mutation de l'individu en un sujet (1) puis du constat d'une hybridation entre l'objet et le sujet (2) avant de considérer le passage d'une communication concentrée à une communication de liaison (3). La dernière partie abordera la question cruciale du lien entre la demande et l'offre : la gestion des paradoxes (III). Les éléments contradictoires du problème (1) seront repris avant de développer des solutions envisageables (2).

I. L'INSCRIPTION DE LA CONSOMMATION D'OBJETS SPORTIFS DANS LA POST-MODERNITE

De nombreuses pratiques de glisse, sur les pavés sur l'eau ou sur la neige ont donné naissance à des tribus sportives. Au-delà de sa recherche d'affirmation de soi et d'appartenance à un groupe de référence, le *snowborder*, le *surfer* ou le *skater*, ou celui qui se revendique comme tel, doit s'équiper en matériel et en vêtements. La logique sportive induit aussi une logique de consommation. En outre, faire partie d'un groupe socialement reconnu, rentrer de plain-pied dans le cercle fermé d'une tribu, présuppose l'adhésion à un type de consommation que nous qualifierons de « post-moderne » dans le sens qu'il matérialise des liens sociaux. La prise en compte de ces deux paramètres, la fonction utilitaire et la fonction d'expression de la consommation, nous projette dans le paradigme post-moderne.

1. La consommation d'objets sportifs : une logique de choix

La consommation de produits sportifs peut être reconsidérée dans une approche post-moderne, à mi-chemin entre la communauté et la société, entre le lien social (communautaire) et le lien organique (sociétaire) (Cova, 1995 ; Cova et Cova, 2001 ; Rémy, 2001, 2002 ; Hetzel, 2002).

Dans ce cadre conceptuel, l'individu est perçu comme acteur de sa consommation ; il se construit une identité à l'aide de symboles et de référents culturels et sportifs. Dans cet univers post-moderne, tout est bon à prendre et à assembler selon son libre choix (Maffesoli, 1988, 1993 ; Cova, 1995). Lorsque les valeurs se brouillent, chacun ressent le besoin de réaffirmer ses territoires. Paradoxalement, le durcissement du « moi, je » s'accompagne de la montée du « moi, nous ». Deux grandes attentes, *a priori* opposées, se côtoient : se distinguer et appartenir à de petites communautés. A

fortiori, il convient de rappeler que dès qu'il y a une recherche d'identité, il y a la présence de l'altérité (et *vice versa*).

Les nouvelles pratiques de glisse illustrent cette mutation de l'individu qui recherche des produits dont la valeur de lien permet la mise en relation de tribus sociologiques, parfois éphémères mais toujours sélectives où le primat est la relation (Loret, 1995 ; Cova, 1995). Ce désir de communauté repose sur le partage d'émotions, une recherche de participation et d'expériences. Par exemple, le nom que les tribus de sports de glisse s'attribuent peut être perçu comme un indicateur de regroupement communautaire. Les *snowboarders* d'Orcières-Merlette se revendiquent « Reptiles », ceux de Chamonix « Baboux ».

Dans ce cadre, l'équipement sportif matériel voit son statut fortement évoluer par rapport à sa fonction première qui est de permettre principalement une pratique performante. Aux qualités objectives intrinsèques du produit s'ajoutent, voire se substituent, des caractéristiques extrinsèques attribuées par la communauté de consommateurs. Ainsi la planche, qui s'appelle le « *gun* » dans le langage des pratiquants de *snowboard*, peut porter la marque « *Flow d'Eider* » selon les conseils avisés d'Antonin Lieutaghi et celle de « *Bear* » selon Fred Moras, tous deux figures emblématiques du *snowboard freeride*.

De plus, pour comprendre, il faut être initié. Ainsi certaines annonces publicitaires témoignent-elles du caractère tribal de la pratique du *snowboard*. Par exemple, en janvier 2003, un organisateur afin de faire connaître un rassemblement de pratiquants sur le thème du *swallow* (planche de *snowboard* conçue pour la poudreuse) a publié une annonce dans la revue *Snowsurf* qui ne présente pas le pratiquant en action mais le dessin d'une tribu dansant autour du feu. Seule une partie du lectorat peut comprendre le message : les initiés. Nike avait déjà exploité ce thème en ponctuant ses spots publicitaires télévisés où le produit figure de manière elliptique par le seul affichage de son logo, le fameux « *swoosh* ». De nombreux téléspectateurs se trouvaient alors exclus du

message car ils ne connaissaient pas le code. Dans ce type de communication, à la présence discrète de la marque s'ajoute l'absence quasi totale du produit que l'on cherche à promouvoir.

La quête de sens du pratiquant explique en partie l'émergence de nouvelles communautés sportives. Ce constat concerne en priorité les jeunes qui construisent ainsi leur identité tribale en rejetant par exemple les fédérations et leurs règles. Loret (1995) décrit ainsi la pratique de la glisse comme « *étant animée d'une morale du plaisir... comme un look, un vocabulaire, une musique et un ensemble d'attitudes* ». En l'absence de sceau institutionnel, les tribus sportives auto-organisées ont recours à toute une symbolique pour légitimer et spécifier leur existence.

2. Les signes de reconnaissance : « choisit et montre ta tribu »

Les produits, à usage sportif ou non sportif, consommés par les membres d'une tribu sont des accessoires rituels et ont une valeur de lien, au-delà de leur fonction utilitaire première. Ils sont inscrits sur le passeport de l'individu qui veut être accepté par la tribu. Les produits en tant que tels sont apparemment minorés car ils servent de vecteur pour la communion, le partage d'expériences et de liens entre les pratiquants. En conséquence, la part d'imaginaire induite par un produit prévaut sur son usage. A titre d'exemple, Tony Alvan, leader du monde du *skateboard*, doit sa notoriété à sa manière d'aborder le *skate* et d'en faire un mode de communication ainsi qu'à sa ligne de conduite qui distingue, selon les puristes, les vrais *skaters* des poseurs, les innovateurs des copieurs. Aujourd'hui, il est en passe de devenir l'un des *fashion designers* de demain³ en collaborant avec des grands couturiers comme Karl Lagerfeld. Ses vêtements symbolisent la rébellion, la marginalité et la culture de la rue.

³ « La jet skate », *VSD Hors-série Glisse*, décembre 2003, pp. 41-45.

Par ailleurs, la fonction de signe des produits sportifs est confirmée par l'implication durable que le consommateur développe à leur égard. En 2003, une étude menée au Canada⁴ auprès de *snowboarders* révèle que les produits vis-à-vis desquels les pratiquants sont très vigilants regroupent la planche en termes de matériel, le manteau en termes de vêtements et les lunettes en termes d'accessoires⁵. Un questionnaire administré à 150 pratiquants canadiens (109 hommes et 41 femmes majoritairement des étudiants) a permis de mesurer leur niveau d'implication vis-à-vis de trois éléments de leur matériel de pratique, comme l'illustrent les résultats consignés dans le tableau suivant.

⁴ Mémoire de recherche d'Adrien VASSEUR (2003), pour l'obtention de la maîtrise Staps option Management du Sport à Caen, intitulé : « Implication des *snowboarders* vis-à-vis de leur matériel de pratique : mesure et tentatives d'explication ».

⁵ Données issues des résultats de 30 entretiens semi-directifs.

