



HAL
open science

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

Chantal Rouvrais-Charron, Christophe Durand

► **To cite this version:**

Chantal Rouvrais-Charron, Christophe Durand. Le rôle des héros des tribus sportives dans l'offre des équipementiers de la "glisse". *Revue Européenne de Management du sport*, 2004, 11, pp.57-93. halshs-02110659

HAL Id: halshs-02110659

<https://shs.hal.science/halshs-02110659v1>

Submitted on 26 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Par Chantal ROUVRAIS-CHARRON,
maître de conférences à l'université de Caen (UFR Staps),
Craps-Cemis EA 2131,

et Christophe DURAND,
maître de conférences à l'université de Rouen
(faculté des sciences du sport), Cetaps EA 2318

Résumé

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'objectif est de tenter de démontrer que l'adéquation entre le sportif ambassadeur d'une marque et la cible visée par l'entrepreneur 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 à 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.

Mots clés

Marketing, innovation, sportswear, marque, sponsoring.

Abstract

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.

Key-words

Marketing, innovation, sportswear, brand, sponsoring.

Introduction

Dès les origines du sport moderne à la fin du XIX^e 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.

La place du sport dans nos modes de vie renseigne sur les tendances qui affectent le fonctionnement de notre société. Après une longue période où la compétition et la performance étaient perçues comme centrales, nous observons une modification de la demande de sport. En effet, immergés dans l'ère postindustrielle, 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 constate 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 de cerner la rénovation partielle de l'offre des équipementiers de la « glisse », révélée dans leur démarche de communication, en réponse à une demande de tribus sportives autoorganisées. C'est pourquoi, dans le cas des marques liées à la glisse, l'hypothèse de la mise en œuvre d'un marketing tribal sera avancée. 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 ? Quels sont les choix stratégiques des équipementiers ?

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 culturel alternatif aux pratiques sportives traditionnelles. Le terme « 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. Ces pratiques s'opposant au sport traditionnel, défini par la présence de compétitions et d'institutions, induisent une adaptation de l'offre des équipementiers, notamment en termes de communication dans leur recours aux leaders d'opinion que sont les pratiquants professionnels.

Le dispositif expérimental s'appuie sur l'exploitation de supports publicitaires relatifs aux sports de glisse, sur l'analyse de stratégies développées par les équipementiers et sur les résultats d'une enquête traitant de l'implication durable vis-à-vis du matériel sportif utilisé, menée au Canada auprès de snowboarders.

L'article se structure en trois chapitres principaux. Dans un premier temps, nous analyserons la demande à travers la consommation d'objets sportifs dans un cadre postmoderne (I). La logique de choix des objets sportifs sera tout d'abord développée (A). Ensuite, les signes de reconnaissance de la tribu sportive seront examinés (B) avant d'envisager le rôle rénové des leaders d'opinion que sont les pratiquants professionnels (C). Le deuxième chapitre 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 (A), puis du constat d'une hybridation entre l'objet et le sujet (B), avant de considérer le passage d'une communication concentrée à une communication de liaison (C). Le dernier chapitre abordera la question cruciale du lien entre la demande et l'offre : la gestion des paradoxes (III). Les éléments contradictoires du problème (A) seront repris avant de développer des solutions envisageables (B).

I • L'inscription de la consommation d'objets sportifs dans la postmodernité

De nombreuses pratiques de glisse, sur les pavés, sur l'eau ou sur la neige, ont donné naissance à des tribus sportives. Le concept de tribu fait référence à des microgroupes fondés sur un « être ensemble », une pulsion affective ou « affectuelle » (Maffesoli, 1988; Sitz et Amine, 2004). Pour les sports de glisse, ces regroupements d'individus manifestent des rituels, des codes vestimentaires, des expressions; ils expriment, en outre, la rébellion, la liberté, et revendiquent les sensations extrêmes, le plaisir.

