

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

L'animation de la communauté de marque d'une DNVB : le cas de Poches & Fils
par
Jean Baptiste Volcy

Franck Barès
HEC Montréal
Directrice de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation entrepreneuriat-intrapreneuriat-innovation)

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

Avril 2024
© Jean Baptiste Volcy, 2024

Résumé

Ce mémoire présente une étude exploratoire de la DNVB Poches & Fils au regard de l'animation de sa communauté en ligne et hors-ligne. Il met l'accent sur la possibilité pour une start-up de soutenir plusieurs causes correspondant à ses valeurs dans une approche éthique.

De nos jours, grâce à l'émergence et au développement des réseaux sociaux, des plateformes, une DNVB occupe une place de choix dans le paysage entrepreneurial. Les entreprises désirant promouvoir leur marque ne peuvent pas s'en passer. Elles manifestent de plus en plus leur intérêt pour les réseaux sociaux en ligne. Ces plateformes favorisent la création de plusieurs communautés ainsi que la transformation de la stratégie de communication. Elles deviennent des moyens incontournables permettant l'existence de la relation entre les entreprises en ligne et leur communauté.

Ce travail fait état de la façon par laquelle l'entreprise Poches & Fils utilise plusieurs plateformes (TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook) pour créer sa communauté, l'animer, mettre de l'avant sa marque tout en défendant plusieurs causes. Supporté par les défenseurs des différentes causes qu'elle appuie, cette entreprise de la mode confectionne principalement des T-shirts dans son atelier et propose des poches personnalisées. Une analyse de contenu des messages en ligne est réalisée, à travers une approche qualitative, en vue d'éclairer la question de recherche : « *Comment une start-up arrive-t-elle à animer sa communauté et défendre en parallèle plusieurs causes à travers ses activités?* »

Cette étude de cas s'appuie sur une netnographie à travers la collecte des données secondaires publiques disponibles en ligne sur les réseaux sociaux de l'entreprise et l'observation de certaines pratiques dans les choix des causes retenues et les opportunités saisies par cette dernière.

Cette recherche met donc en lumière le manque, voire l'absence dans la littérature, d'informations relatives à une entreprise DNVB épousant plusieurs causes à la fois tout

en se focalisant sur l'animation de sa communauté, l'augmentation de son chiffre d'affaires et sa marge de profit. Il est de toute évidence qu'elle va ouvrir la voie à des recherches plus approfondies sur la question, notamment les effets positifs ou négatifs d'un tel choix stratégique, dans l'objectif d'enrichir la littérature scientifique.

Mots clés : Start-up - Communauté - Animation - DNVB - Marketing entrepreneurial - Réseaux sociaux - Causes.

Méthodes de recherche : L'étude s'envisage sur la base d'une analyse documentaire. Il s'agit d'une collecte de données secondaires publiques disponibles en ligne (sur les différentes plateformes : TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook) et hors-ligne sur la communication de l'entreprise Poches & Fils. L'objectif est de pouvoir analyser le contenu des messages (intra- et inter-plateformes ainsi qu'autour des autres évènements proposés par la marque hors-ligne).

Nous allons tenir compte d'un échantillon de membres, de la fréquence des interactions entre ces derniers, le contenu de leurs messages et les sujets qu'ils traitent au sein de cette communauté.

Abstract

This thesis presents an exploratory study of Poches & Fils DNVB regarding the animation of its online and offline community. It emphasizes the possibility for a start-up to support several causes corresponding to its values in an ethical approach.

Nowadays, due to the emergence and development of social networks, platforms, a DNVB occupies a prominent place in the entrepreneurial landscape. Companies wishing to promote their brand cannot do without it. They are increasingly showing interest in online social networks. These platforms promote the creation of several communities and the transformation of the communication strategy. They become essential means of establishing the relationship between online businesses and their community.

This work describes how the company Poches & Fils uses several platforms (TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook) to create its community, animate it, promote its brand while defending several causes. Supported by advocates for the various causes it supports, this fashion company mainly makes T-shirts in its workshop and offers personalized pockets. An analysis of the content of online messages is carried out, through a qualitative approach, in order to clarify the research question: *"How does a start-up manage to animate its community and defend in parallel several causes through its activities?"*

This case study is based on a netnography through the collection of public secondary data available online on the company's social networks and the observation of certain practices in the choice of causes retained and the opportunities seized by this last.

This research therefore highlights the lack, or even absence in the literature, of information relating to a DNVB company espousing several causes at once while focusing on the animation of its community, the increase in turnover and profit margin. It is clear that it will pave the way for further research on the issue, including the positive or negative effects of such a strategic choice, with the aim of enriching the scientific literature.

Keywords : Start-up - Community - Animation - DNVB - Entrepreneurial marketing - Social networks - Causes.

Research methods : The study is based on a literature review. This is a collection of public secondary data available online (on the various platforms: TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook) and offline on the communication of the Poches & Fils company. The objective is to be able to analyze the content of the messages (intra- and inter-platform as well as around the other events offered by the offline brand).