Niveau d'implication durable*	Implication vis-à-vis de la planche		Implication vis-à-vis du manteau		Implication vis-à-vis des lunettes	
	Nombre de citations	Fréquence	Nombre de citations	Fréquence	Nombre de citations	Fréquence
(6 items comportant de 1 à 5 points **)						
Total des points de 0 à 15 exclu	14	9,3	44	29,3%	76	50,7%
Total des points de 15 à 30	136	90,7%	106	70,7%	74	49,3%
Total des observations	150	100%	150	100%	150	100%

* L'échelle de Strazziéri a été retenue pour mesurer l'implication durable du pratiquant vis-à-vis de son matériel de pratique. Ce choix méthodologique se justifie, d'une part, par le fait que la mesure de l'implication est indépendante du risque perçu et, d'autre part, par la facilité de compréhension des items. Pour la composition de l'échelle, se reporter à l'article de Strazziéri A. (1994), « Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.9, n°1, pp. 73-91.

** La somme totale des points est de 30 (soit 5 points X 6 items). Deux catégories ont été établies : niveau d'implication faible pour un score total allant de 0 à 15 exclu et niveau d'implication fort pour un score de 15 à 30.

Tableau 1 : La mesure de l'implication des snowboarders vis-à-vis de trois produits rattachés à leur pratique sportive

Malgré l'attention accordée en priorité à ces trois types de produits par les *snowboarders*, leur niveau d'implication durable varie selon la nature du produit considéré. En effet, la moyenne obtenue pour la planche est près de 24/30, proche de 18/30 pour le manteau et de 14,50/30 pour les lunettes.

Ces informations présentent un réel intérêt pour les équipementiers afin d'élaborer leur stratégie marketing et le marketing-mix qui en découle. En effet, la connaissance du niveau d'implication durable du pratiquant vis-à-vis d'une catégorie de produits laisse entrevoir le rôle joué par la marque associée à ces derniers. A ce propos, Kapferer (2002, p.76) souligne « *qu'il est révélateur que le maître mot du management des marques aujourd'hui ne soit plus l'image mais l'identité, c'est-à-dire le système de valeurs propre à chaque marque... il n'en reste pas moins que l'adhésion, la proximité du consommateur à la marque se nourrit de ces valeurs* ». Le rôle clé de repère de la marque est gouverné par ses seules valeurs. C'est dans ce sens que le choix d'une marque pour un produit vis-à-vis duquel le pratiquant est

très impliqué devient un signe d'appartenance à une tribu sportive. En conséquence, on considère que la sphère expérientielle du consommateur est enrichie par le rôle du symbolisme (Addis et Holbrook, 2001).

La marque consacrée par la tribu est le gage à la fois de la performance et du savoir-faire. Elle sert de support à la construction identitaire du consommateur pratiquant dans la mesure où elle est ancrée dans les valeurs du groupe. « *La marque achetée dit un peu qui on est, à la fois sur le plan psychologique et sur le plan social* » rappellent Kapferer et Laurent (1992, p.116). Toutefois, toute appropriation d'une marque par une tribu a pour revers une perte relative de contrôle de celle-ci par son propriétaire, l'entreprise.

Cet aspect est décuplé par les évolutions récentes des technologies de la communication. Aussi le réseau internet offre-t-il au consommateur tribal un moyen nouveau de diffuser ses opinions. La création de *blogs*, de sites personnels qui reprennent

un récit d'une tranche de vie, constitue un moyen rapide et quasiment gratuit de répandre des informations. La légitimité des leaders d'opinion et la reconnaissance dont ils bénéficient ne relèvent pas nécessairement d'un niveau de pratique sportive élevé mais aussi, voire surtout, de l'image qu'ils véhiculent.

Dans ce cadre, l'excellence sportive n'est pas le seul élément de reconnaissance aux yeux du public et, par conséquent, des équipementiers. La question se pose alors de la place du champion sportif dans les stratégies marketing privilégiant les aspects tribaux de la consommation.

3. Les leaders de « Pro Team », objets de convoitise

Lorsque les produits ont une valeur de signe importante, le consommateur calque ses choix et ses préférences sur ceux de son groupe de référence. Ce dernier concept se définit comme « toute personne ou tout groupe qui influence de manière significative le comportement d'un individu » (Derbaix et Brée, 2000, p.356). Le groupe de référence exerce son autorité selon trois modalités : comme source d'information (effectuer le bon choix), comme référence « utilitariste » (se conformer aux attentes des membres du groupe) et comme vecteur d'expression des valeurs (s'associer à une personne ou à un groupe). Cette influence interpersonnelle participe à la définition sociale de l'individu dont les comportements vis-à-vis de sa tribu sont normés. Il s'agit dans le cas d'une pratique sportive d'une acceptation de la part de l'individu de l'influence de ses référents de consommation (les leaders de la tribu) en raison du lien qu'il entretient avec ces derniers. En outre, dans le cadre conceptuel post-moderne, le sujet/consommateur est confondu avec l'objet ; l'action marketing ne vise pas seulement à positionner un produit sur le marché mais aussi à faciliter le positionnement social des individus (Firat et Venkatesh cités par Derbaix et Brée, 2000, p.375). L'intégration symbolique des produits renforce leur fonction d'indicateurs dans les rôles sociaux où ils se manifestent.

Par sa compétence sportive et son impartialité et même s'il ne cherche pas à agir directement sur le processus de décision des membres du groupe, le « professionnel » de la tribu contribue à la diffusion de certains produits. Beaucoup d'équipementiers se sont tournés vers les professionnels pour tester leur matériel. *Salomon* a ainsi fait appel à Kelly Slater, sextuple champion du monde et légende vivante de tous les amateurs de *bottom turn* et de *roller* (virage en bas ou en haut de la vague), pour lancer sa planche bleu pâle construite sur le principe d'un sandwich⁶. Le succès du sportif est associé à la performance de sa planche griffée *S-Core*, *flocage* remarqué par tous les pratiquants et les sympathisants du *surf*.

C'est pourquoi les marques courtisent les sportifs dont la qualité de pratique est reconnue par les membres de leur tribu. Par ce biais, elles peuvent sortir de l'anonymat et étendre leur zone d'influence à une plus grande échelle. Même si les « locaux » (les puristes) sont toujours animés par les motivations originelles de leur tribu sportive, les regroupements communautaires s'effectuent autour des « *pro team* ». Sans faire allégeance aux équipementiers, les sportifs leaders d'une pratique acceptent d'être les ambassadeurs des marques, renforçant ainsi leur position de démiurges. Par ailleurs, ils s'autorisent parfois le droit de personnaliser le produit en le modifiant après l'achat ; leur touche personnelle entre dans le phénomène de la « customisation ». Par exemple, Maxence de Teissières, vainqueur de *freeride* à Courchevel et à Chamjam en 2000, dans la catégorie amateur, est le fer de lance de la *Team CBK* ; l'image du sportif et celle de la marque de *sportswear* ne font qu'un.

