HEC MONTRÉAL

Communauté de marque et revitalisation de marque : le cas de Polaroid

par

Cindy Susilo

Sciences de la gestion
Marketing

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Octobre 2012
© Cindy Susilo, 2012

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRÉAL

AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Revitaliser une marque en déclin avec l'aide des communautés de marque : le cas de Polaroïd

Chercheur principal:

Chercheur : Cindy Susilo

Titre : Étudiant(e) Maîtrise
Service/Option : Marketing

Directeur : Pierre Balloffet

Titre : Professeur(e) agrégé(e)
Service/Option : Marketing

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

06 décembre 2011

Date d'approbation du projet:

10 janvier 2012

Date de publication de l'avis:

10 janvier 2012

Comité d'éthique de la recherche

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone 514 340-7182 Télécopie 514 340-6820 www.hec.ca

École affiliée à l'Université de Montréal

SOMMAIRE

Alors que la plupart des lancements de nouvelles marques se soldent par un échec (Cooper, 2010), les gestionnaires décident de rénover des marques vieillissantes voire mortes qui autrefois étaient connues de tous : il s'agit là d'une revitalisation de marque. Les auteurs, qui se sont intéressés à cette stratégie, se sont accordés pour dire qu'avant d'entreprendre une revitalisation, le gestionnaire devait avoir une bonne compréhension de l'essence de la marque (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996). De plus, certains chercheurs (Brown, Kozinets et Sherry, 2003) se sont penchés sur un cas particulier de revitalisation de marque qui consiste à relancer une marque dans sa forme originale avec des composantes modernes, le *rétro marketing*.

Toutefois, il semblerait que la plupart de ces études omettent le pouvoir grandissant des consommateurs et plus particulièrement des communautés de marque (Muniz et O'Guinn, 2001). Aucun auteur ne s'est intéressé à la potentielle contribution des communautés de marque dans un processus de revitalisation, ni à la façon dont elle pouvait aider une marque en déclin à se revitaliser. Notre étude vient justement combler ce manque dans la littérature en tentant de comprendre comment les membres d'une communauté contribuent à revitaliser une marque en déclin. En se basant sur une netnographie de la communauté Polaroid, nous tentons de répondre à trois objectifs : identifier les pratiques qui aident la marque à se revitaliser, définir les nouveaux rôles qui émergent de ces pratiques et de la revitalisation et trouver les facteurs de succès pour réussir une revitalisation de marque.

Notre analyse approfondie de la communauté, nous a permis d'identifier onze pratiques qui aident à revitaliser la marque en co-créant le capital de marque. De ces pratiques et de ce processus de revitalisation, de nouveaux rôles émergent au sein de la communauté : les néophytes, les enthousiastes, les utilisateurs et les puristes. Tous ces rôles contribuent à la revitalisation de marque et renforcent les pratiques au sein de la communauté. Ils explicitent également les attentes de la communauté par rapport à la revitalisation. Notre étude montre que la communauté définit le succès d'une revitalisation de marque à travers la préservation des différentes composantes de l'essence de marque : l'origine historique, le produit, l'éthique de marque et le cœur de cible (Lewi, 1996). C'est à travers ces composantes et leur respect que les membres légitiment la marque au sein de la communauté.

Notre étude contribue donc à la littérature sur la revitalisation de marque en lui offrant une perspective différente, c'est-à-dire en montrant l'apport des membres d'une communauté de marque. Cette recherche montre également l'aspect participatif et collectif de la co-création du capital de marque à travers les différentes pratiques développées par les membres. Elle met aussi en avant les relations complexes que les membres peuvent entretenir avec la marque et ses significations lors d'une revitalisation de marque. Finalement, notre étude possède aussi une portée managériale. Elle guide le gestionnaire au travers de ce processus, en lui indiquant les considérations à prendre en compte pour réussir une revitalisation de marque. Enfin, cette recherche offre aux gestionnaires des solutions concrètes de collaboration avec la communauté durant le processus de revitalisation.

Mots-clés : revitalisation de marque, essence de marque, co-création de valeur, communauté de marque, pratiques, netnographie

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE III

TABLE DES MATIERES V

LISTE DES FIGURES VII

LISTE DES TABLEAUX VII

REMERCIEMENTS 1

1. INTRODUCTION 2

2. REVUE DE LA LITTERATURE 6

2.1. LA MARQUE 6
2.1.1. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE 6
2.1.2. LES RISQUES ASSOCIES A L'EVOLUTION DE LA MARQUE 10
2.1.3. LA REVITALISATION DE MARQUE 13
2.2. LA CO-CREATION DE LA MARQUE 17
2.2.1. L'EVOLUTION DE LA FONCTION DE LA MARQUE 17
2.2.2. LA DEFINITION DE CO-CREATION 18
2.2.3. LE PROCESSUS DE CO-CREATION 19
2.2.4. CREATION ET NEGOCIATION DES SIGNIFICATIONS DE MARQUE 20
2.3. LES COMMUNAUTES DE MARQUE 22
2.3.1. LA DEFINITION D'UNE COMMUNAUTE DE MARQUE 22
2.3.2. LES MEMBRES D'UNE COMMUNAUTE DE MARQUE 23
2.3.3. LES ANTECEDENTS DE LA PARTICIPATION A UNE COMMUNAUTE DE MARQUE 25
2.3.4. LES PRATIQUES D'UNE COMMUNAUTE 27
2.3.5. L'IMPACT POSITIF SUR LA MARQUE 29

3. PROBLEMATIQUE 31

4. METHODOLOGIE 34

4.1. CONTEXTE DE L'ETUDE 34
4.2. POLAROID 35
4.2.1. LES DEBUTS DE POLAROID 35
4.2.2. L'AGE D'OR DE POLAROID 36
4.2.3. LE DECLIN DE POLAROID 37
4.2.4. LE REPOSITIONNEMENT DE LA MARQUE POLAROID 38
4.2.5. THE IMPOSSIBLE PROJECT : UNE REVITALISATION PAR DU RETRO MARKETING 40
4.3. STRATEGIES DE RECHERCHE 42

4.4. SELECTION DE LA COMMUNAUTE DE MARQUE 43
4.5. COLLECTE DE DONNEES 46
4.5.1. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE 46
4.5.2. L'OBSERVATION NON-PARTICIPANTE 46
4.5.3. LES ENTREVUES INDIVIDUELLES SEMI-DIRIGEES 47
4.5.4. LES NOTES DE TERRAIN ET L'EXPERIENCE PERSONNELLE AVEC LA MARQUE 48
4.6. ANALYSES 49
4.7. CONSIDERATIONS ETHIQUES 50

5. ANALYSE DES RESULTATS 53

5.1. LES PRATIQUES DE REVITALISATION D'UNE COMMUNAUTE DE MARQUE 53
5.1.1. LA GESTION DES SIGNIFICATIONS DE LA MARQUE 54
5.1.2. L'EXPOSITION DE LA MARQUE 60
5.1.3. LA CONSOMMATION DE LA MARQUE 65
5.1.4. LA DIFFUSION DE L'INFORMATION 73
5.2. L'EMERGENCE DES ROLES DANS LA COMMUNAUTE 79
5.2.1. LES NEOPHYTES 80
5.2.2. LES UTILISATEURS 82
5.2.3. LES ENTHOUSIASTES 84
5.2.4. LES PURISTES 87
5.3. LES FACTEURS DE SUCCES D'UNE REVITALISATION DE MARQUE 91
5.3.1. PERPETUER L'HISTOIRE DE LA MARQUE 92
5.3.2. LE PRODUIT 95
5.3.3. L'ETHIQUE DE MARQUE 98
5.3.4. LE CŒUR DE CIBLE DE LA MARQUE 100

6. DISCUSSION 105

6.1. SYNTHESE DES RESULTATS 105
6.2. CONTRIBUTIONS THEORIQUES 107
6.2.1. L'APPORT DES COMMUNAUTES DE MARQUE DANS LE PROCESSUS DE REVITALISATION 107
6.2.2. LES ROLES ET LA COMPLEXITE DES RELATIONS 109
6.2.3. LA REVITALISATION ET L'ESSENCE DE MARQUE 111
6.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES 112
6.3.1. LIMITER LES EFFETS NEGATIFS LORS D'UNE REVITALISATION 112
6.3.2. LES POSSIBILITES DE COLLABORATION ENTRE LA MARQUE ET LA COMMUNAUTE 116

7. LIMITES ET AVENUE DE RECHERCHES 118

ANNEXE 121

BIBLIOGRAPHIE 125

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LES STRATEGIES DE REVITALISATION DE MARQUE DE KELLER (1999B, TRADUCTION LIBRE) ... 15
FIGURE 2 : LE MODELE DE CO-CREATION DE PAYNE ET *AL*. (2009, TRADUCTION LIBRE) ... 20
FIGURE 3 : INTERFACE POLAROID-PASSION.COM ... 45
FIGURE 4 : EXEMPLES DE COLLABORATION ENTRE LA MARQUE ET LA COMMUNAUTE ... 118

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES PRATIQUES DES COMMUNAUTES (SCHAU, MUNIZ ET ARNOULD, 2009) ... 28
TABLEAU 2 : LISTE DES REPONDANTS ... 48
TABLEAU 3 : LES PRATIQUES DE REVITALISATION DE MARQUE ... 78
TABLEAU 4 : L'EMERGENCE DES ROLES DANS LA COMMUNAUTE ... 90

REMERCIEMENTS

« *Don't undertake a project unless it is manifestly important and nearly impossible.* »
Edwin H. Land

Au terme de deux années de travail, parsemées de lectures, d'analyses, de déchiffrages, de doutes et de réflexions à n'en plus finir, mon projet a pris forme et peut désormais voir le jour. Toutefois, je n'aurais jamais pu arriver à finir ce mémoire sans l'aide de mes précieux collaborateurs que je voudrais remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Pierre Balloffet, qui m'a accordé sa confiance et son soutien tout au long de ce mémoire. Malgré la distance, il a toujours pu se rendre disponible. Ses conseils avisés ont eu une grande influence sur mon travail.

Ensuite, je ne peux passer sous silence l'apport précieux de la communauté Polaroid-passion, sans qui ce mémoire n'aurait pas vu le jour. J'y ai découvert une communauté chaleureuse et inspirante. Merci pour votre accueil au sein de votre communauté et votre soutien pour mon projet. Je remercie, tout particulièrement, les participants aux entrevues pour m'avoir partagé votre passion et m'avoir consacré de votre temps. Longue vie à la photographie instantanée !

Un grand merci à ma famille pour son soutien moral et sa participation à la relecture de ce mémoire. Tout au long de mon parcours, vous avez toujours cru en mes capacités et m'avez donné la force et les outils pour aller plus loin. Et, pour tout cela, je vous remercie. Merci également à mes amis pour leur écoute et leurs encouragements lors de cette maitrise.

Enfin, je tiens à adresser des remerciements tout particuliers à mon conjoint qui m'a aidée à traverser cette épreuve et à la rendre plus agréable. Toujours prêt à écouter mes questionnements et à m'encourager dans les périodes difficiles, son apport a été inestimable. Merci d'avoir toujours été présent pour moi.

1. INTRODUCTION

Les récentes crises financières, les fraudes, les rappels de produits défectueux sont tous des évènements qui fragilisent la marque et engendrent une perte de confiance de la part des consommateurs. La compagnie Interbrand, qui effectue le palmarès des 100 marques en fonction de leur valeur financière, affirme que les marques qui sont sorties intactes de la crise financière, sont celles qui ont su rester consistantes avec l'essence de la marque[1]. En effet, un climat d'incertitude pousse les consommateurs à privilégier les choses essentielles et à consommer des marques aux valeurs sûres. La marque apparaît alors comme un réducteur d'anxiété (Lewi, 1996).

Pourtant de nos jours, très peu de marques ont réussi le pari de conserver le sens initial fédérateur de la marque, la promesse originelle offerte à ses consommateurs. La multiplication des extensions de marque, la diversité des campagnes publicitaires, et la volonté de plaire à tout le monde, sont autant de raisons qui ont pu fragmenter l'identité de la marque et diluer son sens profond si elle n'a pas su préserver une certaine cohérence au travers de ses actions (Aaker, 1996; Keller, 1993). Dès lors, le discours véhiculé par la marque devient incompréhensible pour ses consommateurs et de ce fait vient effriter la relation marque-consommateur. Pire encore, le consommateur ne peut plus se reconnaître dans la marque et ainsi le contrat implicite entre les deux parties est brisé. Ce faisant, la marque délaissée perd de son attrait auprès de ses consommateurs et vieillit (Lehu, 2006). Il n'est pas rare de voir sur le marché de jeunes marques qui paraissent vieilles et vice-versa. En effet, les marques aussi mythiques quelles soient, ne sont pas immunisées contre un vieillissement ou une mort prématurée (Lehu, 2006).

De plus, étant donné que 95 % des lancements de nouvelles marques se soldent par un échec dans les mois ou les années suivantes (Cooper, 2010), les gestionnaires sont de plus en plus attirés par la revitalisation de marque. Que ce soit une marque en déclin ou une marque morte, sauver une marque semble être une stratégie moins couteuse et surtout garantissant un taux de réussite plus élevé (Cooper, 2010). Prenons l'exemple de la célèbre Mini qui, grâce au rachat de BMW, renoue avec le succès. En conservant les valeurs centrales propres à la marque, mais

[1] Interbrand (2010). « Best Global Brands 2010 » p 13
http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p (Réf. du 29 avril 2011)

en lui offrant des performances plus contemporaines, le groupe allemand a redonné à la marque son statut d'icône (Cooper, 2010). C'est ce que Brown, Kozinets et Sherry (2003) appellent dans la littérature le *rétro marketing.*

Par ailleurs, il semblerait que les gestionnaires de marque ne soient plus les seuls à pouvoir décider de revitaliser une marque. D'autres exemples probants de revitalisation de marque réussie, nous montrent aussi que les consommateurs peuvent être le moteur d'impulsion d'une revitalisation de marque. Prenons le cas de la marque de bière Pabst Blue Ribbon. La faible attention marketing portée à la marque a permis à des communautés de *punks*, *moutain bikers* et *kayakers* de s'approprier la marque et de la rendre de nouveau à la mode (Drew, 2004). Plus encore, le cas très connu de l'Apple Newton qui continue de vivre grâce à l'engagement de passionnés et ce malgré que le produit soit discontinué depuis 1998 (Muniz et Schau, 2005).

Pourtant, la littérature sur la revitalisation de marque semble minimiser l'implication des consommateurs dans ce processus. En effet, ces recherches souvent issues d'ouvrages professionnels, offrent des lignes directrices intéressantes aux gestionnaires pour comprendre comment revitaliser une marque (Aaker, 1991; Berry, 1988; Haig, 2003; Kapferer, 2002; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996, 1998). Plus particulièrement, on y expose les principales causes de vieillissement de la marque ainsi que les solutions pour y remédier. Jusqu'à présent, la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la revitalisation de marque proposent aux gestionnaires des « cures de rajeunissement ». La base de ces cures consiste principalement à retrouver les éléments qui ont fait le succès de la marque (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996). Toutefois, même si l'on comprend qu'un retour aux sources est le point de départ de chaque revitalisation, on remarque que les consommateurs qui ont participé au succès de la marque ne sont pas réellement pris en compte dans ces stratégies. Certes, Lewi (1996) stipule que le gestionnaire doit renouer le dialogue avec la cible première, mais il occulte le fait que le consommateur, par ses paroles et ses actions, puisse participer activement à la revitalisation d'une marque.

Effectivement, la plupart de ces auteurs ont tendance à minimiser le pouvoir grandissant des consommateurs. Désormais, une partie de la marque est entre les mains des consommateurs comme le stipule la théorie du *Service Dominant Logic* (Vargo et Lush, 2004). Les consommateurs s'approprient et redéfinissent la marque pour l'adapter à leurs croyances et à

leur mode de vie. En retour, ils viennent élargir les significations de la marque en co-créant de la valeur (Vargo et Lusch, 2004). Certaines études ont montré que les communautés de marque étaient des endroits propices pour générer de la valeur en raison des interactions, des connaissances et des pratiques de leurs membres (Brown, Kozinets et Sherry, 2003; Escalas et Bettman, 2005; Schau, Muniz et Arnould, 2009). De plus, ces consommateurs sont de fervents défenseurs de la marque et risquent donc de vouloir préserver l'essence de marque.

Le concept de communauté de marque est un sujet de recherche très récent qui fait, cependant l'objet de nombreuses études. Étant donné la richesse et la complexité du phénomène, les principales études se sont d'abord concentrées à comprendre leur fonctionnement et leur structuration (Ahluwalia, 2000; Amine et Sitz, 2007; McAlexander, Schouten et Koening, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001), puis se sont penchées sur les réponses attitudinales et comportementales des membres (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005; Füller, Matzler et Hoppe, 2008; Muniz et Schau, 2005; Schau, Muniz et Arnould, 2009). Pour le moment, une étude a initié la voie de notre recherche en introduisant la réaction des membres d'une communauté après le repositionnement stratégique de l'entreprise Club Med (Quester et Fleck, 2010). Cependant, peu d'études se sont intéressées à l'implication et à l'apport des membres d'une communauté de marque dans un processus de revitalisation de marque. Plus encore, aucune étude n'a cherché à comprendre comment une communauté de marque définit le succès d'une revitalisation. En d'autres termes notre étude cherche à **comprendre comment les membres d'une communauté de marque contribuent à revitaliser une marque en déclin ?**

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons décidé d'étudier le processus de revitalisation de marque au sein même d'une communauté dans le but d'obtenir la perspective des consommateurs. La marque étudiée devait être en déclin, mais assez forte pour continuer de susciter l'intérêt des consommateurs. C'est pourquoi, la marque Polaroid a été le point de départ de notre étude. Autrefois considérée comme une marque mythique, Polaroid a subi ces dernières années une dégradation des ventes et de son image de marque. Abandonnant tour à tour les technologies qui ont fait son succès, la marque continuait et continue d'éveiller la passion chez un bon nombre de consommateurs qui se regroupent en communauté. De plus, le récent repositionnement de la marque et l'arrivée de The Impossible Project, entreprise qui a repris la production des films instantanés, constituent d'autant plus un terrain idéal et propice à notre étude.

De cette étude, nous pensons pouvoir tirer certaines contributions tant au niveau théorique que managérial. D'un point de vue théorique, notre étude apportera un éclairage nouveau sur l'apport des communautés de marque dans un processus de revitalisation, ainsi que leur contribution dans la co-création du capital de marque. Elle permettra d'identifier les différents rôles au sein de la communauté qui contribuent à la revitalisation de marque, ainsi que les critères de succès du point de vue de la communauté. Cette étude mettra également en avant les relations complexes de fidélité que les membres entretiennent avec la marque durant le processus. Au niveau managérial, cette étude permettra de guider les gestionnaires désireux d'entreprendre une revitalisation en collaboration avec une communauté de marque. Notre étude suggèrera les points importants à ne pas négliger lors du processus de revitalisation afin de s'assurer d'une réussite et donnera des exemples concrets de collaboration avec la communauté.

Dans un premier temps, nous présentons à travers notre revue de littérature les différentes thématiques abordées dans notre recherche soit la marque, la co-création et les communautés de marque. Le développement de ces concepts nous permet d'élaborer dans un autre chapitre notre problématique, ainsi que d'étayer nos questions de recherche. Ensuite, nous explicitons la méthodologie utilisée pour répondre à notre problématique en présentant notamment le contexte de l'étude. Une autre section est destinée à l'analyse des résultats issus de la collecte de données. Enfin, la dernière partie de cette étude consiste à présenter la discussion en abordant les implications théoriques et managériales, les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous présentons la revue de littérature qui illustre les différents thèmes utilisés dans le cadre de notre étude. Dans un premier temps, nous revenons sur la littérature associée à la marque et plus particulièrement sur les causes de déclin d'une marque ainsi que les différentes stratégies pour la revitaliser. Dans un deuxième temps, nous passons en revue les principales contributions relatives à la co-création de marque. Enfin, nous examinons le concept de communauté de marque ainsi que son impact positif sur la marque. Ces différentes thématiques nous amènent à définir notre problématique ainsi que les questions de recherches sous-jacentes.

2.1. La marque

2.1.1. Les composantes de la marque

2.1.1.1. Le capital de marque

L'*American Marketing Association* définit la marque comme : « un nom, un terme, un signe, un symbole, un logo ou un ensemble de ces derniers servant à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ». Dans cette définition, la marque a pour seule fonction d'identifier un produit ou un service, afin de le différencier de ses compétiteurs. Cependant, de nombreuses recherches ainsi que l'abondante littérature sur la marque qui en découlent, ont permis d'enrichir cette définition et de mieux comprendre la valeur générée par la marque.

Aujourd'hui, la marque n'est plus limitée à sa valeur fonctionnelle, c'est-à-dire aux valeurs intrinsèques du produit, elle possède également une valeur symbolique offrant un ensemble de bénéfices uniques perçus pour ses consommateurs (Randall, 1997). Ainsi, la marque crée de la valeur ajoutée au produit et devient le plus précieux actif pour l'entreprise (Lehu, 2004) ce qui constitue le capital de marque (Aaker, 1996; Keller, 1993). En effet, un capital de marque fort permet à l'entreprise d'être moins vulnérable face à la concurrence, de bénéficier d'une clientèle fidèle, mais aussi de proposer des prix supérieurs (Keller, 1993). Nous retiendrons dans cette étude la définition de Keller (1993) pour qui l'équité de marque est « un effet différentiateur des connaissances de la marque du consommateur sur la réponse du consommateur aux différentes activités marketing ». Dans le but d'obtenir une meilleure

compréhension de l'équité de marque, nous allons définir les différents éléments qui la composent.

L'une des principales composantes qui constituent une équité de marque forte est la réponse du consommateur par rapport aux diverses actions marketing. Il s'agit de l'ensemble des perceptions, des préférences et des comportements provenant des actions marketing (Keller, 1993). Plus cette réaction est positive de la part des consommateurs, plus le capital de la marque sera fort.

La connaissance de marque, quant à elle, est fonction à la fois de la notoriété de marque et de l'image de marque (Keller, 1993). Premièrement, la notoriété de marque, qu'elle soit assistée ou spontanée, est souvent garante de qualité et est un élément important dans le processus décisionnel d'un achat, car elle influence la formation et la force des associations relatives à l'image de marque (Keller, 1993).

Deuxièmement, l'image de marque correspond à « l'ensemble des perceptions des consommateurs à propos d'une marque, reflété par les associations à la marque détenues dans la mémoire du consommateur » (Keller, 1993, traduction libre). Les associations autour de la marque sont essentielles pour comprendre le processus de co-création et la signification de la marque pour le consommateur. Dans le cadre de cette étude, nous nous basons sur la définition de Keller (1993) pour expliquer les associations. Une équité de marque forte passe avant tout par des associations favorables, uniques et fortes de la marque (Keller, 1993). Ces associations peuvent être décomposées en plusieurs sous-groupes. Tout d'abord, le consommateur possède des associations reliées aux attributs du produit, c'est-à-dire ce qu'il devrait avoir, ou des associations liées à son achat et sa consommation comme le prix et l'emballage. Ensuite, les associations liées aux bénéfices correspondent davantage à ce que la marque peut faire pour le consommateur. Les bénéfices peuvent être fonctionnels (ce qu'elle comble), expérientiels (ce qu'elle me procure) et symboliques (ce qu'elle me permet d'être socialement) (Park, Jaworski et MacInnis, 1986). Enfin, l'attitude envers la marque englobe toutes les évaluations de la marque et influence les intentions comportementales des consommateurs. L'ensemble de ces associations que les consommateurs possèdent autour de la marque vient enrichir les significations de la marque.

Toutefois, pour que cette image de marque soit forte dans l'esprit des consommateurs, les

gestionnaires ont dû en premier lieu bâtir une identité de marque cohérente. Ainsi, si l'identité de marque est bien définie, elle doit correspondre à l'image projetée de la marque. Selon Kapferer (1988), l'identité de marque possède six facettes qu'il définit au travers de son prisme. Tout d'abord, le reflet représente la cible idéale visée par la marque quant à la mentalisation, elle constitue l'idéal à atteindre en consommant la marque. Ensuite, la relation évoque le lien et la particularité qui unit le consommateur à la marque et la facette culture fait référence au système de valeurs dans lequel la marque évolue. Enfin, le physique indique les caractéristiques tangibles relatives à la marque, et la personnalité de la marque correspond aux traits humains que les gestionnaires attribuent à la marque. Une gestion cohérente du prisme d'identité de la marque, au fil des années et des extensions, serait la source d'une marque forte (Kapferer, 1998).

2.1.1.2. L'essence de marque

Au cœur de l'identité, on retrouve normalement un élément primordial, l'essence de la marque ou le sens profond de la marque. Selon Aaker et Joachimsthaler (Aaker et Joachimstahler, 2000), l'essence de la marque peut être vue comme la colle qui tient ensemble les éléments au cœur de l'identité. L'essence de marque peut être également perçue comme l'ensemble des valeurs fondamentales de la marque (Kelly, 1998 ; Urde, 2003), c'est l'ADN de la marque (Kelly, 1998). Il s'agit en quelque sorte de la raison d'être de la marque, son combat. Elle sert également de guide conduite pour construire la marque au fil des années et pour développer de nouveaux produits. Le sens profond d'une marque est composé de quatre paramètres « indissociables et irremplaçables » (Lewi, 1996 : 60). Tout d'abord, au cœur de la marque se trouve le produit ou le service qui la constitue. Ensuite, la marque porte une origine historique (réelle ou inventée) et géographique. Elle est également constituée d'un cœur de cible à qui s'adresse le discours et enfin la marque possède une éthique, c'est-à-dire une cohérence dans ses actions et dans sa façon de dialoguer avec sa cible.

Par ailleurs, l'essence de la marque peut être résumée en quelques mots pour faciliter sa compréhension au sein de l'entreprise, ce que Keller (1999a) préférera appeler le mantra de la marque. Généralement, ce mantra regroupe trois dimensions soit le modificateur émotionnel, le modificateur descriptif et la fonction de la marque. Par exemple, le mantra de Nike est : « authentique, athlétique, performance » (Keller, 1999a). Le mantra permet de définir le

territoire de la marque en capturant sa différence et les éléments qui la rendent unique aux yeux des consommateurs. Cependant, l'auteur ajoute que pour qu'un mantra fonctionne, la marque doit exceller dans les trois dimensions citées ci-dessus. De plus, il doit définir la catégorie dans laquelle œuvre la marque, être facilement mémorable, mais surtout servir de guide et d'inspiration aussi bien pour les employés que pour les consommateurs.

Le sens initial et fédérateur de la marque peut également être considéré comme une promesse faite aux consommateurs, un contrat où la marque s'engage à offrir une expérience unique en améliorant le quotidien du consommateur, à créer une valeur perçue exceptionnelle et des bénéfices distinctifs, ainsi qu'en associant le partenariat et la passion (Knapp, 2008). Les marques qui conservent leurs promesses originelles sont souvent qualifiées de marque authentique par les consommateurs (Knapp, 2008). Une marque authentique possède de vraies valeurs admises par tous (Camus, 2007). D'ailleurs, selon Brown, Kozinets et Sherry (2003), l'authenticité d'une marque est fortement reliée à l'essence de marque. D'après ces auteurs, c'est ce qui confère le caractère unique à une marque (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Ces marques ont réussi, à travers les années, à conserver le dialogue avec leurs consommateurs tout en évoluant pour répondre à leurs attentes. Pour cela, elles ont dû « re-valider » le contrat initial de façon continuelle en prouvant la cohérence de leurs comportements (Lewi, 1996 : 70).

L'un des défis majeurs pour les marques modernes réside dans le paradoxe de la marque évoqué par Kapferer (2002 : 184) : « On ne devient marque repère qu'en restant ferme dans le temps sur ses principes et ses valeurs, tout en renouvelant les produits pour les adapter aux attentes toujours croissantes de qualité et de service de leurs consommateurs. » La difficulté première pour les gestionnaires réside donc dans ce fragile équilibre entre préservation de l'identité et changement. Il faut savoir évoluer sans diluer le sens profond de la marque. En effet, lorsque la marque rompt ou transgresse ses promesses, le consommateur peut réagir de façon négative. Il s'agit d'un *backlash* (Thompson, Rindfleisch, Arsel, 2006). Cette réaction est souvent constatée lorsqu'il y a un fort attachement à la marque, notamment pour les marques cultes (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Pour cela, il est essentiel de définir clairement ce qui constitue les valeurs centrales de la marque, c'est-à-dire les éléments inflexibles de l'identité, et les valeurs périphériques qui peuvent être muables (Kapferer, 2002; Urde, 2003). Pourtant, il semblerait qu'en pratique, cette gestion s'avère plus périlleuse et que le bon dosage à long terme soit parfois oublié pour des profits à court terme. Cependant, comme nous allons le voir,

ces actes sont fortement dommageables pour la marque entraînant souvent un décès ou un vieillissement prématuré.

2.1.2. Les risques associés à l'évolution de la marque

La gestion de la marque comporte des difficultés à bien des égards. En effet, plusieurs actions peuvent diluer le sens de la marque et par conséquent son identité, entraînant le déclin ou la mort de la marque. Parmi ces raisons, nous allons évoquer les écueils les plus courants dans la gestion de la marque. Toutefois, nous allons d'abord faire un rapide retour sur le cycle de vie de la marque afin de faciliter la compréhension des causes du déclin.

2.1.2.1. Le cycle de vie de la marque

Longtemps associé au cycle de vie du produit qui se définit traditionnellement par ces quatre étapes : introduction, croissance, maturité et déclin, le cycle de vie de la marque tend désormais à se détacher de ce modèle assez controversé. En effet, ce modèle ne semble pas être le plus approprié pour la marque, car il se base essentiellement sur les ventes (Tellis et Crawford, 1981) et ne prend donc pas en compte le capital de marque, mais aussi en raison de son caractère fini (Plummer, 1990). Selon (Lehu, 2006), la mort d'une marque n'est pas une fin en soi.

D'autres modèles, plus récents, ont été développés pour répondre davantage à l'évolution de la marque dont entre autres, le cycle évolutionniste du produit de Tellis et Crawford (1981) qui prend en compte l'environnement externe de la marque comme les forces génératives, les forces sélectives et enfin, les forces médiatrices. Ces éléments seront détaillés dans la section suivante.

Lewi (1996), quant à lui, formule un tout autre cycle de vie de la marque qu'il compare à une odyssée. Durant cette odyssée, la marque passe par trois étapes : le temps de l'héroïsme, le temps de la sagesse et le temps du mythe. Au temps de l'héroïsme, la marque s'impose par sa différence et fait une promesse au consommateur. La marque héroïque bouscule les habitudes de marché. Au temps de la sagesse, elle gagne la confiance en faisant fructifier son capital de sympathie et de notoriété auprès du public. C'est également le moment où la marque consolide ses acquis sans pour autant lasser le consommateur. Enfin, au temps du mythe, le

stade ultime gage d'immortalité, la marque acquiert une conscience. Elle assoit son récit fondateur qui transcende les générations et servira d'intégrateur social (Lewi, 1998)

2.1.2.2. Les causes du déclin de la marque

À chaque changement d'étapes dans le cycle de vie d'une marque, le capital de cette marque peut s'effondrer brutalement entraînant ainsi son déclin (Thomas et Kholi, 2009). Dès lors, la marque vieillit aux yeux des consommateurs, car elle perd une partie voire toute son identité (Lehu, 2006). On parle alors de vieillissement de la marque. La littérature sur ce sujet, nous a permis de recenser les principaux facteurs responsables du vieillissement de la marque.

Premièrement, l'inconstance de l'identité de marque dans le temps peut diluer le sens profond de la marque. Notamment, lorsque l'identité de marque ne correspond plus à l'image projetée, le message transmis par l'entreprise n'est plus compris et valorisé par le consommateur (Nandan, 2005). En effet, un consommateur choisit souvent une marque pour ses valeurs symboliques qui l'aide à définir son propre *soi* (Belk, 1988) et par conséquent s'il n'est plus en mesure de s'identifier à cette marque, le consommateur se tournera vers une autre marque plus proche de ses valeurs. Par ailleurs, ce manque de cohésion laisse transparaître une image éparse et peut donc nuire à l'unicité des associations. En effet, il s'avère nécessaire que l'ensemble des associations soit cohérent afin de permettre au consommateur de faire des inférences et de faciliter l'accès aux informations existantes concernant la marque (Keller, 2003). Un manque de cohérence ne permet pas aux consommateurs d'associer de nouvelles informations aux nœuds informationnels existants, le consommateur n'est donc plus en mesure d'élargir son réseau d'information.

Deuxièmement, l'une des causes souvent évoquées dans la littérature est l'extension de marque. Le risque de dilution du sens est important lorsqu'on décide d'agrandir la gamme de produits. La pression concurrentielle force les gestionnaires à, sans cesse, sortir sur le marché de nouveaux produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Ainsi, en lançant de nouveaux produits, les gestionnaires peuvent s'adresser à de nouvelles cibles, changer de campagnes publicitaires, ou utiliser de nouveaux canaux de distribution. Toutes ces actions risquent de diluer le sens fondamental de la marque. Pour que ces extensions soient garantes de succès, elles doivent avoir un *fit* avec la marque mère (Aaker et Keller, 1990). En d'autres termes, les nouveaux produits doivent préserver le sens et les valeurs fondamentales de la

marque mère qui ont fait son succès, en conservant soit des éléments tangibles, ou soit des éléments intangibles de la marque (Kapferer, 2002 : 177). La multiplication des extensions de marque peut rendre les associations à la marque difficile pour le consommateur et de ce fait la dénuer de sens. L'utilisation d'extension de marque peut être justifiée lorsque tous les autres moyens ont été tentés pour garantir la croissance du produit de base et lorsque celle-ci ne sert pas à réduire des coûts (Kapferer, 2002 : 172)

Troisièmement, bien que ces extensions soient risquées, l'inertie est tout aussi dévastatrice pour la marque en causant un vieillissement prématuré (Lewi, 1996 : 104 ; Kapferer, 2002). En effet, la marque fait la promesse initiale d'améliorer la vie de ses consommateurs (Knapp, 2008). Or, il est rare que le mode de vie d'une personne n'évolue pas au cours des années. La marque doit s'ajuster aux changements en préservant l'essence de la marque, sans quoi elle risque d'aliéner ses consommateurs les plus fidèles. Ces ajustements sont nécessaires selon Keller (2003), car ils permettent de renforcer le sens de la marque et apportent un nouveau regard sur les caractéristiques existantes. Ils caractérisent également la croissance de la marque ainsi que l'adaptation au marché selon Kapferer (2002). La marque peut se répéter, mais elle ne comblera qu'une partie de son public soit les plus fanatiques (Kapferer, 2002 : 185). Une innovation, quant à elle, restera dans la mémoire des consommateurs si elle a été assez forte (Lewi, 1996 : 62).

Quatrièmement, la rigidité du contenu de l'image de marque peut être responsable de vieillissement prématuré (Lehu, 2006). Avec des valeurs centrales excessivement définies, les valeurs périphériques de la marque ne sont plus en mesure de muer et de s'adapter aux changements. Dès lors, la marque ne rencontre plus les attentes en constante évolution et brise la promesse initiale faite au consommateur. Le consommateur, quant à lui déçu, se tourne vers la concurrence. L'identité figée de la marque la conduit inexorablement à une mort prématurée.

Enfin, le dernier facteur cité est souvent relié à l'absence ou à un sens incomplet de la marque (Lewi, 1996). En effet, comme il a été mentionné, les gestionnaires doivent porter un soin particulier à définir les valeurs fondamentales et les valeurs périphériques. De plus, ils doivent s'assurer de rendre cette promesse unique aux yeux des consommateurs. Pourtant, certaines marques semblent faire l'impasse sur ces préoccupations préférant profiter d'une notoriété

soudaine due à un effet de mode ou à une tendance saisonnière. Cependant, cette absence de sens ne permettra pas à la marque de survivre aux autres tendances. N'ayant rien de durable à offrir à ses consommateurs, ces derniers échangeront la marque contre une autre plus en demande. En effet, l'une des pratiques contestées par Kapferer (2002 : 50) est la sur-utilisation de la valeur symbolique de la marque dans les publicités laissant de côté les aspects tangibles et la justification rationnelle relative au choix de la marque. Par conséquent, ces pratiques publicitaires occultent une partie du sens tel que défini par Lewi, soit le produit.

De leur côté, les auteurs Thomas et Kohli (2009) présentent une classification intéressante des facteurs de vieillissement que nous énumérerons brièvement. Ces facteurs sont classés selon le cycle évolutionniste du produit (Tellis et Crawford, 1981). Tout d'abord, les forces génératives font références aux actions managériales. Toutes les actions (hausse ou baisse de prix, qualité du produit, négligence de la marque, incapacité à conserver la cible) visant à diminuer la valeur ou les bénéfices perçus engendrent un vieillissement de la marque. Ensuite, les forces sélectives reliées à l'environnement dans lequel évolue la marque peuvent affecter son développement comme par exemple une nouvelle innovation ou encore une législation. Enfin, le vieillissement d'une marque peut être causé par des forces médiatrices qui correspondent aux actions des concurrents.

Donc, une mauvaise gestion du sens de la marque et de son identité dans le temps peut avoir des effets néfastes pour la marque. En effet, il n'est pas rare de voir sur le marché des marques anciennes paraîtrent très jeunes comme Coca-Cola et des marques très récentes sembler très vieilles (Lehu, 2004). Dans le premier cas, la marque a su évoluer tout en conservant l'essence de sa marque et dans le deuxième cas, le vieillissement prématuré est dû en l'occurrence à des déséquilibres provenant de la gestion de la marque et/ou de facteurs externes.

2.1.3. La revitalisation de marque

Beaucoup d'experts s'accordent à dire que le vieillissement d'une marque est dû à une mauvaise gestion (Berry, 1988; Haig, 2003; Wansink, 2000). Néanmoins, c'est aussi à ces gestionnaires que revient la décision ou non de rajeunir la marque. D'ailleurs, dans le contexte actuel, où la plupart des lancements de nouveaux produits se soldent par un échec, la revitalisation de marque apparaît comme une solution logique, à moindre coût. Un bon nombre d'auteurs se sont penchés sur ce sujet, offrant pour la plupart des lignes de conduite

aux gestionnaires. Nous passerons en revue les diverses stratégies proposées par la littérature existante.