Au-delà de sa recherche d'affirmation de soi et d'appartenance à un groupe de référence, le snowboarder, le surfer ou le skater, ou celui qui se réclame comme tel, doit s'équiper en matériel et en vêtements. La logique sportive induit aussi une logique de consommation. Par ailleurs, faire partie d'un groupe socialement reconnu, rentrer de plain-pied dans le cercle fermé d'une tribu, cela présuppose l'adhésion à un type de consommation que nous qualifierons de « postmoderne », 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 postmoderne. Il convient de préciser que le concept de tribu postmoderne rend compte du besoin de lien social des pratiquants mais n'a pas pour ambition de traduire le comportement dominant des sportifs.

A - La consommation d'objets sportifs : une logique de choix

La consommation de produits sportifs peut être reconsidérée dans une approche postmoderne, 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 consommation¹ (Filsler, 2002) ; il se construit une identité à l'aide de symboles et de référents culturels et sportifs (Cova, 1995 ; Lipovetsky, 2003). Dans cet univers postmoderne, 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 fortement évoluer son statut 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

1. Les références aux appels de notes numérotés se trouvent en fin d'article, p. 89.

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 autoorganisées ont recours à toute une symbolique pour légitimer et spécifier leur existence.

B - Les signes de reconnaissance : «choisis 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 vecteurs 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. À 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 demain ² en collaborant avec des grands couturiers comme Karl Lagerfeld. Ses vêtements symbolisent la rébellion, la marginalité et la culture de la rue.

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 Canada³ 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'accessoires.⁴ 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.

TABLEAU N° 1 - La mesure de l'implication des snowboarders vis-à-vis de trois produits rattachés à leur pratique sportive

Niveau d'implication durable* (6 items comportant de 1 à 5 points**)	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
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 Strazieri 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 STRAZIERI A., « Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu », *Recherche et applications en marketing* n° 1, vol. 9, 1994, 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.

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. À 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.

C - Les leaders de pro teams, 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 postmoderne, 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. En effet, son expertise et son charisme participent à ce qu'il devienne un leader (Vernette, 2002). 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 sandwich.⁵ 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 teams*. 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 « amateurs », est le fer de lance du *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. Cette approche marketing repose sur une conception holiste de la consommation qui vise à expliquer un nombre croissant de comportements des individus et à déboucher sur une finalité commerciale (Cova et Cova, 2002). Il s'agit plus, comme le soulignent Sitz et Amine (2004), d'un *état d'esprit*, d'un *positionnement* intellectuel général.

Si l'émergence d'un nouveau consommateur est reconnue par les entreprises opérant dans le sport, séduire les pratiquants et les 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'« affinité » pour des sports alternatifs

Depuis les années 80, le concept même de sport a changé sous la pression des mutations socioculturelles 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^e 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, leurs offres et, par voie de conséquence, leurs messages publicitaires.

A - De l'individu au sujet

Dans l'histoire de l'individualisme, les années 80 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. À partir des années 90, 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 autoréférent. 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.

**TABLEAU N° 2 - L'évolution du consommateur de produits sportifs :
de l'individu au sujet**

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 limites » Règles du jeu autocréées 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 » ⁹⁾ , parfois érigés en sanctuaires de pratique

Le courant postmoderne se veut le reflet de l'hétérogénéité des identités où chacun est acteur de sa consommation. L'individu dans l'ère moderne traite d'une personne anonyme dans un groupe social, tandis que le sujet dans l'ère postmoderne revendique sa singularité. En outre, la vision du monde dans lequel évolue le sujet est assimilée à un immense hypermarché symbolique selon certains philosophes.⁷

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).

B - Une hybridation entre l'objet et le sujet

Selon Merle (2003), les groupes, d'un point de vue postmoderne, 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 identique à une classe de produits, à une marque, à une activité (Maffesoli, 1988 ; Merle, 2003).

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. À titre d'exemple, dans le département de la Manche, les surfers se différencient par la marque de leurs planches⁸ : dans le nord du 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 leurs propres lignes 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 presse 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 leurs offres. 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.

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 parler 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 importent 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, Quiksilver, 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.