La présence d'un marketing tribal, pressentie par Loret (1995), a bien pour catalyseur (au sens chimique du terme) l'immixtion des marques dans les tribus sportives. Si l'émergence d'un nouveau consommateur est reconnue par les entreprises opérant dans le sport, séduire les pratiquants et les

⁶ « Salomon planche sur le surf », *Challenges* n°206, p.56.

sympathisants des tribus sportives impose une remise en cause de leur démarche marketing classique. En effet, si l'on se réfère au trèfle à quatre feuilles de Cova et Cova (2001), les adhérents aux institutions et les participants aux manifestations sportives sont visibles et dénombrables. Cependant, les pratiquants et les sympathisants sont plus difficiles à cerner.

II. UNE COMMUNICATION PUBLICITAIRE « D’AFFINITE » POUR DES SPORTS ALTERNATIFS

Depuis les années 1980, le concept même de sport a changé sous la pression des mutations socio-culturelles générant des comportements sportifs de rupture (Loret, 1995). Dans l'histoire du sport moderne, les pratiques dites traditionnelles ont surtout évolué au gré des innovations techniques, la créativité technologique étant au service de l'excellence. En revanche, l'inventivité sportive est inverse pour les pratiques de glisse qui sont d'origine culturelle. La césure avec le mouvement sportif de la moitié du XX^{ème} siècle semble donc consommée. Ainsi l'évolution des mentalités a-t-elle bousculé les stratégies des équipementiers contraints d'appréhender différemment le consommateur de produits sportifs, leur offre et, par voie de conséquence, leurs messages publicitaires.

1. *De l'individu au sujet*

Dans l'histoire de l'individualisme, les années 1980 ont été marquées par un « je » narcissique, hédoniste et égocentrique (Lipovetsky, 2003). Le rejet des mouvements collectifs est compensé par une consécration de la sphère privée. A partir des années 1990, une forme nouvelle d'individu apparaît : le sujet acteur de sa propre vie. La quête de soi est alors le noyau central des préoccupations de chacun. On se dit libre d'agir à sa guise en marge des contraintes sociétales et des choix collectifs ; on est sommé d'être soi-même. La logique du « soi » vise à se démarquer des autres, à être son auto-référent. L'individu doit se composer différents rôles sociaux en butinant d'une tribu à une autre pour construire ainsi sa légende personnelle. Le tribalisme représente alors un « narcissisme de groupe » où chacun rencontre sa propre image, ses propres intérêts (Jeffrey, 1998).

Comme le souligne Lipovetsky (2003), les pratiques actuelles de consommation expriment un nouveau rapport aux choses, aux autres et à soi. Qui est ce consommateur du troisième type ?

Le tableau suivant retrace la mutation de l'individu en un sujet consommateur de produits sportifs à partir d'indicateurs caractéristiques.

Les caractéristiques	De l'individu...	... au sujet
Sa culture sportive	Culture sportive rationnelle et utilitaire	Culture sportive émotionnelle et expérientielle
Les maîtres mots de son système de valeurs sportives	Technique Performance, confrontation Classement Règles sportives fédérales internationales Logique égalitaire	Pratique « sauvage » Plaisir, expérience « Hors limite » Règles du jeu auto-crées Logique communautaire (socialité de la bande)
Ses croyances	Le sport est utile à la construction d'une société égalitaire et harmonieuse (utilité publique). Les athlètes, incarnation de l'esprit sportif, sont les défenseurs de valeurs nobles et vertueuses et des modèles de conduite.	Le sport est un moyen d'accéder au plaisir, aux vertiges, à des sensations partagées avec les autres (utilité ludique). Les héros sont les rebelles, les créatifs, les instigateurs de la fête reconnus par une minorité « d'adeptes ».
Ses motivations	Faire partie de l'élite Être le « plus fort » Développer un esprit de compétition	Exprimer son identité Être acteur Participer à une ambiance festive
Ses lieux de pratique sportive	Des sites artificiels Appropriation réglementée des territoires	La nature Appropriation sauvage des territoires (phénomène de « localisme » ⁷) parfois érigés en sanctuaires de pratique

Tableau 2 : L'évolution du consommateur de produits sportifs : de l'individu au sujet

⁷ Une communauté de pratiquants s'approprie un espace naturel. Les *surfers* parlent de « *spot* » ou vague qu'ils protègent jalousement de toute intrusion extérieure au groupe. C'est l'espace sacré des membres du groupe où ils exercent leur passion.

Ainsi, consommer « pour soi » se substitue à consommer « pour l'autre ». L'acheteur recherche des objets « à vivre » plus que des objets « à exhiber » (Lipovetsky, 2003). Dans ce cadre de réflexion, nous nous éloignons de la distinction exprimée dans la consommation dont traite Bourdieu (1979, 1980).

2. Une hybridation entre l'objet et le sujet

Selon Merle (2003), les groupes, d'un point de vue post-moderne, peuvent être définis comme des ensembles d'individus liés de manière affective à un ethos commun sacralisé qu'il soit commercial (marque ou activité de consommation) ou non (« passion ordinaire »). Autour de cet ethos gravitent des pratiques de consommation. L'ethos communautaire est entendu dans cette définition comme renvoyant à une subjectivité commune, à une passion partagée. Le groupe se caractérise par un engagement similaire à une classe de produits, à une marque, à une activité (Merle 2003, Maffesoli, 1988).

Une tribu sportive est donc animée d'un ethos reposant sur une pratique et une expérience de la réalité semblables. Les individus se référant à un même groupe sportif se reconnaissent par leur matériel, leur tenue vestimentaire et par l'adhésion à des rites. A titre d'exemple, dans le département de la Manche, les *surfers* se différencient par la marque de leur planche⁸ : dans le nord Cotentin, la panoplie du *surfer* est une combinaison néoprène « *Kana Beach* » et une planche « *Booster* » d'un fabricant local ; dans le centre Manche, les *surfers* de l'association « *Mauna Kéa* » arborent leur propre ligne de vêtements.

La tenue et le matériel du sportif constituent bien un élément d'identification à un groupe ou à une tribu. Leur importance est renforcée par leur rôle lors des rituels de pratique. Le *surfer*, avant de se lancer à l'assaut des vagues, prépare sa planche en la *waxant* (en

étalant une sorte de paraffine), en vérifiant la solidité de son *leash* (fil reliant le *surfer* à sa planche) et scrute longuement la mer. La mise en scène quotidienne du corps aux yeux d'un groupe endosse un poids significatif dans la pratique générant des comportements de consommation (Le Breton, 1992, cité par Merle, 2003).

En considération des rituels de pratique, le consommateur perçoit l'objet comme un prolongement ou une partie de lui-même. On observe une sorte d'hybridation entre l'objet et le sujet. Il convient de préciser que le terme d'hybridation doit être entendu dans son sens originel, c'est-à-dire comme la production d'un élément résultant du croisement entre deux variétés. L'accessoire rituel porteur de sens favorise les relations interpersonnelles puisqu'il est le signe d'une appartenance à un groupe et symbolise un état d'esprit. Dans son annonce-pressé pour les chaussures 1080 « *Ski Teneighty* », Salomon met en scène Candice Thovex, à l'aide de plusieurs photographies extraites d'un album. La *base line* de la publicité, « *Fuel your instinct* », accentue l'idée selon laquelle la pratique sportive est extrême et source de liberté. Les bénéfices fonctionnels du produit sont ignorés au profit du spectaculaire, de l'émotion. La réalité objective de l'objet est supplantée par sa dimension imaginaire.