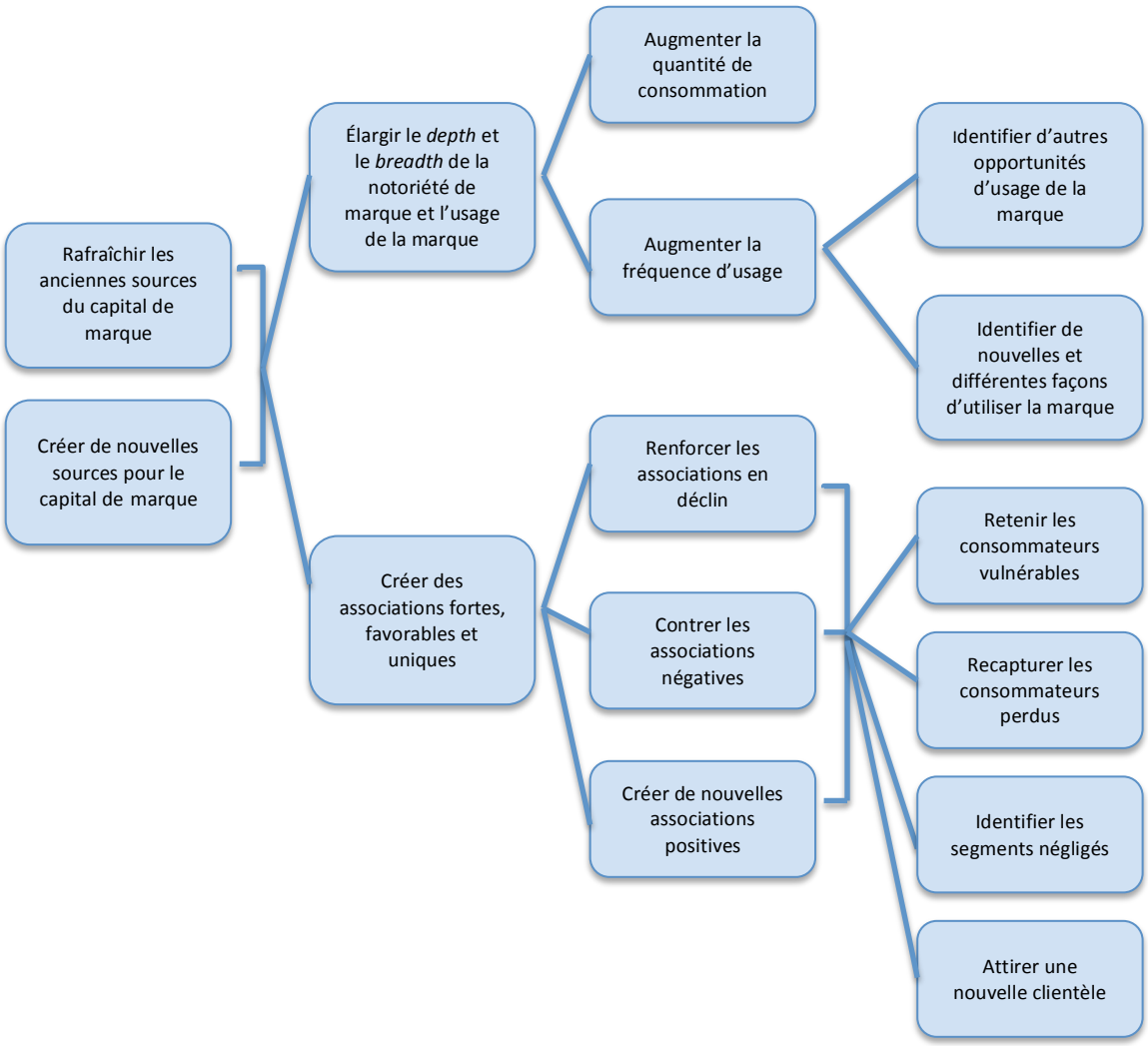
Toute action qui vise à relancer la marque est perçue comme un acte de rajeunissement (Lewi, 1996 : 164). Beaucoup de « cures de rajeunissement » peuvent être prescrites à la marque lorsque son capital de marque s'érode (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Thomas et Kohli, 2009). Cependant, la base de ces cures repose essentiellement sur une bonne connaissance de l'essence de la marque (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996). Ainsi, peu importe la stratégie adoptée, « une marque ne peut être revitalisée sans une compréhension clair du soul de la marque, l'ADN de la marque et les valeurs qui la représente. » (Hart et Murphy, 1998). Selon Keller (1999b), la marque doit « recapturer les éléments perdus de son capital ». En se basant sur son modèle d'équité de marque, Keller (1999b) propose deux stratégies de revitalisation qui résument et englobent la pensée de beaucoup d'auteurs.

La première stratégie consiste à augmenter la notoriété de la marque durant le processus d'achat ou la consommation du produit. Il ne s'agit pas ici d'augmenter la reconnaissance de la marque (*brand depth*), mais plutôt d'augmenter le nombre de catégorie auquel le consommateur l'associe (*brand breadth*). En d'autres termes, le gestionnaire doit augmenter la fréquence d'usage du produit en montrant les diverses possibilités d'utilisation existantes aux consommateurs ou en créant de nouveaux usages pour le produit (Aaker, 1991 ; Keller, 1999b ; Lehu, 2004).

La deuxième approche, quant à elle, préconise de renforcer le positionnement existant de la marque ou de la repositionner. Ainsi, pour revitaliser la marque, il faut améliorer ou modifier les associations autour de la marque. Le but de cette stratégie est de contrer les associations négatives de la marque, de revitaliser les associations positives ainsi que d'en créer de nouvelles (Keller, 1999). En effet, selon Lehu (2006), la revitalisation autorise « la modification de un ou de plusieurs éléments dans l'identité de marque », à condition toutefois de préserver l'essence de la marque. Pour ce faire, il est possible de reconquérir ses consommateurs, d'attirer une nouvelle clientèle ou bien d'opter pour une stratégie mixte (Keller, 1999b). Toutefois, en adoptant une stratégie mixte, c'est-à-dire conserver sa clientèle et attirer de nouveaux consommateurs, l'entreprise devra veiller à ne pas aliéner ses fidèles consommateurs. En effet, Lewi (1996) recommande que le discours de la marque respecte le

cœur de cible tout en étant assez large pour attirer de nouveaux adeptes. Pour cela, le gestionnaire peut choisir de redynamiser la publicité, d'offrir une nouvelle identité visuelle à la marque, de créer de nouvelles extensions de marque ou encore d'élargir les canaux de distribution pour reconquérir et élargir son marché (Lewi, 1996 ; Keller, 1999b ; Lehu 2004).

Figure 1 : Les stratégies de revitalisation de marque de Keller (1999b, traduction libre)



Par ailleurs, Lehu (2004) constate que ces dernières années, la revitalisation de marque est d'autant plus séduisante pour les gestionnaires, depuis que la stratégie nommée *rétro marketing* est apparue (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Cette stratégie a pris son essor avec le « boom nostalgique » de cette dernière décennie (Naughton et Vlasic, 1998). La nostalgie permettrait d'obtenir une réponse rapide et positive du consommateur (Holak et Havlena,

1991), car « elle rappelle au consommateur l'histoire de la marque, son savoir-faire ainsi que son authenticité.» (Lehu, 2004).

Brown, Kozinets et Sherry (2003 ; traduction libre) définissent le *rétro marketing* comme : « le renouveau ou le relancement d'une marque de produit ou de service issue d'une précédente période historique et qui est généralement, mais pas toujours, mise à jour en fonction des standards contemporains de performance, de fonctionnement et de goût. » La marque rétro se différencie de la marque nostalgique, qui elle est relancée sans aucune modification. Les auteurs identifient également trois critères pour qu'une marque soit considérée comme rétro : 1) la marque doit exister en tant qu'histoire, 2) elle doit posséder une essence de marque vive et 3) elle doit être capable d'engendrer le désir d'une communauté ou d'un passé idéalisé.

Ainsi, la consommation de marque rétro servirait à la fois à lier le consommateur à son propre passé, mais aussi aux communautés qui ont partagé cette marque (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). D'après les auteurs, la marque rétro est également capable de rassembler ces consommateurs en communauté. Et c'est justement dans ces communautés que l'essence de la marque est co-créée en partenariat avec les consommateurs qui grâce à leurs expériences personnelles apportent des significations autres que celles provenant du marché et des gestionnaires (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Donc, les communautés joueraient un rôle dans la revitalisation de la marque.

Cette vision s'oppose à celle de Kapferer (2002 : 187) : pour lui, les consommateurs peuvent seulement donner une idée des éléments intangibles qui constituent le noyau central de la marque, et sont uniquement motivés par une vision à court terme de la marque. Donc, d'après l'auteur leur point de vue ne peut pas se substituer à la décision du gestionnaire.

En revanche, bien que nous ne contredisions pas ce point de vue, il semble toutefois minimiser l'importance du pouvoir accordé aux consommateurs notamment avec l'arrivée de la nouvelle théorie marketing centrée sur les consommateurs. Même si les précédents guides de revitalisation (Lewi, 1996, Aaker, 1991, Lehu, 2004, Keller 1998) abordent la notion de co-création ou de co-acteur, ils ne prennent pas en compte le processus complexe de co-création et le rôle grandissant du consommateur dans la prise de décision concernant la marque. Force est de constater que, de nos jours, la décision du gestionnaire peut se substituer à la décision des consommateurs. Prenons l'exemple récent de Gap qui en modifiant son identité visuelle a

provoqué un mouvement de contestation de la part des consommateurs obligeant les gestionnaires à revenir sur leur position. Dans la prochaine section, nous abordons la nouvelle logique marketing qui incite les consommateurs à prendre part dans les décisions ainsi que le concept inhérent de la co-création.

2.2. La co-création de la marque

2.2.1. L'évolution de la fonction de la marque

De nos jours, la pression concurrentielle et la multiplication des marques sur le marché obligent les gestionnaires à repenser la marque pour fidéliser un consommateur de plus en plus infidèle. Afin de répondre à ces nouvelles exigences du marché, la recherche scientifique a introduit un nouveau courant marketing, celui du *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004). Cette théorie rompt avec la logique marketing traditionnelle où seule l'entreprise crée de la valeur et la redistribue aux consommateurs. Le service est désormais le dénominateur commun entre les échanges et le consommateur est au centre des décisions stratégiques. L'un des fondements de cette théorie est que « le consommateur sera toujours un co-créateur de la valeur » (Vargo et Lusch, 2004). De plus, l'entreprise se concentre dorénavant sur la valeur à long terme des consommateurs plutôt que sur les ventes actuelles (Rust, Moorman et Bhalla, 2010). En résumé, l'entreprise devient centrée sur les consommateurs.

Cette nouvelle approche engendre également des répercussions dans la gestion de la marque. Le rôle de la marque moderne est très éloigné de sa fonction primaire, c'est-à-dire de différencier les produits. Désormais, la marque entre dans une nouvelle ère où elle devient un élément de rassemblement pour les consommateurs. Elle sert de processus dynamique et social pour toutes les parties prenantes (Merz, He et Vargo, 2009). Contrairement à la phase précédente caractérisée par la prédominance de relations dyadiques entre les différents acteurs de la marque, les différentes parties prenantes ont également instauré un dialogue et une relation entre eux (McAlexander, Schouten et Koening, 2002; Merz, He et Vargo, 2009). La marque sert désormais de totem autour duquel la tribu se rassemble pour la célébrer (Cova et Pace, 2006). Elle sert à bâtir des relations et à alimenter les discussions. En effet, cette nouvelle ère s'est développée avec l'émergence des communautés de marque, concept que nous détaillerons ultérieurement dans la revue.

2.2.2. La définition de co-création

La marque n'est désormais plus la propriété exclusive des gestionnaires et la valeur n'est plus uniquement transmise de la marque aux consommateurs. Les consommateurs font partie intégrante du processus de création. Néanmoins, pour permettre aux consommateurs de participer à la création de valeur, les entreprises ont dû céder une partie de leur pouvoir aux consommateurs, on parle désormais d'*empowerment*. Aujourd'hui, l'une des pratiques managériales courantes dans la gestion de marque est de laisser une partie de son pouvoir au consommateur pour que celui-ci puisse réinterpréter la marque à sa manière (Fournier et Lee, 2009; Muniz et Schau, 2005). Cette pratique permet aux entreprises de recueillir des *insights* intéressants quant à la façon d'utiliser le produit ou quant à l'appréciation de ce dernier.

Le concept de co-création a fait son apparition avec la littérature sur les services et s'étend aujourd'hui à des domaines reliés aux produits et à la marque. La définition du concept de co-création de valeur la plus connue est celle de Lusch et Vargo (2006). Premièrement, les auteurs appuient que ce concept peut faire appel à un engagement émotionnel de la part des consommateurs dans les activités de promotions et de publicité. Deuxièmement, la co-création évoque également le transfert d'une tâche au consommateur comme le *self-service*. Troisièmement, le consommateur peut faire partie intégrante d'une expérience engendrée par le fournisseur. Quatrièmement, le consommateur peut sélectionner des options, à l'aide de procédés mis en place par le fournisseur, afin de résoudre un problème. Enfin, le consommateur s'engage conjointement avec le fournisseur dans un processus de design et de création d'un produit. Néanmoins, cette définition occulte un aspect intéressant amené par les auteurs Prahalad et Ramaswamy (2004, 2010) qui suggèrent que la co-création de valeur peut aussi être créée à partir d'expériences personnelles.

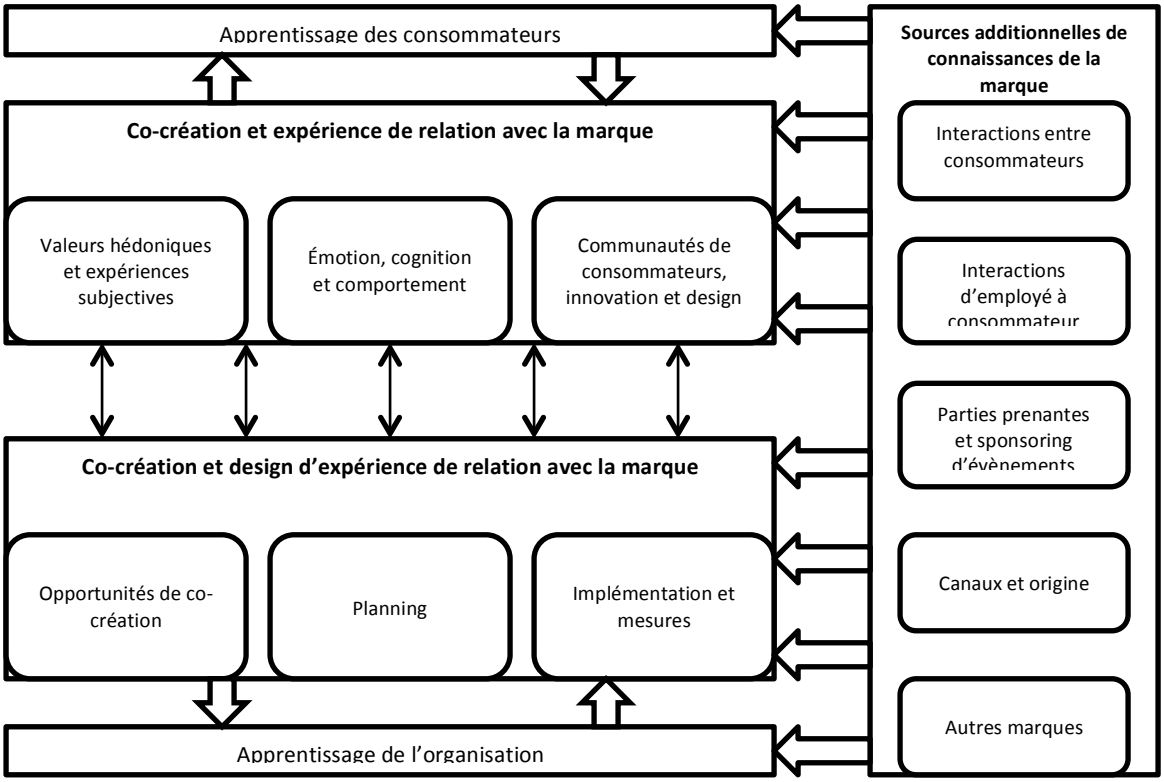
Par ailleurs, la prolifération des recherches scientifiques portant sur la co-création a donné naissance à une multitude de termes spécifiques, associés et souvent confondus avec le concept de base. Pourtant, le fractionnement du concept permet d'élargir la définition établie par Lusch et Vargo (2006). Parmi ces termes, nous pouvons identifier : la co-création de valeur, la co-création de marque, la co-production, la participation des consommateurs et enfin la customisation. Afin de clarifier le concept de co-création, nous allons faire une distinction entre ces différents termes.

Tout d'abord, la co-création de valeur implique que la valeur est déterminée une fois que le produit est consommé (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Payne *et al.*, 2009). La co-création de marque est « la participation active du consommateur avec le marketeur dans la formation des significations de la marque » (Boyle, 2007). Le terme co-production, quant à lui, fait référence à la participation du consommateur dans certaines étapes du développement de produit (Etgar, 2008; Lusch et Vargo, 2006; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Meuter *et al.*, 2005). Ensuite, la participation des consommateurs est souvent évoquée dans le contexte des services en montrant leur implication lors de la réception du service (Bitner *et al.*, 1997; Dabholkar, 1990). Enfin, la customisation implique que le consommateur interagit avec l'entreprise afin de choisir certaines spécifications à son produit (Berger *et al*., 2005). Le consommateur participe donc conjointement à la production du produit. Ce terme pourrait être inclus dans la définition de co-production. En résumé, la plupart des termes associés s'accordent à dire que la co-création requiert une interaction entre le consommateur et l'entreprise. Donc, même s'il existe certaines nuances, la co-création semble englober la totalité de ces termes. Ainsi, pour les besoins de cette étude, nous utiliserons une définition plus générale du concept de co-création dans le but de ne pas se limiter à un seul aspect.

2.2.3. Le processus de co-création

Lors de leur compte rendu sur la littérature des marques, Keller et Lehmann (2006) font état du manque de recherche concernant le processus de co-création de valeur. Dès lors, plusieurs modèles conceptuels ont émergé dans la littérature dont celui de Boyle (Boyle, 2007), d'Hatch et Schultz (2010), et Payne *et al.* (2009). Dans le cadre de cette étude, nous présentons uniquement le modèle de Payne et *al.* (2009) qui semble le plus complet à ce jour et le plus adapté à notre recherche. Ce modèle comporte plusieurs avantages comparativement aux modèles concurrents. Il considère à la fois un aspect collectif dans le processus de création et une définition plus globale du concept de co-création. De plus, il s'agit du seul modèle testé empiriquement.

Figure 2 : Le modèle de co-création de Payne et *al*. (2009, traduction libre)



D'après les auteurs, le processus de co-création est composé essentiellement de quatre composantes (Payne *et al*., 2009). Dans un premier temps, le consommateur crée de la valeur en développant des connaissances sur la marque ou le produit, soit au travers d'expériences personnelles, soit par le processus cognitif de recherche d'information ou encore par l'échange entre les membres d'une communauté. La création de valeur chez le fournisseur passe avant tout par l'identification d'opportunités de co-création qui résultent en général d'avancées technologiques, de changement de comportement ou de mode de vie des consommateurs. Ensuite, pour que l'on puisse parler de co-création, il faut obligatoirement que ces deux composantes se rencontrent pour échanger et communiquer la valeur créée. Ces rencontres sont soit fortuites, soit le résultat d'une initiative d'une des différentes composantes du modèle. Enfin, la dernière composante inclut, soit les autres sources de connaissances, soit les autres parties prenantes qui interviennent dans les différentes dimensions.

2.2.4. Création et négociation des significations de marque

Bien que nous acceptions une définition plus globale du concept de co-création, un des aspects

importants et récurrents abordés au courant de cette recherche doit être davantage détaillé. C'est pourquoi, les prochains paragraphes sont destinés au concept de co-création de marque. En bref, nous allons faire un retour sur la transmission et la négociation des significations.

Dans son article, McCracken (1986) évoque les différents lieux de création et les types de transfert des significations entre ces différents lieux. Dans un premier temps, les biens de consommation puisent leurs significations dans la publicité et dans l'univers de la mode, et plus particulièrement dans ce que l'auteur appelle le *Culturally Constituted World* qui est essentiellement constitué des principes et des catégories culturels qui régissent le monde. Par la suite, le transfert des significations des biens de consommation aux consommateurs se fait par divers rituels tels que le rituel d'échange, de possession, de préparation et de désinvestissement. Au travers de ces rituels, le consommateur s'approprie les significations de la marque et les enrichit par ses expériences personnelles. D'autre part, il utilise également ses possessions pour bâtir son identité personnelle et le concept de *soi* (Belk, 1988; Richins, 1994). Le consommateur choisit donc des marques qui reflètent sa personnalité. Qui plus est, le choix des marques repose également sur un principe de congruence entre les associations des utilisateurs de la marque et les associations de leur propre image (Escalas et Bettman, 2005). Donc, le transfert de signification d'un point de vue individuel passe aussi bien par les biens de consommation que par les groupes de référence.

En addition à cette recherche, la récente littérature sur le sujet prend désormais en compte l'influence collective et sociale dans le transfert et la création des significations autour de la marque. Le passage de significations vers le consommateur se fait par le biais de groupe de référence, d'endosseurs et de sous-culture (Escalas et Bettman, 2005). Lorsque les consommateurs partagent entre eux leurs expériences avec la marque, ils créent des significations permettant d'enrichir les diverses associations gravitant autour de la marque (Muniz et O'Guinn, 2001). Par contre, McCracken (1986) présuppose que les significations restent stables et acceptées par les consommateurs. Or, les groupes de consommateurs renégocient constamment les significations de la marque pour les adapter aux valeurs du groupe (Ligas et Cotte, 1999). Les significations individuelles sont souvent reléguées au profit de celles adoptées par le groupe et les significations sociales provenant d'autres communautés sont rejetées (Escalas et Bettman, 2005). D'ailleurs, Muniz et O'Guinn (2001) soulignent que les communautés de marque peuvent rejeter collectivement des significations imposées par les

gestionnaires. Ainsi, ces regroupements de consommateurs sont des acteurs engagés dans la création et la négociation de significations de la marque. Ils jouent également un rôle particulier dans le processus de co-création de la marque que les entreprises semblent apprécier.

2.3. Les communautés de marque

Depuis ces dernières années, les communautés de marque font l'objet d'un intérêt croissant tant de la part des chercheurs que de celles des gestionnaires. Elles peuvent être initiées par les consommateurs qui sous l'impulsion de leur passion pour la marque décident de se rassembler (Amine et Sitz, 2007) ou bien purement à l'initiative de gestionnaires (McWilliam, 2000). Cet intérêt marqué ne s'explique pas uniquement par leur multiplication soudaine, mais aussi en raison du processus complexe de fidélité que les communautés mettent en avant. Les communautés de marque sont des objets de recherche propices pour comprendre à la fois les liens individuels et collectifs relatifs à la consommation.

2.3.1. La définition d'une communauté de marque

Une communauté de marque est définie comme « spécialisée, non géographiquement délimitée, basée sur un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque » (Muniz et O'Guinn, 2001). Cependant, cette relation n'est plus seulement dyadique (Fournier, 1998; Fournier et Yao, 1997), mais plutôt triadique (McAlexander, Schouten et Koening, 2002). Le consommateur a désormais une relation à la fois avec le produit, la marque et la compagnie, mais aussi de consommateur à consommateur. La fidélité est désormais appréhendée dans un angle communautaire. Contrairement aux communautés traditionnelles qui impliquaient la rencontre physique des membres, les communautés de marque peuvent exister dans un espace où les frontières et les contraintes géographiques ont été abolies. Selon Muniz et O'Guinn (2001), l'essor des technologies de l'information a favorisé l'apparition de communautés de marque entièrement en ligne. Toutefois, la communauté de marque diffère d'une communauté virtuelle qui existe uniquement en ligne et dont l'objet de rassemblement n'est pas l'admiration d'une marque, mais plutôt l'attrait des relations sociales (Kozinets, 1999).

Les communautés possèdent trois caractéristiques principales (Muniz et O'Guinn, 2001). Tout d'abord, (1) les membres d'une communauté possèdent une conscience partagée. Ils sont

connectés intrinsèquement les uns aux autres et partagent un sentiment collectif de différence à l'égard des gens extérieurs à la communauté. Puis, ils disposent (2) de rituels et de traditions qui permettent de préserver le sens, l'histoire et la culture de la marque. Pour Amine et Sitz (2007), la création de rituels et de traditions passe par une participation régulière des membres dans la communauté. Par ailleurs, c'est grâce à la ritualisation des interactions et le moment où s'instaure un sentiment d'appartenance que les communautés de marque commencent à se structurer. Une hiérarchie se met en place où chaque membre occupe un rôle précis (Amine et Sitz, 2007). Enfin, (3) les membres disposent d'un sentiment de responsabilité morale. En cas de menaces envers la marque, ce sentiment partagé permettra aux membres de créer une action collective pour préserver la communauté

2.3.2. Les membres d'une communauté de marque

En dépit des similarités entre les communautés, chaque membre est unique et joue un rôle différent au sein de la communauté. Dans la littérature existante sur les communautés de marque, la classification des membres se base sur les travaux de la sous-culture punk, réalisés par Fox (1987). L'auteur stipule qu'il existe une hiérarchie où les membres se répartissent en cercle concentrique autour du cœur de la communauté, constitué des membres les plus impliqués, jusqu'à la périphérie constituée des membres moins impliqués dans la communauté (Fox, 1987 : 350). Au travers de son étude, elle a pu identifier quatre catégories distinctes de membres soit : (1) le noyau dur ou le « *hardcore* » qui sont les plus engagés dans la sous-culture punk. Ils partagent à la fois le style et l'idéologie de la communauté et l'incluent dans leur quotidien. (2) le « *softcore* » sont moins impliqués et respectent principalement les normes édictées par la hiérarchie supérieure. (3) les « *preppie punks* » sont fascinés par les punks et adoptent uniquement le style vestimentaire. Enfin, (4) les « *outsiders* » se contentent de participer à des évènements de la sous-culture sans adhérer aux valeurs véhiculées. Cette typologie a été également admise par Schouten et McAlexander (1995) dans leur étude sur la communauté de marque Harley Davidson.

Une récente étude a élaboré une nouvelle segmentation des membres d'une communauté de marque basée sur les motivations de consommation, soit: (1) les « *enthusiasts* », (2) les « *users* », (3) les « *behind-the-scene* », (4) les « *not-me* » (Ouwersloot et Odekerken-Schroder, 2008). Les « *enthusiasts* » aiment tous ce qui se rapporte à la marque, au produit, à la compagnie et aux autres membres de la communauté. Il s'agit du « *hardcore »* des consommateurs, les plus

impliqués et les plus fanatiques » (Cova et Pace, 2006). Les « *users* » quant à eux participent souvent à la communauté pour profiter de la consommation conjointe avec d'autres membres. Les membres «*behind-the-scene* » ne sont pas intéressés par la dimension sociale de la communauté, ils valorisent la relation avec la marque et la compagnie. Les « *not-me*» sont présents dans la communauté uniquement par curiosité, mais ne semblent pas intéressés par la communauté. Finalement, bien que cette classification soit plus adaptée à une communauté de marque en raison de sa base de comparaison, elle reste très similaire à la classification initiale de Fox (1987).

Pour finir, nous mentionnerons une dernière classification qui entre directement en ligne de compte avec notre étude. Il s'agit de la classification de Quester et Fleck (2008) sur la réponse des membres de la communauté Club Med après le repositionnement de la marque. Les auteurs identifient quatre types de réponses des membres : 1) les « *accepters »* perçoivent le changement comme positif et continuent à passer leurs vacances au Club, 2) les « *disenchanted* » voient de façon négative le repositionnement de la marque et sont prêts à délaisser la marque lorsqu'une meilleure offre se présentera, 3) les *« New Club Med enthusiasts »* embrassent le changement, répandent la bonne parole et augmentent leur participation dans les activités de la communauté, quant aux 4) « *Old Club Med Custodians »,* ils se mobilisent pour faire vivre « l'authentique » Club Med en préservant les rituels et traditions.

Les membres d'une communauté de marque possèdent des connaissances préalables de la marque qui seront enrichies à la suite d'interactions avec les membres. En général, les consommateurs possédant un niveau de connaissances supérieures sont les plus enclins à s'impliquer dans la communauté et à s'y identifier (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005). Les membres perçoivent souvent leurs connaissances de la marque comme étant supérieures à celles des gestionnaires (Muniz et O'Guinn, 2001). D'ailleurs, lorsqu'un consommateur considère ses connaissances utiles et précieuses, il sera d'autant plus disposé à les partager lors de projet de co-production avec la marque (Füller, Matzler et Hoppe, 2008). Ce type de consommateur se révèle souvent être un *leader* dans les activités de la communauté (Schouten et McAlexander, 1995).

Ce groupe forme un tout collectif, mais le degré d'identification à la communauté diffère, laissant ainsi supposer que les intérêts des membres peuvent diverger et même aller à

l'encontre de la culture dominante dans certaines situations. Ainsi, le rôle joué par les membres du noyau dur est essentiel au sein de la communauté, car il permet de réduire les tensions entre les différents segments en alignant les objectifs individuels à ceux du groupe et par conséquent assure la pérennité du groupe (Amine et Sitz, 2007). Par ailleurs, le noyau dur possède une expertise plus avancée que les autres membres et leur durée d'adhésion est souvent supérieur au reste de la communauté (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005). Ainsi, le capital culturel acquis par les membres « *hardcore* » leur confère une certaine légitimité et une crédibilité au sein du groupe (Thomson, Macinnis et Park, 2005) De plus, le temps passé au sein du groupe permet au noyau central d'intérioriser de façon plus cohérente et durable l'identité sociale liée au groupe (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005).

Les communautés de marque sont donc des groupes hétérogènes, qui évoluent à travers la participation et les interactions des membres. Le dynamisme et la vitalité d'une communauté sont fonction de la force de l'engagement des membres.

2.3.3. Les antécédents de la participation à une communauté de marque

Plusieurs études se sont intéressées aux raisons qui poussent les consommateurs à s'impliquer dans les communautés. Certains membres s'engagent dans des communautés pour des raisons psychologiques et sociales (Carlson et al, 2008) et sont à la recherche d'interactions avec d'autres personnes. D'autres, en revanche, s'engagent pour des motifs purement utilitaristes comme la recherche d'informations sur un produit ou sur la compagnie (Ouwersloot & Odekerken-Schröder, 2008).

Cependant, dans leur récente étude, Woisetschläger, Hartleb et Blut (2008) identifient clairement trois antécédents expliquant la participation à une communauté de marque soit : (1) l'identification à la communauté, (2) la satisfaction globale de sa participation, et (3) le degré d'influence perçu.

Premièrement, l'identification à la communauté est un concept central dans la compréhension d'une communauté de marque. Ce terme fait référence à la théorie de l'identité sociale qui est définie par « la connaissance que nous appartenons à certains groupes sociaux accompagné de la valeur émotionnelle obtenue par cette appartenance au groupe. » (Tajfel, 1972). L'identité sociale se compose à la fois d'une dimension cognitive et d'une dimension affective. La dimension cognitive s'apparente à la conscience partagée d'une communauté (Muniz et

O'Guinn, 2001). Elle engendre un processus de catégorisation où le consommateur conscient de son appartenance à la communauté maximise les similarités perçues avec les autres membres de la communauté et les différences avec les non-membres (Bergami et Bagozzi, 2000; Bhattacharya et Sen, 2003). Plus l'identification à la communauté est forte, plus la pression normative reliée au groupe diminue ce qui conduit à une acceptation des valeurs et des normes en vigueur dans la communauté (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005). De cette façon, la participation des membres à la communauté tend à substituer l'identité individuelle au profit de l'identité collective. Par ailleurs, une identification plus marquée génère souvent un degré d'engagement plus élevé envers la marque et la communauté (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005).

Deuxièmement, la participation des membres à une communauté dépend également de l'évaluation globale de leur expérience au sein de la communauté (Ouwersloot et Odekerken-Schroder, 2008; Woisetschläger, Hartleb et Blut, 2008). En effet, pour qu'un membre participe activement à une communauté, il faut que cette évaluation globale soit positive et satisfaisante (McMillan & Chavis, 1986). Cette satisfaction est évaluée sur quatre dimensions distinctes selon De Valck *et al.* (2007). Tout d'abord la satisfaction est évaluée sur les interactions entre les membres, entre l'organisateur et les membres, puis entre l'organisateur et la communauté et enfin sur le site de la communauté.

Enfin, le dernier facteur qui influence la participation du consommateur dans les communautés de marque est le degré d'influence perçu. Le concept se base sur le principe que les individus auraient besoin d'exercer un certain contrôle et une certaine influence sur autrui (Obst et *al*., 2002a). Ce concept se rapproche du concept d'efficacité personnelle (*self-efficacy*) qui fait référence aux capacités personnelles perçues par l'individu (Bandura, 1991). D'après Woisetschläger, Hartleb, et Blut (2008), un consommateur aura tendance à participer davantage à la communauté lorsque le degré d'influence perçu est élevé. En d'autres mots, si le consommateur perçoit la possibilité d'exercer une influence sur la communauté, il y participera activement.

Ces trois antécédents favorisent non seulement la participation active des membres dans une communauté, mais également un engagement des membres envers la communauté et la marque. L'engagement à une marque est défini comme étant le désir constant de maintenir

une relation privilégiée (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992). Ce sentiment prend forme uniquement lorsqu'un individu commence à valoriser sa relation avec d'autres membres de la communauté (Morgan et Hunt, 1994). Il s'agit d'une relation à long terme où l'on partage un sentiment d'attachement avec un partenaire ou une marque (Sung et Campbell, 2009). La participation des membres dans une communauté permet de maintenir cette relation en facilitant l'échange entre les membres ce qui conduit à augmenter leur sentiment d'attachement envers la marque (McAlexander, Schouten et Koening, 2002).

L'engagement des membres dans une communauté renforce la participation des membres qui, à son tour, favorise l'identification au groupe, consolide les connaissances, et augmente l'attachement envers la marque. L'engagement contribue également au renforcement de la fidélité envers la marque. Par ailleurs, cet engagement envers la communauté peut être renforcé par des actions marketing provenant des gestionnaires de la marque. Par exemple, la participation à des rassemblements célébrant la marque (*brandfest*) augmente l'engagement des membres aussi bien envers la communauté qu'envers le produit et la marque (McAlexander, Schouten et Koening, 2002). En effet, les participants au Camp Jeep se disent plus attachés à leur voiture, à la marque, à la compagnie ainsi qu'à la communauté ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

Par conséquent, l'engagement envers la communauté et la participation active des membres constituent des éléments centraux dans le bon fonctionnement d'une communauté. Cela favorise la communauté en la dotant d'un capital culturel riche et d'un bassin de membres grandissant, mais favorise aussi l'entreprise en fortifiant le capital de marque.

2.3.4. Les pratiques d'une communauté

Par ailleurs, c'est lorsque les membres s'engagent et interagissent avec la communauté que la valeur et les pratiques se construisent. Une pratique est un type de comportement routinier composé de savoir-faire et de dire (Warde, 2005). D'après la théorie des pratiques sociales, les pratiques lient les comportements, les actions et les rôles au travers de (1) la compréhension des normes et des procédures, (2) des connaissances et des habilités reliées au projet et (3) de l'engagement (Schatzki, 1996; Schau, Muniz et Arnould, 2009; Warde, 2005)

Lors d'une récente étude portant sur neuf communautés, les chercheurs Shau, Muniz et Arnould (2009) ont identifié douze pratiques créant de la valeur pour la communauté qu'ils ont regroupées en quatre grands thèmes : (1) le réseautage social qui permet de créer, d'entretenir et de fortifier les liens dans la communauté, (2) la gestion des impressions favorise la création d'images positives sur la marque en dehors des frontières de la communauté, (3) les pratiques d'engagement renforcent l'engagement des membres dans la communauté de marque de façon croissante, et enfin, (4) les pratiques permettant d'améliorer et d'enrichir l'utilisation de la marque (Tableau 1, p 28). Ces pratiques sont complémentaires et interagissent entre elles pour créer de la valeur. Elles enrichissent également le capital culturel des membres, génèrent des opportunités de consommation de la marque et renforcent la vitalité de la communauté (Muniz, Schau et Arnould, 2009). Selon Schau, Muniz et Arnould (2009), les entreprises devraient offrir aux consommateurs les opportunités et le matériel nécessaire pour les aider à développer leurs pratiques.

Tableau 1 : Les pratiques des communautés (Schau, Muniz et Arnould, 2009)

Catégories	Pratiques	Définitions
1. **Le réseautage social** Cette pratique met l'accent sur la création, l'amélioration et le maintien des liens entre les membres de la communauté	*Welcoming*	Accueillir les nouveaux membres, les aider dans l'apprentissage de la marque ainsi que dans le processus de socialisation dans la communauté.
	Empathizing	Fournir un soutien émotionnel et/ou physique aux membres concernant la marque ou des sujets personnels.
	Governing	Articuler les attentes comportementales au sein de la communauté de marque.
2. **La gestion des impressions** La pratique permet de créer des impressions favorables de la marque, des adeptes et de la communauté en dehors de la communauté	*Evangelizing*	Partager « la bonne nouvelle » à propos de la marque et inciter les autres à l'utiliser.
	Justifying	Déployer des arguments rationnels pour justifier le temps passé et les efforts qui ont été mis pour la marque et la collectivité.
3. L'engagement envers la communauté La pratique renforce l'engagement des membres dans la communauté	*Documenting*	Narrer sa relation ou son expérience avec la marque sous forme d'histoire
	Milestoning	Noter les évènements importants reliés à la possession et à la consommation de la marque
	Badging	Transformer les *milestones* en symbole
	Staking	Marquer les différences et les similarités à l'intérieur du groupe. Reconnaitre une

		certaine variance entre les membres de la communauté
4. L'utilisation de la marque La pratique est liée à améliorer ou à enrichir l'utilisation de la marque	*Customizing*	Modifier la marque pour répondre aux besoins individuels et ceux du groupe. Cela inclut les modifications pour améliorer la performance de la marque
	Grooming	Prendre soin de la marque ou créer des routines qui favorisent l'usage optimal de la marque
	Commoditizing	Conseiller les autres membres ou la firme sur les façons d'approcher le marché.