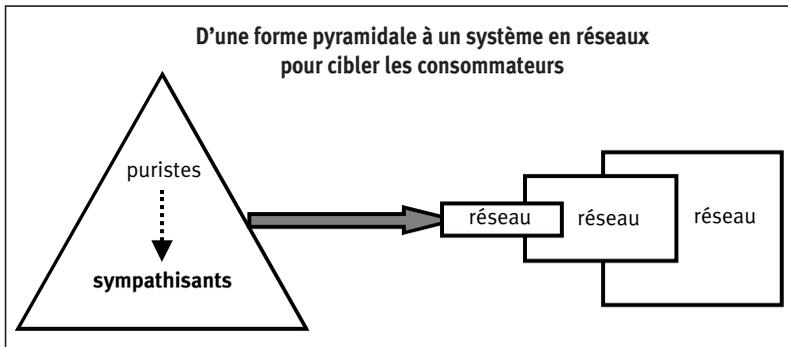
Après la définition du territoire d'une marque et des produits afférents, il est nécessaire de la faire connaître et de la faire aimer.

C - Une communication de liaison pour séduire autrement

Le consommateur de produits sportifs, plutôt jeune, est peu réceptif aux codes publicitaires classiques. Même s'il ne rejette pas la société de consommation, il faut tout de même 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.

Pour toucher le consommateur, il faut tout d'abord atteindre les leaders d'opinion 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... 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) ? À 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 microgroupes se juxtaposent. Cette approche de la consommation invite à reconnaître les changements opérés dans l'environnement de l'acheteur – devenu plus proactif – et à considérer le courant de recherche expérientiel 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 culture.¹⁰ La star, pour sa part, se définira comme une personne qui est connue (une vedette).

TABLEAU N° 3 - D'une communication concentrée à une communication de liaison

	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)	Émergence de pratiques issues de l'inventivité sportive Valeur de plaisir (la réalisation de soi)
La méthodologie d'approche de la consommation	Étude du comportement du consommateur (individu, unité d'analyse) Accent mis sur les aspects cognitifs de la prise de décision et sur l'acte d'achat comme principal objet d'analyse Analyse des besoins des pratiquants Démarche expérimentale	Étude du comportement de consommation (groupe, unité d'analyse) Accent mis sur les aspects affectifs de la prise de décision et sur la recherche de liens au travers de l'achat comme principal objet d'analyse Analyse des fonctions symboliques de la consommation, des rituels et des codes Démarche ethnographique
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 snowboard aux Jeux de Salt Lake City (2001) et médaille d'or en 1998 aux JO de Nagano, est l'égérie de la marque Quechua (marque Décathlon).	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 snowboarder David Melancon est le représentant du <i>Team Helly Hansen</i> (hellyhansen.com). Pour promouvoir la veste Sadhu, l'annonceur montre plusieurs images du snowboarder en pleine action ; - Manu Portet, Marc Haziza et Micky Picon, les <i>french pro surfers</i> , symbolisent l'esprit Quiksilver par un simple regard. Aucune information sur la marque ou ses produits n'est donnée dans la publicité.

Les données du tableau n° 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 premiers chapitres traités 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.

TABLEAU N° 4 - Répartition du marché sport en termes de couples produits/marché (d'après l'étude du cabinet Obsand, janvier 2002)

Répartition traditionnelle du marché	Répartition nouvelle du marché
Stade	Stade
Glisse	Outdoor/nature
Outdoor	
Rue	Outdoor/rue (<i>jungle city</i>)

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.

A - 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 leurs offres et plaire au plus grand nombre. L'équilibre à trouver est notamment perturbé par les effets d'éviction 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». À 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 directeur, Jacques-Henry Rodet, reconnaît que, même si la compétition était moins utilisée dans les années 90, 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 Kernen. »* 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 contrat.¹²

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 et 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 quinze 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 intensives. Le champion planétaire, performant, vainqueur prescrit aux consommateurs le produit à son image.

L'autre monde dit postmoderne 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 postmodernes, 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 Quiksilver (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 adoles-

cents, 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. À 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 à 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.

B - 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...

1. Dupliquer les marques

Le cas du consommateur adolescent constitue une cible privilégiée pour un certain nombre de marques de sport. À 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-

Erickson, 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). À 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.