Face à cette nouvelle conception du produit sportif, les équipementiers transforment leur offre. Ils s'orientent vers des innovations placées dans l'univers social du consommateur. Ce choix n'implique pas l'absence totale de création technique et tactique visant à améliorer l'efficacité des gestualités sportives. Il s'agit uniquement de la manière dont une marque doit se positionner dans l'espace social et commercial. Cette dernière construit un édifice de sens autour du produit et le rend unique et multidimensionnel (Collesei, 2002, p.19). Cibler les sports extrêmes permet ainsi de se distinguer en cultivant une image de marque jeune, « branchée », rebelle et innovante.

⁸ Mémoire de maîtrise de Thomas Laisney (2002), « La violence dans le *surf* », Ufr Staps de Caen.

Psykopit, une bande à part

Extrait d'un article paru dans la revue *Outdoor*, Hiver 2003/2004, pp.48-51.

« En cet an de grâce 2003, on a vu apparaître de plus en plus de *crews* de *riders*. Parmi ces bandes de jeunes, une, toute de rose griffée, fait de plus en plus parlée d'elle. Laurent « Pépé » Perraud, son « patron » nous la présente (...) : les Psykopit aiment la vie (à plusieurs ...), la fête, le *snowboard*, la montagne, les filles, le bruit, les voyages etc. (...) Ce sont avant tout leurs exploits sur une planche qui ont fait la renommée de ces *riders*. Tous faisaient déjà partie de *teams* de premier ordre comme *Burton*, *Rossignol*, *Gnu* ou *Nitro*. (...) »

Les Psykopit organisent des soirées et un événement annuel de *snowboard* aux 7 Laux. Ils ont aussi produit une ligne de *sweats* et de *t-shirts* à leur effigie... »

L'exemple des Psykopit montre que la volonté de la tribu est de développer une marque décalée sur un marché saturé. Peu importe les produits. C'est une marque qui rejette l'idée de *businessman* ne comprenant rien au *snowboard*. Acheter Psykopit, c'est adhérer à un monde de fête, de facéties, de provocation. Les sympathisants de cette bande apprécieront sa marque et montreront ainsi leur participation entière aux jeux de la mode, de la jeunesse et de la consommation (Lipovetsky, 2003). Les marques deviennent alors les drapeaux de la personnalité du consommateur.

Cette référence anecdotique, bien que très significative, se place un peu en marge des équipementiers principaux intervenant sur le marché des sports de glisse. Qu'en est-il de *Rossignol*, *Quicksilver*, *Oxbow* etc. ? Ces marques de renommée internationale doivent

muer afin de rester un symbole actif qui reflète l'adéquation de l'entreprise avec son époque (Hetzl, 2002, p.239). Pour ce faire, il convient de mettre l'accent sur d'autres facettes de la marque comme être au service du spectacle, être un état d'esprit, un temple, l'emblème de l'amitié.

Après la définition du territoire d'une marque et des produits afférents, il est nécessaire de la faire connaître et de la faire aimer.

3. Une communication de liaison pour séduire autrement

Le consommateur de produits sportifs, plutôt jeune, est peu réceptif aux codes publicitaires classiques. Il faut le surprendre, pénétrer son ensemble évoqué par des chemins détournés nécessitant sa pleine participation. La marque revêt alors un costume artistique et culturel ; elle est porteuse d'un vécu, d'un état d'esprit.

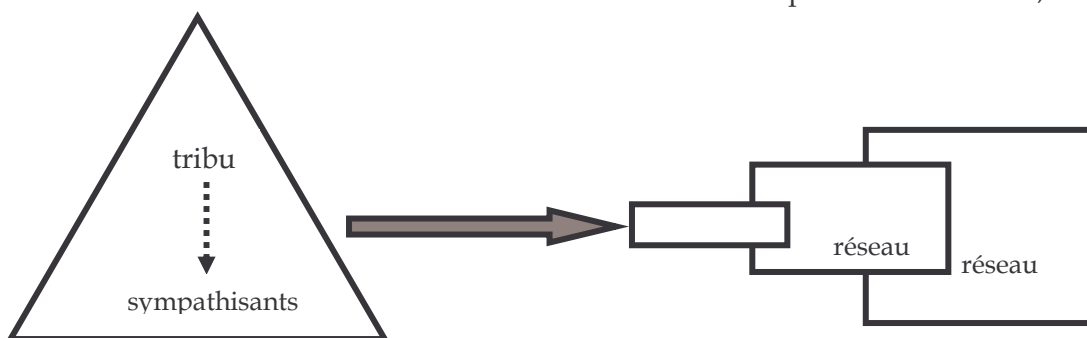


Figure 1 : D'une forme pyramidale à un système en réseaux pour cibler les consommateurs

Pour toucher le consommateur, il faut tout d'abord atteindre les « influenceurs » qui acceptent de partager une information avec le grand public. Ces derniers font l'objet d'une attention toute particulière de la part des marques car ils jouissent d'une crédibilité et d'une popularité. Celles-ci résultent souvent d'échanges sur des sites ou des forums en ligne. En outre, approcher cet univers non conventionnel amène les annonceurs à recourir à des techniques publicitaires dites alternatives se situant dans des lieux de vie comme les rencontres sportives tribales, les *contests*, les concerts, la rue, les boîtes de nuit, les restaurants etc. Affichage décalé, produits tests, animations inattendues, présence sur les sites électroniques etc. sont autant de supports publicitaires pour investir des milieux tribaux et développer un phénomène de bouche à oreille, un « *buzz* » (marketing viral *via* internet).

Dans ce cadre, la communication publicitaire, en termes de cibles, ne doit plus s'envisager sous l'angle d'un système pyramidal. La démarche de « *one to few* » vers une cible plus large semble remise en cause par les modes mêmes de consommation. Ne faut-il pas penser une communication publicitaire propre à chaque membre d'une tribu (adhérent, participant, pratiquant ou sympathisant) comme l'évoquent Cova et Cova (2001, p.49). A l'image d'un kaléidoscope, les consommations d'un individu relèvent de plusieurs réseaux référents (sportifs, musicaux, de mode, vestimentaires etc.). Lipovetsky (2003) préconise ainsi un modèle horizontal en réseaux dans lequel les micro-groupes se juxtaposent. Cette approche de la consommation invite à reconnaître les changements opérés dans l'environnement de l'acheteur -devenu plus pro-actif- et à considérer le courant de recherche expérimentiel de manière plus approfondie (Addis et Holbrook, 2001).

Toute communication publicitaire vise à « *transmettre des messages (linguistiques ou non linguistiques) à un public, pour modifier ses attitudes mentales* » (Lindon, 1988, p.175). De

Maricourt et al. (1997, p.466) affirment que « *plus que le message lui-même, c'est la relation qui s'est construite entre les deux communicants qui confère au message son vrai sens. L'aspect intellectuel de la relation se colore donc d'affectivité* ». En effet, au-delà de la fonction première d'un produit, le consommateur achète une image, une symbolique véhiculant un état d'esprit ; peut-être achète-t-il de « l'être » ? Le processus de persuasion⁹ publicitaire se place alors dans le domaine des valeurs partagées, colorées d'affectivité et non dans le seul domaine de la vérité objective. Pour les produits rattachés aux pratiques sportives de glisse, la communication publicitaire s'appuiera sur la caution d'un expert et fera appel aux émotions du récepteur. Qui est alors l'expert ? S'agit-il du champion, du héros ou de la star ?