2.3.5. L'impact positif sur la marque

La plupart des recherches sur les communautés de marque ont montré un impact positif des communautés de marque sur la marque. Longtemps, la fidélité à une marque a été associée à la satisfaction du consommateur. Or, Garbarino et Jonhson (1999) ont démontré que la satisfaction générale ne prédisait pas toujours la fidélité des consommateurs et que dans certains cas, l'engagement pouvait prédire certains comportements futurs. Dans leur étude sur les communautés de marque, McAlexander, Kim, & Roberts (2003) viennent soutenir cette hypothèse en montrant que la satisfaction générale est peu significative pour prédire la fidélité, aussi bien dans des communautés peu expérimentées qu'expérimentées. Plusieurs recherches sur les communautés de marque ont montré un impact de l'engagement sur la fidélité des consommateurs, notamment grâce aux liens sociaux développés lors de la consommation conjointe de la marque (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005; Muniz et O'Guinn, 2001). On parle même d'«hyper-fidélité » de la part des membres (McAlexander et Schouten, 1998).

Outre la fidélité, les communautés de marque engendrent d'autres externalités positives pour l'entreprise. Une forte identification à la marque augmente également la probabilité de répétition d'achat (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996), favorise la sur-consommation des produits de la marque (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005), et crée du bouche-à-oreille positif pour la marque (McAlexander, Schouten et Koening, 2002). De surcroît, plus les membres s'identifient et participent à la communauté, plus ils sont enclins à s'impliquer dans des évènements initiés par la marque. Ainsi, ils ont tendance à diffuser des impressions positives de la marque aussi bien au sein de la communauté qu'aux non-membres, en devenant de véritables ambassadeurs de la marque (Algesheimer, et al., 2005 ; Muniz et O'Guinn, 2001).

Donc on peut supposer que les communautés de marque influencent directement les composantes du capital de marque en améliorant les connaissances de la marque et en augmentant la notoriété.

D'autre part, comme nous l'avons vu précédemment, l'identification à une communauté de marque engendre un processus de catégorisation qui met en avant les différences par rapport aux éléments/personnes à l'extérieur de la communauté. Cette identification conduit à une fidélité oppositionnelle qui intègre une dimension de rejet. En effet, les consommateurs fidèles vont rejeter certaines marques concurrentes au nom de cette fidélité. Certaines recherches ont montré que les membres d'une communauté évitent de parler de la marque concurrente et se concentrent uniquement sur les aspects positifs et les bienfaits que la marque procure (Muniz et O'Guinn, 2001). Certains membres développent un sentiment négatif envers les marques concurrentes, comme la communauté des «Nikonians» (Nikon) et la communauté «Powershot» (Canon). Elles ne sont pas uniquement considérées comme concurrentes, mais plutôt comme des communautés «ennemies» (Amine et Sitz, 2007). De surcroît, les individus ayant un niveau d'engagement élevé auront tendance à évaluer de façon plus négative les marques concurrentes en se basant sur les différences entre les deux marques (Raju, Unnava et Montgomery, 2009). D'après Berry (1988), ces mêmes personnes resteront fidèles à la marque même si un produit concurrent est jugé plus performant. Ils seront aussi plus à même de pardonner les erreurs dues à la qualité du service (Berry, 1988). Par ailleurs les membres les plus engagés, en situation de menace, vont développer plus de contre arguments pour protéger la marque que les moins engagés (Jain et Maheswaran, 2000). Ils vont utiliser une réponse cognitive biaisée pour diminuer cette menace et préserver leurs croyances et leurs valeurs (Kunda, 1990). Ainsi, lorsque le sens de la marque change, les membres de la communauté peuvent éventuellement renégocier les significations afin de les rendre conformes à celles adoptées par la communauté

Toutefois, la récente étude de Thompson et Sinha (2008) montre des limites à cette fidélité oppositionnelle. À produit équivalent, une plus forte participation et une plus longue durée d'adhésion dans la communauté prédisent l'adoption des nouveaux produits de la marque préférée et l'abandon de la marque concurrente. Par contre, si la marque concurrente offre un produit supérieur, alors un plus haut taux de participation va favoriser l'adoption du produit concurrent.

3. PROBLÉMATIQUE

À la lumière de ce que nous avons vu dans la revue de la littérature, beaucoup de questions restent en suspend et nous tenterons au travers de cette recherche de combler certains vides dans ce domaine.

La littérature scientifique et managériale font état du même constat : une marque, aussi mythique qu'elle soit, n'est pas à l'abri d'un vieillissement ou d'une mort prématurée qui résulte souvent d'une mauvaise gestion. L'entreprise peut choisir de laisser mourir la marque ou bien de la relancer en s'appuyant sur son passé glorieux. La deuxième option s'avère de plus en plus prisée par les gestionnaires principalement en raison des coûts.

D'après la revue de littérature, les stratégies de revitalisation de marque sont majoritairement initiées et conçues par les gestionnaires à la suite d'un diagnostic approfondi de la marque. Dès lors, deux options sont envisageables pour revitaliser le capital de marque : soit améliorer la notoriété de la marque, soit travailler sur les associations reliées à la marque (Keller, 1999b). Toutefois, la plupart de ces cures de rajeunissement préconisent de retourner aux sources et de préserver l'ADN de la marque (Lewi 1996, Aaker 1991, Keller, 1999b ; Lehu 2004 ; Lehu 2006). Cependant, même si la marque doit rester fidèle à ses valeurs, elle ne doit pas oublier d'évoluer pour répondre aux attentes des consommateurs (Kapferer, 2002).

Même si la marque est ultimement destinée à satisfaire les consommateurs, ces derniers sont souvent peu pris en compte dans les stratégies de revitalisation. La littérature existante à ce sujet adopte uniquement le point de vue des gestionnaires. Aucune étude n'a été réalisée en prenant en compte les consommateurs. Pourtant, bien souvent, ce petit restant de consommateurs fidèles continue de faire vivre la marque et l'empêche de mourir. Un des exemples probants de la littérature est sans nul doute le cas du Apple Newton qui continue d'exister grâce à sa communauté, et ce malgré que le produit soit discontinué depuis 1998 (Muniz et Schau, 2005). La création de publicité, les réparations et la création de programme par les membres de la communauté permettent à la marque de vivre (Muniz et Schau, 2007).

De surcroît, le récent courant de littérature sur les communautés de marque a montré qu'il s'agissait d'endroits appropriés et propices à la co-création de valeur (Brown, Kozinets et Sherry, 2003; Payne *et al.*, 2009). En effet, à partir de leurs expériences personnelles et grâce

aux interactions avec la communauté, les membres créent des significations qui viennent enrichir la marque (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005; McAlexander, Schouten et Koening, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001). D'ailleurs, les communautés de marque sont souvent considérées comme étant les gardiens de la marque, elles préservent, grâce à leurs rituels et traditions, la culture et l'histoire de la marque (Cova et Carrère, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001). C'est également au sein de la communauté que l'essence de la marque serait créée de concert avec l'entreprise (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Il apparaît donc évident, tout comme le démontrent Payne et *al*. (2009), que les communautés de marque jouent un rôle dans la co-création de valeur pour la marque et qu'il serait intéressant de les intégrer dans les stratégies de revitalisation de marque.

Contrairement à Kapferer (2002) qui reproche la vision court-termiste des consommateurs et limite ainsi leur utilisation dans la préservation de la marque, nous pensons que ces consommateurs, regroupés en communauté, sont de puissants alliés pour revitaliser une marque en déclin. Considérant leur engagement et leur passion pour la marque, ainsi que le processus de négociation des significations de la marque pour préserver les valeurs du groupe, nous estimons que ces communautés peuvent participer, grâce à certaines de leurs pratiques, à revitaliser le capital d'une marque. Et, nous supposons que c'est à travers la préservation de l'essence de marque que les membres de la communauté aide à définir les critères de succès de la revitalisation.

Toutefois, la littérature montre que les communautés sont constituées de membres hétérogènes avec une hiérarchie et des rôles distincts. C'est notamment des pratiques et du sentiment d'identification qu'émergent les rôles des membres et que la communauté se structure (Amine et Sitz, 2007). Dépendamment de leur degré de connaissances, d'attachement et d'engagement envers la marque, et de leur participation dans la communauté, les membres occupent des places différentes au sein de la communauté. De plus, comme l'ont constaté Quester et Fleck (2008), le repositionnement d'une entreprise modifie la structure de la communauté et fait émerger de nouveaux rôles ; certains embrassent le changement tandis que d'autres le rejettent. On peut donc supposer que dans le cas d'une revitalisation de marque, les réactions et les attentes des membres vont diverger, et que de nouveaux rôles vont émerger en réponse aux pratiques développées.

Cette étude a donc pour objectif de comprendre comment les membres d'une communauté participent au processus de revitalisation de la marque et quels rôles les membres jouent dans ce processus. Nous chercherons également à comprendre quels sont les critères de succès qu'une marque doit respecter pour être acceptée et légitimée par la communauté. En d'autres termes, nous cherchons à répondre à cette question :

Comment une communauté de marque contribue à aider une marque en déclin à se revitaliser ?

Plus particulièrement, nous tenterons de répondre au travers de cette étude aux sous-objectifs suivants :

- Déterminer les pratiques créées par les membres qui aident à revitaliser une marque en déclin
- Définir les rôles des membres de la communauté qui émergent de ces pratiques et de la revitalisation
- Identifier les facteurs de succès pour une revitalisation de marque réussie

Pour répondre à ces objectifs, nous nous baserons sur le modèle de revitalisation de marque de Keller (1999b) ainsi que sur les différents travaux concernant la revitalisation de marque, l'essence de la marque, les communautés de marque, et l'engagement à la marque.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1. Contexte de l'étude

Pour répondre à la problématique de recherche posée, le contexte de l'étude devait répondre à certains critères de sélection qui ont été définis en fonction du cadre de l'étude et des questions de recherche.

Tout d'abord, l'étude devait porter sur une marque en déclin qui s'est désormais engagée dans un processus de revitalisation. La marque étudiée devait permettre au chercheur d'observer le processus de revitalisation dans son ensemble, c'est-à-dire depuis le commencement ainsi que son évolution sur plusieurs années. Le phénomène devait toutefois être assez récent pour être en mesure d'accéder aux informations. De plus, cette marque devait susciter un lien émotionnel fort avec ses consommateurs pour que ces derniers se regroupent et forment une communauté de passionnés. En effet, le cas étudié devait posséder une communauté de marque en ligne active qui respecte les critères dictés par Muniz et O'Guinn (2001) soit la conscience partagée, les rituels et traditions ainsi que le sens de responsabilité morale.

Ce faisant, la marque Polaroid constituait un contexte d'étude idéal, car elle répond adéquatement aux deux critères édictés ci-dessus. Premièrement, Polaroid illustre parfaitement ces marques mythiques qui ont été incapables d'anticiper les changements. Cantonnée dans une identité trop limitative, la marque Polaroid n'a pas su explorer de nouveaux territoires et s'ajuster à l'évolution. En effet, depuis sa création, la marque Polaroid a toujours capitalisé sur la fonction produit : l'instantané. Cependant, l'apparition de la photo numérique a contribué à rendre ce positionnement désuet et non pertinent pour la marque (Thomas et Kohli, 2009). Après des années de difficultés financières, Polaroid annonça en 2008 l'arrêt définitif de la production de ses films instantanés pour se concentrer davantage sur leur nouveau procédé photographique ainsi que sur la fabrication d'écrans plats. Ainsi, l'entreprise Polaroid amorçait lentement son processus de revitalisation.

Malgré la discontinuité des produits instantanés Polaroid, la marque continue d'éveiller la passion chez un bon nombre de consommateurs. De nombreux sites, forums et blogues sont destinés aux passionnés de la marque Polaroid, où ils peuvent échanger leurs appréciations, leurs photos et leurs connaissances sur la marque. C'est notamment cet intérêt constant qui a

poussé des amoureux de Polaroid ainsi que d'anciens employés à racheter une partie d'une usine de fabrication afin de recréer les films cultes de Polaroid, et de là est né The Impossible Project (IP).

Finalement, la marque Polaroid nous permet d'observer un processus de revitalisation du point de vue d'une communauté de passionnés, mais aussi de comparer deux stratégies de revitalisation distinctes : soit une stratégie de *rétro-marketing* et un repositionnement de marque. De plus, le processus de revitalisation de la marque Polaroid est assez récent pour faciliter l'accès aux données, tout en étant assez avancé pour dresser un portrait global de la situation et de bénéficier de riches informations.

4.2. Polaroid

4.2.1. Les débuts de Polaroid

Fondé en 1973 par Edwin Herbert Land, un diplômé d'Harvard, l'entreprise Polaroid concentra ses recherches sur la réduction des effets d'éblouissements dans la photographie. Cependant, durant ses premières années d'existence, Polaroid fabriqua et commercialisa essentiellement des verres de lunettes polarisés (Haig, 2003). En 1948, Edwin H. Land commercialisa le premier modèle d'appareil photo instantané, le modèle 95 vendu à 89,5 $ et utilisant le film de type 40 aux tonalités Sépia (Wurman, 1989). Le procédé était alors révolutionnaire. En une minute, il était possible de voir apparaitre la photo prise sans passer par des laboratoires. Le succès fut immédiat : plus de cinq millions de dollars de ventes dès la première année (Wurman, 1989)

L'année suivante, Edwin H. Land engagea en tant que consultant Ansel Adams, un photographe international réputé pour ses paysages (Haig, 2003). Ce dernier était en charge de tester les produits et de conseiller l'équipe scientifique de Polaroid. Dès le début des années 1950, Polaroid entretint des liens étroits avec les photographes amateurs et professionnels en leur fournissant du matériel ou des bourses, en échange d'un retour sur leurs produits et de leurs photos. Edwin H. Land comprit très rapidement que l'association avec des photographes professionnels l'aiderait à légitimer son produit auprès de ce groupe (Haig 2003), mais aussi qu'il obtiendrait des *insights* intéressants de la part de cette communauté et surtout très différents de ceux obtenus en laboratoire. D'autres collaborations ont également eu lieu avec

notamment Paul Caponigro et Willam Clift (Wurman, 1989). Par ailleurs, grâce au programme de soutien aux artistes, Polaroid s'était constituée au fil des années une collection impressionnante d'environ 20 000 œuvres photographiques composée de célèbres artistes.

Au cours des années, Polaroid avait sans cesse amélioré la qualité de ses produits en sortant de nouveaux appareils plus perfectionnés ainsi que des films plus fiables. En 1951, Polaroid devint le fournisseur officiel de l'armée américaine pour les lunettes de soleil aux verres polarisés ainsi que pour les lunettes d'aviation, mais la majeure partie des revenus provenait toutefois de la division photographique. Grâce à ces revenus, les investissements en recherche et développement permirent, en 1963, de commercialiser le premier film couleur de Polaroid (Wurman, 1989). L'entreprise connut un succès retentissant et accrut sa notoriété grâce à des investissements massifs en publicité. Toutefois, c'est vraiment dans les années 70 que l'entreprise a connu son apogée.

4.2.2. L'âge d'or de Polaroid

Adulée aussi bien par la communauté artistique que par les ménages, Polaroid devint un objet culte dans les années 70. Étant la seule marque dans sa catégorie, le produit prit rapidement le nom de la marque pour être plus communément appelé « un Polaroid » ou « le Polaroid » (Haig, 2003).

C'est réellement en 1972, avec la sortie du Sx-70, un appareil avec lentille reflexe entièrement automatique, que Polaroid conquit le grand public. Il devint l'appareil des fêtes de familles et des vacances (Wurman, 1989). De plus, l'attrait du monde artistique pour cet appareil a aussi sans nul doute contribué à la popularisation de la marque. Des artistes plus contemporains, tels que Andy Warhol, Helmut Newton, Chuck Close et Marie Cosindas furent de grands adeptes de la marque. Andy Warhol, qui ne se séparait jamais de son appareil, fut l'un des pionniers (Haig 2003). Ce sont notamment les couleurs délavées, contrastant avec le réel qui séduisirent ces artistes.

En 1977, un autre appareil bas de gamme de Polaroid destiné aux familles s'ajouta à la collection : le Polaroid One Step. Il resta durant quatre années consécutives l'appareil le plus vendu aux États-Unis. Son succès fut aussi en partie dû aux célèbres publicités imprimées et télévisées mettant en scène dans des situations de la vie quotidienne les deux acteurs James

Garner et Mariette Hartley dans le rôle d'un couple (Wurman, 1989). D'autres appareils bas de gamme firent leur apparition, comme le célèbre appareil en plastic le Polaroid 600 dans les années 80.

Le succès incontestable de Polaroid incita la compagnie Kodak à développer sa propre gamme de films et d'appareils instantanés. Le procédé de Kodak était similaire en tout point à celui de Polaroid, seul le développement par le dos de l'appareil permettait de les différencier. Polaroid qui n'était pas prêt à délaisser son monopole, s'engagea dans une poursuite judiciaire laborieuse qui dura près de neuf ans (Haig, 2003). En 1985, Kodak dut délaisser la production d'instantanés et verser une somme de 925 millions de dollars à Polaroid pour violation de brevets (Wurman, 1989). Toutefois, Fujifilm qui avait acheté une licence de production à Kodak, ne fut pas contraint de mettre un terme à ses activités. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, il existe encore des appareils et des films instantanés Fujifilm (Instax) sur le marché asiatique.

L'influence des artistes de la culture pop, l'introduction d'appareils bas de gamme ainsi que les publicités ont largement contribué à insuffler une nouvelle image à Polaroid mettant en avant l'aspect « convivial, fun et cool de la marque » (Haig, 2003). Toutefois, cette nouvelle image allait à l'encontre de celle imaginée par Edwin H. Land, soit celle d'un médium sérieux, de qualité et respecté par la communauté photographique (Haig, 2003). En effet, comme le mentionne Haig (2003) dans son ouvrage, plus Polaroid devenait populaire, plus elle perdait de la crédibilité auprès des professionnels.

4.2.3. Le déclin de Polaroid

Les années 1990 marquèrent le déclin progressif de la marque Polaroid, principalement à cause de facteurs technologiques. Tout d'abord, l'introduction sur le marché de nouveaux appareils 35 mm plus abordables combinée à l'émergence de magasins de développement photo en une heure ont contribué à effriter le positionnement distinctif de Polaroid (Haig, 2003). Ensuite, l'apparition de la photo numérique sonna le coup de grâce pour la compagnie Polaroid qui avait jusqu'alors misé uniquement sur l'aspect fonctionnel du produit : l'instantané. Le positionnement était devenu complètement obsolète face à un appareil photo numérique où la photo apparaît en quelques secondes sur un écran, et ce à moindre coût. De plus, selon Haig (2003), en misant sur la fonctionnalité du produit et non pas sur les valeurs de la marque,

comme par exemple l'aspect social, Polaroid est devenue une marque inflexible. Elle n'a pas pu s'adapter aux changements technologiques et environnementaux en raison d'une identité trop limitée, cantonnée à sa compétence de base (Bouchikhi et Kimberly, 2003). En effet, la compagnie n'a pas su anticiper et s'adapter aux changements. De plus, selon Haig (2003), le fait d'être la seule marque dans sa catégorie, n'a pas permis de développer la catégorie. D'autres joueurs, tels que Canon ou encore Kodak, auraient pu légitimer la pratique de l'instantané.

En octobre 2001, Polaroid fut placée sous la loi de la faillite et rachetée en juillet 2002 par la branche de Private Equity de Bank One (Elliott, 2003). En janvier 2005, Polaroid Holding Co. fut rachetée pour 426 millions de dollars par le Petters Group Worlwide (Krasner, 2005) qui détient notamment des entreprises dans des domaines aussi disparates que des outils mécaniques, des électroménagers, des commerces de détails et des entreprises spécialisées en marketing direct (Polaroid, 2005). Le rachat de Polaroid marqua un tournant pour l'entreprise qui avait entrepris fébrilement son processus de revitalisation.

4.2.4. Le repositionnement de la marque Polaroid

La nouvelle direction à la tête de Polaroid réduisit considérablement le budget de recherche et développement, ainsi que la production des films instantanés pour se concentrer notamment sur des bornes de développement photo à technologie numérique. L'idée du nouveau président était de capitaliser sur la renommée de Polaroid pour introduire de nouvelles lignes de produits (Cherki, 2008). Ainsi, la marque se lança dans la fabrication de lecteurs DVD portables, de cadres photos numériques et d'écrans plats (Cherki, 2008). Les films instantanés furent discontinués un à un jusqu'à l'annonce de l'arrêt total de la production le 8 février 2008.

À cette même période, Polaroid introduisait une nouvelle technologie, le ZINK en partenariat avec l'entreprise ZINK Imaging qui permettait notamment de développer les photos de manière instantanée sans avoir recours à l'encre. Grâce à la chaleur, les cristaux s'activent et forment la couleur. Cette méthode ne requérait plus l'utilisation de produits chimiques comme ceux utilisés dans la fabrication de films instantanés. D'ailleurs certains de ces composants avaient été interdits, car jugés trop polluants pour l'environnement. Le lancement de cette nouvelle technologie coïncidait avec le lancement de leur nouveau produit destiné à une clientèle influente de 25 ans et moins : l'imprimante PoGo. Polaroid, qui vendait déjà des appareils numériques, décida de renouer avec l'instantané grâce à cette imprimante photo Bluetooth et

USB qui permettait d'imprimer à partir d'un téléphone ou de son appareil photo (Barron, 2008). Cependant, ce nouveau positionnement rompait avec la cible initiale de Polaroid : les photographes professionnels et les familles.

Le 18 décembre 2008, Polaroid fut de nouveau placée sous la loi de la faillite suite à l'enquête criminelle pour fraude contre Tom Petters et Petters Group Worwilde. En mai 2009, Hilco Consumer Capital LP et Gordon Brothers Brands LLC rachetèrent la marque pour devenir Polaroid, PLR IP Holdings, LLC (Gianatasio, 2010). En juin de cette même année, l'entreprise s'associa pour une durée de cinq ans avec le Summit Global Group pour la production et la commercialisation des appareils Polaroid (Polaroid, 2009).

Dans la même optique que leur prédécesseur, Polaroid, PLR IP Holdings, LLC poursuivit le virage numérique en se concentrant toutefois davantage sur la photographie. Les autres produits Polaroid (téléviseurs, lecteurs dvd portables…) sont encore vendus en Grande Bretagne. En 2009, l'appareil numérique PoGo fit son apparition dans les magasins avec la technologie ZINK. Toutefois cet appareil photo numérique ne permettait pas de recréer les couleurs délavées propres à Polaroid.

Néanmoins, c'est vraiment en 2010 que la revitalisation de Polaroid prit un nouvel élan. L'objectif de Scott W. Hardy, président de Polaroid PLR IP Holding, LLC était de « rétablir le lien entre les consommateurs et l'âme de la marque Polaroid à travers la photographie instantanée…» (Polaroid, 2010). En janvier de cette même année, l'entreprise nomma Lady Gaga, une célèbre chanteuse pop, à la tête de la direction artistique de Polaroid. Elle supervise désormais le design et le développement de nouveaux produits co-brandés Polaroid. Quelques mois plus tard, après de nombreuses annonces clamant le retour de la photographie instantanée, Polaroid commercialisa, en collaboration avec la société Fujifilm, l'appareil photo à film analogique : le Polaroid 300. L'entreprise présenta cet appareil comme le successeur des appareils photos classiques de Polaroid en version actualisée. Il devait s'agir de la nouvelle génération d'instantanés. Le Polaroid 300 était destiné aux adeptes de la ligne classique et aux générations futures. Sauf, que cet appareil n'était pas vraiment une nouveauté pour les adeptes de la marque puisqu'il s'agissait d'un Instax mini 7 de Fujifilm, rebaptisé pour l'occasion (Photomab, 2010).

Dans la continuité de son processus de revitalisation, Polaroid lança également « The Polaroid Movement », une plateforme sociale ajoutée à leur site web. Avec cette plateforme, les utilisateurs de Polaroid peuvent télécharger et partager leurs photos à un seul endroit. De plus, Polaroid collabore avec des artistes photographiques pour alimenter le contenu de leur site, mais aussi avec des chanteurs connus comme Sting, The Kills ou Tokyo Police club qui fournissent des photos exclusives de leurs concerts (Photomab, 2010).

D'ailleurs, dans le cadre de la faillite, Polaroid a dû se départir d'une partie de sa collection amassée durant les années d'Edwin H. Land. En juin 2010, plus de 1000 œuvres provenant de photographes contemporains reconnus ont été vendues aux enchères pour rembourser une partie des dettes aux créanciers (Fedor, 2010). Des œuvres d'Andy Warhol en passant par les célèbres paysages d'Ansel Adams font désormais partie de collections privées.

Puis, c'est au *Consumer Electronics Show* à Las Vegas en janvier 2011 que Polaroid présenta sa nouvelle gamme le Grey Label, fruit de la collaboration avec Lady Gaga. Cette nouvelle gamme est composée de trois appareils : le GL30 un appareil photo mi-numérique mi-instantané, le GL10 une imprimante photo sans-fil et puis le GL20, des lunettes de soleil permettant de prendre des photos et des vidéos pouvant être projetées directement sur les verres des lunettes (Bonvin, 2011). Finalement, seul le GL10 sera commercialisé et le GL30 sera vendu avec quelques modifications sous le nom de Z340. Plus récemment, Polaroid a décidé de se lancer dans les tablettes numériques sous la technologie Android et a sorti un nouvel appareil numérique instantané avec les couleurs légendaires du Polaroid, le Z2300 (Polaroid, 2012).

4.2.5. The Impossible Project : une revitalisation par du retro marketing

En octobre 2008, alors que les derniers packs de films Polaroid se vendirent à prix d'or sur eBay, Florian Kaps, un autrichien biologiste de formation, se constitua une équipe pour recréer les films instantanés de Polaroid. Au départ, l'équipe était composée d'André Bosman, ancien directeur de l'usine d'Enschede, ainsi que de neuf vétérans de l'usine d'Enschede en Hollande. Avec deux millions d'euros provenant de fonds personnels et privés, l'équipe acheta une licence d'exploitation de 10 ans à Polaroid pour utiliser une partie de l'usine et fonda The Impossible Project (Morvan, 2009).

Florian Kaps n'était pas novice dans le monde de la photographie. En 2001, il était responsable du développement d'une communauté mondiale en ligne pour la société Lomographic (Morvan, 2009), qui produit des appareils photos gadgets permettant de donner des effets à ses photos. Cette société pratiquement morte a été ressuscitée grâce à l'acharnement de deux passionnés et connaît désormais un succès retentissant. Trois années plus tard, Florian Kaps décida de lancer Polanoïd, une communauté en ligne de passionnés de Polaroid et un site commercial nommé Unsealable où il vendait des produits presque introuvables comme des Polaroid (Morvan, 2009). Très vite, ce site se transforma en Polapremium où seul des produits Polaroid étaient vendus dont notamment les derniers films instantanés de Polaroid.

En octobre 2009, les machines de l'usine furent relancées et l'équipe travailla dur pour recréer la chimie des films. Ils devaient également trouver des solutions de remplacement pour les batteries et les négatifs discontinués par Polaroid en 2004 (Morvan, 2009). Les premiers films noir et blanc pour les appareils SX-70, Image et Spectra ainsi que pour les types 600 virent le jour en mars 2010, et les films couleurs pour les appareils SX-70 en juillet 2010 (The Impossibe Project, 2010). Les films sont vendus à 23 $ pour huit photos. Cependant, l'intensité des couleurs, la sensibilité des films à la lumière ainsi que leur stabilité n'étaient pas encore au rendez-vous. L'année suivante, l'équipe travailla à l'amélioration des films pour sortir des films plus stables.

Cette même année, l'entreprise commercialisa des appareils classiques Polaroid ré-usinés et des films en édition limitée, en collaboration avec le magasin branché parisien Colette ou encore avec l'hôtel tendance new-yorkais le Ace Hotel (The Impossibe Project, 2011a). Des films ont été aussi co-produits avec le Huge Magazine et le Milk Magazine. En mars 2011, The Impossible Project, en collaboration avec le Musée de la photographie Westlicht à Vienne, annoncèrent le rachat de la collection photographique européenne de Polaroid (The Impossibe Project, 2011b). Ainsi, cette collection ne subirait pas le même sort que la collection américaine vendue aux enchères. Par la même occasion, The Impossible Project annonça la création The Impossible Works, projet renouant avec l'esprit de la collection Polaroid. En effet, l'entreprise s'engage à fournir le matériel photographique à de jeunes artistes en échange de leurs œuvres pour perpétuer la collection. Pour ce faire, ils ont également recrée les films grands formats tels que le 8x10 et le 20x24 (The Impossibe Project, 2011b).

La principale cible de The Impossible Project est le marché de la photographie artistique composé de « jeunes Occidentaux aux revenus élevés, dévoués au Polaroid et organisés en communauté » (Morvan, 2009). Lassés de leurs photos numériques lisses et parfaites, cette clientèle recherche avant tout l'inattendu (Morvan, 2009). C'est l'aspect hasardeux et unique, le style rétro et les multiples perspectives artistiques qui séduisent cette clientèle (Maligorne, 2010). Compte tenu du prix de la photo, les gens « sont plus attentifs quand ils appuient sur le déclencheur » et cela « aide les gens à prendre des bonnes photos » (Morvan, 2009).

Désormais, les membres peuvent se ravitailler en ligne ainsi que dans les boutiques de Paris, New York, Berlin, Vienne et Tokyo. The Impossible Project compte également lancer un nouvel appareil instantané gardant l'esprit des anciens appareils Polaroid notamment le légendaire SX-70, mais remis au goût du jour. De plus, en janvier 2012, The Impossible Project en collaboration avec Polaroid, ont introduit la ligne « *Polaroid Classic* » qui met en vente certains produits *collectors* des différentes ères de l'histoire Polaroid. Au printemps 2012, l'entreprise a également sorti une version améliorée de ses films, les *Cool Films.*

4.3. Stratégies de recherche

Considérant la nature de cette étude, une méthode qualitative semble appropriée pour répondre à la problématique posée. En effet, les méthodes qualitatives permettent d 'obtenir une compréhension en profondeur du phénomène (Yin, 2009). De plus, les méthodes qualitatives sont orientées vers le processus plutôt que sur les résultats et favorisent une observation naturaliste cherchant à comprendre les comportements humains (Deshpande, 1983). Les données qualitatives sont, selon Miles et Huberman (1994), « la source de riches et solides descriptions et d'explications de processus dans des contextes locaux identifiables.» Pour toutes les raisons évoquées, nous pensons qu'une recherche de type qualitatif s'adapte parfaitement au cadre de notre étude.

L'objectif de notre étude est de comprendre comment une communauté de passionnés réunie autour d'un objet de consommation peut aider une marque à se revitaliser. Pour réaliser cette étude, nous aurions pu entreprendre une étude ethnographique. Cependant, considérant les contraintes budgétaires et de temps ainsi que pour des raisons de convenance, nous avons décidé d'étudier une communauté virtuelle de passionnés de Polaroid. De plus, la richesse des

informations présentes sur Internet ainsi que la facilité d'entrer en contact avec des membres de la communauté, nous ont conforté dans ce choix. Pour cela, nous avons opté pour une étude netnographique qui se définit comme étant « une forme spécialisée d'ethnographie adaptée aux communications médiées par ordinateur dans les mondes sociaux d'aujourd'hui » (Kozinets, 2010, traduction libre). En d'autres termes, il s'agit d'une ethnographie réalisée en ligne dans des communautés virtuelles.

Cette méthode de recherche qualitative a fait son apparition dans le milieu des années 90 grâce aux travaux menés par Kozinets (1997, 1998, 1999, 2002a, b, 2006, 2010). Depuis, de nombreuses études netnographiques ont été menées sur divers sujets et désormais la netnographie est une méthode de recherche généralement acceptée. Cette méthode « fournit des informations sur les symboliques, les significations et les schémas de consommation des groupes de consommateurs en ligne » (Kozinets, 2002b : 61) La netnographie permet donc d'analyser les interactions sociales et culturelles entre les membres d'une communauté dans leur environnement naturel. En effet, selon Kozinets (1997, 1998, 1999, 2002a, b, 2006, 2010), l'une des forces de cette méthode, en comparaison avec les entretiens et les groupes de discussion, est que la netnographie est naturaliste et non-intrusive.

Tout comme l'étude ethnographique, la netnographie requiert une forte implication de la part du chercheur ainsi qu'une immersion en profondeur dans la culture de la communauté ce qui permet d'obtenir une compréhension plus fine du phénomène (Kozinets, 2002b).

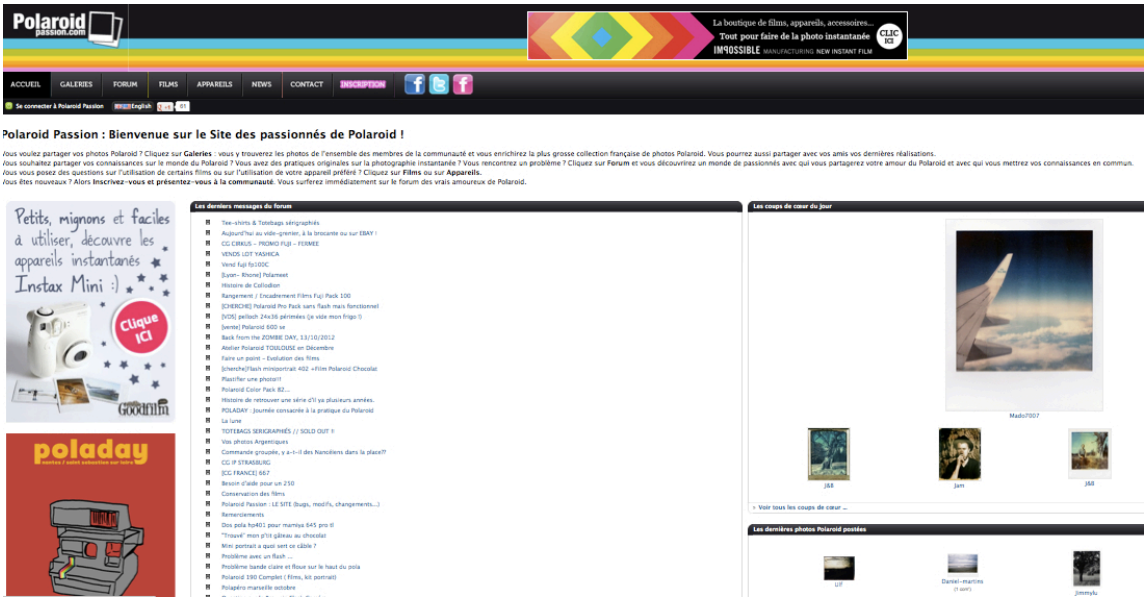
4.4. Sélection de la communauté de marque

Afin de collecter nos données, il nous a fallu choisir un terrain propice. Pour nous aider dans notre démarche, nous nous sommes basés sur les principes de sélection édictés par Kozinets (2002b, 2010) pour choisir une communauté de marque, soit (1) la pertinence par rapport au sujet de recherche, (2) l'activité de la communauté, (3) l'interaction entre les participants, (4) des communications substantielles, (5) l'hétérogénéité des membres, et (6) la richesse des données. Malgré la quantité de blogues, de sites de partage de photos et forums, nous avons retenu un seul forum de passionnés de Polaroid, car il répond aux critères de sélection. De plus, contrairement aux autres forums, celui-ci est le seul forum francophone.

Le site Internet polaroid-passion.com héberge une communauté francophone d'amateurs de photos instantanées et plus particulièrement de la marque Polaroid. Fondé en mars 2007, par un passionné de Polaroid, le forum compte aujourd'hui 7603 membres. Même si d'autres communautés possèdent plus de membres, celle-ci se démarque par la forte activité de ses membres. En effet, depuis sa création, 210 133 messages ont été envoyés par les membres du forum. De plus, les membres échangent aussi régulièrement entre eux sur le forum. Il n'est pas rare de voir un sujet de discussion avec plus de 5 pages. Par ailleurs, un certain nombre de membres se rencontrent en dehors du forum, à Paris ou en région. Ils vont ensemble à des expositions, conférences ou vernissages ou bien se rencontrent tout simplement autour d'un verre.

Le site est composé de plusieurs sections. Tout d'abord, on trouve la section Galerie qui regroupe les photos publiées par les membres. En effet, les membres peuvent télécharger leurs photos instantanées sur le site une fois les avoir numérisées. Il est possible pour les membres de commenter les photos, de les aimer et de les partager. Chaque jour, une photo est élue « coup de cœur du jour » en fonction du nombre de personnes qui ont aimé la photo. Ensuite, la section Films et Appareils du site Internet recense la plupart des films et appareils produits par Polaroid ainsi que leur spécificité respective. La section News abrite des nouvelles relatives au monde du Polaroid, mais n'est pas fréquemment mise à jour. Puis, la section Contact permet soit de contacter les experts du site pour des questions relatives au Polaroid, soit de remplir un formulaire pour des demandes générales. Pour finir, la section Inscription permet aux non-membres de s'inscrire au forum.

Figure 3 : Interface Polaroid-passion.com



Nous nous sommes concentrés essentiellement sur la partie forum du site. Rappelons qu'il est possible de lire les messages sans avoir besoin de s'y inscrire. L'inscription est nécessaire uniquement pour envoyer des messages privés aux autres membres et interagir dans les discussions du forum. Le forum est composé de plusieurs sous-sections. Tout d'abord, la section Polaroid passion est destinée aux présentations et à recenser les activités de la communauté. Ensuite, la section Actualités regroupe les discussions autour de la photo en général et sur Polaroid. Une section est entièrement destinée aux films, tandis qu'une autre aux photos. On retrouve également des sections sur les appareils classiques de Polaroid, sur les plus récents appareils Polaroid et sur les autres appareils photos (argentiques et numériques). Enfin, il existe une section bricolage et une section petites annonces où les membres peuvent vendre leur appareils et films, et passer des commandes groupées de films pour limiter les frais de transport.

4.5. Collecte de données

Dans le but de rendre l'étude plus robuste et de confirmer les résultats trouvés, il est fortement recommandé d'utiliser une des méthodes de triangulation existantes (Patton, 2002). Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi une triangulation des données, c'est-à-dire que nous utilisons plusieurs sources pour collecter les données nécessaires à la recherche. Les données collectées sont principalement des interactions entre les membres sous forme de conversations asynchrones, jumelées à de l'analyse documentaire et à des notes de terrain, ainsi que des entretiens avec des membres de la communauté. Chacune de ces étapes est présentée de manière détaillée dans les sections suivantes.