TABLEAU N° 5 - Marques et musiques associées aux trois courants observés chez les adolescents

	Board culture	Culture club	Hip-hop
Marques	Van's, Quiksilver, etc.	Diesel, Replay, Dior, Energy, etc.	Lacoste, Adidas, Reebok, etc.
Musiques	<i>Mega</i> punk rock	House, R & B	Rap, hip-hop

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 Quiksilver présente certaines analogies avec les tendances mises en évidence précédemment. En effet, la firme raisonne suivant trois dimensions: sport, mode et ethnie. 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 Quiksilver 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 Quiksilver a entraîné une réaction de Nike qui, à son tour, a racheté la marque Hurley se rattachant aux mêmes activités.

2. Renoncer à valoriser des sportifs reconnus mais plutôt sacraliser 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.

3. 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 en ligne. L'apparition de manifestations regroupant des pratiquants urbains de tous niveaux dans les grandes villes, Paris notamment, marque l'existence d'un mode de fonctionnement tribal. Ainsi, la sortie du vendredi soir regroupe entre 3 000 et 5 000 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 90. 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 leurs marques référentes. Salomon, vendue dans des magasins traditionnels, était rejetée au profit, par exemple, de Burton, distribuée 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 shops* (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), seule 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. Quiksilver a également créé ses propres événements comme la *Quik Cup* afin d'apparaître comme le partenaire des pratiquants de tous niveaux.

Conclusion

L'hypersegmentation des marchés ne suffit plus à comprendre le consommateur pluriel, à anticiper ses besoins et ses désirs. L'entreprise peut alors penser en termes de tribus pour approcher ce consommateur nomade.

Pour appréhender les marchés des sports alternatifs, les équipementiers doivent envisager une triple rénovation :

- une rénovation de leur approche des consommateurs. Les équipementiers, par leur implication dans une tribu, visent à fidéliser affectivement les membres de la tribu. Il s'agit bien d'adopter une démarche de marketing tribal ;
- une rénovation partielle de leurs offres. L'offre des équipementiers doit être placée dans l'univers social du consommateur. Leurs marques sont alors porteuses d'un vécu, d'un état d'esprit ;
- une rénovation de leur perception du sportif mis en scène dans leur communication publicitaire. La vision classique admise de ce qu'est la performance en termes de référence est relativisée. 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-elles l'intérêt d'une démarche marketing diminuant le caractère absolu du champion au profit du héros sportif. Cette orientation a d'ailleurs déjà été reconnue par les marques généralistes à la recherche de sportifs aussi performants que charismatiques.

En outre, l'élargissement de la demande des puristes aux sympathisants 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 micromarchés, 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.

Les limites de cette contribution sont de deux ordres essentiellement. D'une part, elles reposent sur la pertinence de l'approche postmoderne 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^e 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).

Notes

- 1 Le consommateur acteur est entendu comme contribuant à la production de significations à travers sa consommation. Cette dernière est alors un processus de production d'une expérience plus ou moins gratifiante pour le consommateur. Ainsi production et consommation sont-elles envisagées comme des moments différents d'un même cycle, et non plus comme deux processus distincts.
- 2 « La jet-skate », *VSD Hors-série Glisse*, décembre 2003, pp. 41-45.
- 3 Mémoire de recherche de VASSEUR Adrien, 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*, 2003.
- 4 Données issues des résultats de trente entretiens semi-directifs.
- 5 « Salomon planche sur le surf », *Challenges* n° 206, p. 56.
- 6 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.
- 7 Se référer, par exemple, aux philosophes de la « déconstruction » : Jean-François Lyotard, Jacques Derrida, Gilles Deleuze et, avant eux, Michel Foucault et ses analyses critiques des sociétés modernes.
- 8 Mémoire de recherche de LAISNEY Thomas, pour l'obtention de la maîtrise Staps option management du sport à Caen, intitulé *La violence dans le surf*, 2002.
- 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*).
- 11** *Étude 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 quatorze enseignes de distributeurs et de neuf industriels producteurs (Adidas, Aigle, Lafuma, Major, Nike, Rossignol, TBS, Trezeta et Uhlsport).
- 12** TAIN F., « Rossignol touchée par le manque de neige », *Sport finances marketing* n° 81, juin 2002.
- 13** « Le Français Oxbow défie les géants du surfwear », *Management*, avril 2003, pp. 36-37.
- 14** LEHERPEUR M., « Les clés du consommateur adolescent », *Sport finances marketing* n° 111, décembre 2003.
- 15** Interviews de B. Mariette, P.-D.G. de Napoli, importateur Quiksilver en Europe : « Quiksilver 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.