Répondre à cette question conduit à établir une distinction entre une communication relevant d'un marketing de niche et une communication liée à l'application d'un marketing tribal. Par ailleurs, afin de lever toute ambiguïté, le terme de champion sera entendu comme le gagnant d'une compétition sportive et le terme de héros comme une personne ayant acquis une grande notoriété par des exploits et des faits de courage. Cette distinction souligne le fait que le héros élevé au-dessus du commun des mortels sera mis en scène et va devenir l'emblème d'une cause, d'une culture¹⁰. La star, pour sa part, se définira comme une personne qui est connue (une vedette)

⁹ En effet, malgré leur proximité sémantique dans le langage courant, « convaincre » et « persuader » revêtent un sens précis (Morfaux, 1980, p.65) :

« convaincre » consiste à obtenir l'adhésion de quelqu'un, à l'aide d'arguments ou de preuves, la reconnaissance de la vérité d'une proposition ou de l'obligation d'un acte ;

« persuader » vise, pour provoquer l'adhésion du récepteur, à toucher sa sensibilité (désir, émotion, passion) et à mouvoir sa volonté. Il est entendu que le discours persuasif n'exclut pas le recours possible à des moyens rationnels comme l'argument ou la preuve.

¹⁰ Le héros n'est pas immortel ; ce n'est pas un dieu. « L'héroïsation » exprime la reconnaissance d'une cité envers un homme vivant ; le héros est alors un personnage légendaire (Grand Usuel Larousse).

	D'une communication concentrée à une communication de liaison
La contextualisation du sport	Pratiques sportives dites traditionnelles (sports collectifs, athlétisme, ski par exemple) Valeur de l'excellence (la performance, la victoire)	Emergence de pratiques issues de l'inventivité sportive Valeur de plaisir (la réalisation de soi)
La nature du marketing mis en place	Marketing de niche : l'entreprise investit un créneau pour vendre ses produits spécialisés à une clientèle restreinte et initiée.	Marketing tribal : l'entreprise s'implique dans la tribu considérée de manière collective et s'appuie sur une fidélisation affective.
Le référent dans le discours publicitaire	Le champion est un modèle comme objet désirable (désir mimétique) (Loret, 1995, p.202). Seules ses qualités opératoires importent, reléguant au second plan sa personnalité intime. Exemple : Karine Ruby, vice-championne olympique de <i>snowboard</i> aux jeux de Salt Lake (2001) et Médaille d'or en 1998 aux JO à Nagano, est l'égérie de la marque <i>Quechua</i> (marque <i>Décathlon</i>).	Le groupe est le modèle (par ses engagements, ses rituels, ses codes...). Le héros divinisé par le groupe joue un rôle de prescripteur par ses choix de consommation. Exemples : le <i>snowboarder</i> David Melancon est le représentant de la <i>team Helly Hansen</i> (hellyhansen.com). Pour promouvoir la veste Sadhu, l'annonceur montre plusieurs images du <i>snowborder</i> en pleine action. Manu Portet, Marc Haziza et Micky Picon, les « <i>french pro surfer</i> », symbolisent l'esprit <i>Quicksilver</i> par un simple regard. Aucune information sur la marque ou ses produits n'est donnée dans la publicité.

Tableau 3 : D'une communication concentrée à une communication de liaison

Les données du tableau 3 mettent en évidence les particularités de la mise en place d'une communication de liaison, appelée aussi communication d'affinité. L'appartenance éphémère aux tribus gomme toute rigidité dans l'approche publicitaire des cibles de consommation. S'intéresser aux sympathisants pour élargir le cercle des initiés nécessite une certaine prudence. Si les produits et leurs marques perdent de leur singularité et de leur valeur de signe, ils seront rejetés par la tribu.

Dès lors, satisfaire la clientèle d'un réseau tout en aspirant à rentabiliser leurs actions constitue le défi auquel sont confrontés les équipementiers opérant dans le sport. Deux éléments contradictoires doivent être conjugués : s'insérer dans une tribu sportive et toucher le plus grand nombre. Il s'agit bien dans ce cas d'une figure paradoxale de la gestion des activités des équipementiers.

III. LE LIEN ENTRE LA DEMANDE ET L'OFFRE : LA GESTION DES PARADOXES

Les deux premières parties traitées précédemment aboutissent à un questionnement cornélien relatif aux stratégies des équipementiers : comment conquérir le grand public sans être rejeté par les « puristes » des sports alternatifs ? Paradoxalement, l'interrogation peut être formulée ainsi : comment apparaître non commercial pour mieux se vendre ?

La segmentation classique du marché du sport, en termes de couples produits/marché, est classiquement divisée en quatre univers : le stade qui regroupe les pratiquants sportifs réguliers licenciés ou non, la glisse (*surf, skate et snowboard*), l'*outdoor* pour les amateurs de pratiques extérieures dites « en liberté » et enfin la rue pour les aspects « mode » éventuellement grand public. Cette répartition du marché est communément admise par les professionnels.

Dans une étude réalisée en 2001¹¹, le cabinet Obsand avance que cette segmentation a récemment évolué. Si « *la notion de stade reste relativement homogène, on observe une fusion outdoor/glisse dans un ensemble outdoor/nature* ». Le troisième bloc intitulé « *jungle city* » compléterait le marché.

¹¹ « Etude prospective sur la distribution du sport et des loisirs », commanditée par la FIFAS et réalisée par le cabinet Obsand (2002). Ce travail, « Distribution du marché du sport : vers une segmentation à trois univers ? », *Sport Finances Marketing* n°70 (F. Tain, janvier 2002), s'appuie sur des entretiens qualitatifs auprès de responsables de 14 enseignes de distributeurs et de 9 industriels producteurs (Adidas, Aigle, Lafuma, Major, Nike, Rossignol, TBS, Trezeta et Uhlsport).

Répartition traditionnelle du marché	Répartition nouvelle du marché
Stade	Stade
Glisse	Outdoor / nature
Outdoor	
Rue	Outdoor/ rue (Jungle City)

Tableau 4 : Répartition du marché sport en termes de couples produits/marché
(d'après l'étude du cabinet Obsand, janvier 2002)

L'outdoor/nature porterait encore de nombreuses valeurs liées à la pratique et à la technicité. Dans ce sens, cette part du marché s'opposerait à *l'outdoor/rue* qui aurait tendance à se fondre facilement dans des phénomènes de mode, selon les résultats de cette même étude. Thibault Le Carpentier, l'auteur de cette dernière, émet l'hypothèse qu'il est probable que « *l'outdoor/nature se développe au détriment de l'outdoor/rue sous la poussée des seniors mais aussi par la progression de certaines valeurs éthiques écologiques et universalistes chez les plus jeunes* ».

Ce classement en trois univers sous-tend la mise en œuvre de stratégies propres à chacun d'eux. En effet, les caractéristiques de chaque couple produits/marché se distinguent fortement. C'est pourquoi les firmes sont censées gérer des éléments contradictoires dont l'alchimie peut être problématique. Aussi reste-t-il à identifier des solutions envisageables.