4.5.1. L'analyse documentaire

Pour arriver à cette immersion, notre étude netnographique utilise plusieurs sources de données différentes et a été réalisée en plusieurs étapes. La première phase d'immersion a débuté en août 2011, lors de la sélection du contexte de l'étude et de la communauté. Pour mieux comprendre les échanges entre les membres, car ils regorgent de termes techniques et de références historiques, nous avons consulté les sites Internet officiels de Polaroid et de The Impossible Project afin de nous familiariser avec les produits. Nous avons également consulté les communiqués de presse officiels des deux compagnies. Puis, nous avons bâti une revue de presse contenant des articles de journaux et de périodiques à partir de la base de données Factivia et Eureka. Nous avons concentré nos recherches à partir de 2005, soit lors du premier rachat de l'entreprise, jusqu'à 2012. Cette analyse documentaire, qui agit à titre de source d'informations secondaires, nous a permis de dresser un portrait des faits marquants pour Polaroid et nous a donné l'opportunité de nous immerger dans le contexte. De plus, cette documentation a permis de corroborer les résultats avec les autres sources de données.

4.5.2. L'observation non-participante

La deuxième méthode que nous avons utilisée pour notre étude netnographique est l'observation non-participante sur un forum de passionnés de Polaroid. Un survol des messages du forum a été réalisé en août 2011 pour déterminer la pertinence de cette communauté. Toutefois, nous avons réellement débuté la collecte de données de janvier 2012 à avril 2012. Durant cette période, nous nous sommes rendus de façon quotidienne sur le forum pour lire les nouvelles entrées ainsi que les messages archivés. L'accès aux archives nous a permis de

suivre les réactions des membres de la communauté tout au long du processus de revitalisation de la marque. En effet, cette méthode offre la possibilité d'observer les archives des conversations qui ont eu lieu de façon asynchrone entre les différents membres de la communauté. La chercheuse n'est pas intervenue directement dans les discussions du forum, lui permettant ainsi d'observer de façon non-intrusive l'environnement naturel de la communauté sans nuire au bon déroulement des discussions (Kozinets, 2010). Certains auteurs appellent aussi cette forme de netnographie, une netnographie passive ou purement observationnelle (Brown, Kozinets et Sherry, 2003)

Pour la collecte de données, nous avons concentré nos efforts sur la section du forum : Le Monde Polaroid : Parlons Polaroid. Cette section est consacrée à tout ce qui se passe autour de la marque Polaroid, ce qui répondait adéquatement au cadre de notre étude. Au total, nous avons téléchargé 1022 pages à interligne 1,5 et en caractère 11. Cela représente 111 sujets postés contenant pour la plupart de 3 à 20 pages de discussions.

Toutefois, en enlevant le caractère participatif du chercheur dans la netnographie, l'étude risquait d'occulter une partie de la compréhension de la culture de la communauté et de se limiter à une description factuelle (Kozinets, 2010). C'est pourquoi, nous avons décidé d'ajouter des entrevues individuelles semi-dirigées à notre étude et par la même occasion, répondre aux besoins de triangulation.

4.5.3. Les entrevues individuelles semi-dirigées

L'observation non-participante du forum, nous a grandement facilité la prise de contact avec des passionnés de Polaroid. Bien qu'une première prise de contact fut établie en mars 2012 avec l'administrateur du forum pour lui signaler notre présence, la divulgation aux autres membres s'est faite en juillet 2012. Ce message a permis d'introduire la chercheuse ainsi que les objectifs de recherche. L'entrée a généré 464 vues ainsi que 13 réponses. Par la même occasion, nous avons pu recruter des membres pour nos entrevues.

Les participants avaient le choix de répondre par courrier électronique, par une messagerie instantanée ou encore par téléphone. Aucune entrevue n'a été réalisée face-à-face, uniquement médiée par une technologie virtuelle. Selon Kozinets (2010 : 67), on pourrait donc parler de netnographie pure.

Au total, nous avons interrogé 6 membres de la communauté par le biais d'échange de courrier électronique. Ces échanges se sont étalés sur une période de deux semaines. De plus, les entrevues individuelles ont permis d'approfondir certains sujets non-abordés dans les interactions virtuelles et de confronter certaines thématiques émergentes, tout en offrant une compréhension plus fine de la culture de la communauté étudiée.

Tableau 2 : Liste des répondants

Pseudonyme	Âge et profession	Date d'inscription au forum	Type d'échange
Paul[2]	39 ans, concepteur / chef de projet multimédia	Mars 2011	Courrier électronique
Frédéric	30 ans, secrétaire de direction	Avril 2011	Courrier électronique
Jean-Pierre	40 ans, assistant chef de produit	Mai 2009	Courrier électronique
Michael	32 ans, webmaster et administrateur du forum	Mars 2007	Courrier électronique
Maxime	22 ans, étudiant en électrotechnique	Juillet 2010	Courrier électronique
Sébastien[3]	23 ans, étudiant et modérateur du forum	Septembre 2010	Courrier électronique

4.5.4. Les notes de terrain et l'expérience personnelle avec la marque

Enfin, la dernière source de données provient des notes de terrain de la chercheuse qui contient majoritairement les observations et commentaires personnels à propos de la communauté et des interactions avec les membres durant tout le terrain. Il s'agit essentiellement des interprétations et des réflexions de la chercheuse qui ont pris la forme de

[2] Un pseudonyme a été attribué à la demande du participant. De plus, aucune citation du forum n'a été utilisée dans ce mémoire.

[3] Un pseudonyme a été attribué à la demande du participant.

mémos analytiques ou d'annotations. Ces notes ont permis à la chercheuse d'affiner sa problématique ainsi que d'approfondir son analyse des résultats.

De plus, pour mieux s'immerger dans la communauté et avoir une meilleure connaissance du produit étudié, nous nous sommes inspirés de l'étude de Muniz et Schau (2005). L'un des chercheurs s'était procuré un Apple Newton pour mieux en comprendre les spécificités. C'est aussi ce que Laviolette appelle le *leap of faith* (Laviolette, 2009). Pour cela, la chercheuse a fait l'acquisition d'un appareil classique Polaroid en avril 2012 dans un marché aux puces de Brooklyn. Puis, la chercheuse s'est rendue au magasin The Impossible Project de New York pour se procurer des films. Dès lors, nous avons pu avoir une expérience complète avec l'objet de consommation, une amélioration de nos connaissances techniques et une meilleure compréhension du langage utilisé dans la communauté. D'ailleurs, grâce à cette expérience, l'acceptation par la communauté s'est faite plus rapidement et de façon plus naturelle.

4.6. Analyses

L'analyse de données en recherche qualitative est souvent perçue comme un processus itératif où il est possible de revenir sur certaines séquences contrairement à la démarche quantitative. Il s'agit d'un va et vient entre les informations collectées et l'analyse. Dans cette optique, la collecte de données et l'analyse sont effectuées conjointement. « Chaque décision que le chercheur prend en ce qui concerne les données, comme par exemple quelles données coder et quelles données exclure, peut être perçue comme un choix analytique.» (Miles et Huberman, 1994 : 11, traduction libre).

Dans la recherche qualitative, il existe deux procédés pour analyser les données collectées soit le codage analytique ou l'interprétation herméneutique (Kozinets, 2010 : 120). L'une ou l'autre de ces techniques est souvent utilisée en fonction du courant méthodologique auquel appartient le chercheur. Cependant, il est préférable d'utiliser la méthodologie qui convient le mieux à son étude (Miles et Huberman, 1994 : 5) C'est pourquoi, tout comme le suggère Kozinets (2010) dans son ouvrage, nous avons utilisé les deux méthodes conjointement en raison de la quantité de données récoltées et du traitement d'analyse manuel des données, c'est-à-dire sans avoir recours à un logiciel d'analyse de données qualitatives.

Nous avons débuté par copier et sauvegarder les sujets pertinents à notre étude dans un fichier Word. À l'aide de codes, qui sont « des étiquettes ou des labels assignés à des unités de sens à une information descriptive ou déductive compilée lors d'une étude.» (Miles et Huberman, 1994 : 56, traduction libre), nous avons pu dégager des sous-catégories. Les codes ont émergé de manière inductive. Puis, en comparant et en regroupant les sous-catégories entre elles, nous avons formé des dimensions plus globales que sont les catégories (Corbin et Strauss, 2008). De surcroît, dans une optique herméneutique où le texte est interprété et réinterprété dans le but de développer une compréhension du « tout » (Thompson, Pollio et Locander, 1994), nous nous sommes imprégnés des données par une lecture exhaustive pour être capable de dégager une interprétation globale.

Par ailleurs, nous avons également utilisé tout au long de l'analyse, le processus de comparaison tel que décrit par Spiggle (1994). Nous avons sans cesse comparé les nouvelles entrées de données avec celles appartenant à la même catégorie, ainsi qu'à l'ensemble de la collecte de données pour vérifier les similitudes et les différences, afin d'affiner leur compréhension. Les données collectées ont été également comparées à la littérature existante.

La collecte de données ainsi que l'analyse ont pris fin lorsque « tous les extraits ont pu être classés, que les catégories étaient saturées et qu'un nombre suffisant de thèmes a émergé. » comme le suggère Lincoln et Guba (1985, traduction libre)

4.7. Considérations éthiques

Le débat concernant le domaine public ou privé des messages sur Internet reste un sujet sensible, surtout dans le cas d'une netnographie. Cependant, le développement de la pratique a permis au travers des recherches de définir certains principes d'ordre éthique. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous baser sur les procédures d'éthiques de Kozinets (2010).

La première étape consiste à décliner l'identité du chercheur à la population étudiée ainsi que présenter les fondements de la recherche. En premier lieu, nous avons signalé notre présence à l'administrateur du forum en mars 2012 et avons demandé l'autorisation d'intégrer le forum, ce qui constitue la deuxième étape. Puis, notre présence a été révélée à l'ensemble de la

communauté en juillet 2012. À chaque fois, la nature et le sujet de la recherche ont été clairement explicités, ainsi que l'identité de la chercheuse.

La troisième étape fait référence au consentement des participants. Concernant les entrevues individuelles, tous les participants devaient remettre le formulaire de consentement signé. Lorsqu'il était impossible de retourner le formulaire, nous demandions un courrier électronique stipulant l'acceptation des conditions de participation à l'étude. Pour la partie observation non-participante, nous avons procédé de manière différente. Tout d'abord, rappelons que le forum étudié est considéré comme public, car l'accès au contenu n'est pas protégé par un mot de passe (Langer et Beckman, 2005). En d'autres termes, cela signifie que les messages postés sur le forum appartiennent au domaine public. Par ailleurs, notre étude n'entre pas dans le domaine de recherche de sujet humains, puisque nous étudions uniquement les archives des conversations sans intervention directe du chercheur (Kozinets, 2010). De plus, la politique de confidentialité du site, ne faisait pas allusion au caractère privé des messages, seules les informations personnelles relatives à l'inscription sont d'ordre confidentiel. Pour toutes ces raisons, nous n'avons pas demandé le consentement direct des auteurs pour les citations provenant du forum.

La dernière étape se rapporte à l'anonymat des participants. Comme l'étude ne comporte aucun risque majeur pour la communauté étudié, les participants des entrevues semi-dirigées avaient donc la possibilité de préserver leur anonymat ou non. En effet, il est possible d'accorder le crédit à l'auteur lorsqu'une étude ne risque pas de nuire à la personne (Kozinets, 2010). Pour les personnes qui ont choisi de conserver l'anonymat, nous avons modifié le pseudonyme par un autre pseudonyme, car dans l'espace virtuel, les pseudonymes doivent être considérés comme de vrais noms (Kozinets, 2010). Néanmoins, il leur a été mentionné que s'ils participaient aux entrevues et à l'observation, une partie de leur identité pouvaient être retracée par les moteurs de recherche tel que Google. En effet, puisque nous avons décidé de ne pas altérer le contenu des citations et que le site est public, il est facile de retracer le contenu par un moteur de recherche. Par contre, pour les citations provenant directement des archives du forum, tous les pseudonymes ont été modifiés et remplacés par d'autres pseudonymes.

Donc, nous sommes confiants que les mesures prises pour notre netnographie respectent et sont conformes aux pratiques éthiques établies par la communauté scientifique.

5. ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'ensemble de notre netnographie sur la communauté de marque Polaroid. Dans le but ultime de répondre à notre question de recherche qui vise à comprendre comment les membres d'une communauté de marque aident une marque en déclin à se revitaliser, nous avons décomposé les résultats en trois parties. La première partie regroupe les pratiques des membres de la communauté qui aident à revitaliser la marque, la deuxième partie expose les différents rôles qui émergent de ces pratiques et enfin la dernière partie identifie les facteurs de succès d'une revitalisation de marque du point de vue des consommateurs.

5.1. Les pratiques de revitalisation d'une communauté de marque

Rappelons brièvement qu'en fonction de leurs actions et de leurs paroles, les individus forment des pratiques (Schau, Muniz et Arnould, 2009 ; Warde, 2005). Toutefois, pour que ces paroles et actions constituent une pratique, il faut qu'elles soient reliées par une compréhension des normes, des habilités personnelles ainsi qu'une volonté de s'engager de la part de l'individu (Schatzki, 1996). Ces pratiquent sociales créent de la valeur pour la communauté, mais aussi pour l'entreprise en coproduisant des significations, en améliorant les produits et en renforçant l'engagement des membres (Schau, Muniz et Arnould, 2009). Les changements survenus au cours de ces dernières années pour la marque Polaroid et pour le monde de la photographie instantanée en général ont favorisé la création de nouvelles pratiques au sein de la communauté. En effet, pour s'adapter aux changements et préserver leurs croyances, les membres ont entrepris de nouvelles pratiques qui pour certaines favorisent la revitalisation de la marque.

Par le biais des discussions archivées sur le forum et des verbatims des entrevues individuelles de la communauté Polaroid, nous avons répertorié quatre grandes catégories de pratiques : la gestion des significations, l'exposition de la marque, la consommation de la marque et la diffusion de l'information. Ces catégories comportent chacune plusieurs pratiques qui contribuent à revitaliser la marque. Nous présentons successivement et de façon détaillée toutes les pratiques identifiées lors de notre collectes de données. En outre, nous démontrons

également que chacune de ces pratiques influe et s'inscrit en ligne directe dans les stratégies de revitalisation de marque de Keller (1999b).

5.1.1. La gestion des significations de la marque

Dans notre revue de littérature, nous avons évoqué que les significations de la marque pouvaient être créées par les gestionnaires et enrichies par les expériences personnelles des consommateurs (McCracken, 1986). Désormais, les consommateurs, rassemblés en communauté, deviennent également une autre source de création de significations pour les marques (Escalas et Bettman, 2005). C'est en interagissant les uns avec les autres que les membres créent et élargissent les significations autour de la marque (Muniz et O'Guinn, 2001), et c'est également par ces échanges que se créent des pratiques.

D'après notre analyse, certaines pratiques générées par les membres, favorisent la création, l'amélioration et le maintien des significations positives autour de la marque. Elles visent à renforcer les associations autour de la marque. Les membres dotent et enrichissent, grâce à ces pratiques, la marque de nouvelles dimensions afin de la rendre attractive aux yeux des consommateurs et lui redonner son lustre d'antan. Au travers de la collecte de données, nous avons pu recenser trois pratiques : transformer les défauts en qualité, affirmer la singularité de la marque et raviver les bénéfices.

5.1.1.1. Transformer les défauts en qualité

L'une des premières pratiques constatées, au cours de l'observation non-participante et des entrevues, est la capacité des membres à transformer les défauts associés à la photographie instantanée en qualité et plus particulièrement à la marque Polaroid. Le négatif se transforme en positif et devient même un élément différentiateur de la marque. Cette pratique est régulièrement utilisée lorsque les membres font référence aux couleurs des films Polaroid. Souvent caractérisées, par les membres et les médias, de couleurs « délavées », « fades » et « vintage », résultant d'un problème de chimie et d'évolution technique, se sont aussi ces couleurs caractéristiques qui attirent désormais une partie des adeptes de la marque. Ce n'est pas forcément la qualité des films qui séduise, mais l'émotion qui se dégage des couleurs.

> *« Après ce qui a tendance à me faire sourire, c'est de transformer des défauts en qualité...les photographes Polaroid (argentique) ne pratiquent pas pour la qualité*

des images, mais pour les émotions que permet d'exprimer ce procédé : dramatique, poétique, mélancolique... unique ! » [Jonathan]

Fidèle à ce que nous pouvons retrouver dans la littérature, les membres de la communauté utilisent ici une réponse cognitive biaisée pour préserver leurs croyances (Kunda, 1990). Plaçant la marque sur un piédestal, les membres ne sont pas prêts à accepter les défauts de la marque et préfèrent détourner les significations pour les adapter au groupe. De surcroît, nous avons constaté au travers de l'ensemble de nos données que la réussite de la marque ne passe plus par sa caractéristique produit, qui autrefois a fait sa renommée, mais par « l'esthétique particulière » propre aux films Polaroid.

« Car paradoxalement, ce que l'on "reproche" à Fuji, c'est de produire des films trop fidèles, trop bons...sans les "défauts" du Polaroid qui ont fini par générer une esthétique si particulière et séduisante à l'époque d'un numérique lisse et standardisé. Car c'est surtout ça qui en fait son succés actuel, plus que l'instantané, qui était un atout majeur à une époque où la couleur devait passer par des labos..c'était long, cher, lourd...(?) pour le grand public... » [Francis]

Selon cet auteur, le nouvel attrait de la marque passe par l'utilisation de ces défauts et lui confère une certaine originalité. Contrairement à l'ancien positionnement de la marque, soit l'instantané, le nouveau positionnement créé par les adeptes, trouve désormais un écho chez ces consommateurs. Les membres de la communauté ont clairement renégocié le positionnement de la marque pour l'adapter aux croyances et aux valeurs du groupe (Ligas et Cotte, 1999). Cela permet, entre autre, de différencier la marque de la concurrence directe (Fuji) et des autres catégories (appareils photo numériques), mais aussi de la réactualiser en lui donnant une dimension plus contemporaine. Ce positionnement est largement véhiculé par certains membres de la communauté comme le montrent ces deux citations.

« Faut dire aussi que la qualité d'une photo prise avec un instax et celle prise avec un polaroid de l'ancienne génération est différente.
Avec l'instax on a des photos vraiment trop...euh parfaites, du numérique imprimé sur du papier quoi, c'est pas vraiment la même chose. Si j'avais voulu faire de la photo comme ça, j'aurais pris mon iphone et fait imprimer les photos sur une borne photo. C'est de instantanée en différée mais bon…» [Sébastien]

« Je cherche à travers ce support, un type de photographie qui se différencie de l'argentique traditionnel, quelque chose de pas ultra "sharp" et qui ne corresponde pas à la réalité, autant dire que je suis servi Very Happy » [Ludovic]

Nous pouvons constater dans les trois dernières citations utilisées que pour les membres, la recherche de l'imperfection est clairement intentionnelle et consciente. C'est ce qui attire certains membres et en fait sa spécificité aujourd'hui. D'après nos résultats, les membres cherchent quelque chose qui se démarque de la réalité, qu'ils jugent trop « tranchante ». Ils consomment la marque Polaroid pour se dissocier d'un courant photographique où la perfection, la standardisation et les retouches sont des pré-requis. De plus, comme l'ont constaté Raju, Unnava et Montgomery (2009) dans leur étude, les membres les plus engagés de la communauté jugent de façon plus négative la marque concurrente en se basant sur les différences des deux marques. Ici, ils utilisent un défaut de fabrication pour rendre la marque unique aux yeux des consommateurs. Ils cherchent à contrer les associations négatives de la marque.

Cette pratique est également utilisée pour justifier les prix élevés associés à ce type de photographie et en particulier aux films Polaroid classiques et The Impossible Project. Dans le cas des prix, certains membres défendent la politique de prix élevés en la transformant en avantage.

> *«…Tu retrouves les sensations du début, trouver l'angle, la meilleure vue, tu attends pour avoir une bonne lumière. Tout l'inverse du numérique ou tu te retrouves avec des centaines de photos que tu effaces. À environ 2 euros la photo, tu fais attention.» [Romain]*

Romain, tout comme certains membres du forum et certains répondants, partagent l'idée selon laquelle le prix pousse le consommateur à faire attention et à prendre son temps lors d'une prise de vue. Cela devient un des « charmes » du Polaroid. D'après certains consommateurs, le prix pousse à revenir aux bases de la photographie qui semblent avoir été perdues avec la productivité du numérique. Dans ce cas-ci, la photographie semble prendre plus de valeur aux yeux des membres. On retrouve notamment ce que Mc Craken (1986) nomme, le rituel de préparation.

> *«Perso, je suis conscient du prix de la photo (tout comme en argentique d'ailleurs) c'est aussi un des charmes du pola, bien penser sa photo, prendre le temps, ne pas shooter à l'emporte pièce . Les ressentis sont plus forts : super content pour un pola réussi , méga deg pour un foirage ... pour le reste il y a le numérique ..» [Mathieu]*

À travers ce rituel, le consommateur s'approprie l'expérience et crée un lien particulier avec la marque et l'objet. Il personnalise son expérience avec la marque. C'est aussi à ce moment qu'opère le transfert de significations d'après McCraken (1986). Comme le mentionne Mathieu, « les ressentis sont plus fort », car le consommateur s'investit pleinement dans la préparation, et il n'y a pas de possibilité de retour pour rectifier la photo. Le résultat de la photo dépend uniquement de l'expertise du photographe.

En somme, nos données montrent que par leurs discours et leurs argumentations, les membres transforment les défauts en qualité. Cette pratique permet à la fois de repositionner la marque en la dotant d'une réalité actuelle et de contrer les associations négatives autour de la marque. En effet, les membres détournent les aspects négatifs de la marque pour en faire des avantages concurrentiels. Ainsi, cette pratique entre directement en ligne de compte avec les stratégies de revitalisation de Keller (1999b) qui préconise de contrer les associations négatives pour renforcer le capital de marque.

5.1.1.2. Affirmer la singularité de la marque

Longtemps associée à sa catégorie, la marque Polaroid a souffert de cette identité trop limitée, l'empêchant même d'évoluer (Haig, 2003). Toutefois, l'instantané reste une composante forte et indissociable de la marque Polaroid. Il s'agit d'une valeur centrale de la marque (Urde, 203) qu'il faut chercher à préserver, particulièrement dans le cas d'une revitalisation de marque. Cependant, l'arrivée du numérique a rendu ce positionnement quelque peu vétuste et non pertinent pour la marque. Mais, les membres de la communauté, par leurs connaissances et leurs expériences personnelles, ont fait ressortir au cours de notre analyse d'autres dimensions uniques liées à la photographie instantanée, lui conférant ainsi plus de légitimité à l'heure du numérique.

> *« C'est bien le caractère d'image-objet unique et "non-reproductible", à l'instar du daguerréotype, qui crée "l'exception" Polaroid. Et ce qui en fait le charme. » [Thomas]*

De fait, comme le stipule Thomas sur le forum, un appareil photo instantané permet non seulement de faire apparaître une photo en quelques secondes, mais permet surtout de matérialiser la photo. Cet aspect a eu tendance à disparaître avec l'arrivée des appareils

numériques, car la majorité des consommateurs stockent leurs photos sur leur ordinateur sans les imprimer. La photo est désormais cantonnée à des millions de pixels. Cependant, avec un appareil photo instantané, la photo devient immédiatement un objet palpable que l'on peut conserver et partager. C'est un souvenir tangible. On pourrait voir là, une certaine forme de nostalgie de la part des membres de la communauté.

> *« Ce que j'aime dans le Polaroid, c'est que la photo est unique, on ne peut pas contrôler grand chose, c'est à la fois une photo est un objet. De plus, c'est le plus numérique des argentiques dans notre époque du tout tout de suite.» [Éric]*

De surcroît, les propos d'Éric convergent dans le même sens que les autres membres. Cependant, pour lui la photo devient aussi un objet unique, impossible à reproduire en raison de l'absence de contrôle des paramètres de l'appareil photo et aux réactions chimiques particulières des films Polaroid. Chaque photo revêt un caractère unique. Selon nos différentes sources, cette particularité séduit énormément les membres ayant une démarche plus artistique, car elle rend leur travail inimitable. Par ailleurs, contrairement au numérique, la photographie instantanée ne laisse pas de place à la retouche photographique pour améliorer le rendu et corriger les défauts. La photo sort telle quelle, sans « tricherie ». Elle est authentique. De plus, comme le décrit Éric, l'appareil instantané répond tout de même au critère de productivité propre à notre société. De ce fait, il reste pleinement actuel même si sa technologie est en quelque sorte dépassée.

Les adeptes de la marque ont fait émerger, au cours de notre observation et nos entrevues, de nouvelles associations positives et uniques, tout en préservant le cœur de la marque : soit la matérialisation de la photo et le caractère unique de la photo. Ils apportent un regard nouveau sur des caractéristiques existantes. Ainsi, la marque se dissocie de la concurrence et offre des particularités uniques aux consommateurs. La création de ces nouvelles associations positives vient consolider le capital de la marque Polaroid en lui insufflant une nouvelle jeunesse (Keller, 1999b).

5.1.1.3. Raviver les bénéfices

La dernière pratique de cette catégorie instiguée par les membres permet de raviver certaines associations positives qui ont fait le succès de la marque durant plusieurs années. En effet, beaucoup d'auteurs préconisent dans le cadre d'une revitalisation, un retour aux sources et

d'identifier les éléments à l'origine du succès de la marque (Kapferer, 2002 ; Keller, 1999b, Lewi, 1996). Dans le cas de Polaroid, au fil des discussions sur le forum et durant les entrevues, les membres de la communauté rappellent les bénéfices expérientiels reliés à la photographie instantanée. En effet, la marque Polaroid a longtemps mis l'accent sur l'aspect convivial et amusant du procédé (Haig, 2003). Et c'est au travers de leurs récits que les membres ravivent ces aspects. Beaucoup de membres de la communauté évoquent ces moments où la marque leur a permis de faire des rencontres et d'instaurer un dialogue avec des inconnus. La marque devient un vecteur social qui sert à tisser des liens entre des individus et procure de riches expériences à ses utilisateurs.

> *« Ce qui reste des voyages sont souvent les belles rencontres que l'on fait et indéniablement, le polaroid aide beaucoup à la rencontre. Il y a un aspect fédérateur autour de cet appareil et de cette petite image qu'il en sort. J'aurais tendance à dire qu'il y a deux effets polas.*
> *Le premier, c'est les réactions des gens face au pola et le deuxième c'est le rapprochement qu'il créé…*
> *Une photo, une question, un portrait, une discussion qui déborde sur le tout et rien, une rencontre, une invitation au thé, un échange, un bon moment. Bref ces petits rien de la vie qui peuvent nous enchanter par moment, mais qui vont faire que notre rencontre va être merveilleuse. Dans ces cas là, avec un pola, on se sent assez utile à donner des photos plutôt que certains qui mitraillent à tout va avec leur numérique et qui se casse sans dire merci. On en est heureux des fois de pouvoir faire une rencontre et tant plaisir en offrant, aussi insignifiant que cela peut le paraître pour nous, une photo. On ne demande rien en retour, mais c'est ainsi comme cela là bas. » [Olivier]*

À travers son récit, l'auteur de cette citation fait le constat qu'un appareil photo instantané Polaroid a un effet rassembleur et qu'il suscite également l'intérêt des autres, ce qui sans conteste facilite les échanges et les rencontres fortuites. En plus de favoriser les rencontres, la marque permet également aux consommateurs de pouvoir expérimenter le partage et le don. Elle positionne l'utilisateur en tant que donateur et bienfaiteur et lui procure plaisir et joie. Comme le dit Olivier sur le forum, il se « sent assez utile » avec un Polaroid, car il peut offrir quelque chose en échange d'un accueil chaleureux. Le fait de pouvoir donner la photo immédiatement place l'utilisateur dans une relation équitable où chaque partie profite de la situation. Donc, la marque offre à la fois des bénéfices expérientiels, mais aussi des bénéfices symboliques aux consommateurs (Park, Jaworski et MacInnis, 1986).

> *J'ai fait pleuré de joie un enfant de 13 ans hier et en effet ces moments là valent de l'or...*
> *C'était dans l'avion, trois enfants ivoiriens prenaient l'avion pour la première fois ,trois frères qui allaient voir leur père à Paris ,leur mère leur avait mis un costume pour fêter l'évènement.*
> *Ils voyageait seuls, le plus jeune avait 5 ans ,ils n'avaient jamais quitté l'Afrique et ils étaient un peu inquiets.*
> *En parlant avec eux je leur ai proposé de faire une photo souvenir quand ils ont vu mon appareil ils ont été un peu surpris j'ai expliqué qu'ils auraient la photo dans quelques minutes et la photo est sortie...je l'ai donné au plus grand, l'image est apparue avec les larmes de l'ainé!*
> *Si je fais du polaroid c'est aussi pour ça ... [Julie]*

Comme le souligne la citation ci-dessus, les membres utilisent également le Polaroid pour les bénéfices symboliques et expérientiels que la marque procure. Elle leur permet d'être bien perçu socialement. En consommant la marque et en la faisant partager aux autres, les utilisateurs deviennent de généreux bienfaiteurs. C'est ce que Kapferer (1988) intitule la mentalisation dans son prisme d'identité. Ces bénéfices sont mis en valeur et ravivés au sein de la communauté à travers le partage d'expériences personnelles et de narrations. Ainsi, la marque retrouve des bénéfices qui s'étaient estompés avec le déclin de la marque et lui permet par conséquent, de renforcer son capital de marque.

En somme, notre observation non-participante et nos entrevues, nous ont permis de recenser trois pratiques qui sont : transformer les défauts en qualité, affirmer la singularité et raviver les bénéfices. Elles permettent de gérer et négocier un ensemble de significations autour de la marque. Elles apportent également un regard nouveau sur des caractéristiques existantes (Keller, 2003). Ces pratiques influencent directement ce que Keller (1993) appelle les associations, positives, uniques et favorables de la marque en créant de nouvelles associations, en contrant les associations négatives et en ravivant certaines associations positives. De fait, ces pratiques interviennent directement dans le processus de revitalisation d'une marque tel que décrit par Keller (1999b).

5.1.2. L'exposition de la marque

La deuxième catégorie répertoriée au cours de la collecte de données fait référence à l'exposition de la marque en dehors de la communauté. Par leurs actions, les membres de la communauté dévoilent et font connaître la marque aux novices et aux non-membres et prouvent ainsi que la marque est encore vivante. Ils cherchent également à convertir certaines

personnes à la photographie instantanée. Cette catégorie s'apparente à la gestion des impressions de Schau, Muniz et Arnould (2009) qui cherche à véhiculer une image positive de la marque et de la communauté en dehors de cette dernière.

5.1.2.1. Donner de la visibilité

La première pratique de l'exposition de la marque est de donner de la visibilité à la marque en dehors de la communauté. Cette pratique a pour but de faire connaître la marque ou de la raviver dans la mémoire des consommateurs. Elle sert notamment à augmenter la notoriété de la marque en montrant les divers usages possibles ainsi que les usages additionnels (Keller 1999b). Pour cela, nos données montrent que les membres utilisent plusieurs vitrines pour exposer la marque. Tout d'abord, l'un des moyens les plus cités sur le forum et dans les entrevues sont les expositions photographiques.

> *« Mais évidemment, lorsque des acteurs se regroupent ou même que certains ont plus d'influence que d'autres, il y a une plus grande portée pour donner de l'impulsion à la marque. Les expositions collectives, ou individuelles sont selon moi les plus importantes manifestations pour continuer de faire vivre la marque et lui donner une nouvelle jeunesse.» [Sébastien, entrevue]*

Quelles soient collectives ou individuelles, les expositions photographiques permettent à la marque de vivre en dehors de la communauté. Les propos de Sébastien récoltés en entrevue corroborent notre observation. Pour lui, ces expositions sont même le moyen le plus efficace de raviver la marque. Elles permettent de rejoindre à plus grande échelle les membres ainsi que les non-membres de la communauté, et de montrer que la marque continue d'exister, notamment lorsque l'artiste ou les artistes exposés ont une forte influence. Ils agissent à titre de leader d'opinion. De surcroît, ces manifestations sont la preuve et le témoignage que la marque n'est pas morte et qu'elle suscite encore la passion. D'après notre observation non-participante, ces expositions sont souvent initiées par des passionnés qui ont pour but de faire découvrir la pratique de la photographie instantanée ainsi que sa popularité comme le montrent ces deux citations.

> *« Inspiré du principe des célèbres réunions du groupe Tupperware, Les vernissages Tupperw'ART vous propose de découvrir un artiste ou un collectif le temps d'une soirée chez l'habitant, dans son salon ou son jardin.» [Michael]*

> *« Inspiré par "The impossible Project" qui vit la renaissance du traditionnel film Polaroid, j'ai décidé d'organiser une première exposition de « Polaroid : Easy art? » en 2010 dans le merveilleux château de Dolceacqua (Italie) : 5.000 visiteurs en 8 semaines.*
> *Par cette exposition au MUSEAAV, nous présentons des images prises par des photographes venus de nombreux pays et de divers fonds artistiques afin de montrer la popularité de cette technique. » [Michael, entrevue]*

Par ailleurs, en plus d'offrir plus de visibilité à la marque, comme le supportent nos entrevues, les expositions servent également à démontrer l'utilité du procédé. Par ces expositions, ils révèlent les différentes techniques artistiques propres à la marque comme par exemple les transferts et les manipulations de films. De cette façon, les membres identifient les différentes manières d'utiliser la marque (Keller, 1999b). Dans une optique similaire, les membres cherchent à prouver qu'au-delà de la photo souvenir et de famille, la photographie instantanée s'inscrit également dans une démarche artistique. Et que notamment dans cette démarche, il n'existe pas que le numérique. Par conséquent, les membres démontrent qu'il existe d'autres opportunités d'utiliser la marque de la même façon (Keller, 1999b)

> *« les rencontres servent à cela, tout comme les expositions. il faut montrer qu'il y a différents moyens de pratiquer la photographie. » [Maxime, entrevue]*

Au-delà des expositions physiques, nos données recueillies du forum et de nos entrevues ont indiqué qu'Internet sert également de vitrine aux photographes, amateurs comme professionnels, pour présenter la marque. La portée est plus grande et les coûts sont moindres. De plus, cette facilité d'utilisation permet des mises à jour plus fréquentes. Plusieurs plateformes sur Internet sont dédiées à la publication de photos Polaroid comme par exemple Polanoid.net, des groupes FlickR ou encore la galerie de Polaroid Passion. Pour Sébastien, ces sites permettent d'avoir un avant goût, surtout pour ceux qui ne peuvent pas assister aux expositions.

> *« La présence constante et renouvellée de la pratique sur le net par l'activité des membres de la communauté aide aussi à atteindre ceux qui ne peuvent assister ou être au bon moment d'une exposition. » [Sébastien, entrevue]*

De plus, comme le dit Paul qui partage le point de vue de Sébastien, ces plateformes servent également à attirer de nouveaux photographes et sert à découvrir les techniques et talents de chacun. Cela devient une source d'inspiration.

> *« Je pense que le simple fait que le forum Polaroid Passion existe contribue à attirer de nouveaux photographes. L'élection chaque jour d'une « Photo coup de coeur » est, par exemple, un petit événement motivant pour chacun des membres de la communauté. On y découvre le talent des membres du forum et quelque part on a tous envie, un jour ou l'autre, de figurer en première page du forum. » [Paul, entrevue]*

Le répondant explique également que l'élection « photo coup de cœur » est une source de motivation et de fierté pour les membres de la communauté. Ce concours met en avant le talent des membres et le récompense par l'approbation des membres. Le membre élu devient en quelque sorte une star d'un jour. Cela incite les autres membres à se dépasser et à améliorer sans cesse leur technique et leur créativité pour pouvoir un jour être élu par la communauté. De ce fait, la galerie offre un contenu de qualité qui vise grandement à séduire une nouvelle clientèle. Il s'agit d'un cercle vertueux pour la communauté.

Enfin, les différentes sources de données ont révélé également que les membres, les plus dévoués, vont également participer à la réalisation de documentaires à propos de la marque, mais aussi donner des entrevues à des journaux et revues spécialisées afin de faire connaître et partager leur passion au monde extérieur. Ils offrent de leur temps et leurs compétences pour faire la promotion de la marque en dehors de la communauté et ainsi bénéficier d'un bouche-à-oreille positif qui permettra de raviver la marque. La pratique de donner de la visibilité permet donc d'accroître la notoriété de la marque et d'attirer une nouvelle clientèle.

5.1.2.2. Séduire/Éduquer les non-membres

Afin d'aider la marque à se revitaliser, les membres de la communauté cherchent également à agrandir le bassin d'utilisateurs pour que la pratique de la photo instantanée se répande au-delà de la communauté. Pour ce faire, les membres utilisent la pratique de séduire/éduquer les non-membres qui consiste à démontrer l'utilité du procédé et éduquer la nouvelle clientèle en partageant leurs connaissances et compétences.

Au cours de notre collecte de données, nous avons constaté que certains membres ont créé et publié des ouvrages dédiés à la pratique de la photographie instantanée et plus particulièrement à la marque Polaroid. Ces livres exposent à la fois les connaissances techniques et les connaissances de la marque des auteurs. En effet, certains membres de la communauté possèdent des connaissances supérieures à celles des gestionnaires (Muniz et Schau, 2005) et d'ailleurs dans ce cas, ils sont plus aptes à les partager (Füller, Matzler et Hoppe, 2008)

> *« On y retrouve les informations les plus importantes concernant l'utilisation du Polaroid à nos jours, des informations qui sortent des sentiers battus et surtout permettant à n'importe qui de se lancer dans l'aventure de la photos instantanée.*
> *Philippe nous offre là plus qu'un livre sur la photo instantanée, je dirais un guide, qui je pense permettra de faire connaitre la photo instantané au delà des habituelles propos qui ramènent constamment ce procédé à la photos familiale ou même sans intérêt comme certains peuvent le croire.*
> *J'aime à penser l'impression que les ignorants auront fasse aux informations et aux multiples descriptions et exemples qu'ils trouveront dans ce livre, de quoi rallier d'autres partisans au merveilleux monde de l'instantané...» [Michael]*

Ce genre d'ouvrage sert à faire l'apologie de la marque en la présentant sous différentes facettes. Ils permettent également d'élargir les différentes utilisations de la marque comme le préconise Keller (1999b) pour accroître la notoriété de la marque et ainsi renforcer le capital de marque. Par ce type d'actions, les membres cherchent également à séduire une nouvelle clientèle indispensable à la revitalisation de la marque. Leurs connaissances et leur engagement permettent aux membres de jouir d'une certaine crédibilité en dehors de la communauté ce qui facilite le recrutement de nouveaux membres. Pour Michael, toutes les capacités de la photographie instantanée sont assez méconnues du grand public, pour qui l'instantané est avant tout ludique et familial. Il va même jusqu'à les qualifier « d'ignorants ». Ce genre d'ouvrage a la faculté d'éduquer les non-membres et de les rallier « au merveilleux monde de l'instantané ».