Bibliographie

ADDIS M., HOLBROOK M.B., « On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption : an explosion of subjectivity », *Journal of consumer behaviour* n° 1, vol. 1, 2001, pp. 50-66.

BOURDIEU P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris, 1979.

BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, Paris, 1980.

COLLESEI U., « Le suivi de marque », *Revue française du marketing*, n° 189-190, 2002, pp. 17-23.

COVA B., « Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien », L'Harmattan, Paris, 1995.

COVA V., COVA B., *Alternatives marketing*, Dunod, Paris, 2001.

COVA V., COVA B., « 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>, 2002 (édition en septembre 2003).

DE MARICOURT et al., *Marketing européen*, Publi-Union, Paris, 1997.

DERBAIX C., BRÉE J., *Comportement du consommateur – Présentation de textes choisis*, Economica, Paris, 2000.

FAJER M.T., SCHOUTEN J.W., « Breakdown and dissolution of person-brand relationships », *Advances in consumer research*, vol. 22, 1995, pp. 663-667.

FILSER M., « Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales », *Décisions marketing*, 2002, pp. 13-22.

HETZEL P., *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

JEFFREY D., *Jouissance du sacré, religion et postmodernité*, Armand Colin, Paris, 1998.

JOFFRE P., KOENIG G., *Gestion stratégique*, coll. « Les Essentiels de la gestion », Litec, Paris, 1992.

KAPFERER J.-N., LAURENT G., *La sensibilité aux marques*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

KAPFERER J.-N., *Ce qui va changer les marques*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

LE BRETON D., *Sociologie du corps*, Puf, Paris, 1992.

LINDON D., *Le marketing*, Nathan, Paris, 1988.

LIPOVETSKY G., « La société d'hyperconsommation », revue *Le Débat* n° 124, mars-avril 2003, pp. 74-97.

LORET A., *Génération glisse*, Autrement, Paris, 1995.

LORET A., WASER A.-M., *Glisse urbaine*, Autrement, Paris, 2001.

MCALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., « Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers », *Journal of consumer research*, vol. 22, 1995, pp. 43-60.

MCALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F., « Building brand community », *Journal of marketing*, vol. 66, 2002, pp. 38-54.

MAFFESOLI M., *Le temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridiens Klincksieck, coll. « Le Livre de poche », Paris, 1988.

MAFFESOLI M., *La contemplation du monde: figures du style communautaire*, Grasset, Paris, 1993.

MERLE A., *Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe: un début de clarification*, actes du colloque Deuxièmes Journées normandes de recherche sur la consommation, Caen, 2003.

MORFAUX L.-M., *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Armand Colin, Paris, 1980.

RÉMY E., « Le lien social dans le marketing des services », *Revue française du marketing* n° 181/1, 2001, pp. 97-108.

RÉMY E., *Contribution à la valorisation et à la critique consumériste de la notion d'expérience*, actes du colloque Septièmes Journées de recherche en marketing de Bourgogne, Latec, IAE de Dijon, 2002.

SITZ L., AMINE A., *Consommation et groupes de consommateurs, de la tribu postmoderne aux communautés de marque: pour une clarification des concepts*, actes du colloque Troisièmes Journées normandes de la consommation, Rouen, 2004.

STRAZZIERI A., « Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu », *Recherche et applications en marketing* n° 1, vol. 9, 1994, pp. 73-91.

VERNETTE E., *Le leadership d'opinion en marketing: questions méthodologiques et perspectives managériales*, actes du colloque Septièmes Journées de recherche en marketing de Bourgogne, Latec, IAE de Dijon, 2002.