1. Les éléments contradictoires du problème : la quadrature du cercle ?

Intuitivement, on peut considérer que la demande variera sensiblement entre ces couples produits/marché. La difficulté majeure pour les marques d'équipementiers est qu'elles agissent généralement sur l'ensemble des trois domaines. Ainsi se pose à elles la difficile équation entre cibler leur offre et plaire au plus grand nombre.

L'équilibre à trouver est notamment perturbé par les effets d'évictions réciproques : l'élargissement du marché se traduit par la fuite d'une certaine partie de la clientèle. Le paradoxe réside dans le rôle moteur qu'ont les « influenceurs tribaux » sur l'ensemble des acheteurs.

Pour les marques généralistes, le recours à un marketing de masse s'impose : il s'agit de toucher le plus grand nombre.

Le cas des équipementiers généralistes comme *Nike, Adidas, Le Coq, Reebok* orientés « stade » illustre cette application marketing. La stratégie de communication passe alors obligatoirement par le champion. L'athlète admiré et populaire est un modèle pour toute la jeunesse. Son charisme transcende les sports, les races, les âges et les frontières. C'est pourquoi la lutte pour ces partenariats avec les sportifs de compétition performants est particulièrement âpre entre les équipementiers généralistes et se traduit par une montée des enchères des investissements de sponsoring. Pour sa part, dès décembre 2000, le président du groupe *Adidas-Salomon* annonçait ne plus renouveler les contrats avec les athlètes et équipes de deuxième et troisième catégories mais souhaitait concentrer ses efforts (et budgets) sur les héros mondiaux du sport et les « jeunes figures internationales ». A cette époque, le montant des investissements promotion/sponsoring du groupe représentait 14 % du

chiffre d'affaires soit près de 400 millions d'euros par an.

Quant à la firme *Rossignol*, spécialiste des skis, son président du directoire, Jacques-Henry Rodet, reconnaît que, même si la compétition était moins utilisée dans les années 1990, elle demeure un élément essentiel pour le groupe. Il déclarait fin 2002 : « nous avons effectué un retour dans la compétition avec des résultats flatteurs aux Jeux Olympiques de Salt Lake City. Nous avons signé d'importants contrats avec de grands champions comme Martina Ertl, Bode Miller et Bruno Kernren. » L'intérêt commercial pour l'équipementier est clair : l'annonce de la présence de Bode Miller dans son équipe pour l'hiver lors d'un meeting avec l'ensemble de ses distributeurs mondiaux a généré des commandes dans l'heure suivante qui ont bien plus que payé la totalité du contrat¹².

Toutefois, dans un marché où les frontières de l'habillement et du sport deviennent plus floues, certaines marques optent pour une stratégie résolument tournée vers la dimension « mode » et tribale du marché. Par exemple, *Rossignol* a fait appel en 2002 à Jean-Charles de Castelbajac pour une collection de vêtements techniques. Ces derniers sont très fortement marqués en termes d'originalité. L'équipementier mise à la fois sur la fonctionnalité du vêtement mais aussi sur le besoin d'identification des utilisateurs. La marque *Rossignol* tente donc le pari de faire cohabiter sous une même marque la ligne Castelbajac et celle promue par la Compagnie des Guides de Chamonix.

D'autres firmes ont fait le choix de se consacrer principalement aux vêtements de sport. Ainsi *Outdoor Regatta*, marque britannique, est à ses origines spécialisée dans le vêtement de travail. Elle a entamé une diversification il y a 15 ans dans le segment des loisirs et s'est notamment intéressée à la niche des produits imperméables. Elle se situe aujourd'hui parmi les premières marques européennes de

« plein air », derrière *Ecco*, *Timberland*, *Mephisto*, *Décathlon*, *Helly Hansen*, *Aigle* et *Lafuma*. *Regatta* exploite depuis deux ans une deuxième marque, appelée *D 2 B*, dédiée aux vêtements de neige, à l'image de l'américain *Columbia Sportswear* et de sa marque *Convert*.

Finalement le problème des équipementiers est de faire cohabiter deux mondes.

L'un, que nous qualifierons de moderne, se doit de raisonner globalement. Dans ce contexte, la compétition prime. La performance et la victoire se mesurent par rapport aux autres et à l'histoire. C'est le monde du nécessaire marketing de masse, des grands réseaux de distribution et des campagnes de publicité intenses. Le champion planétaire, performant, vainqueur prescrit aux consommateurs le produit à son image.

L'autre monde dit post-moderne privilégie une approche locale en ce sens que le groupe social de référence est de taille limitée, par principe. On y applique un marketing discret, alternatif. Le leader d'opinion n'est pas nécessairement performant au sens sportif du terme. Sa légitimité relève de son appartenance à la tribu et aux valeurs qu'il est censé défendre.

Comme le notent Cova et Cova (2002), envisager l'existence de tribus post-modernes c'est admettre qu'elles sont par essence instables, de petite taille et affectives. Ces caractéristiques sont autant de contraintes que le responsable marketing doit tenter de contourner.

Le cas de la marque *Oxbow* illustre cette difficulté. Créée en 1985, cette firme française s'est rapidement imposée dans le quatuor des leaders européens du *surfwear*. En 2003, avec ses 80 millions d'euros de chiffre d'affaires en Europe, *Oxbow* se situe loin derrière *Quicksilver* (305 millions d'euros) mais devant *Rip Curl* (75 millions d'euros) et *O'Neill* (67 millions d'euros)¹³. Dès le début, *Oxbow* devient la marque préférée des adolescents,

¹² « Rossignol touché par le manque de neige », *Sport Finances Marketing* n°81 (F. Tain, juin 2002).

¹³ « Le français Oxbow défie les géants du surfwear », *Management* (avril 2003, pp.36-37).

séduits par ses valeurs de nature, de *fun* et de liberté. Ce sont les puristes du *surf* qui ont été les véritables leaders d'opinion et ont fait la réputation d'*Oxbow*. Mais dans les années 90, la situation se détériore. La revente de la firme à un fonds d'investissement britannique - *CVC Capital Partners* - s'effectue dans un contexte délicat : les puristes critiquent la dérive commerciale de la marque. En effet, *Oxbow* s'est diversifiée vers le *snowboard* mais a surtout développé une stratégie de licence tous azimuts : Scooters, Peugeot 205, sacs à dos. A trop vouloir développer sa visibilité et ses ressources, *Oxbow* a bradé sa marque et lui a fait perdre une partie de son identité originelle : les adolescents, son cœur de cible, surnomment alors la marque « *Oxbeauf* ».

Les gestionnaires de la firme *Oxbow* se voient donc contraints de composer entre deux forces contradictoires : d'une part, continuer à assurer le développement de la marque et donc s'ouvrir vers un public sans cesse plus large et, d'autre part, conserver une image préservant les valeurs clés de la marque auprès des puristes des sports de glisse. La figure paradoxale est que le premier - le grand public- suit les préconisations des seconds - les puristes -.