Au gré des rencontres, les membres de la communauté tentent également de séduire les non-pratiquants. Que ce soit en soirée ou dans la rue, les membres avouent, lors des entrevues ou sur le forum, essayer de convertir des amis ou étrangers en mettant en valeur le procédé, mais aussi en promulguant des informations concernant la marque et le produit. Ils expliquent que de cette façon, ils peuvent effectuer un suivi et guider les nouveaux dans leurs démarches.

Certains membres se dévouent même pour trouver du matériel aux novices. Ils deviennent des mentors et des guides dans ce parcours initiatique.

5.1.3. La consommation de la marque

La troisième catégorie de pratiques est reliée à la consommation de la marque par les membres de la communauté pour revitaliser la marque. Warde (2005) stipule que la consommation n'est pas une pratique en soi, mais plutôt un élément présent dans chaque pratique. Fidèle à ce résultat, nous avons trouvé lors de notre collecte de données, trois pratiques dont l'élément central est relatif à la consommation du produit. Dans une revitalisation de marque, les pratiques reliées à la consommation du produit ont un impact considérable dans le succès du processus.

5.1.3.1. Le stockage et la collection

Après l'annonce de l'arrêt de production des films Polaroid, toutes nos sources de données ont convergé vers une même pratique : le stockage. Certains membres de la communauté se sont constitués des stocks plus ou moins importants des derniers films produits par la compagnie afin de pouvoir continuer leur passion et maintenir leur fréquence d'usage de la marque. Cette pratique fut largement présente durant la phase de transition, c'est-à-dire entre la fin des films Polaroid et la sortie des nouveaux films The Impossible Project. Cela a permis de maintenir la marque en vie en attendant une éventuelle reprise. Le stockage de films peut aussi être considéré comme une stratégie d'adaptation (*coping strategy*) de la part des membres en réponse à cette annonce.

> *« Mais la folie, comme l'utopie, est douce et agréable, et profiter de l'argentique tant qu'il existe est une bonne chose. Si l'on se prévoit une longue passion pour le bromure, il est indispensable d'investir dans de gros congélos et de se faire des stocks conséquents. Certains le font d'ailleurs.» [Bertrand]*

Comme l'explique Bertrand sur le forum, l'un des rituels de la communauté est de conserver leurs films dans des réfrigérateurs afin de prolonger leur durée de vie et ainsi de poursuivre leur passion. D'ailleurs, un sujet entier dans le forum est dédié à la prise de photos des stocks de films. Les membres exposent fièrement, tel un trophée, leur collection de films et leurs récentes trouvailles sur Internet. Certains membres ont même des espaces spécialement réservés pour leur stockage.

> *« je sais que je suis polaroidomane quand ma femme me gueule dessus parce que deux étages du frigo mobilisés plus le bac a légumes "ca fait trop" » [Jean]*

En accord avec la littérature, la citation de Jean montre que la sur-consommation de la marque est courante chez les membres d'une communauté (Algesheimer, Dholakia et Hermann, 2005). Néanmoins, étant donné la rareté, les films de la marque Polaroid sont souvent réservés pour des occasions spéciales, plus « nobles ». La marque est placée sur un piédestal.

Le stockage de film a d'une certaine manière relancé temporairement la consommation de la marque et a prouvé aux nouveaux entrepreneurs de The Impossible Project qu'il existait encore un groupe de passionnés de la marque prêt à utiliser ce type de film. Toutefois, en accord avec l'observation non-participante, nos entrevues supportent que ce stockage massif a eu des externalités négatives entraînant la rareté des produits et de la spéculation d'où une hausse des prix. Certains consommateurs ont dû suspendre temporairement leur activité en raison des prix et attendre la reprise de production par The Impossible Project ou se sont simplement tournés vers une concurrence moins onéreuse comme les films Fujifilm.

> *« Par contre il y a eu pendant les début une sorte de spéculation sur les films polaroid encore en stock je parle notamment du TZ artistic ou pack 100 blue et chocolat dont les stock étaient un coup épuisé puis quelque jour après de nouveau en ventes, sur des forum les réactions étaient bien sur à "pour certains" acheter tt de suite pour faire du stock au cas ou ce serait la fin. un peu comme les films argentiques, des personnes stock un nombre impressionnant de pellicules au cas ou.» [Maxime, entrevue]*

Paradoxalement, malgré leur importante consommation de films, les membres de la communauté sont conscients des effets néfastes d'une collection en période de revitalisation. Surtout dans le cas des appareils Polaroid, car il n'existe pas de réelle alternative contrairement aux films (certains appareils Polaroid peuvent utiliser des films Fujifilm). Selon les membres, il est donc important de se limiter dans l'accumulation d'appareils comme le témoignent ces deux citations.

> *« Mmmh... Je trouve ça un peu triste, tous ces polas non utilisés qui pourraient être entre les mains d'une foule de personnes et qui se retrouvent au lieu de ça conservés dans des caisses en plastiques moches... Bref je suis contre! Libérons ces pauvres petits polas enfermés dans des boîtes! » [Daniel]*

> *« Dans une collection, je ne trouve rien de plus triste que la possession pour posséder. Il faut que les objets possédés servent, sinon, c'est triste... Au pire, pour les objets rares, tenter d'en avoir au moins deux. Un dont l'on se sert et l'autre pour la "mémoire".» [Tibault]*

D'après ces citations, la collection d'appareils restreint leur circulation sur le marché et empêche d'autres utilisateurs de s'en procurer. Dans le cas d'une revitalisation de marque, la collection réduit la fréquence d'usage et par conséquent nuit à la notoriété de marque (Keller, 1999b). C'est pourquoi, les membres du forum prônent une consommation responsable et incitent à limiter la possession. Il faut que les appareils puissent être utilisés par d'autres. Toutefois, d'après la deuxième citation, il est acceptable de posséder des objets pour la « mémoire » à condition que ceux-ci soient rares. Souvent considérés comme les gardiens de la marque (Cova et Carrère, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001), les membres de la communauté se sentent responsables d'exercer un « devoir de mémoire » et de conserver les objets pour que la marque ne tombe pas dans l'oubli.

> *«…Je ramasse quelques boitiers style Supercolor, parce que je pense qu'un jour ça dépannera des p'tits jeunes qui débutent dans le Polaroid. (A condition de ne pas dépenser plus de 3 euros, et je ne fournirais pas la cartouche de 600...)*
> *Disons que quand j'en ai l'occasion, j'achète les boitiers mythiques, qui sont emblématiques du génie de M. Land... » [Arthur]*

La collection d'appareils photo Polaroid sert également à perpétuer la marque pour les générations futures. En tant que protecteur de la marque, Arthur collecte les appareils pour aider les nouvelles recrues dans leur passion. Grâce à cette pratique, les nouveaux utilisateurs pourront se procurer aisément des appareils et à moindre coût. Cette pratique, si elle est utilisée de façon raisonnable, permet à la fois d'augmenter la fréquence de consommation et d'attirer une nouvelle clientèle. La collection d'appareils est donc déconseillée par les membres, sauf si elle sert pour autrui et à préserver l'héritage de la marque.

Pour conclure, outre la simple possession, nos données démontrent que la pratique de stockage et de collection ont des objectifs très précis qui aident à la revitalisation de la marque. Le stockage permet aux membres de conserver la même fréquence d'usage de la marque et donc d'éviter la mort soudaine de cette dernière. Quant à la collection d'appareils, les membres préconisent de se limiter pour augmenter la fréquence d'usage, mais la collection,

lorsqu'elle est raisonnable et contrôlée, peut également perpétuer l'histoire de la marque grâce au « devoir de mémoire » et attirer une nouvelle clientèle.

5.1.3.2. Financer le développement

La deuxième pratique développée par les membres est relative au financement de la marque et plus particulièrement au financement de la recherche et développement. Par leur choix de consommation, les membres de la communauté sont conscients d'avoir une influence directe sur la survie de la marque. La consommation de produits de la marque permet de soutenir financièrement la marque dans ses démarches et de prouver leur intérêt comme le témoigne cette citation issue d'une entrevue :

> *« Et pour ce qui est de soutenir les marques qui fournissent de films, disons que c'est une philosophie qu'on cherche à faire passer. Quand on veut shooter avec un appareil instantané on n'a que 3 possibilités pour se fournir en films : 1 Fuji (pack 100 et Instax) 2 Impossible (Polaroid traditionnel) 3 N'importe quel revendeur de films polaroid périmés sur Ebay etc.*
> *Le truc qui se passe quand on achète à un revendeur quelconque, c'est qu'il y a de la spéculation sur ces films, que les prix sont exorbitants et que surtout l'argent dépensé fini dans la poche d'un minitrader spécule sur un bien qui se raréfie. C'est un peu comme faire du bouche à bouche à un cadavre, acheter du film 600 ne fera pas revenir la production par Polaroid.*
> *En revanche, acheter Fuji c'est faire tourner la seule firme qui produit encore du film argentique, c'est prouver que le Pack-100 s'utilise encore et qu'ils peuvent toujours se faire de l'argent dessus. Pareil pour Impossible, acheter chez Impossible c'est participer au développement des films et avoir d'ici 1 ou 2 ans je pense un film parfait. Mais il faut acheter des films imparfaits pour faire venir l'argent et "financer la recherche". » [Frédéric, entrevue]*

D'après Frédéric, les membres de la communauté doivent faire des choix responsables de consommation qui impliquent parfois des compromis et sacrifices. En revanche, ces choix sont directement liés à la survie de la marque. Dépendamment de ce qu'ils consomment, ils influent ou non sur le processus de revitalisation. Cette « philosophie », présente à la fois dans les entrevues et dans les discussions du forum, va à l'encontre de la mise en garde émise par Kapferer (2002), qui stipule que les consommateurs sont seulement motivés par une vision à court-terme, et de ce fait limite leur utilisation dans le processus de revitalisation. En effet, les membres de la communauté ont la possibilité d'acheter des films Polaroid qu'ils maîtrisent et adorent, cependant ils savent que ce choix est vain et ne les aidera pas à poursuivre leur passion. Tandis qu'en consommant des films Fujifilm ou The Impossible Project, même si cela

engendre des sacrifices, ils s'assurent une certaine continuité. Tel qu'observé sur le forum, une grande majorité de la communauté adopte cette philosophie pour la survie de la marque. Les membres se perçoivent comme des investisseurs qui ont la possibilité de faire soit des profits rapides à court-terme ou soit de miser sur des investissements rentables à long-terme. Dans le cas de The Impossible Project, l'achat de films sert à financer l'entreprise dans la recherche et le développement de produits dans le but de recréer des films pour les appareils Polaroid. Ici, les passionnés sont autant impliqués dans le financement de l'entreprise que dans le développement de produit.

> *« IP a pour la communauté repris l'usine de fabrication de pellicule Polaroid et relancer la production, certes c'est une action commercial mais aussi un geste permettant aux passionnés de photo instantanée de continuer à utiliser leurs appareils de marque Polaroid. La communauté elle a acheté les premières version des pellicules, ce qui permettait à IP de continuer le développement de la chimie des nouveaux films, c'est en cela que la communauté a aidé IMPOSSIBLE à relancer la production de pellicules. Ensuite il y a eu un buzz dans la communauté autour de IP, ce qui a permis de faire vivre IP et donc revivre les pellicules instantanés IP compatibles pour les appareils Polaroid. » [Michael, entrevue]*

En accord avec les données récoltées sur le forum, l'entrevue de Michael vient démontrer la présence de cette pratique au sein de la communauté. Pour lui, il s'agit également d'une entraide mutuelle où chaque intervenant fait sa part pour relancer la production de films. D'après Michael, ainsi que pour d'autres répondants, la communauté a été un catalyseur qui a donné la première impulsion à l'entreprise en consommant les nouveaux films. Dans sa citation, il montre l'implication de la communauté dans la revitalisation de la marque et souligne l'importance de leur participation financière. Grâce à la communauté, The Impossible Project a pu développer des films et recréer la chimie. Contrairement aux autres pratiques qui renforcent le capital de marque, cette pratique agit directement sur la vitalité financière de l'entreprise. Cependant, le développement ne s'arrête pas seulement au côté financier comme le montre la prochaine pratique.

5.1.3.3. Tester le produit

En plus de financer le développement de produit par la consommation, nos différentes sources de données montrent que les membres co-produisent également les films de The Impossible Project par leur retour d'utilisateur. La pratique de test permet à l'entreprise de se développer

et d'améliorer leurs connaissances sur leurs propres produits. Dans leur début, l'entreprise The Impossible Project avait mis au point un programme de fidélité appelé « Pionneer Card » qui permettait aux plus importants consommateurs de films de bénéficier de réduction à vie, mais aussi le privilège de tester les films avant leur commercialisation et d'alimenter l'entreprise par leurs commentaires et suggestions.

> *« Je sais que quelques membres du forum sont des acheteurs "pionners" de Impossible, ils achètent depuis le début, ont une carte privilège etc. Mais il fallait acheter beaucoup pour le faire, je n'ai pas pu. Maintenant quand un nouveau film est testé, ils recoivent toujours un ou deux films gratuits pour l'essayer et le corriger. » [Frédéric, entrevue]*

En effet, comme l'explique Frédéric en entrevue, l'importante consommation de produits The Impossible Project a permis à certains membres de tester les films et de participer à l'amélioration de ces derniers. Ils sont par conséquent directement impliqués dans le processus de co-production des films. Très fiers de leur implication dans le processus, ils se font un devoir d'améliorer les films. Par leurs commentaires et compétences, les membres tentent de corriger les défauts et problèmes rencontrés lors de l'utilisation des films et ainsi de contrer d'éventuelles associations négatives de la marque. Ces informations sont à la fois communiquées à l'entreprise sous forme d'un rapport détaillé, mais aussi au reste de la communauté en partageant leur expérience et retour d'utilisateur.

> *«Alors soit on pleure sur les anciens polas trop beaux qui réagissait exactement comme on avait prévu, soit on accepte de passer par une phase de test en aidant un groupe d'amoureux du pola à réinventer des instantanés. » [Claire]*

Comme le mentionne Claire sur le forum, la situation actuelle n'offre que deux possibilités : soit se lamenter sur la mort des films Polaroid, soit soutenir une entreprise qui cherche à revitaliser les films et le procédé. Cependant, le deuxième choix implique des sacrifices. Les membres deviennent à la fois des investisseurs, mais aussi des testeurs. Ils s'impliquent financièrement et mentalement dans le projet. Certains ont fait le choix de devenir des testeurs « officiels » en partenariat avec l'entreprise, tandis que d'autres contribuent de manière informelle au sein même de la communauté. En partageant leurs expériences de test, les membres expliquent comment utiliser de façon optimale les films et les pièges à éviter. Ils limitent ainsi la propagation d'associations négatives en fournissant un mode d'emploi détaillé de ces films

délicats. Ceci permet d'augmenter les connaissances des membres sur la marque et sur le produit au sein de la communauté.

Ainsi en achetant des films, nos résultats confirment que les membres contribuent à la phase de test et de développement du produit de l'entreprise, ce qui augmente les connaissances de l'entreprise et de la communauté. Ils deviennent en quelque sorte des experts produits qui participent à la revitalisation des films instantanés, en ajoutant des usages additionnels du produit et en créant de nouvelles associations positives grâce à l'amélioration des films (Keller 1999b).

5.1.3.4. Développer des services connexes

La dernière pratique de la catégorie consommation de la marque est le développement de services connexes à la marque. Dans l'observation non-participante, nous avons noté que les membres créent des entreprises associées ou relatives à la photographie instantanée. Ce constat a été également supporté dans les entrevues. Quelques membres ont créé des magasins en ligne ou physique, où il est possible de se procurer des films, des appareils photos instantanés, des accessoires et des produits dérivés liés à la marque. Certains sont spécialisés pour la marque Polaroid classique (www.polamad.com), tandis que d'autres pour la marque Fujifilm (www.mistergoodfilms.com).

> *« Heureusement que Cirkus (du forum) a créé Mistergoodfilms.com, c'est maintenant lui qui fait le lien entre Polaroid-passion et Fuji mais il n'est même pas payé par eux. » [Frédéric, entrevue]*

Durant l'entrevue, ce répondant explique que ce genre de commerce, en particulier pour Fujifilm, remplace l'entreprise au sein de la communauté, car cette dernière n'a aucun contact avec ses consommateurs. Ce commerce sert donc à faire le lien entre la communauté et l'entreprise, et crée une relation de proximité avec ses consommateurs. Ce membre de la communauté devient donc une sorte d'intermédiaire et représente l'entreprise au sein de la communauté où il instaure un dialogue. Dès lors, l'entreprise est personnifiée et fait partie intégrante de la communauté.

Sur le forum, un autre membre a créé une entreprise de location d'appareils photo instantanés pour combler des besoins temporaires comme lors d'évènements corporatifs ou lors de

mariages. Cette entreprise permet ainsi de faire découvrir la marque à de nouveaux utilisateurs et de créer une expérience avec la marque. Nous pouvons donc admettre que cette pratique sert clairement à augmenter la fréquence d'usage de la marque et permet aussi d'attirer une nouvelle clientèle désireuse de tester ce type de procédé.

> *« Bonjour à tous,*
> *J'ai le plaisir de vous présenter le site de l'entreprise d'un non moins sympathique membre de Polaroid Passion qui a décidé de se lancer dans la location d'appareils instantanés.*
> *Je vous invite dès maintenant à découvrir son site et ses services à l'adresse suivante : http://www.bongapola.com*
> *Je précise que ce n'est pas de la pub que je lui fais, mais tout simplement que cela me fait plaisir de vous présenter son service auquel je souhaite réussite super » [Michael]*

Dans un autre genre, nous avons constaté qu'un autre membre a créé un site de partage de photos où les gens peuvent envoyer leurs photos prises à l'aide d'un sticker rappelant le fameux cadre Polaroid. Ici, il ne s'agit pas de faire de la photographie instantanée, mais plutôt de la reproduire en utilisant l'emblème de la marque : le cadre blanc. On se sert d'éléments iconiques de la marque pour créer de nouveaux et différents usages de la marque. Cela élargit le territoire de la marque et crée de nouvelles associations.

> *« Polarostick, c'est quoi ?*
> *Jetez un deuxième coup d'oeil là où vous pensiez avoir déjà tout vu, il se pourrait bien que vous ayez manqué un détail. Polarostick surligne votre quotidien et permet d'exprimer un point de vue avec vos proches, vos voisins, les inconnus qui passent. Une fissure ici, une tâche plus loin ou un motif perdu dans votre paysage seront autant de pépites à révéler aux yeux des curieux.*
> *Soyez créatif, soyez réactif. Observez et fabriquez votre Polarostick en utilisant de la mosaïque, du papier autocollant, du carton blanc, ou tout ce qui vous passe entre les doigts. Puis venez partager votre création sur le site polarostick.fr en envoyant une ou plusieurs photos de votre intervention.*
> *Grâce à la galerie vous pourrez découvrir tous les Polarosticks déjà éparpillés aux quatre coins du monde et y exposer vos propres participations.*
> *--*
> *Polarostick, c'est qui ?*
> *Polarostick.fr, c'est un site internet dédié à la diffusion des productions relatives au projet du même nom. Le projet Polarostick est une démarche artistique et participative sans but lucratif et se développe comme un hommage au produit Polaroid. Le projet Polarostick n'a aucunes relations avec la marque Polaroid Corporation. Le projet Polarostick est une initiative d'envergure étudiante.» [polarostick]*

Ce genre d'initiative est plutôt controversé au sein de la communauté, car pour certains membres, il ne s'agit que d'une imitation de la marque Polaroid. Pour eux, ce type d'initiative nuit à l'authenticité de la marque et éloigne le consommateur du concept d'origine ce qui peut empêcher la marque de se revitaliser. Ils voient le développement de ce genre de services comme une menace pour la marque. Néanmoins, d'autres membres, sur le forum et en entrevue, pensent que ce genre de services peut attirer de nouveaux membres et raviver la notoriété de la marque et qu'ils sont donc nécessaires à la survie de la marque. Pour eux, la marque et la communauté ont besoin de ce genre de services connexes pour faire connaître la marque et pour que le mouvement de survie soient pérenne. Il ne faut pas que la marque étouffe comme autrefois à cause d'une identité trop limitée. Ce type de services peut également développer de nouveaux usages de la marque.

Nos résultats montrent que le développement de services connexes est essentiel dans le processus de revitalisation de la marque, car il permet à la fois de créer de nouveaux usages de la marque et de nouvelles associations positives. Ils permettent d'étendre la consommation de la marque au-delà de la communauté et ainsi de raviver une notoriété de marque et un capital de marque érodé.

5.1.4. La diffusion de l'information

Cette dernière catégorie englobe deux pratiques observées lors de la collecte de donnés soit la pratique d'informer et soit la pratique de répertorier les apparitions de la marque. La diffusion d'information est centrale dans le bon fonctionnement de la communauté et permet à cette dernière de s'impliquer pleinement dans le processus de revitalisation de sa marque adorée. D'une part, nous pensons que la diffusion d'information permet de préserver la vitalité de la communauté pour qu'elle continue de rester active et alerte sur sa passion. D'autre part, elle enrichit le savoir de toutes les strates de la communauté.

5.1.4.1. Informer

La première pratique répertoriée dans cette catégorie consiste à informer les membres de la communauté. Cette pratique est relativement courante dans les communautés de marque et a déjà été constatée dans une autre étude (Muniz et O'Guinn, 2001). Dans le cas de la

communauté Polaroid, certains membres partagent les informations collectées avec les autres membres que ce soit de manière spontanée ou bien en réponse à certaines questions.

Dans un contexte de revitalisation de marque, cette pratique permet aux membres d'obtenir de récentes informations concernant l'avancement et la vitalité de la marque grâce au dévouement de certains membres. Ils partagent des articles de presse, des liens url, des vidéos et photos provenant de sources externes sur le forum.

> *« Il y eu une question sur la durabilité d'Impossible, et si Polaroid allait ré intervenir dans le processus. D'après Doc, Polaroid a perdu tous ses brevets, l'usine est maintenant au nom d'Impossible (on a compris qu'ils avaient tout racheté, peut-être qu'on se trompe ?), donc peu de risques de ce côté-là. Surtout que toute la production a été redéveloppée de A à Z.*
>
> *En ce qui concerne le nouvel appareil photo, ce n'est pas encore à l'ordre du jour, c'est un projet qui va aboutir, mais pas dans l'immédiat. Pour Doc, le meilleur appareil Pola jamais créé est le SX 70, ils partiraient donc sur cette base, et pas sur celle d'un 600 à lentille plastique. Maintenant, il faut également qu'ils créent les appareils qui soient optimisés pour leurs films, ce qui veut dire, un pour le PX 70 et le PX 100, un autre pour le PX 600 et PX 680, et un autre pour le PZ. Donc avec tout ces isos et formats différents, ils ont de quoi faire. Pour Doc, l'idée est de développer le plus facile et le plus bel appareil « jamais créé ».*
>
> *Bon, évidemment, ils ont également dit que 80% de leur marché était l'Europe, avec la France en tête (mais ça on le savait Wink), puis l'Angleterre, l'Allemagne et l'Italie. Ils essayent donc de se développer dans le monde, aux USA, en Asie ou en Australie. C'est peut-être pour ça qu'il reste dans ces pays des produits Polaroid à vendre sur le site (TZ, 669, etc…), comme produits d'appel (ce n'est qu'une supposition).*
>
> *Pfoua, ça fait beaucoup à raconter, evidemment si vous avez des questions, n'hésitez pas ! On est pas devenus des pros en un jour sur la production (on peut pas connaître tous les secrets !), mais si on a oublié quelque chose, on ajoutera tout ça Smile*
>
> *A venir : les photos de ce qu'on a piqué dans la poubelle à photo ! Et, un jour, nos Polas (quand, mystère…) » [Charles]*

Dans cet extrait issu du forum, Charles fournit à la communauté un compte rendu détaillé de la visite des usines de The Impossible Project en Hollande. Il partage les informations exclusives obtenues directement de l'entreprise et éclaircit les zones d'ombre quant à la stratégie de développement de cette dernière. Il permet donc de répondre aux nombreuses interrogations

de la communauté sur le futur de l'instantané. Grâce à ce genre de pratique, les membres créent de la valeur pour la communauté en augmentant son savoir et ses connaissances. De plus, ils deviennent en quelque sorte des intermédiaires entre la marque et les autres consommateurs (Füller, Matz et Hope, 2008) et propagent les connaissances dans les différentes strates de la communauté. Rappelons également que d'après la définition de Keller (1993), le capital de marque est composé à la fois de la connaissance de marque et des réponses des consommateurs aux différentes activités marketing. Donc, notre étude laisse suggérer qu'en augmentant le savoir de la communauté, la pratique d'informer agit directement sur le capital de la marque. En outre, cette citation, consistante avec l'ensemble de nos résultats, supporte l'idée que la proximité avec l'entreprise rend la relation avec la marque plus personnelle. D'où l'utilisation du surnom familier « Doc » par Charles, pour désigner Florian Kaps, le fondateur de The Impossible Project.

> *« Nous avons proposé à IP de faire leur communication francophone (traduction, relais des news et nouveaux produits), en échange nous faisons de la pub pour eux sur Polaroid Passion et il nous rémunère, cela permet de couvrir les frais du sites. L'initiative est de moi.» [Michael, entrevue]*

Comme le montre cette citation d'entrevue, la communauté Polaroid Passion est un relais d'information pour la marque The Impossible Project. L'administrateur s'assure que l'information soit diffusée et circule au sein de la communauté francophone afin que les membres de la communauté ne restent pas en marge du mouvement et possèdent les mêmes connaissances que les communautés anglophones. En échange, la marque rémunère le site pour ce soutien, car de son côté, elle bénéficie d'un bouche-à-oreille directement auprès de sa cible.

Beaucoup d'informations proviennent de sources extérieures et sont diffusées au sein de la communauté. Cependant, les membres détiennent également des connaissances très approfondies sur l'histoire de la marque et sur son utilisation, et les partagent avec le reste de la communauté. Les connaissances sont donc transmises aux autres membres afin de perpétuer la pratique de ce médium.

> *« Exactement, c'est une déformation venant d'une pratique sur les films pack 100 et 80.*

> *Avant les années 70 les photos type 100 et 80 étaient systématiquement secouées par les utilisateurs, pour les faire sécher après pelage.*
> *Ensuite, au début des années 70 est arrivé le pack type intégrale, à sa sortie les gens ont continués à secouer les photos (par habitude) alors que cela ne serre strictement à rien, c'est même plutôt mauvais pour le bon développement de l'image. » [Michael]*

Dans ce passage, Michael livre à la communauté la raison pour laquelle il n'est plus nécessaire de secouer les photos à la sortie de l'appareil. Il explique que ce rituel, quelque peu cliché, associé à la marque Polaroid, est désormais inutile voire nuisible. Ainsi par ses connaissances, il cherche à rétablir la vérité et évite de cette manière de propager des techniques erronées au sein de la communauté. Il utilise son savoir-faire pour informer la communauté. Les membres procèdent de la même façon pour l'histoire de la marque, ils tentent de donner une information juste à la communauté.

> *« Si Fuji (plus précisément l'instax) n'est pas présent en Europe (ni aux USA) c'est parce que Polaroid avait deposé nombre de brevets pour ses produits dans ces pays qui representaient a l'epoque la plus grosse part du gateau (a part au japon, personne en Asie n'avait les moyens de faire de la photo instantanée).*
> *Fuji n'avait donc pas le droit de distribuer ses produits Instax.*
>
> *S'ils le font aujourd'hui, c'est parce que avec le commerce par internet on ne peut plus contrôler tous les paquets et que Polaroid a laissé tomber cette branche, ils ne sont donc plus concurrentiels et perdraient s'ils leur faisaient un procès vu qu'ils n'utilisent plus les brevets eux même. » [Étienne]*

L'auteur de cette citation cherche à contextualiser la situation avec des données historiques. Il coupe court à toutes suppositions ou rumeurs concernant la marque en donnant des preuves à la communauté. Par ses connaissances avancées, il évite ainsi la circulation de fausses informations et enrichit le capital culturel de la communauté. Non seulement, cette pratique permet de diffuser l'information relative à la marque au sein de la communauté, mais évite également la circulation de mauvaises informations. Ces informations proviennent de sources externes ou internes et sont d'ordre technique ou historique. En bref, l'analyse effectuée suggère que la pratique d'informer favorise l'apprentissage des membres, augmente le capital culturel de la communauté et renforce le capital de marque.

5.1.4.2. Répertorier les apparitions de la marque

Semblable à la pratique de *milstoning* (Schau, Muniz et Arnould, 2009), qui consiste à noter et répertorier les évènements importants relatifs à la consommation ou à la possession de la marque, cette pratique répertorie et note toutes les apparitions de la marque. En effet, les membres tentent de trouver à partir de sources externes, toutes les fois où la marque Polaroid fait son apparition. Ils fouillent à travers les films, les clips musicaux, les publicités et notent chaque moment où ils aperçoivent un appareil ou une photo Polaroid.

> *« Un des héros utilise un sx70.*
> *Et voici le site d'un film qui est sorti en avril, avec aussi un polaroid :*
> *http://www.honokaa-boy.jp/*
> *on voit des polas dans la bande annonce.*
> *Et sur un des wallpapers. » [Julien]*

Plusieurs sujets dans le forum sont destinés à répertorier les apparitions de la marque et chaque membre contribue en partageant ses trouvailles à la communauté. Toutefois, comme nous le montre la citation suivante, bien plus que le simple fait de noter les apparitions, cette pratique cherche à raviver la notoriété de la marque.

> *« En fait, je glisse ici des clips où je trouve des Polaroïds sans forcément être intéressé par la musique ou le clip en lui-même.*
> *C'est juste que j'ai remarqué que finalement, le format Polaroïd a bien marqué car on le trouve, aussi bien original comme stylisé, dans bien des domaines (clips, pubs...).*
> *D'ailleurs, si vous faites attention il y a un des génériques des spots publicitaires de TF1 où l'on voit une photo stylisée dont le format est un Polaroïd. » [Tibault]*

L'intérêt des membres n'est pas porté sur le contenu du support, mais uniquement sur la recherche de la marque. Ce qui est intéressant ici est le constat de l'auteur. En effet, via sa recherche, il arrive à la conclusion que la marque Polaroid « a bien marqué » son temps dû à ses nombreuses apparitions. Le nombre d'apparitions de la marque prouve, selon cet auteur, la notoriété et la popularité de cette dernière. Elles sont le témoignage même du succès de la marque. D'ailleurs, l'auteur fait le constat que la marque apparaît dans des supports récents. Pour lui, cela prouve le regain d'intérêt pour la marque. Par cette pratique, les membres cherchent à prouver que la marque Polaroid n'est pas morte et qu'elle est encore d'actualité.

Les membres essaient de compiler tous les éléments qui ont fait la notoriété de la marque et tentent de la raviver par cette même occasion.

Pour conclure cette partie, nous avons répertorié au cours de l'ensemble de notre collecte de données onze pratiques qui ont été classées en quatre catégories : la gestion des significations, l'exposition de la marque, la consommation de la marque et enfin la diffusion de l'information. Toutes ces pratiques créent de la valeur pour la communauté, mais aussi pour la marque dans un contexte de revitalisation. Elles influent sur les différentes composantes des stratégies de revitalisation suggérées par Keller (1999b). Ces pratiquent renforcent le capital de marque et insufflent un deuxième souffle à la marque. Nos résultats suggèrent donc que les membres co-créent le capital de marque et sont des acteurs dans le processus de revitalisation. De plus, c'est au travers de rituels et de pratiques qu'une hiérarchie s'établit au sein d'une communauté et que des rôles se forment (Amine et Sitz, 2007).

Tableau 3 : Les pratiques de revitalisation de marque

Catégories	**Pratiques**	**Stratégies de revitalisation**
1. **La gestion des significations** Cette pratique met l'accent sur la création, l'amélioration et le maintien des significations positives, fortes et uniques autour de la marque	*Transformer les défauts en qualité*	Contrer les associations négatives
	Affirmer la singularité	Créer de nouvelles associations uniques et positives
	Raviver les bénéfices	Revitaliser les associations positives existantes
2. **L'exposition de la marque** La pratique permet de dévoiler et faire connaitre la marque en dehors de la communauté	*Donner de la visibilité*	Identifier des usages additionnels de la marque/Identifier de nouvelles façons d'utiliser la marque/Attirer de nouveaux clients
	Séduire/ Éduquer les non-membres	Montrer les opportunités additionnelles de la marque / Attirer de nouveaux clients
3. La consommation de la marque La pratique permet de soutenir la marque d'un point de vue financier	*Collecter/ Stocker*	Augmenter la quantité et la fréquence d'usage de la marque
	Financer	Améliorer la vitalité

		financière de l'entreprise
	Tester	Contrer les associations négatives/Créer de nouvelles associations positives
	Développer des services connexes	Identifier de nouvelles opportunités d'utiliser la marque
4. La diffusion d'information La pratique est liée à diffuser de l'information sur la marque au sein de la communauté	*Informer*	Augmenter les connaissances de la marque et le capital culturel de la communauté
	Répertorier les apparitions de la marque	Contrer les associations négatives/ Raviver la notoriété de marque

5.2. L'émergence des rôles dans la communauté

Dans leur récente étude sur le repositionnement de l'entreprise Club Med, les auteurs Quester et Fleck (2008) ont constaté que de nouveaux rôles émergeaient suite à ce changement. De même, Fournier et Lee (2009) affirment que les communautés prospères sont celles qui laissent l'opportunité à leurs membres de changer ou d'alterner de rôle. Notre étude va dans le même sens. L'analyse des archives du forum, nous a permis de constater sur une période de plusieurs années, l'émergence et la transformation des rôles au sein de la communauté suite au processus de revitalisation. Ces résultats ont été confirmés par les entrevues. En effet, cette citation de Sébastien exprime parfaitement l'évolution que nous avons constatée au cours de notre observation non-participante.

> *« On peut aimer ce qu'a fait une marque sans aimer ce qu'elle fait de nouveau sans pour autant la renier, polaroid a su créer des produits qui peuvent se conserver et s'utiliser meme si la société n'existe plus. Donc les passionnés de la communauté peuvent rester fidèle aux produits de la marque et à ses valeurs sans pour autant partager les nouvelles. C'est évidemment le centre de débats et des divisions, certains soutiennent du début à la fin et approuvent l'évolution, d'autres restent puristes. L'arrivée d'IP se traduit par le même sentiment, le nouveau qui reprend l'ancien mais qui n'est pas l'ancien qu'on a aimé et qu'on aime toujours, mais beaucoup soutiennent l'initiative et pareillemment des clans se forment. Les puristes durs du polaroid qui n'acceptent pas l'évolution, les avants gardistes qui soutiennent IP et l'innovation voir même en enterrant l'ancien pour faire place au*

> *nouveau sachant qu'il y a une fin a tout, et ceux qui se placent au milieu qui restent fidèles à polaroid, mais sont conscient qu'il faut aussi vivre avec l'évolution et soutenir IP. » [Sébastien, entrevue]*

En effet, l'arrêt de la production des films Polaroid, la reprise de production des films par The Impossible Project et le repositionnement de l'entreprise Polaroid ont favorisé l'émergence de nouveaux rôles dans la communauté. Rappelons également que c'est par le développement de pratiques et en les normalisant que des rôles se forment et s'instaurent dans une communauté (Amine et Sitz, 2007). Ces rôles permettent de distinguer l'apport de certains membres dans le processus de revitalisation et plus particulièrement dans certaines pratiques. De plus, ils consolident les pratiques et en définissent les attentes de la communauté. Ils permettent également de légitimer la marque au sein de la communauté. Au travers de cette étude, nous avons identifié quatre rôles au sein de la communauté : les enthousiastes, les utilisateurs, les néophytes et les puristes. Dans les prochaines sections, nous définirons chacun des rôles et montrerons leurs apports dans le processus de revitalisation de marque en identifiant les pratiques associées.

5.2.1. Les néophytes

Les néophytes viennent de découvrir la photographie instantanée et sont inscrit depuis peu sur le forum. Notre observation montre que leur participation aux discussions sur le forum est modérée et irrégulière. Ils ont découvert ce procédé photographique grâce à la revitalisation et plus particulièrement avec l'arrivée de The Impossible Project. Ces membres sont surtout intéressés par la consommation du produit et l'aspect esthétique de la photo. C'est le côté vintage, « passé par le temps » et le fameux cadre blanc qui attirent ces nouveaux adeptes. Ils sont captivés par les éléments iconiques de la marque. Ils pourraient être comparés aux *preppies punk* de Fox (1987) qui adoptent uniquement le style vestimentaire de la culture Punk et non les valeurs rattachées à la marque. Dans ce cas-ci, comme le confirme Paul dans son entrevue, ce sont les couleurs qui séduisent.

> *« J'ai tout de même l'impression qu'Impossible Project attire une clientèle jeune attirée par le côté « vintage » de la photographie instantanée. » [Paul, entrevue]*

Ce type de membres utilise surtout la photographie instantanée pour son aspect convivial et ses bénéfices expérientiels. Ils valorisent l'aspect fédérateur du procédé photographique et le

fait de pouvoir partager les photos. Beaucoup de messages sont postés sur le forum par de nouveaux membres à la recherche d'informations et de conseils pour une utilisation spécifique et épisodique de la marque. Ils ne sont pas forcément intéressés par la marque. Il suffit que cette dernière reprenne le caractère esthétique spécifique au Polaroid, c'est pourquoi ils se tournent vers The Impossible Project.

> *« L'idée serait que nos convives puissent faire un autoportrait (avec un polaroid évidemment, sinon je serais à la mauvaise porte) et suspendre leur photo à une corde à laquelle nous aurions préalablement accroché de petites enveloppes à leur nom: on aurait ainsi un panorama de photos ou alors, les invités pourraient coller leur photo assortie d'un petit mot d'or dans notre livre*
>
> *Si vous souhaitez me donner quelques conseils, et afin de ne pas polluer cette section du forum, voici le lien du message que j'ai posté à un endroit que j'ai pensé plus adéquat. » [Laurent]*

Ici, Laurent recherche des conseils sur des appareils type Polaroid pour animer son mariage. De plus, les photos vont faire partie intégrante du décor et servent d'objet de décoration. Son utilisation reste très ludique et il valorise la photo en tant qu'objet. Nous avons constaté que les néophytes ont souvent une utilisation très spécifique de ce médium. Ils se différencient du reste de la communauté qui utilise ce médium pour une visée plus artistique, comme l'illustre cette citation.

> *« C'est un fait il y a deux clans. Ceux pour qui, je te cite, le Polaroid est une démarche de l'instant. "click, brrrrrrzzzz" et d'autre pour qui c'est un outil qui se travaille, se réfléchit, une matiére que l'on associe aux techniques de la photographie manuelle. » [Simon]*

Souvent perçus d'un mauvais œil par le reste de la communauté, car ils ne sont qu'attirés par un effet de mode, les néophytes jouent cependant un rôle non-négligeable dans le processus de revitalisation. Ils agissent surtout au niveau de la gestion des significations de la marque en transformant les défauts en qualité, en affirmant la singularité et en ravivant certains bénéfices. Leur utilisation ludique et sociale renforce l'aspect relationnel du produit et ses caractéristiques uniques. De plus, leur intérêt marqué pour l'esthétique les conduit à transformer les défauts en qualité.

5.2.2. Les utilisateurs

La deuxième catégorie de membres au sein de la communauté, qui ressort des données du forum et des entrevues, peut se nommer les utilisateurs. Tout comme les *users* d'Ouwersloot et Odekerken-Schroder (2008), ils sont avant tout présents sur le forum pour bénéficier des avantages d'une consommation commune. Ils fréquentent le forum par exemple pour approfondir leurs connaissances ou échanger et trouver des produits.

> *« Ma présence sur des forums de photos est surtout basé sur la possibilité de découvrir des techniques en photographie. Découvrir le travail de certains qui est parfois impressionnant. c'est un moyens de progresser et une communauté comme Polaroid passion est vraiment favorable à sa. » [Maxime, entrevue]*

Consistant avec nos résultats de l 'observation non-participante, cette entrevue montre que la présence de Maxime sur le forum est davantage utilitaire. Il privilégie plus son apprentissage personnel que l'aspect social avec les autres membres. Il tente toutefois de participer à des activités telles que prendre un verre, faire des photos en groupe ou faire des commandes groupées pour réduire les frais de port. De plus, pour les utilisateurs, la marque a peu d'importance, le seul aspect qui compte est de pouvoir utiliser leurs appareils photos instantanés. Ils ne sont pas réellement attachés à une marque, mais ont toutefois des préférences comme l'illustre cet extrait d'entrevue.

> *« A mes yeux, la marque Polaroid ne représente pas grand-chose, aussi bien d'un point de vu sentimental n'en ayant pas eu étant petit, ni même vu quelqu'un s'en servir. Et de nature je ne suis pas fanatique d'une marque de produit, sans renié avoir des préférences. » [Jean-Pierre, entrevue]*

Contrairement aux deux autres rôles que nous présenterons dans les prochaines sections, les utilisateurs sont des consommateurs plus rationnels avec des attentes précises. Ils ont un regard plus critique à l'égard du produit et des stratégies de l'entreprise.

> *« Il y a ceux qui entretiennent une relation presqu'affective avec un industriel qui utilise aussi cette caractéristique pour faire son business, et ceux qui restent en dehors de ça et qui se comporte exclusivement comme des utilisateurs avec un porte monnaie, souvent difficile à remplir et qui attendent une simple photo digne de ce nom. » [Francis]*

Francis, dans ce passage, vient appuyer les propos des ses confrères en entrevue. Pour lui, certains membres se comportent « comme des utilisateurs » avec des critères précis tels que le prix et la qualité du film. Ce sont deux aspects que les utilisateurs recherchent et valorisent. Ils sont très sensibles au prix et ne sont pas prêts à dépenser de l'argent pour participer à l'évolution des films de The Impossible Project, tel que le confirme nos entrevues. Ils s'attendent à une relation équitable avec la marque, c'est-à-dire que pour un prix donné, ils souhaitent avoir un certain niveau de qualité. Afin de répondre à leurs attentes, ils vont consommer plusieurs marques en profitant des avantages de chacune. À ce titre, ils achètent régulièrement des films de la marque Fujifilm pour le prix attractif. Parfois, pour se faire plaisir, ils achètent des anciens films Polaroid, mais très rarement des films The Impossible Project, à moins que ce ne soit pour tester un nouveau film.

> *« j'utilise beaucoup de fuji, moins cher, plus stable et en format pack100 que j'aime beaucoup. je pratique la photo instantané pour le plaisir et les caractéristiques de cette pratique, je ne suis pas attaché à la marque, IP en tout cas. tout dépend des produits qu'ils sortiront dans le futur. » [Frédéric, entrevue]*

> *« Polaroid c'est le passé. Le présent de la photographie instantanée c'est Impossible Project bien sûr mais aussi et surtout, en ce qui me concerne, Fujifilm. Fujifilm est aujourd'hui la seule entreprise à poursuivre la production de films de type Pack 100. C'est aussi la marque qui propose à travers la gamme Instax des appareils et des films fiables et peu chers (15€ pour vingt photos). » [Paul, entrevue]*

Néanmoins, même si les utilisateurs peuvent être très critiques sur les produits et la stratégie commerciale de The Impossible Project, qui développe des films pour les appareils Polaroid classique, ils sont conscients que le « présent de l'instantané » passe également par eux. Ils soutiennent donc le projet de loin et suivent les avancements de l'entreprise, mais attendent que les résultats soient plus stables et de meilleure qualité pour en consommer. Ils ont une tolérance plus limitée quant à l'erreur.

> *« Au début j'étais enthousiasmé par le projet, un projet de passionné, pour avoir rencontré F.Kapps le fondateur à l'occasion d'un passage à Paris, il a vraiment inspiré ce sentiment et cette ambition. Donc je soutiendrais toujours l'entreprise d'impossible même si l'orientation commerciale n'est pas toujours au bon goût des passionnés. A savoir que prendre trop les utilisateurs pour des cobayes et commercialiser un produit instable sans attendre une évolution du procédé qui finalement arrive peu de temps après est une démarche légèrement risquée, bien*

> *que derrière tout ça on puisse imaginer les impératifs financiers qui pèsent sur les gérants. » [Sébastien, entrevue]*

Dans le processus de revitalisation, les utilisateurs participent à affirmer la singularité de la marque et à raviver les bénéfices. Leur côté rationnel va cependant à l'encontre de la pratique de transformer les défauts en qualité, le prix et la qualité étant des critères déterminants pour eux. Ils sont par conséquent moins actifs dans les pratiques de consommation de la marque et notamment dans le financement et le test. Toutefois, comme ils sont moins attachés à une marque, ils ne perçoivent pas le développement de services connexes comme une éventuelle menace et sont donc plus enclins à entreprendre et soutenir ce genre de projet. De plus, étant assez impliqués dans la communauté, ils aiment accueillir les nouveaux membres et participer aux discussions concernant l'utilisation des films ou appareils, mais « dès qu'il faut des interventions plus techniques, je laisse les pros » [Frédéric, entrevue]. Ils participent donc à informer les nouveaux arrivants sur l'utilisation de la marque et s'adonnent également à cœur joie à répertorier toutes les apparitions de la marque.

5.2.3. Les enthousiastes

Le repositionnement de l'entreprise Polaroid et la reprise de production des films par The Impossible Project ont obligé les amoureux de Polaroid à faire un choix : appuyer le nouveau Polaroid ou supporter le nouveau producteur de films. La grande majorité des membres ont choisi la deuxième option, seul un ou deux membres de la communauté appuient le nouveau Polaroid qui a décidé d'entreprendre un virage numérique.

> *«…à vrai dire la décision fût prise assez facilement : d'un côté IP proposait à la communauté de continuer à faire de la photo instantanée et de l'autre Polaroid disait STOP on arrête la photo instantané, dans la cas présent l'ensemble des passionnés sont allez du côté de IP. » [Michael, entrevue]*

Tout comme les *New Club Med enthusiasts* de Quester et Fleck (2008), les enthousiastes embrassent le changement et perçoivent l'évolution de façon positive. Nos résultats d'analyse montrent qu'ils vont supporter ce nouvel acteur et développer un attachement très fort avec cette marque. La relation devient quasi-exclusive et aucune autre marque n'est vraiment considérée. En effet, ils rejettent vivement la marque concurrente Fujifilm, mais aussi la marque qu'ils ont autrefois adorée. Cette dimension de rejet envers les marques concurrentes

a déjà été évoquée dans la littérature par un bon nombre d'auteurs qui se sont intéressés aux communautés de marque (Amine et Sitz, 2007; Muniz et O'Guinn, 2001; Raju, Unnava et Montgomery, 2009). Les membres se concentrent uniquement sur les bienfaits que la nouvelle marque leur procure.

> *«…les avants gardistes qui soutiennent IP et l'innovation voir même en enterrant l'ancien pour faire place au nouveau sachant qu'il y a une fin a tout…» [Sébastien, entrevue]*

> *«Polaroid is dead et comme je l' avais dit depuis un moment pour moi .. donc voila pas deçu juste envie de rire ou plutot pleurer et sincèrement je leur souhaite qu'une seul chose se planter en beauté ....» [Philippe]*

Ces deux citations illustrent parfaitement l'état d'esprit des enthousiastes. D'ailleurs, aussi bien lors des entrevues que lors de l'observation, nos résultats sont consistants. Pour donner plus d'espace à leur nouveau partenaire, ils « enterrent » l'ancien. Il n'y a pas de place pour un autre partenaire dans leur relation. Dans sa citation, Philippe est catégorique : pour lui Polaroid est mort. Il va même jusqu'à souhaiter un échec à la marque qu'il adulait autrefois. Il développe une attitude négative voire de la haine envers la marque Polaroid qui l'a énormément déçu. Ce type de réaction illustre parfaitement ce que l'on appelle un *backlash* dans la littérature (Thompson, Rindfleisch, Arsel, 2006). Tel que mentionné dans notre revue de littérature, lorsqu'une marque rompt ou transgresse ses promesses et que ces dernières vont à l'encontre des croyances et valeurs dominantes de la communauté, il peut y avoir une réponse négative. Ce phénomène est souvent constaté pour des marques cultes où l'attachement est fort (Brown, Kozinets et Sherry, 2003). Ici, il s'agit du rejet de la marque autrefois adorée.

Paradoxalement, notre observation témoignent qu'ils restent tout de même fidèles à la marque Polaroid de l'ancienne génération, mais n'adhèrent pas aux nouvelles valeurs de l'entreprise. C'est le nouveau Polaroid qu'ils enterrent. Dans leur entrevue, Michael et Sébastien supportent ce résultat et affirment encore être fidèles aux produits de l'ancien Polaroid. Cependant, cette fidélité est délimitée par des dates assez précises.

> *« Dans tous les cas, je ne pourrais que conjecturer sur le passé et dire que j'aimais polaroid pour ce que c'était, et qu'aujourd'hui je n'adhère pas au positionnement que la marque a adoptée. Je reste fidèle a ce qu'elle a produit, mais pas à ce qu'elle produit aujourd'hui.» [Sébastien, entrevue]*

> *Je suis fidèle aux produits qui ont été créés par Polaroid entre 1947 et le début des années 2000, mais les produits actuellement fabriqué ne corresponde plus aux besoins des photographes qui font du « vrai » Polaroid. C'est compliqué, actuellement on peut dire que Polaroid est Impossible (la mentalité en tout cas), donc j'attends plus d'Impossible que de Polaroid. [Michael, entrevue]*

Michael aborde également la notion d'authenticité lorsqu'il parle des nouveaux produits de Polaroid : pour lui, ce ne sont pas de « vrais » Polaroid. Selon lui, le nouveau Polaroid qui fait désormais du numérique, ne correspond plus à la marque initiale et aux besoins des photographes. Il fait également référence à la substitution de Polaroid par The Impossible Project. En effet, rappelons que comme la marque fut longtemps seule dans sa catégorie, le procédé photographique a pris son nom. Nous pensons que ceci a, en quelque sorte, facilité le transfert de la marque Polaroid à la marque The Impossible Project, auquel fait référence Michael dans sa citation. En effet, pour négocier ce changement et rétablir leurs valeurs et croyances, les enthousiastes ont procédé à un transfert de marque. Ainsi, ils peuvent encore être fidèles à Polaroid de l'ancienne génération, avoir une relation exclusive avec The Impossible Project puisque désormais les deux marques ne font qu'une, et rejeter le nouveau Polaroid sans nuire à leurs croyances.

Fortement attachés à la marque, les enthousiastes sont également prêts à la défendre contre toutes attaques ou critiques. Souvent critiqués par les autres membres, les enthousiastes cherchent à justifier les démarches de l'entreprise The Impossible Project à l'aide d'arguments et de faits concrets. Fréquemment, ces interventions prennent la forme de « coup de gueule », ce qui accentue parfois les tensions déjà présentes au sein de la communauté.

> *« Bon les amis c' es bien de critiquer I.P mais pour l' instant c' es les seul a ce bougé le cul pour les film instantané pour POLAROID !!!*
> *et en moins d' une année ben il ont plutôt bien bosser ... car des marque comme polaroid ou fuji ont fait leur films en combien de temps ....*
> *et l'ont toujours dit que ça serai pas facile etc etc ...*
>
> *et I.P il font quoi il donne des film de test a de jeunes artiste qu'il expose a N.Y et a arle !!!! et font leur mieux pour faire un nouveau film ...*
> *je pense qu'il facile de critiqué ... a chaque newletters*
> *en plus il nous prennent pas pour des pigeons car il nous ont jamais obligé d' achetez leur produit !!!! » [Philippe]*

Leur relation quasi-fusionnelle avec la marque pousse les enthousiastes à vouloir être toujours plus proches de la marque. Notre observation a révélé qu'ils vont participer à beaucoup d'évènements organisés par la marque, diffuser de l'information sur cette dernière et même être en contact direct avec l'entreprise. Ils deviennent des représentants de la marque au sein de la communauté. Par ailleurs, leur fort attachement à la marque rend les enthousiastes moins sensibles au prix et à la qualité. Ils acceptent et pardonnent plus facilement les erreurs de la marque (Berry, 1988). D'ailleurs se sont souvent eux, les détenteurs de la « *Pionneer Card* » de The Impossible Project. Ils testent et financent le développement de films.

> *« Si tu penses que "être un testeur" est un privilège énorme qui suffit a acheter mon avis, je vais t'expliquer comment ca marche. Impossible m'a envoyé 10 films, que j'ai du shooter en 3 jours et renvoyer intégralement, j'ai meme pas pu garder une photo. Je me suis aussi tapé un compte rendu en règle, et bilan ca m'a pris 3 jours de boulot et j'ai rien gagné en échange. Donc tu vois c'est pas avec ces "largesses" qu'on va m'acheter !*
> *Si je le fais, c'est pour les aider à avancer et qu'on puisse tous avoir des films qui marchent...» [Arnaud]*

Comme l'explique l'auteur de cette citation, il se dévoue pour faire avancer les films de The Impossible Project dans une optique totalement altruiste. Il offre de son temps pour permettre à la communauté de poursuivre sa passion et affirme qu'il est totalement neutre par rapport à l'entreprise. Le fait de s'impliquer dans ce projet de co-production n'altère en rien ses facultés de jugement et conserve son regard critique d'expert.

En bref, les enthousiastes sont impliqués dans toutes les pratiques de revitalisation de la marque. Ce sont les acteurs les plus actifs dans le processus de revitalisation et notamment dans les pratiques relatives à la consommation. Toutefois, ils sont quelque peu réticents au développement de services qui « imitent » le Polaroid, sauf si cela permet d'élargir la clientèle et de revitaliser la marque.

5.2.4. Les puristes

La dernière catégorie identifiée au sein de la communauté pourrait se nommer les puristes. Les puristes qui ressemblent aux *Old Club Med Custodians* (Quester et Fleck, 2008) cherchent à préserver l'authenticité de la marque Polaroid. Ils essaient de protéger l'essence de la marque et de défendre la marque contre toutes attaques qui semblent lui être nuisible. N'étant pas convaincu par la qualité des films de The Impossible Project et leur stratégie commerciale

différente de celle de Polaroid en son temps, les puristes continuent de fouiller les sites Internet pour acheter des films Polaroid et se constituer des stocks.

> *« c'est plutôt, j'ai plein de films que je maîtrise assez bien, et avec ceux là,je sais quoi en faire, cad des photos qui me parlent et non des essais dans le vide avec des résultats si décevants (je parle bien ME concernant)*
> *bref, les nouveaux films pour moi n'existent pas encore*
> *ceux que j'ai testés (les monochromes premières versions ainsi que les suivantes et les couleurs) ne m'ont aucunement satisfaits. c'était du gâchis, la moitié a finit à la poubelle et l'autre dans une boite histoire de comparer d'ici qq mois quand les résultats seront à la hauteur de ce que j'attends de ces nouveaux films*
> *d'ici là, je n'en achèterai plus et oui je préfère presque payer plus cher du 600 ou du 669 périmés, même si c'est risky » [Sophie]*

Les puristes continuent de vivre sur leur stock de films Polaroid. Pour eux, il n'y a pas encore de réelle alternative, car les films de The Impossible Project n'arrivent pas encore à la hauteur de ce qu'ils avaient connu. Ils s'attendent à un rendu proche voire similaire aux anciens films Polaroid. De plus, comme le souligne cette citation, les nouveaux films les obligent à remettre en question leur technique photographique. Ils doivent réapprendre à utiliser les films et donc perdre une part de leur maîtrise. Les puristes ne sont pas à l'aise avec le changement et perçoivent même l'évolution de façon négative.

D'après Muniz et O'Guinn (2005), le discours entre prétendants et vrais croyants est souvent récurrent dans les communautés de marque, car il existe divers degrés de passion et d'authenticité. Certains membres, les plus croyants, partent en croisade contre les autres membres qui sont présents dans la communauté pour les mauvaises raisons. Dans le cas de la communauté Polaroid, notre observation du forum montre que les puristes essaient de limiter au maximum l'utilisation d'applications ou de services qui copient l'esthétique de la marque Polaroid. Ils les nomment les « faux » Polaroid ou encore les « Poladroid »

> *« J'ai envie de refaire un copier coller de ce que j'avais déjà dit...*
> *boah allez je le fais! ça n'avait pas suscité beaucoup de réactions. j'en ai marre "d'avoir raison"! (lynchez moi, si ça peut être constructif!)*
> *tout ça pour dire que reproduire du vrai en passant par le faux, ça restera du faux!*
> *puis avec le polaroid, les résultats ne sont jamais constant. » [Gilles]*

La question d'authenticité est très présente chez les puristes, il y a souvent une distinction entre le « vrai » et le « faux ». Ils sont très attachés à la marque et veulent la préserver. La multiplication de « Poladroids » est mal perçue par les puristes, car même si cela accroît le

nombre de pratiquants, ces nouveaux venus ne sont pas là pour les bonnes raisons et par conséquent mettent en danger l'authenticité et l'essence de la marque.

Très attachés à l'ancienne marque Polaroid, les puristes consomment quasi-exclusivement des produits de cette marque. Étant le créateur de la photographie instantanée, Polaroid est considéré comme l'original, le « vrai » Polaroid.

> *« Trouvé un Fuji INSTAX 200 sur une brocante.*
> *En puriste du pola, je l'ai laissé. J'ai remarqué le décalage entre le verre de visée et l'objo et là me suis dit "déjà que t'es pas souvent sobre, si en plus tu cadres pas bien à cause de l'appareil, ca ira pas..." » [Jean]*

> *« Bon un autre exemple.*
> *Va dans la section Canon d'un forum numérique et dis que tu fais des photos avec un objectif Sigma ou Tamron. Tu vas te faire déglinguer! Pourquoi? Parce que les puristes vont te dire que si tu n'as pas d'objectifs badgés L (haut de gamme Canon) ta photo n'est pas bonne! Rolling Eyes*
> *Là c'est exactement le même phénomène! Quand tu fais du Polaroid il te faut obligatoirement avoir ta "Totale" Polaroid! Sinon t'es pas un PURISTE.*
> *C'est con mais c'est comme ça..... » [François]*

Dans les deux citations, on remarque deux types de comportement. Dans un premier temps, on constate que la possession de marques concurrentes n'est même pas envisagée, il faut que tous les produits proviennent de la marque adulée. Puis, dans un deuxième temps, la marque concurrente n'est pas considérée d'aussi bonne qualité que la marque qu'ils chérissent. Ils évaluent de façon plus négative la marque concurrente (Raju, Unnava et Montgomery, 2009).

Conscients qu'il ne restera bientôt plus de films Polaroid en circulation, les puristes vont être confrontés à un choix : mettre un terme à leur pratique ou bien prendre part à l'évolution et devenir des enthousiastes. Pour le moment, ils participent à leur manière à la revitalisation de la marque en prenant part à certaines pratiques. Leur passion pour la marque permet de raviver les bénéfices et ils transforment les défauts en qualité pour contrer les associations négatives. Notre observation non-participante nous montre que les puristes sont également très impliqués dans l'exposition de la marque où ils exposent leurs œuvres et tentent de convaincre les nouveaux venus de l'importance de faire du « vrai » Polaroid. Dans la pratique de consommation, ils ne sont présents que dans la pratique de stockage/collection, puisqu'ils ne consomment que des films Polaroid. Enfin, leurs connaissances et leur dévouement pour la marque, les poussent à partager activement de l'information et à répertorier les apparitions de

la marque. Ils cherchent surtout à stopper la circulation d'informations erronées ou inexactes au sein de la communauté.

Les changements externes, tout comme le développement des pratiques de revitalisation ont quelque peu modifié la structure interne de la communauté en favorisant l'émergence de nouveaux rôles. Ces rôles contribuent tous à leur manière au processus de revitalisation de la marque Polaroid. C'est notamment lorsque les différents membres discutent entre eux qu'ils formulent leurs attentes et besoins par rapport à la revitalisation de la marque. Ils définissent les critères de succès pour que la marque soit acceptée par la communauté.

Tableau 4 : L'émergence des rôles dans la communauté

Catégories	Définitions	Pratiques
Les enthousiastes	Ils embrassent le changement et sont pour l'évolution. Ils défendent la marque qu'ils adulent et essaient de s'impliquer dans le processus de revitalisation. Ils acceptent et pardonnent plus facilement les erreurs liées au processus de revitalisation. Par contre, ils rejettent et enterrent la marque opposée. Ils ont une relation exclusive avec la marque.	**Consommation** : tester, financer, stocker, développer des services **Diffusion d'information** : informer, répertorier les apparitions **Exposition de la marque** : donner de la visibilité, séduire/éduquer les non-membres **Gestion des significations** : Transformer les défauts en qualité, Affirmer la singularité, Raviver les bénéfices.
Les puristes	Ils recherchent le même rendu que leur marque fétiche. Ils attendent que le produit soit similaire à ce qu'ils avaient connu et pour le moment achètent encore des produits de l'ancienne marque. Ils ne voient pas d'un bon œil la popularisation de la pratique et le développement de services connexes imitant le polaroid.	**Consommation :** collecter /stocker, **Exposition de la marque** : donner de la visibilité **Diffusion de l'information :** Informer, répertorier les apparitions **Gestions des significations :** Affirmer la singularité, Raviver les bénéfices

Les utilisateurs	Ils attendent que le projet de revitalisation aboutisse et pour le moment consomment plusieurs marques (multi-marque). Ils sont parfois très critiques à l'égard de l'entreprise et de ses stratégies, mais soutiennent tout de même le projet car ils ont conscience que c'est la seule issue. (La revitalisation a aussi des effets négatifs soit des prix exorbitants, une faible qualité, spéculation). Pour eux, la marque n'a pas réellement d'importance, seul le produit compte. Ils sont avant tout intéressés par la pratique en elle même	**Consommation :** développer des services connexes **Exposition de la marque** : donner de la visibilité **Diffusion de l'information :** Informer, répertorier les apparitions **Gestions des significations :** Affirmer la singularité, Raviver les bénéfices
Les neophytes	Ils sont attirés par l'effet de mode autour de la photographie instantanée. Ils sont juste intéressés par la consommation du produit et l'aspect esthétique du pola et son coté « vintage ». Grâce à la revitalisation, ils ont découvert ce nouveau procédé et l'utilisent surtout pour des raisons ludiques.	**Gestion des significations** : Transformer les défauts en qualité, Affirmer la singularité, Raviver les bénéfices

5.3. Les facteurs de succès d'une revitalisation de marque

Dans cette dernière partie, nous allons présenter les différents facteurs de succès pour une revitalisation de marque réussie. La plupart des auteurs qui se sont intéressés à revitaliser une marque ont conclu que pour réussir, une marque devait préserver ses valeurs fondamentales tout en évoluant et en s'adaptant à la réalité des consommateurs (Brown, Kozinets et Sherry, 2003; Kapferer, 2002; Lewi, 1996). Elle doit donc s'assurer de préserver son essence de marque. D'ailleurs, même s'il existe quelques réfractaires au changement, la communauté reste lucide par rapport à ce point comme le montre cette citation.

> *«…Ensuite il faut savoir renouveller et innover pour atteindre un public qui bien que connaissant la marque, veut surement plus que du déjà vu mais quelque chose de nouveau tout en gardant les bases de l'ancienne marque. Il faut etre séduisant et redonner de l'attrait pour la marque. Pour cela, IP sait s'y prendre et sait se faire connaitre, elle a pu s'assurer de très bons soutients à ses débuts, et pourrait peut etre prétendre à bientôt pour exister par elle même en continuant de s'implanter et s'imposer dans le milieu. » Sébastien*

Contrairement aux autres études et ouvrages, notre étude s'intéresse aux critères de succès du point de vue des consommateurs. De plus, notre analyse historique ainsi que la comparaison

entre deux stratégies de revitalisation, nous ont permis d'extraire les plus importants facteurs de succès. Par le biais de notre analyse, nous montrerons que les consommateurs définissent le succès d'une revitalisation à travers la préservation des différentes composantes de l'essence de marque telle que définie par Lewi (1996), c'est-à-dire le produit, l'origine historique ou géographique, l'éthique de marque et enfin le cœur de cible. La revitalisation de marque doit respecter chacune de ces composantes pour être acceptée par la communauté.

5.3.1. Perpétuer l'histoire de la marque

L'un des premiers facteurs évoqué par les membres de la communauté Polaroid, sur le forum et lors des entrevues, est la continuité de l'histoire de la marque. En effet, certains membres de la communauté possèdent plus de connaissances sur la marque que certains gestionnaires (Muniz et O'Guinn, 2001). Ils se considèrent comme les « gardiens » de la marque (Cova et Carrère, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001). De fait, ils vont chercher à préserver et à protéger l'histoire de la marque contre des stratégies malveillantes.

> *« Avec le retrait de polaroid, ce sont des dizaines de références qui ont disparu dont certaines qui ont marqué l'histoire de la photographie. Pour la première fois dans l'histoire de l'art des artistes sont privés de leur médium. J'avoue que je regarde aujourd'hui Polaroid avec regret et amertume. » [Paul, entrevue]*

En mettant fin à la production de ses films et appareils instantanés, Polaroid a mis un terme à son riche passé historique couronné de nombreux succès, mais aussi a clos une partie de l'histoire de la photographie. Comme l'explique Paul, beaucoup d'artistes comme Patti Smith, ont dû mettre un terme à leur pratique photographique à cause de la disparition du procédé. Pour Paul, il s'agit d'une « perte » pour l'histoire de la photographie.

De plus d'après la communauté, le repositionnement de la nouvelle entreprise Polaroid rompt avec les traditions historiques de la marque initiale. La nomination de Lady Gaga, en tant que directrice artistique en 2010, a suscité la controverse au sein de la communauté. Les réactions ont été vives sur le forum, et le sujet très présent au cours des entrevues. En effet, au temps de son fondateur, Edwin H. Land, l'entreprise a toujours fait appel à un consultant externe , provenant du milieu photographique, pour la direction artistique afin de donner de la crédibilité au procédé. Ici, on a recours à une star pop pour redorer et rajeunir la marque Polaroid.

> *« ben je pense qu'il aurai gagné en respect envers les artistes qui ont donné leur photo a l' époque et tout les client qui ont un liens avec la marque originel .... en ne laissant pas vendre cette collection ...*
> *il aurai plutôt du faire des partenariats avec Chuck close,Sarah moon et d' autre artiste de tallent qui font de la PHOTO au lieux de LADY CACA !!!! » [Philippe]*

Dans cette critique virulente, Philippe exprime son mécontentement envers les stratégies de la nouvelle entreprise Polaroid. Pour lui, l'entreprise Polaroid aurait pu regagner les faveurs de ses consommateurs en respectant l'histoire de la marque, c'est-à-dire en préservant la collection Polaroid et en nommant un artiste photographique à la tête de la direction artistique. La majorité des membres de la communauté ne « comprennent pas l'association » [Maxime] avec Lady Gaga. Selon les membres de la communauté, cette association n'a pas de lien de logique et n'y perçoivent aucun avantage à long terme, mis à part une hausse temporaire des ventes due à un effet de mode. L'autre point abordé par Philippe est la revente de la collection Polaroid. Pour payer ses créanciers, l'entreprise Polaroid a dû revendre la collection que son fondateur a bâtie tout au long de sa carrière. Elle s'est départie en quelque sorte de l'héritage de la marque.

> *« quand il ont fait le choix de vendre la collection polaroid constituer par edwin ...*
> *il sont déjà mort a mes yeux ... » [Philippe]*

Encore un fois, Philippe est catégorique vis-à-vis de Polaroid. Il enterre la marque, car elle n'a pas su préserver et respecter son histoire. Déçue par ces décisions, la majeure partie de la communauté se détourne de la marque Polaroid. Par ailleurs, comme le mentionne Lewi (1996), le sens profond d'une marque est aussi relié à son origine géographique. Tel que constaté lors de notre analyse documentaire et confirmé en entrevue, Polaroid qui a toujours fabriqué ses produits en Amérique du Nord et en Europe, est désormais produit en Chine.

> *« Et je rappelle que Polaroid est une marque qui a été mise en liquidation judiciaire et que seul le nom a été racheté aux enchère par une entreprise anglais qui ne fait qu'utiliser la marque pour vendre des produits chinois, nous il ni a plus aucun intérêt pour la communauté si ce n'est de tester les produits chinois, mais à vrai dire ils n'ont aucune utilité vu qu'ils sont mal conçus...» [Michael, entrevue]*

D'après Michael, en plus de briser certaines traditions historiques, la nouvelle entreprise Polaroid délaisse son origine géographique, ce qui a un impact négatif sur la qualité perçue des

produits. En effet, selon Lewi (1996), la localisation géographique est souvent reliée à la qualité. Les aficionados ne perçoivent plus la marque de la même façon et ont tendance à développer une attitude négative envers cette dernière. Le changement de territoire peut être perçu comme une trahison par les fidèles de la marque (Lewi, 1996).

D'un autre côté, The Impossible Project obtient les faveurs de la communauté en préservant la collection européenne de Polaroid, mais aussi en reproduisant les films instantanés qui ont fait la renommée de Polaroid.

> *« Merci à l'engagement de IMPOSSIBLE, le producteur des nouveaux films instantanés, le musée de la photographie WestLicht à Vienne en Autriche vient d'acheter la Collection de photos Polaroid. WestLicht a repris 4 400 œuvres de 800 artistes (de Ansel Adams à Andy Warhol) et présentent une belle sélection de ces images avec de nouvelles œuvres contemporaines crées avec les nouveaux films instantanés créés par IMPOSSIBLE qui seront exposées à partir du 17 Juin 2011 à Vienne. » (The Impossibe Project, 2011b)*

> *« Quant à Works, si j'ai bien compris le communiqué de presse, il s'agit ni plus ni moins de la même chose que ce qu'avait fait Polaroid en son temps en offrant à des Adams ou des Mapplethorpe d'utiliser du matériel et des films Polaroid en contrepartie de donner des œuvres au fonds.*
> *Je souhaite juste à Impossible et à Works une belle réussite pour que ce fonds perdure.*
> *Et je suis content de voir qu'Impossible ait cette volonté !*
> *L'idée n'est pas nouvelle mais elle a le mérite d'exister. » [Tibault]*

Selon notre analyse, pour qu'une marque revitalisée soit acceptée par la communauté, il faut que les membres de la communauté perçoivent les stratégies de l'entreprise en adéquation avec l'histoire de la marque. Au-delà d'être en adéquation avec l'histoire de la marque, il faut également que l'entreprise la perpétue. L'entreprise The Impossible Project renoue avec le passé de Polaroid et écrit le présent et le futur de la photographie instantanée.

> *« Impossible Project a su reprendre les ingrédients qui ont fait le succès de la marque Polaroid, j'adore leur état d'esprit et l'envie qu'ils ont de continuer l'aventure d'Edwin Land.» [Michael, entrevue]*

Michael soutien le projet de revitalisation de The Impossible Project, car il respecte « l'esprit Polaroid ». Il conserve les éléments qui ont fait le succès de la marque comme le préconisent Lewi (1996) et Keller (1999b), ainsi que les valeurs centrales de la marque (Kapferer, 2002).

N'oublions pas que ces valeurs doivent être immuables tout au long du cycle de vie de la marque. Donc, pour que les membres d'une communauté adhèrent à un projet de revitalisation, il faut avant tout que celui-ci respecte et perpétue l'histoire de la marque qu'il revitalise.

5.3.2. Le produit

Bien que l'entreprise Polaroid ait commercialisé d'autres produits comme des verres polarisés ou des appareils à rayon-X, le plus emblématique produit de Polaroid reste l'appareil et les films instantanés. D'ailleurs longtemps seul dans sa catégorie, le produit a pris le nom de l'entreprise (Haig, 2003) pour devenir quasiment un nom propre « le polaroid ». C'est d'ailleurs, selon Haig (2003), cette identité trop limitée qui a conduit l'entreprise à la faillite.

Toutefois, le récent virage numérique entrepris par l'entreprise Polaroid n'est pas au goût de tous les passionnés. Même si certains voient en ces nouveaux produits une évolution logique à la photographie instantanée comme le montre la citation ci-dessous, la majorité des membres de la communauté, et ceux interrogés, restent plutôt dubitatif face à ce repositionnement.

> *« Le concept de Polaroid aujourd'hui c'est la (re) matérialisation de la photo. Soit, l'instantané (qu'il soit numérique ou argentique) immédiatement sur un support. C'est une notion que le numérique avait supprimé.*
> *Le support papier avait quasi disparu avec les écrans et autres cadres numériques comme seuls support virtuels.*
> *Là, on revient au support papier immédiat, à la photo sur papier instantanée. C'est aussi une donnée primordiale du process Polaroid.*
> *Donc, un Polaroid qui prends des photos (numériques) et qui les sort de suite sur un support bien "réel".*
> *On est bien dans le même concept, réactualisé.*
> *Car si Polaroid avait continué à faire du film, ils produiraient aujourd'hui plus probablement des films proches de l'Instax en terme de rendu... progrès techniques et chimiques obligent. » [Francis]*

En se basant sur la caractéristique - produit qui est l'instantané, Francis démontre que la nouvelle orientation de l'entreprise Polaroid reste dans la continuité de ce qui avait été produit, car les nouveaux appareils « re-matérialisent la photo ». Or, d'après notre observation, ce n'est pas la première caractéristique que les membres recherchent et valorisent. Pour les membres de la communauté, les nouveaux appareils Polaroid ne se distinguent pas réellement d'un autre appareil numérique. Le seul avantage est le tirage photo instantané, mais c'est un

élément différenciateur minime à leurs yeux. À ce titre, ils préfèrent encore utiliser un appareil photo numérique, car la qualité et l'offre sont largement supérieures. L'esthétique, le procédé et la technique photographique de la marque Polaroid sont bien plus importants à leurs yeux.

> *« La stratégie actuelle et de faire du « Like Polaroid » en surfant sur la vague de ce qu'a été la véritable marque Polaroid. Mais malheureusement ils ont de gros soucis de crédibilité à cause de cela, ils disent « venez acheter nos nouveaux Polaroid » alors que ce ne sont tout bonnement pas des Polaroid en parlant de l'appareil en lui-même ainsi que du procédé technique. » [Michael]*

La nouvelle entreprise Polaroid essaie de reproduire l'ancienne marque en imitant certaines de ses caractéristiques. Mais pour Michael, ce n'est qu'une pâle copie qui ne reprend pas les « vraies » valeurs de la marque qui sont le procédé et le produit. L'utilisation des termes « Like Polaroid », « la véritable marque », « ce ne sont tout bonnement pas des Polaroid » montre que cet utilisateur est en quête d'authenticité. Comme beaucoup de membres, il recherche un produit qui conserve l'authenticité de la marque Polaroid. D'ailleurs, pour Brown, Kozinets et Sherry (2003), l'authenticité est reliée à l'essence de marque et c'est cette caractéristique qui renforce l'aspect unique de la marque (Keller, 1993).

Bien que l'authenticité soit un critère important pour le produit, il faut également que la marque qui décide de relancer le produit respecte deux autres facteurs selon les membres : le prix et la qualité. Ces deux critères, comme le confirme nos entrevues et notre observation, sont notamment très importants pour les utilisateurs qui sont moins attachés à la marque. L'entreprise The Impossible Project qui a décidé de reprendre la production des films instantanés pour les appareils Polaroid semble ne pas faire l'unanimité au niveau des prix pratiqués et de la qualité.

> *« Les films que commercialisent IP sont très difficiles d'emploi (quand ils ne sont pas défectueux) et excessivement chers (20€ pour 8 photos). De fait, IP s'adresse à une clientèle relativement aisée. On peut certes leur être reconnaissant d'avoir relancer la production de certains films instantanés mais on peut aussi regretter les prix qu'ils pratiquent. » [Paul, entrevue]*

Selon notre analyse documentaire, dans toute l'histoire de Polaroid, les produits de la marque ont toujours été considérés comme relativement chers. Toutefois, les prix pratiqués par The Impossible Project sont « presque le double des films Polaroid pour un nombre moindre par pack, 8 vues contre 10 vues sur un pack polaroid » [Jean-Pierre, entrevue]. Par conséquent,

certains membres confient qu'ils doivent limiter voire interrompre leur passion ou se tourner vers d'autres marques. Les prix pratiqués deviennent une barrière à l'entrée et pourraient être nuisibles à la revitalisation de la marque.