2. *Les solutions envisageables*

Face à ce dilemme de gestion permanent et au risque encouru, les marques s'engagent dans des stratégies de compromis dont la mise en place n'est pas toujours simple. Une nouvelle définition de l'avantage comparatif s'impose aux entreprises. Elle est ancrée dans la force de l'implication émotionnelle du consommateur vis-à-vis de la marque. McAlexander et Schouten (2002) ont démontré que l'appropriation de la marque par le consommateur induit un engagement de ce dernier allant jusqu'à sa préoccupation de la bonne santé et des succès de l'entreprise. Trois pistes semblent alors envisageables.

a) *Dupliquer les marques*

Le cas du consommateur adolescent constitue une cible privilégiée pour un certain nombre de marques de sport. A la fois consommateurs et prescripteurs, ces jeunes font l'objet d'une attention particulière de la part des offreurs. Une étude du département Pulse du cabinet McCann-Erikson, commanditée par la FIFAS en 2003¹⁴, s'est ainsi intéressée aux modes de consommation des 13-19 ans. L'attitude des adolescents est analysée vis-à-vis des marques et des enseignes notamment dans la mode du sport qui est aujourd'hui largement descendue dans la rue. Pour les auteurs, trois aspirations majeures se confirmeraient chez les adolescents : vérité, collectif et liberté. Ils agiraient en somme selon un idéalisme pragmatique. Ils ne se reconnaissent pas dans les images caricaturales qu'on leur renvoie d'eux-mêmes et privilégient des « figures emblématiques vraies ». Toujours selon cette étude, trois courants principaux sont identifiables : la « *board culture* », la « *culture club* » et la culture « *hip hop* » (les aspects « *Reggae* », « *Gothique* » ou « *Rave* » seraient marginaux). A chacune de ces trois tendances sont associés des moyens d'identification connus des acteurs eux-mêmes. Parmi ceux-ci les codes vestimentaires et musicaux sont prépondérants. Le tableau suivant récapitule les marques et musiques associées à chaque courant.

¹⁴ « Les clés du consommateur adolescent », *Sport Finances Marketing* n°111 (M. Leherpeur, décembre 2003).

	<i>Board Culture</i>	<i>Culture Club</i>	<i>Hip Hop</i>
Marques	<i>Van's, Quicksilver</i> etc.	<i>Diesel, Replay, Dior, Energy</i> etc.	<i>Lacoste, Adidas, Reebok</i> etc.
Musique	<i>Rock Mega punk</i>	<i>House, R' and B</i>	<i>Rap, Hip hop</i>

Tableau 5 : Marques et musiques associées aux trois courants observés chez les adolescents

Plus que le résultat énoncé, un élément marque ces regroupements communautaires : leurs frontières sont très poreuses et les différents courants se mixeraient volontiers.

Le cas de *Quicksilver* présente certaines analogies avec les tendances mises en évidence précédemment. En effet, la firme raisonne suivant trois dimensions : sport, mode et ethnique. Les budgets de communication représentent 10 % du chiffre d'affaires total et portent sur des investissements très ciblés. Comme l'indique Bernard Mariette, Président de *Quicksilver Inc.*, ces dépenses de communication « concernent beaucoup les événements et les athlètes »¹⁵. Les événements soutenus sont relatifs aux épreuves du championnat du monde ASP (Association des Surfeurs Professionnels) en raison de leur spécificité, de leur authenticité et de leur niveau de médiatisation. Pour les athlètes, il s'agit de partenariats, d'une part, avec le héros local auquel sont fournis des vêtements, et, d'autre part, de champions du monde. Mais devant la multiplicité des demandes et leur caractère d'exclusion réciproque, la société a créé les marques *Raisins* et *Roxy* qui visent à répondre à l'activité « femme » ainsi que *Hawk* et *Gotcha* pour les sports de glisse. En termes d'offre, la dimension réseau, tribale, est plus marquée dans la communication de *Gotcha* par exemple. On notera que la création de *Gotcha* et *Hawk* par *Quicksilver* a entraîné une

réaction de *Nike* qui, à son tour, a racheté la marque *Hurley* se rattachant aux mêmes activités.

b) Renoncer à valoriser des sportifs reconnus mais plutôt sacrifier des aventuriers discrets

De nombreuses marques liées à la glisse se distinguent par leur action en faveur de la protection de l'environnement. Le lien entre l'*outdoor* et l'écologie semble en effet assez clair pour permettre aux marques de tenter de s'identifier à ces valeurs environnementales. Dans ce cadre *Patagonia* est une marque ayant un rôle précurseur en consacrant - et en le faisant savoir - 1 % de son chiffre d'affaires à la protection de la nature en subventionnant des associations menant des actions concrètes. Ainsi depuis 1984, 17 millions de dollars ont été consacrés à ce fonds. La société communique d'ailleurs hors médias largement sur cette action. Les partenariats développés ne concernent jamais des champions sportifs classiques mais des individus dont la démarche s'inscrit dans une logique où la performance sportive est secondaire.

c) Créer ses propres événements : l'équipementier devenu un partenaire mécène

Le cas illustrant le mieux ce type de démarche est celui développé par Cova et Cova (2001, 2002) concernant le *roller skate* en ligne. L'apparition de manifestations regroupant des pratiquants urbains de tous niveaux dans les grandes villes, Paris

¹⁵ Interviews de B. Mariette, PDG de Napoli, importateur *Quicksilver* en Europe : « *Quicksilver Europe* : nous sommes en avance sur notre plan de développement », *Sport Finances Marketing* n°47 (décembre 2000); « Notre succès tient à nos investissements marketing », *Sport Finances Marketing* n°82 (juin 2002).

notamment, marque l'existence d'un mode de fonctionnement tribal. Ainsi, la sortie du vendredi soir regroupe entre 3000 et 5000 personnes très hétérogènes (ce qui les différencie du segment classique en marketing) qui se reconnaissent alors comme appartenant temporairement à une même tribu. Dans le sillage de ce succès, la société *Salomon* a engagé des partenariats dans l'organisation de manifestations similaires comme celle de Strasbourg. Outre ce soutien local, la marque française s'assura alors les services d'Aaron Feinberg, un champion de skate en ligne afin de couvrir également l'échelon national.

En effet, en 1994, *Salomon* apparaissait comme une marque très classique voire un peu dépassée tout en restant leader sur le marché des sports d'hiver. La marque, très présente dans le ski de piste traditionnel, délaissait les nouvelles pratiques de glisse qui s'étaient développées au début des années 1990. Dans le même temps, les canaux de distribution demeuraient classiques également. Les nouveaux adeptes du *surf* des neiges trouvaient leurs racines dans la glisse urbaine et rejetaient les skieurs traditionnels aussi bien dans leurs institutions (fédérations, clubs) que dans leurs vêtements (combinaisons techniques) et de leurs marques référentes. *Salomon*, vendu dans des magasins traditionnels, était rejeté au profit par exemple de *Burton* distribué dans de petites boutiques spécialisées et « branchées ».

En difficulté, *Salomon* réagit en créant une équipe professionnelle de *snowboard* qui participe à de nombreuses exhibitions. Ces manifestations sont l'occasion de proposer aux visiteurs d'essayer des planches *Salomon* dont le logo a été rénové. Comme le mentionnent Cova et Cova (2001, 2002), les planches *Salomon* conçues par des champions de la discipline furent distribuées *via* le réseau des « *pro-shop* » (et non les magasins de ski) afin de marquer la nature spécifique de la tribu des *snowboarders*.

La même démarche marketing fut engagée pour le patin en ligne (*roller skate*). Sur les quatre firmes importantes ayant tenté leur

chance sur ce marché (*Salomon, Nike, Fila* et *Rossignol*) seul *Salomon* a réussi le challenge. Cova et Cova (2001) rattachent ce succès à la connaissance des modes de fonctionnement tribaux acquise par la marque dans l'expérience *snowboard* antérieurement. *Quicksilver* a également créé ses propres événements comme la *Quick Cup* afin d'apparaître comme le partenaire des pratiquants de tous niveaux.