Par ailleurs, pour reproduire des films instantanés, The Impossible Project a dû recréer le procédé chimique propre aux films Polaroid, en utilisant des produits moins polluants. En effet, ils ont dû se conformer aux normes antipollution qui ont interdit certains composants utilisés pour fabriquer les films Polaroid. Ainsi, tout en essayant de recréer le rendu « type Polaroid », ils ont réactualisé le produit avec des contraintes modernes. Cependant, ces films, qui sont encore en développement, sont très sensibles à la lumière et ont des problèmes de conservation dans le temps.

Certains membres, en particulier les enthousiastes, sont plus indulgents quant à la qualité, car ils laissent place à l'évolution et à l'erreur. Plus attachés à la marque, ils sont également plus à même de pardonner les défauts et les problèmes de qualité de la marque (Berry, 1988). Cependant, nos entrevues et notre observation du forum révèlent que le reste de la communauté, qui a également participé aux tests des premiers films, devient de plus en plus amère face aux insuccès récurrents de la marque, surtout en raison prix du produit.

> *« Toujours pas fan, trop de contraintes, et trop de photos ratées... la température, le cache, la luminosité, le sel pour conserver 15 jours, les champignons la troisième semaine, 8 photos, le prix,...*
> *NON, définitivement NON.*
> *Je suis passé au fujifilm FC 100 et je fais très attention avec mes derniers films TZ et 600. » Tigre blanc*

Le consommateur moyen se lasse et exige un produit de qualité. Pour la communauté, l'entreprise doit veiller à ce facteur avant de commercialiser un produit. Même si une communauté de marque regroupe des passionnés, nos résultats prouvent qu'il ne faut pas oublier l'hétérogénéité et les différents degrés d'engagement du groupe. Comme notre analyse le démontre, pour certains membres la marque a peu d'importance, seul le produit compte. L'entreprise doit prendre conscience des différents rôles au sein de la communauté et composer avec ces différences. D'ailleurs, Berry (1988) dans son article met l'accent sur ce facteur. Selon l'auteur, la qualité perçue d'un produit pour un prix donné assure une bonne performance financière à l'entreprise et que même une bonne publicité ne pourra pas

compenser pour un manque de qualité (Berry, 1988). Ce sont donc des éléments à considérer pour une revitalisation de marque pérenne.

Pour conclure, le produit étant une composante « indissociable » (Lewi, 1996) de l'essence de la marque, il doit s'assurer de respecter certains critères. Selon notre analyse, le produit, en plus d'être authentique à la marque d'origine, doit s'assurer de revitaliser les caractéristiques importantes aux yeux des consommateurs. De plus, l'analyse des archives et les entrevues ont montré que l'entreprise ne doit pas surenchérir au niveau des prix des produits et sous-estimer la qualité sous le couvert de la passion. Enfin, la communauté est composée de différents groupes qui ont chacun des attentes différentes et qu'il faut prendre en considération. En respectant ces critères, le produit a de fortes chances d'être accepté par la communauté.

5.3.3. L'éthique de marque

D'après Lewi (1996), l'éthique de marque fait partie intégrante de l'essence de marque. Selon l'auteur, l'éthique de marque correspond à la cohérence des actions de la marque ainsi que la cohérence dans la façon de s'exprimer à sa cible. Notre analyse montre que cet élément doit être respecté lors d'une revitalisation de marque pour éviter la confusion au sein de la communauté, mais surtout pour faciliter l'adhésion de la communauté au projet de revitalisation.

Notre collecte de données a révélé que les nombreuses incohérences dans les stratégies de communication de Polaroid ainsi qu'une vision globale floue ont conduit les membres de la communauté à se détourner de la marque. En effet, lors de ses lancements de produits, la nouvelle entreprise Polaroid avait beaucoup mis l'accent sur le retour de la photographie instantanée dans ses communications, comme le confirme notre analyse documentaire. Ces communications avaient pour but de raviver l'espoir des membres de la communauté. Cependant, pour les membres, même si les nouveaux appareils Polaroid produisent des photos instantanées, cela reste des appareils photos numériques.

> *« Comme beaucoup d'entreprises Polaroid n'a pas forcement su faire les bons placements et anticiper les évolutions technologiques, bien qu'aujourd'hui il y a un revival sur la gloire passée de polaroid, cela ne reste que du passé et ne fera revivre la marque que pour son nom. Ils ont adoptés une ligne de conduite différente, reniant son passé mais l'utilisant tout de même pour ses meilleurs cotés, c'est un peu du marketing facile selon moi et reflète les difficultés de la*

> *marque à s'imposer à nouveau sur le marché de l'audio visuel. » [Sébastien, entrevue]*

En plus d'être incohérente, la stratégie de communication de l'entreprise Polaroid est considérée comme opportuniste par les membres. Comme Sébastien l'explique dans son entrevue, l'entreprise capitalise sur la gloire de son passé pour promouvoir ses nouveaux produits sans chercher à faire revivre ou à perpétuer cette histoire : du « marketing facile » selon Sébastien. Pour eux, Polaroid profite de l'engouement pour la photographie instantanée pour essayer de vendre ses nouveaux produits. Cependant, pour les membres de la communauté, ce genre d'action ne permet pas de faire revivre une marque.

De plus, les précédentes communications avaient annoncé un partenariat avec l'entreprise The Impossible Project. En effet, selon les communiqués issus de notre analyse documentaire, le nouvel appareil instantané était censé être compatible avec les nouveaux films The Impossible Project. Dès lors, la communauté avait placé beaucoup d'espoir dans ce nouvel appareil, il était perçu comme le sauveur et le futur de l'instantané. Cependant, l'entreprise Polaroid décida de changer sa stratégie sans en avertir ses consommateurs. À la place d'un partenariat avec The Impossible Project, le nouvel appareil commercialisé par Polaroid fut réalisé en partenariat avec Fujifilm. D'après les membres, il ne s'agissait que d'un « Fuji rebadgé ». En effet, beaucoup de connaisseurs se sont accordés à dire qu'il s'agissait d'un appareil Fujifilm Instax 7s, rebaptisé Polaroid 300 pour l'occasion. De surcroît, une stratégie de communication similaire fut également utilisée par Polaroid pour lancer son nouvel appareil numérique instantané.

> *« Mais le coup de gueule de chacun, ici, vient surtout du fait qu'ils avaient annoncé une nouvel appareil utilisant les films IP (voir article ci-dessus que j'ai cité), ils auraient peut être dû adapter leur discourt en amont, cela aurait évité de faire des déçus. » [Michael]*

Dans cette citation, l'auteur exprime sa déception quant à l'annonce de l'appareil Polaroid 300. Il évoque également l'incohérence du discours de l'entreprise et le retournement de situation qui a provoqué la colère et la déception des membres de la communauté. Beaucoup se sont sentis trahis par la marque suite à cette annonce et pour certains, plus particulièrement les enthousiastes, cet évènement a mis fin à leur relation avec la marque. Dès lors, ils ont enterré la marque et ont apporté tout leur soutien à l'entreprise The Impossible Project. Ces annonces non respectées ont également laissé les membres perplexes face à la vision globale de

l'entreprise. Les stratégies opportunistes et les changements de dernière minute laissaient plutôt transparaître un manque de vision à long terme de la part de l'entreprise. D'ailleurs, ce manque de vision n'a pas favorisé l'adhésion des membres à leur projet de revitalisation.

D'un autre côté, l'entreprise The Impossible Project qui développe des nouveaux films pour les appareils instantanés Polaroid, exprime en toute sincérité son besoin de financement afin de fiabiliser ses films et requiert pour l'occasion l'aide financière de ses consommateurs. Même si ce concept de financement ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté, il a le mérite d'être clair et honnête, selon les membres. Toutefois, The Impossible Project, qui cherche à attirer une nouvelle clientèle jeune et assez fortunée, oriente ses communications dans ce sens. Leurs communications sont régulièrement comparées à celle de la société Lomography, compagnie de photographie où le fondateur de The Impossible Project a travaillé. Pour les membres, la communication est souvent qualifiée de « mielleuse » et « d'irritante » et vise une clientèle artistique et très aisée. À ce titre, certains répondants perçoivent la communication de The Impossible Project comme non cohérente, car elle a tendance à se détourner du grand public qui était aussi une part considérable de clients au temps de Polaroid.

Donc, nos entrevues et nos données recueillies sur le forum convergent vers l'idée que pour préserver l'éthique de marque lors d'une revitalisation, les stratégies de communications doivent être cohérentes et honnêtes. Elles ne doivent pas non plus se détourner de son cœur de cible, même si elles doivent être le plus large possible pour que le discours de la marque soit audible par tous (Lewis, 1996). De plus, la vision de l'entreprise doit être la plus transparente et claire possible afin de rallier un maximum de fidèles à ses côtés.

5.3.4. Le cœur de cible de la marque

Enfin, le dernier élément qui constitue le sens profond de la marque est le cœur de cible (Lewi, 1996). Le cœur de cible est constitué des fidèles consommateurs et passionnés de la marque, souvent appelés dans la littérature les « *hardcore* » (Fox, 1987). C'est le noyau dur de la marque. Selon les membres interrogés, la communauté de marque est un précieux allié dans une revitalisation de marque. Comme beaucoup d'auteurs (Payne et *al*., 2009 ; Füller, Matze et Hope, 2008) l'ont noté, par leurs connaissances et leur passion pour la marque, les membres de la communauté sont souvent prêts à s'engager dans des projets de co-production et peuvent fournir de précieux *insights* à la marque. Dans le cas de la communauté Polaroid, les membres

ont été les premiers acheteurs/testeurs des films The Impossible Project, ce qui a assuré un soutien financier à l'entreprise. C'est « un moteur d'impulsion primaire et qui permet par la suite d'accompagner l'évolution de la marque en la soutenant » [Sébastien, entrevue]

Cependant, d'après les membres interrogés, pour s'assurer du soutien de la communauté, la marque doit de son côté remplir quelques conditions. Dans un premier temps, bien que les membres au travers de leurs discussions, puissent fournir des idées et des attentes, il faut toutefois que ces attentes et besoins soient pris en compte par la marque. Cette idée est également véhiculée au cours des discussions sur le forum. Dans cette optique, la communauté aimerait être davantage consultée et écoutée par la marque en échange d'un soutien à long terme. Si la communauté a l'impression d'être respectée et écoutée, elle va par conséquent davantage s'impliquer dans le processus. C'est notamment pour cette raison que l'entreprise The Impossible Project a obtenu le soutien de la communauté. Dès le départ, selon les membres et nos constatations, la marque The Impossible Project a su écouter les attentes de la communauté et n'a pas hésité à communiquer avec cette dernière. Rappelons également qu'un partenariat a été réalisé avec la communauté dès le début du processus de revitalisation.

> *« Il faut que la marque suive ces objectifs tout en prenant en compte les consommateurs, pourquoi fabriquer des chaussettes rouges alors que les clients demande des chaussettes bleus ? Une marque doit savoir imposer un produit à la hauteur de la demande, sinon il est clair que les ventes ne suivront pas. La Nouvelle équipe de Polaroid n'a pas su faire cette étude de marché alors qu'IP fût à l'écoute de la demande. » [Michael, entrevue]*

Dans un deuxième temps, l'entrevue de Sébastien a révélé que l'entreprise doit aussi avoir une certaine proximité avec sa communauté. Selon lui, elle ne peut pas s'attendre à un soutien éternel de la communauté sans créer une relation avec cette dernière. La communauté s'attend à un échange et à un dialogue entre les deux parties. Pour créer cette relation, les membres suggèrent la présence de l'entreprise sur le forum afin de dialoguer avec les membres, ou bien elle peut « sponsoriser » certains évènements.

> *« La marque et la communauté doivent selon moi agir de concert et sur une même longeur d'ondes, chacun doit compter sur le soutien de l'autre quelque soit son poids et ses moyens. La marque a besoin de la communauté pour qu'elle s'étende plus facilement, à défaut d'une publicité onéreuse, une publicité moins couteuse par le sponsor d'événements organisés par des membres de la communauté au nom de la marque serait un bon moyen d'assouvir les besoins de chacun. Donner*

> *une image de partage et d'interaction. La mise à disposition de matériel de produits et de ressources à quelques acteurs les plus prolifiques de la communauté pour la faire connaitre via leurs créations est selon moi un bon procédé, qu'IP applique d'ailleurs. » [Sébastien, entrevue]*

D'une certaine manière, la marque doit aussi soutenir la communauté pour conserver le soutien de celle-ci. D'après les membres interrogés, une relation équitable et bilatérale doit s'instaurer où chacun des participants contribue en fonction de ses moyens. Comme l'explique Sébastien, la communauté participe à la diffusion et à l'adoption du produit et en contrepartie, l'entreprise bénéficiant de cette forme de publicité, devrait aussi aider la communauté dans ses pratiques de revitalisation par le sponsor d'évènements. En effet, la création de *brandfests* augmente l'engagement envers la marque (McAlexander, Schouten et Koening, 2002). Nous avons d'ailleurs remarqué au cours de notre analyse que les membres qui ont été le plus en contact avec la marque The Impossible Project ou impliqués dans des projets de co-production sont souvent des enthousiastes de la marque. De plus, comme le montre cette citation d'entrevue, le contact et la proximité de l'entreprise Polaroid auraient pu permettre de réduire le risque perçu et susciter l'intérêt des consommateurs envers leur nouveau produit.

> *« Pour ce qui est de Polaroid et du lancement du Z340, c'est catastrophique. Il y a une communauté formée et pas une seule personne de chez Polaroid n'est venue faire coucou. D'accord on est une communauté à 95% francophone. Mais il y a pas mal d'étrangers qui viennent avec un français moyen pour demander des conseils et autres, parce qu'on est le seul forum polaroid actif. C'est pas rien ! Du coup très peu de monde sur Polaroid Passion a acheté le Z340, parce qu'on ne sait pas à quoi ressemble le résultat. » [Frédéric, entrevue]*

Toutefois, les membres de la communauté sont conscients d'être une certaine minorité et que leurs attentes ne sont peut-être pas représentatives de la majorité. Par exemple, ils savent pertinemment que les appareils photos de The Impossible Project en édition limitée ne leurs sont pas destinés, comme l'explique des membres sur le forum. Leurs connaissances leur permettent de dénicher les bonnes affaires et pièces rares dans les brocantes. C'est pourquoi, même si les communications et les stratégies sont « irritantes », il faut que le discours puisse être assez large pour attirer une nouvelle clientèle afin de revitaliser la marque. La plupart des membres de la communauté Polaroid, aussi bien sur le forum qu'en entrevue, ont compris que la revitalisation de la marque passait par une plus grande ouverture de la communauté et par l'élargissement de la pratique en dehors de la communauté.

> «*On est confrontés là à une problématique de mode/nostalgie qui participe aussi du mouvement de survie de l'instantané. Criticable autant qu'indispensable, donc.» [Xavier]*

Pour Xavier, ainsi que pour les autres membres, l'engouement autour de la photographie instantanée et plus particulièrement pour la photo de type vintage peut avoir un effet à double tranchant. D'un côté, la mode change et passe et peut faire retomber la marque dans l'oubli, si elle n'est pas capable de survivre à une autre tendance. De l'autre côté, si l'effet de mode est pérenne et d'assez grande ampleur, il peut entraîner la marque dans une spirale bénéfique.

> *« C'est pas faux ! Mais il faut bien qu'ils cherchent à atteindre d'autres cibles plus attirées par la mode vintage que par la photo en elle-même. Si ça peut les aider à développer plus vite et à plus grande échelle leurs films...» [Claude]*

Les propos de Claude viennent appuyer la pensée de nos répondants selon laquelle la marque tout comme la communauté peut bénéficier de ce regain d'intérêt. La marque qui engendrera des profits sera en mesure d'investir et donc d'offrir de nouveaux produits à ses consommateurs. Ainsi, les membres pourront continuer d'exercer leur passion sans restriction. Toutefois, avant d'arriver à cette étape, comme l'explique Sébastien durant son entrevue, les passionnés doivent accepter d'ouvrir la communauté à de nouvelles venues et partager leur passion qu'ils ont jusqu'à présent conservée secrètement. Donc pour lui, une partie du succès de la revitalisation de la marque passe par l'acceptation des membres à perdre, en quelque sorte, une partie de leur contrôle sur la marque.

> *« En tant que passionné de photo je ne peux qu'approuver le projet impossible car ce sont avant tout des passionnés qui ont fait ce pari fou, en terme de marketing cela ouvre plus la marque aux néophytes mais éloigne aussi les érudits qui pourrait y voir une une prostitution de la marque pour le profit. Mais je pense que tous les moyens sont bons, et s'il faut passer par là pour finaliser le projet impossible, un passionné saurait l'accepter. » [Sébastien, entrevue]*

Considérant nos différentes sources de données, le degré d'ouverture par rapport à l'élargissement de la pratique en dehors de la communauté est donc une condition de réussite. Cependant, d'après l'ensemble des membres, cette ouverture ne doit toutefois pas détourner la marque de sa cible première. Elle doit veiller à étendre son procédé tout en préservant les éléments de l'essence de marque. Si la marque requiert le soutien de la communauté pour se relancer, elle ne doit pas tourner le dos à son noyau dur de fidèle une fois stabilisée. Par

exemple, l'administrateur du forum nous a confié qu'après avoir eu des contacts réguliers avec l'entreprise The Impossible Project à ses débuts, cette dernière s'est désormais éloignée de la communauté et ne donne plus de nouvelles. Cette attitude a eu pour répercussion une perte d'intérêt et d'enthousiasme pour la marque. Cette perte d'intérêt a également été ressentie au cours de l'analyse du forum et lors des entrevues. En effet, pour que l'on puisse parler d'engagement, les deux parties doivent vouloir entretenir une relation durable à long terme (Sung et Campbell, 2009).

En bref, selon les membres de la communauté pour qu'une marque préserve son essence, elle doit s'intéresser à son cœur de cible qui demande d'être écouté et consulté en échange d'un soutien. Il faut que la marque prenne en considération les attentes de son cœur de cible afin d'entretenir une relation durable. La marque devrait également veiller à nourrir cette relation sur le long terme et de façon durable. De son côté, pour assurer le succès de la revitalisation de marque, la communauté doit afficher un certain degré d'ouverture et être prête à partager sa passion avec une nouvelle cible.

6. DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons présenter brièvement les résultats obtenus lors de notre analyse sous forme de synthèse. Par la suite, nous allons dégager de cette conclusion, les principales contributions théoriques qui viennent participer à l'avancement des connaissances dans la communauté scientifique et les mettre en perspective avec la littérature existante. Enfin, nous montrerons également que cette étude a des retombées managériales, qui serviront à mettre en lumière certains aspects à considérer lors d'une revitalisation de marque pour les gestionnaires.

6.1. Synthèse des résultats

À l'heure actuelle où la plupart des lancements de nouvelles marques se soldent par un échec, les gestionnaires convoitent de plus en plus la revitalisation de marque, qui consiste à utiliser des anciennes ou de nouvelles sources du capital de marque (Keller, 1999b), dans le but ultime de redonner une nouvelle jeunesse à une marque morte ou oubliée de tous. Dès lors, il est possible de totalement repositionner une marque ou de la relancer avec des dimensions contemporaines tout en préservant les valeurs d'origines, c'est ce que Brown, Kozinets et Sherry (2003) appellent le *rétro marketing*. Peu importe la stratégie utilisée, la majorité des auteurs préconisent un retour aux sources (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996) et une analyse approfondie des éléments qui ont fait le succès de la marque avant de procéder à une revitalisation. De cette analyse, les auteurs conseillent de préserver les valeurs centrales de la marque (Kapferer, 2002; Urde, 2003) ou encore l'essence de marque (Aaker et Joachimstahler, 2000; Kelly, 1998; Lewi, 1996; Urde, 2003), tout en s'adaptant à la réalité.

Force est de constater que cette stratégie, si elle est bien réalisée, peut être source de succès. Prenons le cas de Converse, Mini, la New Beatle ou de la Pabst Blue Ribbon qui sont tous des revitalisations de marque réussies. Pour la plupart des marques citées, on peut parler de marques mythiques qui ont une forte charge émotionnelle et qui sont capables de rassembler des consommateurs en communauté. Pourtant, en prenant en considération leur pouvoir grandissant et leur implication dans la co-création des significations de la marque, il est très étonnant de constater que ces communautés ne soient pas incluses dans le processus de

revitalisation de marque, et qu'aucun auteur ne s'est penché sur leur contribution potentielle dans une revitalisation.

Par conséquent, notre étude vise à combler ce manque dans la littérature et cherche à comprendre comment les membres d'une communauté contribuent à revitaliser une marque en déclin. Notre netnographie de la communauté Polaroid, incluant une observation non-participante et des entrevues individuelles, nous a permis de confirmer l'apport des membres d'une communauté de marque dans un processus de revitalisation. En effet, nos résultats suggèrent que les membres de la communauté développent, au travers de leurs actions, de leurs expériences et de leurs discussions, des pratiques qui s'incorporent directement dans les différentes stratégies de revitalisation de Keller (1999b). Ils participent donc également à la co-création de la marque. Ces pratiques, au nombre de onze (Tableau 3, p 77), peuvent se regrouper en quatre catégories : la gestion des significations, l'exposition de la marque, la consommation de la marque et la diffusion de l'information. Non seulement, ces pratiques contribuent à la revitalisation de marque, mais favorisent aussi l'émergence de nouveaux rôles au sein de la communauté. Ces nouveaux rôles – les néophytes, les utilisateurs, les enthousiastes et les puristes – contribuent au processus de revitalisation, en embrassant et en développant en retour certaines pratiques. La communauté s'organise autour de ces nouveaux rôles pour répondre à ce changement et laisser place à la création de nouvelles significations et valeurs. Ces rôles favorisent également une meilleure compréhension des attentes.

En plus des pratiques et des rôles qui contribuent à la revitalisation de la marque, les membres de la communauté formulent des critères à respecter pour une marque qui décide de se revitaliser. Ainsi, par l'établissement de ces critères de succès, la communauté fournit à la marque une ligne de conduite à suivre afin que cette dernière soit acceptée et légitimée au sein de la communauté. Tout comme le suggèrent certains auteurs aux gestionnaires, nos résultats montrent que les membres de la communauté cherchent à préserver le sens profond de la marque, autrement dit l'essence de marque. Plus particulièrement, ils cherchent à préserver certains points qui composent l'essence de marque telle que définie par Lewi (1996) soit : l'histoire de la marque, le produit, l'éthique de la marque et le cœur de cible. Plus précisément, les membres s'attendent à ce que la marque revitalisée préserve et perpétue l'histoire de la marque, ainsi que le produit. Ils s'attendent à avoir une certaine continuité avec la marque originelle lors de lancements de nouveaux produits. Par ailleurs, l'acceptation de la

marque passe aussi par son niveau de qualité et le prix affiché. Tous les membres ne sont pas prêts à renoncer à ces critères uniquement pour aider la marque à se revitaliser. Les membres privilégient également une certaine cohérence et transparence dans le discours de la marque. En d'autres termes, ils s'attendent à ce que la marque respecte ses promesses et ses engagements. Enfin, selon les membres, il est primordial que la marque instaure un dialogue avec sa communauté pour créer une relation durable et équitable. D'après les membres, la marque doit éviter de se détourner de sa cible première et ils souhaiteraient également davantage d'aide financière de la part de la marque qu'ils soutiennent.

6.2. Contributions théoriques

Nous allons maintenant extraire de cette synthèse et de notre précédente analyse, les plus importantes contributions théoriques découlant de cette recherche. Outre le fait de montrer la contribution des membres d'une communauté dans le processus de revitalisation de marque, notre étude apporte également des éclairages théoriques sur le capital de marque, l'essence de marque, l'organisation des communautés de marque ainsi que sur la fidélité des membres.

6.2.1. L'apport des communautés de marque dans le processus de revitalisation

Tout d'abord, le but ultime de notre étude était de comprendre comment les membres d'une communauté de marque pouvaient contribuer à revitaliser une marque en déclin. En étudiant d'un point de vue collectif la communauté Polaroid et en s'inspirant de la théorie des pratiques, nous avons constaté tout comme Schau, Muniz et Arnould (2009) que par leur compréhension des normes et procédures, leurs connaissances reliées au projet et à leur engagement (Schatzki, 1996; Warde, 2005), les membres développent des pratiques. Certaines de leurs pratiques aident à revitaliser la marque. Pour Schau, Muniz et Arnould (2009), les pratiques identifiées au cours de leur étude, servent à créer de la valeur pour la communauté. Cependant, les onze pratiques que nous avons identifiées, au cours de notre analyse de contenu du forum et durant les entrevues, vont au-delà et viennent directement créer de la valeur pour la marque, plus particulièrement pour le capital de marque. En effet, chacune des pratiques répertoriées s'insèrent dans les stratégies de revitalisation de Keller (1999b). Elles influencent directement la notoriété et les associations fortes, uniques et favorables de la

marque. Rappelons que ces deux éléments constituent la connaissance de la marque, une des deux composantes du capital de marque selon Keller (1993). Notre étude montre donc que les membres de la communauté de marque sont des acteurs dynamiques dans la création du capital de marque et des significations de la marque. Ils agissent conjointement et collectivement, grâce à leurs pratiques, à revitaliser le capital de la marque en déclin. En ce sens, ils participent à la construction de la marque. Ce constat va dans le même sens que les auteurs Brown, Kozinets et Sherry (2003). Pour eux, le consommateur est largement sous-estimé dans le modèle d'équité de marque de Keller (2001) (*customer-based brand equity model*), qui tend en effet à réduire le consommateur en simple récepteur passif des actions marketing.

De plus, notre étude prouve bien que la co-création de valeur pour la marque provient à la fois de l'entreprise, des expériences personnelles, des interactions avec les membres de la communauté et des différentes parties prenantes tout comme le suggère le modèle de Payne et *al.* (2009). Au sein du groupe, les membres renégocient les significations de la marque et tentent d'instaurer ces nouvelles significations au sein du groupe ainsi qu'aux autres consommateurs. Désormais, le transfert de significations aux consommateurs passe bel et bien par des groupes de référence (Escalas et Bettman, 2005). Par ailleurs, l'observation du processus de revitalisation sur une longue période nous a permis de constater que les significations de la marque ne sont pas stables dans le temps, comme le supposent Ligas et Cotte (1999), mais souvent renégociées par la communauté pour préserver ses croyances. Cependant, la modification de ces significations n'est pas faite uniquement dans un but personnel et favorable à la communauté. Elle sert aussi à garder la marque pertinente aux yeux des consommateurs en essayant de la distinguer de la concurrence et en lui conférant des dimensions uniques. La communauté ne prend pas en compte uniquement ses intérêts, mais également ceux de la marque.

En outre, nos différentes sources mettent en lumière la capacité d'abnégation de certains membres de la communauté, notamment des enthousiastes, mais aussi de certains utilisateurs. Leur fidélité, leur passion et leur engagement pour la marque les pousse à faire des sacrifices afin que cette dernière puisse se revitaliser de façon pérenne. Ces membres, surtout connus pour leur sur-consommation de la marque (Muniz et O'Guinn, 2001), se limitent toutefois dans leur collection d'appareils photos instantanés pour laisser circuler les appareils sur le marché et

ainsi permettre à de nouveaux initiés de s'en procurer. Plus encore, ils sacrifient de leur temps pour tester les films et informer la nouvelle entreprise The Impossible Project des résultats. Ils sont prêts à s'impliquer financièrement pour développer les films, même si la qualité est loin d'être au rendez-vous. Souvent très protecteurs à l'égard de la marque et très sensibles quant à l'authenticité, la plupart des membres de la communauté acceptent toutefois d'ouvrir leur communauté et de partager leur passion avec d'autres membres qui ne sont pas forcément présents pour les bonnes raisons. Ils sont conscients que le développement de services connexes et l'arrivée de nouveaux groupes peuvent participer à la survie de la marque et pour cela, sont prêts à les accueillir. Ces résultats témoignent de la vision à long terme que la communauté a pour la marque et viennent contredire la vision de Kapferer (2002), pour qui les consommateurs sont motivés uniquement par leurs propres intérêts et ont donc une vision à court-terme des besoins de la marque. Pour ces raisons, il limite leur implication dans l'élaboration des stratégies de revitalisation de marque.

En somme, notre étude montre la contribution des membres d'une communauté dans le processus de revitalisation. Ils contribuent à renforcer le capital de marque en créant et développant des pratiques qui ont pour effet de revitaliser la marque. Ils deviennent des acteurs impliqués dans la création de la marque et de ses significations. De plus, leur vision à long terme ainsi que leur capacité à se sacrifier pour la marque légitiment leur implication dans le processus. Ils possèdent la volonté et les capacités nécessaires pour participer à la revitalisation d'une marque.

6.2.2. Les rôles et la complexité des relations

Cette étude apporte également un regard nouveau sur le fonctionnement des communautés de marque en montrant l'évolution des rôles. Conforme avec les résultats de la recherche menée par Quester et Fleck (2008), notre étude montre que les rôles au sein de la communauté changent et évoluent pour s'adapter au changement. Cette évolution est importante pour le bon fonctionnement de la communauté, car elle permet à cette dernière d'intégrer les nouvelles significations issues de la revitalisation de marque. La transformation des rôles permet aussi aux membres de la communauté de faire évoluer leur relation avec la marque. En effet, nos résultats témoignent que les réactions et les attitudes envers la marque ne sont pas les mêmes, certaines sont plus positives que d'autres. Cependant, la communauté doit être assez flexible et élastique pour intégrer ces nouvelles données et permettre aux

membres de trouver leur place, sans quoi nous supposons que les membres quitteront la communauté. Pour Founier et Lee (2009), une communauté de marque active et prospère est une communauté qui permet à ses membres de changer de rôles pour gérer le changement.

Notre étude souligne de nouveau l'importance de prendre en considération l'hétérogénéité des membres d'une communauté. Même si la communauté forme un tout collectif, elle est bien constituée de membres distincts ayant leur propre individualité. Nous avons constaté que certains, les utilisateurs, sont plus concernés par la qualité et le prix, tandis que les néophytes sont attirés par les couleurs « vintage ». Les attentes et les réactions de ces sous-groupes divergent, mais chacun contribue à la revitalisation de marque en participant et en consolidant les pratiques. Certes, chaque sous-groupe a un apport et une implication différente au sein des pratiques. Par exemple, les enthousiastes sont les plus impliqués dans les pratiques tandis que les puristes sont les moins. Mais, c'est grâce à la diffusion de l'information et aux discussions avec les autres membres, que les enthousiastes transmettent leur savoir et propagent leurs pratiques aux autres membres. Pour Warde (2005), c'est de cette façon que les membres comprennent leur rôle dans les pratiques et ce qui est requis. Nous supposons qu'à plus long terme, les enthousiastes grâce à leur position dans la hiérarchie et leur crédibilité au sein de la communauté, enrôleront d'autres membres dans leurs pratiques de revitalisation pour que celles-ci puissent se développer et s'étendre.

Enfin, notre étude apporte un éclairage nouveau sur la fidélité de la marque. Jusqu'à présent, la littérature affirme que les consommateurs fidèles sont plus aptes à pardonner les transgressions de la marque (Keller, 1998) et les erreurs liées à la qualité de service (Berry, 1988). En effet, les enthousiastes sont plus tolérants par rapport à la qualité des films The Impossible Project et laissent place à l'évolution. Toutefois, dans l'analyse des discussions du forum et dans les entrevues, nous avons constaté pour les enthousiastes le phénomène de *backlash* (Thompson, Rindfleisch, Arsel, 2006). En réponse au changement de significations de la marque Polaroid, dû à son récent repositionnement, les enthousiastes ont décidé d'enterrer la marque. Ne partageant pas les mêmes valeurs que la nouvelle entreprise, ce sous-groupe a préféré rejeter la marque pour laisser la place à The Impossible Project. Cependant, ils restent encore fidèles à l'ancienne marque Polaroid. Nos résultats suggèrent donc que le noyau dur (*hardcore*) serait moins tolérant que les autres membres de la communauté lorsque les significations et les valeurs de la marque changent. Dans ce cas-ci, nous ne pouvons pas

réellement parler d'un retournement de la communauté contre la marque, mais il s'agirait plutôt d'un transfert. Autrement dit, les membres transfèrent leur fidélité d'une marque à une autre marque. Ce constat voudrait éventuellement supposer que les membres ne sont pas forcément fidèles à la marque en tant que telle, mais plutôt aux valeurs et aux significations que celle-ci comporte. Donc, notre étude nous amène à conclure que certains membres peuvent rester fidèles à la marque pré-revitalisation, sans toutefois que cette fidélité se transpose directement à la marque post-revitalisation. Elle peut être transférée à une toute autre marque qui se rapproche cependant plus de la marque pré-revitalisation.

6.2.3. La revitalisation et l'essence de marque

Ce dernier constat nous amène directement à notre dernière partie qui souligne l'importance de l'essence de la marque dans un processus de revitalisation. Que ce soit dans le cas d'une extension de marque ou d'une revitalisation de marque, beaucoup d'auteurs ont souligné l'importance de conserver intacte l'essence de marque (Aaker, 1991; Keller, 1999b; Lehu, 2004, 2006; Lewi, 1996) ou les valeurs centrales de la marque (Urde, 2003 ; Kapferer, 2002). Pour Lehu (2002), pour qu'une revitalisation de marque soit efficace, l'image globale de la marque doit correspondre à ses valeurs. Notre étude va dans la même lignée et prouve que la préservation de l'essence de marque est le facteur central d'une revitalisation de marque réussie pour les membres d'une communauté. Les membres de la communauté définissent les facteurs de réussite au travers des quatre éléments qui composent l'essence de marque selon Lewi (1996) : l'origine historique et géographique, le produit, l'éthique de marque et le cœur de cible. Le respect de ces quatre critères conduit à une meilleure acceptation de la marque revitalisée au sein de la communauté. En d'autres termes, la marque est légitimée et acceptée par la communauté en respectant et en préservant l'essence de marque. Tel des gardiens (Cova et Carrère, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001), les membres cherchent à protéger la marque de toutes actions qui visent à modifier ou à altérer cette essence.

De plus, notre observation non-participante et nos entrevues mettent en avant l'importance de la continuité et de la cohérence pour les membres d'une communauté dans le cas d'une revitalisation de marque. En comparant un repositionnement de marque avec une revitalisation par le *rétro marketing* (Brown, Kozinets et Sherry, 2003), notre étude suggère que les membres de la communauté sont plus enclins à une évolution plutôt qu'à une révolution de la marque, et ainsi privilégient largement la stratégie de *rétro marketing.* Cette stratégie

permet de préserver l'essence de marque tout en rendant la marque actuelle. De surcroît, elle ne bouleverse pas les valeurs et les croyances de la communauté d'où une acceptation de la part des membres. Il est donc important pour l'entreprise de préserver et perpétuer l'essence de marque. Par ailleurs, même si ces résultats ne sont pas reportés directement dans notre étude, nous avons constaté au travers de notre observation que les membres cherchent une certaine évolution de la part de la marque. Dans le cas présent, il s'agit d'une amélioration de la performance globale des films et de la performance environnementale, c'est-à-dire une réduction des produits polluants utilisés dans la chimie des films ainsi que les batteries pour les appareils. Ils cherchent tout de même à aller plus loin que ce que la marque a déjà fait. Donc tout comme le préconise Kapferer (2002), il faut que la marque reste cohérente dans le temps, mais « doit surprendre pour rester excitante ».

6.3. Implications managériales

Notre étude menée sur la communauté Polaroid a également pour but d'éclaircir certaines zones d'ombres quant à la revitalisation d'une marque et de guider les gestionnaires à travers ce parcours. Plus particulièrement, par cette recherche, nous avons tenté de déterminer 1) comment les gestionnaires peuvent s'assurer de réussir une revitalisation de marque et 2) comment les gestionnaires de marque et les membres d'une communauté peuvent collaborer dans un processus de revitalisation de marque.

6.3.1. Limiter les effets négatifs lors d'une revitalisation

Dans un premier temps, notre étude nous a permis d'identifier certains principes à suivre lorsqu'un gestionnaire de marque décide d'entreprendre une revitalisation de marque et surtout pour que celle-ci soit considérée comme une réussite. Tout d'abord, comme le suggère un certain nombre d'auteurs (Brown, Kozinets et Sherry, 2003; Lehu, 2006; Lewi, 1996), toutes les marques ne sont pas éligibles pour une revitalisation de marque. Pour Lewi (1996), il faut que la marque en déclin possède au moins 10 % de notoriété résiduelle pour prétendre à une revitalisation de marque. Dans le cas particulier de revitalisation par le *rétro marketing*, les auteurs Brown, Kozinets et Sherry (2003) identifient trois critères à respecter : 1) il faut que la marque existe en tant qu'histoire, 2) qu'elle possède une essence de marque vive 3) et enfin, qu'elle soit capable d'engendrer le désir d'une communauté ou d'un passé idéalisé.

Dans un deuxième temps, une fois que ces critères d'éligibilité ont été vérifiés, une analyse et un diagnostic approfondi de la marque sont fortement recommandés. Pour cela, le gestionnaire devrait s'assurer de comprendre la marque dans son ensemble, c'est-à-dire de sa naissance jusqu'à son déclin, en dressant un portrait global de son cycle de vie. Cette analyse devrait permettre d'identifier, comme le préconise Keller (1999b), les éléments qui ont fait le succès de la marque. De plus, il faut avoir une bonne compréhension de la composition du capital de marque, et surtout comme le montre notre étude, de l'essence de marque qui constitue le cœur de l'identité de marque. Étant donné, que les membres de la communauté caractérisent le succès d'une revitalisation de marque par sa capacité à préserver l'essence de la marque, le gestionnaire devrait prendre le temps de bien considérer les différents éléments qui composent l'essence de marque. Il faut aussi garder à l'esprit que ce genre de communauté, par ses connaissances avancées de la marque et du produit, et par son implication dans la construction des significations et du capital de marque, a une idée assez précise de l'essence de la marque. Dès lors, ils ne se laisseront ni séduire par une communication « opportuniste » qui essaie de copier les caractéristiques de la marque, ni laisseront un gestionnaire transgresser ses significations. Pour bien saisir l'essence de marque, le gestionnaire peut s'appuyer sur la définition de Lewi (1996) pour procéder à son diagnostic. D'après notre analyse, les facteurs de succès les plus importants pour les membres qui ressortent sont la préservation de l'histoire de marque et l'éthique de marque. Si ces deux composantes sont parfaitement respectées, les gestionnaires possèderont les lignes directrices pour revitaliser le produit et s'adresser à leur cœur de cible, soient les deux autres composantes de l'essence de marque.

De surcroît, notre étude souligne également l'importance de comprendre la composition interne d'une communauté de marque. Bien que regroupés par une passion commune, les différents sous-groupes qui la composent ont des attentes et des besoins différents. C'est en composant avec ces différences, c'est-à-dire en adaptant son dialogue et certaines de ces stratégies, que le gestionnaire de marque peut s'assurer d'une potentielle réussite. En plus de procéder à un diagnostic de la marque, le gestionnaire devrait avoir une connaissance approfondie des différents rôles qui constituent la communauté, s'il décide de s'allier avec eux pour revitaliser la marque. Notre étude leur apporte donc un éclairage sur les attentes et les différents rôles d'une communauté. Cependant, le gestionnaire doit aussi comprendre la culture interne de la communauté, est-elle vraiment encline à l'évolution et au changement ?

Existe-t-il des activistes au sein de la communauté ? Qu'est-ce que la communauté valorise dans la marque ?

Pour cela, le gestionnaire peut décider de lire les archives du forum et d'interagir avec les membres de la communauté à la manière d'une netnographie. De fait, le gestionnaire qui décide de revitaliser une marque pourrait se doter d'un *community manager* qui possède à la fois des connaissances sur la marque et une compréhension de la communauté. Il pourrait s'assurer de collecter le retour des membres sur le produit et les stratégies de l'entreprise et veiller à diffuser l'information sur la marque au sein de la communauté. D'ailleurs, notre étude a suggéré que la présence d'un membre de l'entreprise servait à établir une relation de proximité avec ses consommateurs et parfois même de réduire le risque perçu lors de la sortie d'un nouveau produit. Toutefois, il faut que cette personne accepte et comprenne le fonctionnement de la communauté, il doit s'intégrer dans le groupe et éviter d'avoir des intentions purement commerciales, comportement qui est rarement apprécié dans une communauté. Tout comme certains membres, il deviendrait un intermédiaire entre la marque et la communauté. Rappelons également que sa présence dans la communauté ne sert pas non plus à réguler les discussions entre les membres et à garder un contrôle sur la communauté. Le gestionnaire de marque doit désormais apprendre à partager son pouvoir avec les consommateurs s'il veut bénéficier pleinement des avantages de ces regroupements.

Par ailleurs, cet intermédiaire permettrait d'engager le dialogue entre la communauté et la marque. Ce dialogue est nécessaire si le gestionnaire désire collaborer avec une communauté pour revitaliser une marque. Il doit être à l'écoute de la communauté et comprendre ses attentes, ainsi il évitera certaines erreurs liées à une mauvaise connaissance de sa cible. C'est, entre autre, à travers ces échanges et rencontres que la valeur et les connaissances se transmettent d'une partie à une autre. Comme Payne et *al.* (2009) le démontre par le biais de son modèle de co-création de valeur, les rencontres sont la condition sine qua non pour que l'on puisse parler de co-création. En outre, c'est notamment grâce à ces échanges entre la marque et la communauté qu'une relation se bâtit et se fortifie. Cependant, comme l'illustrent nos résultats, cette relation doit être équitable et à double sens. La marque ne peut pas demander le soutien de la communauté dans le processus de revitalisation sans aider la communauté en retour. Chaque partie doit contribuer à la hauteur de ses moyens pour que cette relation soit viable. Par exemple, selon les membres de la communauté Polaroid, en

échange du soutien de la communauté, la marque pourrait commanditer certains évènements en fournissant, entre autre, du matériel photographique ou en finançant certaines activités. Cette tactique est utilisée par la marque The Impossible Project et semble être appréciée des membres. En effet, les activités autour de la marque, appelées dans la littérature *brandfest* (McAlexander, Schouten et Koening, 2002), sont reconnues pour consolider les attitudes positives sur la marque, mais surtout pour renforcer l'engagement des membres auprès de la marque. Cet engagement est au cœur du bon fonctionnement d'une communauté. Certes, même s'il existe divers degrés d'engagement au sein du groupe, le gestionnaire a le pouvoir et la capacité de développer et de nourrir cet engagement envers la marque. Nos observations confirment l'importance de ce point. En effet, rappelons nous que dans notre étude, les enthousiastes de la marque sont les membres les plus engagés et ce sont eux également qui ont été le plus en contact direct avec la marque (partenariat, testeur, visite d'usine, conférence,…). Ces mêmes personnes sont aussi les plus fervents supporteurs et défenseurs de la marque The Impossible Project. C'est pourquoi, le gestionnaire doit veiller à cultiver et à renforcer cet engagement en commanditant certains évènements ou en dialoguant avec cette communauté. Ainsi, les gestionnaires ont la capacité de rallier plus de membres sous le rôle d'enthousiaste et de bénéficier de plus de soutien et support pour revitaliser la marque.

Cependant, les gestionnaires ne devraient pas uniquement avoir recours à leur communauté dans les moments difficiles de la marque. L'établissement de cette relation doit être entrepris le plus tôt possible, ceci aidera notamment à prémunir à long terme la marque contre certains effets néfastes et bénéficier d'un soutien fort de sa communauté. Par ailleurs, cette relation doit être constante et être envisagée à long terme par les deux parties. Il n'est pas recommandé d'utiliser une communauté de façon épisodique et temporaire sous peine d'aliéner la communauté contre la marque. Dans le cas étudié, après avoir demandé le soutien de la communauté Polaroid et avoir été en contact régulier avec l'administrateur du forum, la marque The Impossible Project a délaissé la communauté en réduisant ses contacts. Ceci a eu pour impact immédiat une baisse d'enthousiasme et d'intérêt de l'administrateur envers cette marque. Donc, si un gestionnaire décide de s'engager avec une communauté pour revitaliser sa marque en déclin, il doit faire en sorte d'instaurer un dialogue durable et honnête avec cette dernière, et non pas simplement utiliser la communauté et ses ressources.

6.3.2. Les possibilités de collaboration entre la marque et la communauté

Nous allons maintenant nous concentrer sur la deuxième partie des implications managériales, plus précisément comment les gestionnaires et la communauté peuvent collaborer dans le processus de revitalisation. Comme nous l'avons vu précédemment, pour développer une relation équitable et durable, le gestionnaire a la possibilité de s'impliquer davantage avec la communauté et d'instaurer un dialogue. Nous allons justement nous pencher sur les différentes possibilités existantes pour que la marque et la communauté puissent collaborer dans un processus de revitalisation.

Rappelons-nous que lors de notre analyse des résultats, nous avons identifié onze pratiques permettant aux membres d'aider la marque à se revitaliser en co-créant le capital de la marque. Nous pensons également que c'est à travers ces pratiques que la marque et la communauté peuvent collaborer. En effet, la marque a la possibilité de soutenir les membres dans quelques unes de ces pratiques comme nous le verrons plus en détail dans les sections suivantes (Figure 3, p 117)

Tout d'abord, concernant les pratiques issues de la **gestion des significations**, la marque a peu de pouvoir sinon que de laisser les membres être des co-créateurs du capital de marque. Afin de transformer les défauts en qualité, affirmer la singularité et raviver les bénéfices, le gestionnaire doit laisser une partie de son pouvoir à la communauté pour que celle-ci puisse négocier, redéfinir et s'approprier les significations de la marque. Pour cela, la marque ne doit pas avoir une identité excessivement fermée due à trop d'attention marketing. L'identité de marque doit être en mesure d'incorporer les nouvelles significations qui émergent de la communauté.

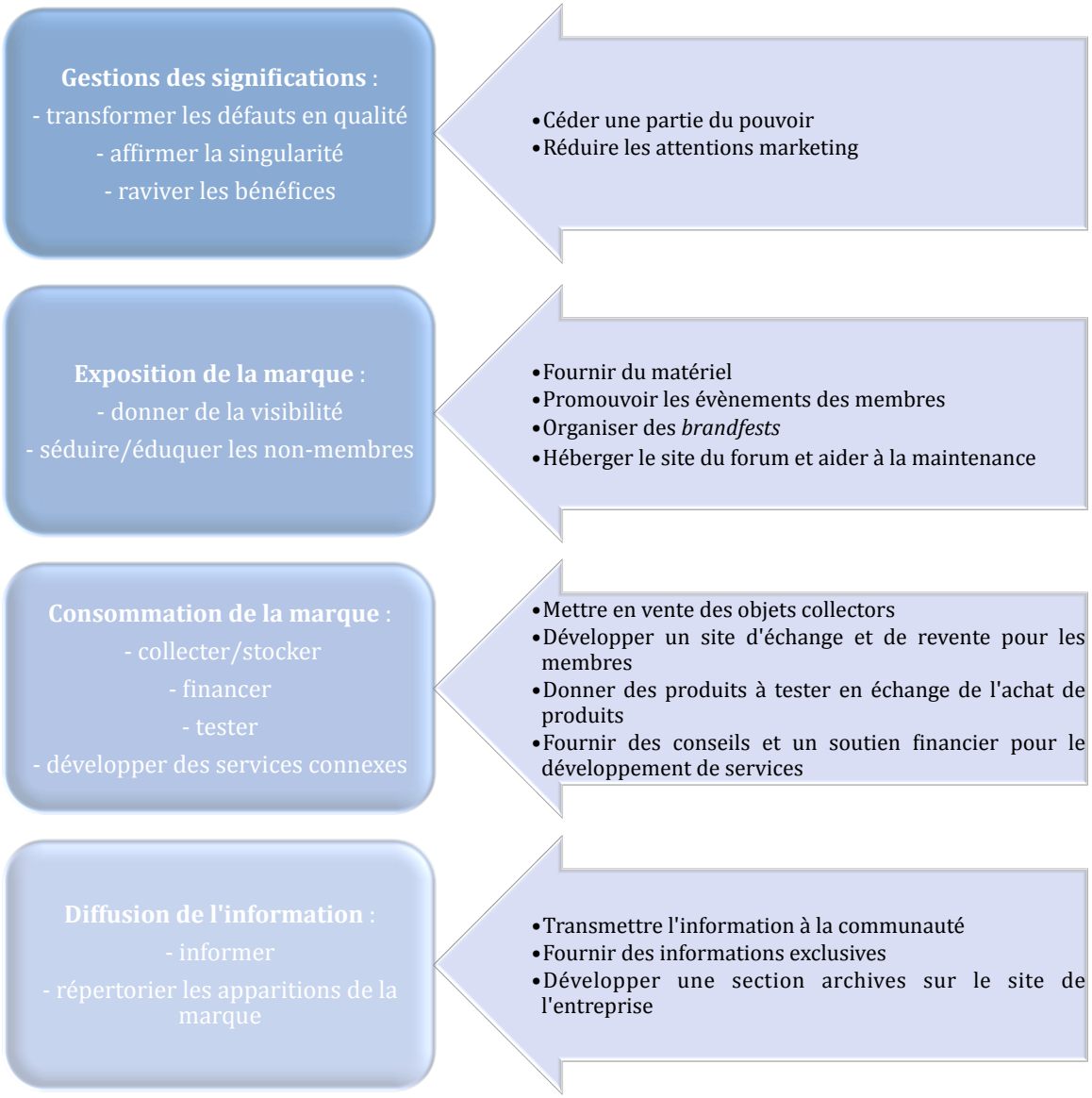
Ensuite, pour la catégorie **exposition de la marque**, les gestionnaires ont la possibilité de soutenir deux pratiques : donner de la visibilité et séduire/éduquer les non-membres. Dans la première pratique, les membres tentent par le biais d'expositions (virtuelles et physiques) de raviver la marque. Dès lors, la marque peut fournir le matériel nécessaire à l'artiste pour exposer : films, appareils photos, local, et peut promouvoir ces évènements auprès de ses clients. De plus, la marque peut aussi fournir le site d'hébergement et assurer la maintenance du forum. Pour la pratique séduire/éduquer, en plus de promouvoir les ouvrages créés par les membres de la communauté visant à éduquer les non-membres, la marque peut aussi créer

conjointement avec la communauté des évènements célébrant la marque afin de renforcer l'engagement, mais aussi d'attirer de nouveaux clients.

Pour **la consommation de la marque** et plus particulièrement pour la pratique collecter/stocker, l'entreprise peut mettre en vente des objets *collectors*, comme a décidé de faire Polaroid en partenariat avec The Impossible Project. Toutefois, il serait également bien que l'entreprise puisse développer un site d'échange et de revente pour les anciens appareils Polaroid discontinués. Ainsi, le gestionnaire favoriserait la circulation du matériel à des prix raisonnables, car il ne faut pas oublier que les membres sont des connaisseurs et sont capables d'évaluer la valeur des choses. Pour la pratique de financer et tester, la bonne manière de procéder serait à l'image de The Impossible Project. En échange du soutien financier de la communauté via l'achat de produits, l'entreprise inclut les personnes dans le processus de développement de produit. De façon générale, une entreprise peut remercier ses fidèles consommateurs en les intégrant dans des projets de co-création. Enfin, dans le développement de services connexes, l'entreprise et les gestionnaires pourraient agir à titre de consultant et aider les membres à développer leur projet que ce soit sous la forme de conseils ou de bourses de financement.

Enfin, pour la dernière catégorie qui est la **diffusion de l'information**, les gestionnaires doivent s'assurer de transmettre l'information à la communauté. Cette information doit être claire et honnête pour préserver l'éthique de marque. De plus, ils pourraient également fournir des informations exclusives à la communauté pour alimenter leur relation. Pour la pratique répertorier les apparitions de la marque, l'entreprise pourrait avoir une section archive/ historique de la marque très détaillée sur son site Internet, ou un livre sur l'histoire complète de la marque afin de favoriser la recherche des membres et de veiller à accroître le capital culturel de la communauté.

Figure 4 : Exemples de collaboration entre la marque et la communauté



7. LIMITES ET AVENUE DE RECHERCHES

Pour conclure, dans cette dernière partie, nous présentons les limites reliées à cette étude ainsi que des propositions de pistes pour les recherches futures.

Le choix de notre méthode de recherche, la netnographie, comporte en elle-même des limites que nous devons préciser. Tout d'abord, la méthode netnographique comporte les mêmes

limitations que l'ethnographie traditionnelle (Kozinets, 2002). Plus particulièrement, ces méthodes s'intéressent uniquement à un cas ou à un contexte précis. Dans ce cas-ci, il s'agissait de la marque Polaroid. Même si ce cas, quelque peu particulier, présente deux différentes stratégies de revitalisation de marque, cette méthode souffre d'un problème de généralisation. En effet, il est difficile de transposer nos résultats à d'autres études ou bien il faut être vigilant si on décide de la faire. C'est pourquoi d'autres recherches avec différentes marques en déclin devraient être menées pour confirmer nos résultats.

De plus, nous avons également choisi de procéder à une observation non-participante pour notre netnographie. Pour Kozinets (2010), en enlevant le caractère participatif, la netnographie risque d'occulter une partie de la compréhension de la culture de la communauté. De plus, ce choix méthodologique implique que le chercheur déduise des inférences psychologiques qui ne peuvent pas réellement être prouvées empiriquement. Cependant, nous sommes confiants que grâce à une lecture approfondie des archives et à nos entrevues semi-dirigées, nous avons pu obtenir une compréhension satisfaisante de la communauté et ainsi réduire ces deux préoccupations.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas nier la présence d'un éventuel biais de la part des participants aux entrevues semi-dirigées qui se sont uniquement déroulées par voie électronique. En effet, comme le mentionne Kozinets dans son ouvrage, « le membre a le temps de réfléchir à ce qu'il écrit et peut donc donner une orientation stratégique et une meilleure présentation de lui-même » (Kozinets, 2010 :69, traduction libre). Donc, d'autres études devraient éventuellement introduire le caractère participatif dans la netnographie afin de réduire le biais et les inférences.

Dans notre recherche, nous avons également utilisé une marque connue de tous, mais qui reste tout de même assez marginale et peu courante. En effet, la marque Polaroid a une visée artistique et sert souvent à des personnes qui veulent se démarquer dans leur démarche photographique. Dans ce cas, des recherches futures devraient s'intéresser à des marques de consommation courantes qui sont toutefois capables d'engendrer un désir de rassemblement chez les consommateurs. De plus, en étudiant d'autres types de marques, les recherches futures pourraient s'intéresser aux caractéristiques de marque qui poussent les consommateurs à soutenir une revitalisation de marque plutôt qu'à la rejeter. Enfin, d'autres

études pourraient aussi se pencher sur le mécanisme de transfert de significations d'une marque à une autre, tel que constaté dans notre étude.

ANNEXE

GUIDE D'ENTREVUE

INTRODUCTION

Jusqu'à présent, la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la revitalisation de marque proposent diverses solutions aux gestionnaires pour redynamiser la marque, en leur offrant notamment de retrouver les éléments qui ont fait le succès de la marque, ou en renouant le dialogue avec la cible première de la marque. Toutefois, il s'avère qu'en pratique très peu de gestionnaires incluent cette cible dans leur stratégie de revitalisation de la marque. Pourtant, ces dernières années, les consommateurs rassemblés en communauté autour de la marque (communauté de marque) ont gagné du pouvoir et sembleraient jouer un rôle déterminant dans le processus de revitalisation de la marque.

Cette étude a pour principaux objectifs de comprendre comment les membres d'une communauté de marque peuvent aider une marque en déclin à se revitaliser et quelles sont les pratiques générées par les membres pour redynamiser la marque. Pour répondre à ces objectifs, nous avons décidé de nous concentrer sur le cas de Polaroid qui semble être un cas assez représentatif d'une stratégie de revitalisation de marque.

Le comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal a statué que cette recherche respecte les normes d'éthique et de confidentialité en vigueur. De plus, si vous décidez de garder certaines informations confidentielles, nous veillerons particulièrement à ce que votre souhait soit respecté. Si vous n'y voyez aucun inconvénient, votre entrevue sera enregistrée et conservée dans un endroit sécuritaire. Sachez que vous avez la possibilité de vous retirer de l'étude à tout moment et si tel est le cas, nous nous assurerons de détruire les données relatives à votre participation.

L'entrevue va durer entre 30 min à 1h et le but est d'obtenir votre point de vue sur les objectifs énoncés ci-dessus. Dès lors, il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse. Avant de commencer, je vous prierais de bien vouloir lire et signer le formulaire B de consentement. Si

vous êtes dans l'impossibilité de nous retourner le formulaire signé, nous vous prions de nous adresser un courrier électronique mentionnant l'acceptation des termes et le choix relatif à votre anonymat.

PRÉSENTATION DU CHERCHEUR

1. PROFIL DU RÉPONDANT

- Profession, âge.
- Depuis combien de temps et pourquoi utilisez-vous un appareil Polaroid ?
- Quand vous êtes-vous inscrit sur le forum ?
- À quelle fréquence visitez-vous le forum ?

2. LA RELATION ENTRE LE CONSOMMATEUR ET POLAROID

- Que représente le Polaroid pour vous ? Quelles sont les valeurs rattachées à cette marque ?
- Comment décririez-vous votre expérience avec la marque Polaroid ? Qu'est-ce que vous appréciez dans la marque ? Ce que vous appréciez moins ?
- Que pensez-vous de la décision stratégique de Polaroid d'abandonner la production de films instantanés ? Comment avez-vous réagi ?
- Que pensez-vous du repositionnement de la compagnie Polaroid ? (En termes de publicité, d'image de marque, de prix, de produits, de cible,…)
- Votre relation avec Polaroid a-t-elle évoluée à la suite de ce repositionnement ?
- Êtes-vous fidèle à Polaroid ? (Si oui ou non) Pouvez-vous nous expliquer les raisons de ce choix ?
- Finalement, quelles sont vos attentes par rapport à la marque Polaroid ?

3. LA RELATION ENTRE LE CONSOMMATEUR ET IMPOSSIBLE PROJECT (IP)

- Comment décririez-vous votre expérience avec IP ? Qu'est-ce que vous appréciez dans la marque ? Ce que vous appréciez moins ?
- Que pensez-vous de la décision stratégique de IP de reprendre la production de films instantanés ? Comment avez-vous réagi ?
- Que pensez-vous du positionnement de la compagnie IP ? (En termes de publicité,

d'image de marque, de prix, de produits, de cible,…)

- Votre relation avec IP a-t-elle évoluée depuis la création de l'entreprise ?
- Êtes-vous fidèle à IP ? (Si oui ou non) Pouvez-vous nous expliquer les raisons de ce choix ?
- Finalement, quelles sont vos attentes par rapport à la marque ?

4. LES RELATIONS ENTRE LE CONSOMMATEUR, LA COMMUNAUTÉ ET LA MARQUE

- Pour quelles raisons vous êtes-vous inscrit sur le forum ?
- Pouvez-vous nous parler de votre communauté ? Existe-t-il des activités entre les membres à l'extérieur du forum ? Si oui, quels types d'activités ? à quelle fréquence ? Y participez-vous ?
- Définissez, selon vos propres termes, le rôle que vous jouez au sein de la communauté ?
- Est-ce que Polaroid ou IP interagissent-ils avec votre communauté ?
- L'arrêt de la production des films instantanés et le repositionnement de Polaroid ont-ils eu un impact sur la communauté ? Et quand est-il de l'arrivée d'IP ?
- D'après vous, qu'est ce qu'une communauté de consommateurs peut apporter a une marque ?

5. LE RÔLE DE LA COMMUNAUTÉ DANS LE PROCESSUS DE REVITALISATION DE LA MARQUE

- Selon vous, la communauté joue-t-elle un rôle dans la survie de la marque ?
- Quelles sont les actions mises en place par votre communauté pour revitaliser la marque et la faire perdurer ? Laquelle est la plus importante selon vous et pourquoi ?
- Qu'est ce qui motive les gens à participer à ce genre d'action ?
- Vos actions ont-elles été bien accueillies par la marque Polaroid / IP ? Vous aide-t-elle dans vos démarches ?
- Selon vous, comment une marque et une communauté peuvent-ils collaborer pour revitaliser une marque ? Quelles sont les erreurs à éviter ?
- De façon générale, comment envisagez-vous le rôle des communautés dans le processus de revitalisation d'une marque ?

6. CONCLUSION

- Avez-vous d'autres commentaires à ajouter ?
- Questions

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*, New York, Free Press.

Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*, New York : Free Press, c1996.

Aaker, David A. et E Joachimstahler (2000). *Brand Leadership*, New York, The Free Press.

Aaker, David A. et Kevin Lane Keller (1990). « Consumer Evaluations of Brand Extensions », *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1.

Ahluwalia, Rohini (2000). « Examination of psychological processes underlying resistance to persuasion », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, no 2.

Algesheimer, Ren, Utpal M. Dholakia et Andreas Herrmann (2005). « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, vol. 69, no 3.

Amine, Abdelmajid et Lionel Sitz (2007). « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, no 46.

Bandura, Albert (1991). « Social Cognitive Theory of Self-Regulation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 2.

Barron, Richard M. (2008, 26 juin 2008). « Polaroid retools image for digital age », *The News & Record*.

Belk, Russell W. (1988). « Possessions and the Extended Self », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 2.

Bergami, Massimo et Richard P Bagozzi (2000). « Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization », *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, no 4, p. 555.

Berry, Norman C (1988). « Revitalizing Brands », *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 5, no 3, p. 15.

Bhattacharya, C. B. et Sankar Sen (2003). « Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies », *Journal of Marketing*, vol. 67, no 2.

Bitner, Mary Jo, William T. Faranda, Amy R. Hubbert et Valarie A. Zeithaml (1997). « Customer Contributions and Roles in Service Delivery », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, no 3, p. 193-205.

Bonvin, Stéphane (2011, 11 janvier 2011). « Lady Gagadget; Des lunettes qui prennent des photos et les diffusent sur leurs écrans. Polaroid va le faire. Avec la pub de Lady Gaga », *Le Temps*, section Aire du Temps.

Bouchikhi, Hamid et John R. Kimberly (2003). « Escaping the Identity Trap », *MITSloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 20-26.

Boyle, Emily (2007). « A process model of brand cocreation: brand management and research implications », *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 16, no 2.

Brown, Stephen, Robert V. Kozinets et John F. Sherry, Jr. (2003). « Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning », *Journal of Marketing*, vol. 67, no 3.

Camus, Sandra (2007). « La marque authentique: approche cognitive expérientielle à partir de la littérature, des pratiques commerciales et des discours des consommateurs », communication présentée au *6ème Journées Normandes de Recherche sur la Consommation : Société et consommations*, Groupe ESC Rouen.

Cherki, Marc (2008, 9 septembre 2008). « Polaroid renaît de ses cendres dans la photo instantanée », *Le Figaro*, section Economie.

Cooper, Lou (2010). *Brands on brink get kiss of life [en ligne]*, Marketing Week. Récupéré le 26 juillet 2011 http://www.marketingweek.co.uk/brands-on-brink-get-kiss-of-life/3016885.article

Corbin, Juliet M. et Anselm L. Strauss (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.*, 3rd[e] éd., Los Angeles, Sage Publications, 312 p.

Cova, Bernard et V Carrère (2002). « Les communautés de passionnés de marque: opportunité ou menace sur le net? », *Revue Française du Marketing*, vol. 189, no 190.

Cova, Bernard et Stefano Pace (2006). « Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment - the case "my Nutella The Community" », *European Journal of Marketing*, vol. 40, no 9/10.

Dabholkar, P.A. (1990). « How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation », *Developments in marketing science*, no Cullowhee, NC: Academy of Marketing Scien, p. 483-487.

De Valck, Kristine, Fred Langerak, Peter C. Verhoef et Peeter W. J. Verlegh (2007). « Satisfaction with Virtual Communities of Interest: Effect on Members' Visit Frequency », *British Journal of Management*, vol. 18, no 3.

Deshpande, Rohit (1983). « "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing », *Journal of Marketing (pre-1986)*, vol. 47, no 000004.

Elliott, Stuart (2003, 6 octobre 2003). « Polaroid hopes the flash of a new campaign wins back its image of being on the cutting edge. », *The New York Times*, section Business/Financial Desk.

Escalas, Jennifer Edson et James R. Bettman (2005). « Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning », *Journal of Consumer Research*, vol. 32, no 3.

Etgar, M (2008). « A descriptive model of the consumer co-production process », *Journal Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1.

Fedor, Lauren (2010). *Instant Nostalgia for a Lost Art; Major Names at Auction of Polaroids [en ligne]*, The Wall Street Journal Online. Récupéré le 25 juillet 2011 http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704050804575318850950128226.html

Fournier, Susan (1998). « Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, no 4.

Fournier, Susan et Lara Lee (2009). « Getting Brand Communities Right », *Harvard Business Review*, vol. 87, no 4.

Fournier, Susan et Julie L. Yao (1997). « Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, no 5.

Fox, Kathryn Joan (1987). « Real Punks and Pretenders: "The Social Organization of a Counterculture" », *Journal of Contemporary Ethnograph*, vol. 16, no October, p. 344-370.

Füller, J, K Matzler et M Hoppe (2008). « Brand Community Members as a Source of Innovation », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, no 6.

Garbarino, Ellen et Mark S. Johnson (1999). « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », *Journal of Marketing*, vol. 63, no 2.

Gianatasio, David (2010). *Polaroid Goes Gaga for Pop's Leading Lady [en ligne]*, Adweek. Récupéré le 25 juillet 2011 http://www.adweek.com/news/advertising-branding/polaroid-goes-gaga-pops-leading-lady-106919

Haig, Matt (2003). *Branding Failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*, London, Kogan Page, 272 p.

Hart, Susannah et John Murphy (1998). *Brands: The New Wealth Creators*, New York, New York University Press.

Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2010). « Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance », *Journal of Brand Management*, vol. 17, no 8.

Holak, Susan L. et William J. Havlena (1991). « "The Good Old Days": Observations on Nostalgia and Its Role in Consumer Behavior », *Advances in Consumer Research Volume*, vol. 18.

Jain, Shailendra Pratap et Durairaj Maheswaran (2000). « Motivated reasoning: A depth-of-processing perspective », *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no 4.

Kapferer, Jean-Noël (1988). « Maîtriser l'image de l'entreprise: le prisme d'identité », *Revue Française de Gestion*, vol. 71, p. 76-82.

Kapferer, Jean-Noël (1998). *Les Marques, Capital de l'Entreprise*, 3e éd., Paris, Éditions d'Organisation, 575 p.

Kapferer, Jean-Noël (2002). *Les marques à l'épreuve de la pratique*, 2e éd., vol. 1, Paris, Éditions d'Organisation, coll. Remarques, 216 p.

Keller, Kevin Lane (1993). « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, vol. 57, no 1, p. 1.

Keller, Kevin Lane (1999a). « Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples », *Joumal of Marketing Management*, vol. 15, p. 43-45.

Keller, Kevin Lane (1999b). « Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies », *California Management Review*, vol. 41, no Article.

Kelly, Tom (1998). « Brand Essence - Making Our Brands Last Longer », *Journal of Brand Management*, vol. 4, no July, p. 390-391.

Knapp, Duane E. (2008). *The brandpromise : how Costco, Ketel One, Make-a-wish, Tourism Vancouver, and other leading brands make and keep the promise that guarantees success!* , New York, McGraw-Hill.

Kozinets, Robert V. (1997). « I Want to Believe: A Netnography of The X-Philes» Subculture of Consumption », *Advances in Consumer Research*, vol. 24, p. 470-475.

Kozinets, Robert V. (1998). « On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture» », *Advances in Consumer Research*, vol. 25, p. 366-371.

Kozinets, Robert V. (1999). « E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption », *European Management Journal*, vol. 17, no 3.

Kozinets, Robert V. (2002a). « Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man », *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no June 2002, p. 20-38.

Kozinets, Robert V. (2002b). « The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research Online Communities », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no June, p. 20-38.

Kozinets, Robert V. (2006). *Netnography 2.0*, Cheltenham, UN and Northampton, MA:, Edward Elgar Publishing.

Kozinets, Robert V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Los Angeles, Sage.

Krasner, Jeffrey (2005, 2 août 2005). « Polaroid cuts R&D, Digital Plans ; Under new owner, Firm is little more than brand name », *The Boston Globe*, section Business.

Kunda, Ziva (1990). « The Case for Motivated Reasoning », *Psychological Bulletin*, vol. 108, no 3.
Langer, Roy. et Suzanne C. Beckman (2005). « Sensitive research topics: netnography revisited »,
Qualitative Market Research: An International Journal, vol. 8, no 2, p. 189-203.
Laviolette, Patrick (2009). « Fearless Trembling: A Leap of Faith into the Devil's Frying--Pan », *Senses and Society* vol. 4, no 3, p. 303-322.
Lehu, Jean-Marc (2004). « Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: an exploratory qualitative research put into the French context. », *Journal of Marketing Communications*, vol. 10, no Article.
Lehu, Jean-Marc (2006). *Brand rejuvenation : how to protect, strengthen & add value to your brand to prevent it from ageing*, London, Kogan Page.
Lewi, Georges (1996). *Sale temps pour les marques*, Paris, Albin Michel.
Lewi, Georges (1998). *L' Odyssée des marques : Les marques, mythologie contemporaine.*, Paris, Albin Michel.
Ligas, Mark et June Cotte (1999). « The process of negotiating brand meaning: a symbolic interactionist perspective », *Advances in Consumer Research*, vol. 26, p. 609-614.
Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985). « Judging the Quality of Case Study Reports », *Qualitative Studies in Education*, vol. 3, no 1, p. 53-59.
Lusch, Robert F. et Stephen L. Vargo (2006). « Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements », *Marketing Theory*, vol. 6, no 3, p. 281-288.
Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo et Matthew O'Brien (2007). « Competing through service: Insights from Service-Dominant Logic », *Journal of Retailing*, vol. 83, no 1, p. 5-18.
Maligorne, Clémentine (2010, 25 septembre 2010). « Instantanés pour toujours », *L'Express*, section société culte.
McAlexander, James H., Stephen K. Kim et Scott D. Roberts (2003). « Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 11, no 4.
McAlexander, James H., John W. Schouten et Harold F. Koening (2002). « Building brand community », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 1.
McCracken, Grant (1986). « Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods », *Journal of Consumer Research*, vol. 13, no 1.
Merz, Michael A., Ye He et Stephen L. Vargo (2009). « The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective », *Journal Academy of Marketing Science*, vol. 37, no 3.
Meuter, Matthew L., Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom et Stephen W. Brown (2005). « Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies », *Journal of Marketing*, vol. 69, no April, p. 61-83.
Miles, Matthew B. et Michael A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis : an Expanded Sourcebook*, Second Edition[e] éd., Sage.
Moorman, Christine, Gerald Zaltman et Rohit Deshpande (1992). « Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations », *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 29, no 3.
Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3.
Morvan, Sylvain (2009, 27 novembre 2009). « Ils veulent ressusciter le Polaroïd », *Les Echos*, p. 8.
Muniz, Albert M. Jr. et Thomas C O'Guinn (2001). « Brand community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, no 4.

Muniz, Albert M. Jr. et Hope Jensen Schau (2005). « Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no 4.

Muniz, Albert M. Jr. et Hope Jensen Schau (2007). « Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications », *Journal of Advertising*, vol. 36, no 3, p. 35-50.

Nandan, Shiva (2005). « An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective », *Journal of Brand Management*, vol. 12, no 4.

Ouwersloot, Hans et Gaby Odekerken-Schroder (2008). « Who's who in brand communities - and why? », *European Journal of Marketing*, vol. 42, no 5/6.

Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski et Deborah J. MacInnis (1986). « Strategic Brand Concept-Image Management », *Journal of Marketing*, vol. 50, no October, p. 621-635.

Payne, Adrian, Kaj Storbacka, Pennie Frow et Simon Knox (2009). « Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 3.

Plummer, J.T. (1990). « Outliving The Myths », *Journal of Advertising Research*, vol. 30, no 1, p. 26.

Polaroid (2009). *Polaroid Brand Announces Partnership with the Summit Global Group of Companies [en ligne]*, Reuteurs. Récupéré le 25 juillet 2011 http://www.reuters.com/article/2009/06/17/idUS185470+17-Jun-2009+PRN20090617

Polaroid (2010). *Welcome to the Polaroid Movement: Instant Photography is Back [en ligne]*, PR Newswire. Récupéré le 25 juillet 2011 http://www.prnewswire.com/news-releases/welcome-to-the-polaroid-movement-instant-photography-is-back-92336324.html

Polaroid (2012). *Polaroid Introduces New Z2300 Instant Digital Camera The Ultimate Social Media Camera Allows Users to Snap, Print, Post, Party! [en ligne]*, Polaroid. Récupéré le 2 juillet 2012 http://polaroid.com/news/2012/polaroid-z2300-instant-digital-camera

Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2004). « Co-creating unique value with customers », *Strategy & Leadership*, vol. 32, no 3.

Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2010). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customes*, Harvard Business Review Press, 277 p.

Quester, Pascale G. et Nathalie Fleck (2010). « Club Med: coping with corporate brand evolution », *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, no 2.

Raju, S., H. Unnava et N. Montgomery (2009). « The Effect of Brand Commitment on the Evaluation of Nonpreferred Brands: A Disconfirmation Process », *Journal of Consumer Research*, vol. 35, no 5.

Randall, G. (1997). *Branding: A Practical Guide to Planning, Organising and Strategy*, London, Kogan Page.

Richins, Marsha L. (1994). « Valuing things: The public and private meanings of possession », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3.

Rust, Roland T., Christine Moorman et Gaurav Bhalla (2010). « Rethinking Marketing », *Harvard Business Review*, vol. 88, no 1,2.

Schatzki, Theodore R. (1996). *Social Practices:A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social.* , Cambridge, Cambridge University Press.

Schau, Hope Jensen, Albert M. Muniz et Eric Arnould (2009). « How Brand Community Practices Create Value », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 5.

Schouten, John W. et James H. T. McAlexander (1995). « Subcultures of Consumption An Ethnography of the New Bikers », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, no 1 M3 - Article.

Spiggle, Susan. (1994). « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 491-503.

Sung, Y. et W. Campbell (2009). « Brand commitment in consumer-brand relationships: An investment model approach », *Journal of Brand Management*, vol. 17, no 2.

Tajfel, Henri (1972). *La catégorisation sociale*, In S. Moscovici e éd., vol. 1, Paris, Larousse, coll. Introduction à la psycologie sociale.

Tellis, Gerard J et C Merle Crawford (1981). « An Evolutionary Approach to Product Growth Theory », *Journal of Marketing*, vol. 45, no 4, p. 8.

The Impossibe Project (2010). *Writing a new chapter in the history of photography - Impossible Instant Film [en ligne]*. Récupéré le 12 juin 2012 http://www.the-impossible-project.com/resources/press_releases/2010-03-22.pdf

The Impossibe Project (2011a). *Film Editions [en ligne]*, The Impossible Project. Récupéré le 12 juin 2012 http://www.the-impossible-project.com/projects/filmeditions/

The Impossibe Project (2011b). *Impossible and WestLicht Museum of Photography preserve and lead the International Polaroid Collection into the future [en ligne]*, The Impossible Project. Récupéré le 14 juin 2012 http://www.the-impossible-project.com/press/

Thomas, Sunil et Chiranjeev Kohli (2009). « A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands », *Business Horizons*, vol. 52, p. 377-386.

Thompson, Craig J., Howard R. Pollio et William B. Locander (1994). « The spoken and the unspoken: A hermeneutic approach to Understanding Consumer's Expressed Meanings », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 21.

Thompson, Craig J., Aric Rindfleisch et Zeynep Arsel (2006). « Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image », *Journal of Marketing*, vol. 70, no January, p. 50-64.

Thompson, S. A. et R. Sinha (2008). « Brand Communities and New Product Adoption:The Influence and Limits of Oppositional Loyalty », *Journal of Marketing*, vol. 72, no 6.

Thomson, Matthew, Deborah J. Macinnis et C. Whan Park (2005). « Les liens attachants : mesurer la force de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, no 1, p. 79-98.

Urde, Mats (2003). « Core value-based corporate brand building », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7/8.

Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1.

Wansink, Brian (2000). *Brand revitalization scorecard*, Brand Marketing

Warde, Alan. (2005). « Consumption and Theories of Practice », *Journal of Consumer Culture*, vol. 5, no 2, p. 131-153.

Woisetschläger, D. M., V. Hartleb et M. Blut (2008). « How to Make Brand Communities Work: Antecedents and Consequences of Consumer Participation », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 7, no 3.

Wurman, Richard Saul (1989). *Polaroid Access: Fifty Years*, Access Press, 118 p.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry et A. Parasuraman (1996). « The behavioral consequences of service quality », *Journal of Marketing*, vol. 60, no 2.