CONCLUSION

Le consommateur pluriel, même s'il réclame des produits fortement individualisés, a besoin de se reconnaître dans un groupe. L'hyper-segmentation des marchés ne suffit plus à le comprendre, à anticiper ses besoins et ses désirs.

L'entreprise peut alors penser en termes de tribus pour approcher ce consommateur nomade. Cette nouvelle donnée socio-culturelle est prise en compte dans l'élaboration des stratégies marketing. La dimension symbolique de la consommation trouve toute sa force dans la quête de sens du consommateur. Il s'agit de combiner l'usage des produits avec leurs bénéfices en termes d'hédonisme et de lien. La consommation n'a de valeur qu'en elle-même en tant qu'agent d'expériences émotionnelles (Lipovetsky, 2003). L'émergence d'une consommation tribale construit ainsi la démarche marketing des entreprises.

L'identification des « influenceurs » dans un contexte de consommation supposé tribal doit être appréhendée avec une certaine prudence. Si classiquement, pour des raisons historiques et culturelles, dans le cadre du stade le champion conserve un pouvoir important, dans le cas des activités de glisse son rôle est rénové. La vision admise de ce qu'est la performance en termes de référence relativise la dimension sportive technique. Les aspects humains de liens peuvent prendre le pas sur la perception habituelle de l'exploit sportif. Aussi, les marques évoluant sur ce type de marché découvrent l'intérêt d'une démarche marketing diminuant le caractère absolu du champion au profit du

héros sportif. Ce dernier ne répond pas nécessairement aux critères généralement admis dans le sport classique mais véhicule du lien. Cette orientation a d'ailleurs déjà été reconnue par les marques généralistes à la recherche de champions aussi performants que charismatiques.

Toutefois, l'élargissement de la cible entraîne un effet pervers : celui de ne plus pouvoir envisager d'autres solutions qu'un marketing de masse s'adressant au plus grand nombre. Dès lors, la démarche marketing change de nature au risque de perdre les caractéristiques qui en font son succès : proximité et flexibilité.

Dans tous les cas de figure, la question posée est celle des limites physiques d'un marketing privilégiant le caractère tribal de la relation. Si les micro-marchés, en termes de taille, constituent des cibles possibles, ils n'en sont pas moins problématiques en termes de rentabilité du fait même de leur taille. En outre, comme une approche tribale du consommateur ne peut s'envisager que sur un marché d'initiés de taille réduite, la communication de l'offre sera adaptée en faisant appel à la caution de héros de tribu plus qu'à celle des champions. Dans ce cadre, le leader d'opinion n'est pas nécessairement un champion dans le sens d'un individu techniquement performant mais plutôt un héros dont l'image et le charisme sont susceptibles de fédérer les membres de la tribu, par essence temporaire.

Les limites de cette réflexion sont de deux ordres essentiellement. D'une part, elles reposent sur la pertinence de l'approche post-moderne empruntée. Ne peut-on pas considérer que cette perception de la réalité de la consommation à un moment donné n'est qu'un effet de mode ? Cet imaginaire social ancré dans les croyances collectives actuelles peut marquer en creux une désagrégation des anciens mythes qui ont été le ciment des sociétés occidentales depuis la fin du XVIII^{ème} siècle. D'autre part, les conclusions de cet article sont à relativiser en raison du dispositif expérimental utilisé. En effet, comme le préconisent Cova et Cova (2001) et McAlexander et alii (2002), la

collecte de données nécessiterait une approche plus participative impliquant les équipementiers de la glisse dans les pratiques sportives du quotidien. « *L'ethnomarketing part du principe que les individus ne fonctionnent pas dans un vide social, sans structure, sans effet de groupe, au seul gré des impressions publicitaires* » soulignent Cova et Cova (2001, p.103).

BIBLIOGRAPHIE

- Addis M. et Holbrook M B. (2001), « On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption : an explosion of subjectivity », *Journal of Consumer Behaviour*, vol.1, 1, pp.50-66.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction, critique sociale du jugement*, Editions De Minuit, Paris.
- Bourdieu P. (1980), *Questions de sociologie*, Editions De Minuit, Paris.
- Collese U. (2002), « Le suivi de marque », *Revue Française du Marketing*, n°189/190, pp.17-23.
- Cova B. (1995), *Au-delà du marché : Quand le lien importe plus que le bien*, Editions l'Harmattan, Paris.
- Cova V. et Cova B. (2001), *Alternatives Marketing*, Editions Dunod, Paris.
- Cova V. et Cova B. (2002), « Tribal marketing : the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing », *European Journal of Marketing, Special Issue Societal Marketing*, <http://visionarymarketing.com> (édition en septembre 2003).
- De Maricourt et al (1997), *Marketing européen*, Editions Publi-Union, Paris.
- Derbaix C. et Brée J. (2000), *Comportement du consommateur, Présentation de textes choisis*, Editions Economica, Paris.
- Fajer M T. et Schouten J W. (1995), « Breakdown and dissolution of person-brand relationships », *Advances in Consumer Research*, vol.22, pp.663-667.

- Hetzel P. (2002), *Planète conso ; marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Jeffrey D. (1998), *Jouissance du sacré, religion et postmodernité*, Editions Armand Colin, Paris.
- Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique*, Collection Les Essentiels de la gestion, Litec, Paris.
- Kapferer J-N. et Laurent G. (1992), *La sensibilité aux marques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J-N. (2002), *Ce qui va changer les marques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Breton D. (1992), *Sociologie du corps*, Editions P.U.F., Paris.
- Lindon D. (1988), *Le marketing*, Editions Nathan, Paris.
- Lipovetsky G. (2003), « La société d'hyperconsommation », *Revue Le Débat*, n°124, mars - avril, pp. 74-97.
- Loret A. (1995), *Génération glisse*, Editions Autrement, Paris.
- McAlexander J H. et Schouten J W. (1995), « Subcultures of consumption : an ethnography of the new bikers », *Journal of Consumer research*, vol.22, pp. 43-60.
- McAlexander J H., Schouten J W. et Koenig H F. (2002), « Building brand community », *Journal of Marketing*, vol.66, pp.38-54.
- Maffesoli M. (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Editions Méridiens Klincksieck, collection « le livre de poche », Paris.
- Maffesoli M. (1993), *La contemplation du monde : figures du style communautaire*, Editions Grasset, Paris.
- Merle A. (2003), « Apports du point de vue post-moderne à l'étude des comportements de consommation de groupe : un début de clarification », Actes du colloque *Deuxièmes Journées Normandes de Recherches sur la Consommation*, Caen.
- Morfaux L-M (1980), *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Editions Armand Colin, Paris.
- Rémy E. (2001), Le lien social dans le marketing des services, *Revue Française du Marketing*, n°181/1, 97-108.
- Rémy E. (2002), « Contribution à la valorisation et à la critique consumériste de la notion d'expérience », *Actes du colloque « 7^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne »*, LATEC, I.A.E. de Dijon, pp.311-324.
- Strazzieri A. (1994), « Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.9, n°1, pp. 73-91.