We will consider a sample of members, the frequency of interactions between them, the content of their messages and the topics they deal with within this community.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des abréviations, sigles ou acronymes	xiii
Avant-propos.....	xv
Remerciements.....	xvii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de la littérature.....	7
1.1. Définition.....	7
1.1.1. Réseaux sociaux	7
1.1.2. Communauté en ligne	8
1.1.3. Marque verticale née dans le numérique (DNVB).....	10
1.2. Apport de l'internet	11
1.3. Apport des réseaux sociaux	12
1.4. Communautés de marque	15
1.5. Relations entre les membres d'une communauté	17
1.6. Animation de la communauté de marque.....	19
Chapitre 2 Méthodologie.....	21
2.1. Le cas de Poches & Fils	21
2.1.1. Présentation de l'entrepreneur.....	21
2.1.2. Histoire de l'entreprise.....	22
2.2. De la création d'une entreprise à l'animation d'une communauté.....	28

2.3. Stratégie d’animation	32
2.4. Outils utilisés.....	34
2.5. Stratégie d’appui à des causes au service des communautés	37
2.6. Question de recherche	40
2.7. Méthode qualitative.....	41
2.8. Netnographie (collecte des données).....	41
2.9. Analyse de contenus.....	42
Chapitre 3 Analyse et interprétation des résultats.....	49
3.1. Observation et constat.....	49
3.2. Analyse et interprétation	50
3.3. Résultats qualitatifs	53
3.4. Lien avec l’entrepreneur.....	54
3.5. Lien avec les causes	55
3.6. Lien avec la revue de la littérature	56
Conclusion	57
Limites de l’étude	57
Ouvertures et recommandations	59
Bibliographie.....	61

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. Utilisation des plateformes sociales au Canada.....	13
Tableau 2. Les étapes de la création d'une communauté de marque.....	17
Tableau 3. Réactions au post publié lors de leur passage à l'émission « Dans l'œil du dragon ».....	25
Tableau 4. Tableau synoptique de Poches & Fils sur les réseaux sociaux.....	42
Tableau 5. Récapitulatif des interactions relatives à la cause.....	44
Tableau 6. Fiche de présentation de la Fondation En Cœur.....	45
Figure 1. La chaîne de valeur des médias sociaux.....	14
Figure 2. Modèles de poches issues des dernières collaborations.....	26
Figure 3. Modèle de poche à l'effigie du drapeau ukrainien.....	26
Figure 4. Noms des jus/boissons du « menu boisson » de l'Œufrier.....	27
Figure 5. Spirale d'engagement des prospects dans le processus d'achat.....	35
Figure 6. Communauté virtuelle selon (Laforest, 2011).....	36
Figure 7. Modèles de poches conçues pour la Fondation En Cœur.....	43
Figure 8. Chèque remis à la Fondation En Cœur à l'occasion du mois du cœur.....	46
Figure 9. Contribution de plusieurs partenaires (dont Poches & Fils) pour soutenir la cause	47
Figure 10. Remise de chèque à des fondations et organismes associés pour soutenir des causes.....	48

Liste des abréviations, sigles ou acronymes

BIMSTR : *Be In Music STReet*. Un mouvement social dédié à la défense de la musique camerounaise.

CBC : *Canadian Broadcasting Corporation* (Société Radio-Canada)

DILS : Déficience intellectuelle légère à sévère

DNVB : marque verticale née dans le numérique (*digitally native vertical brand*)

HEC : Hautes études commerciales

P&F : Poches & Fils

PDG : Président directeur général

RSN : Réseaux sociaux numériques

Avant-propos

À un certain moment, je me demandais si cela valait la peine de faire un nouveau programme, étant déjà détenteurs de deux diplômes de deuxième cycle. C'est quoi la valeur ajoutée d'avoir un nouveau diplôme, de me lancer dans cette nouvelle aventure ? Pour avoir déjà publié un ouvrage sur l'entrepreneuriat et contribué à la mise en place de plusieurs initiatives entrepreneuriales, je me dis qu'il faudrait que je développe une expertise dans ce domaine pour lequel je suis féru. J'aimerais prôner l'émergence de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes dans les pays en développement et la culture entrepreneuriale chez les jeunes afin qu'ils puissent envisager leur avenir avec beaucoup plus de certitude. Voilà en quelque sorte ma source de motivation!

Mais pourquoi un mémoire sur la communauté de marque en ligne ?

Les sessions d'hiver et d'été 2022 m'ont beaucoup marqué à travers ces deux cours : « Accompagnement de projets entrepreneuriaux » et « Campus International - Start-up et communauté entrepreneuriale. » Le manuel proposé n'est autre que *Start-up Tribu, Comment entreprendre avec sa communauté*¹. Cet ouvrage m'a vraiment donné le goût d'aller plus loin, de poursuivre la réflexion. Ces deux cours sont à l'origine de mon projet de mémoire et du choix du sujet. Les approches théoriques de chaque séance, les exemples pratiques utilisés par les professeurs sont très convaincants. Étant donné que ce n'est pas un modèle classique ou traditionnel de modèle d'affaires, celui-ci peut changer toute une perspective entrepreneuriale.

Puisse ce mémoire contribuer à la promotion et la vulgarisation de cette nouvelle méthode de se lancer en affaires, de cette nouvelle stratégie d'entreprendre en s'appuyant sur une ou plusieurs communautés en ligne et hors-ligne!

¹ Auteurs : Franck Barès, Bernard Cova et Anicet Nemani

Remerciements

Alors que j'écris ces mots de remerciements, je pense à ce proverbe chinois très connu : « Pour pouvoir contempler un arc-en-ciel, il faut d'abord endurer la pluie. » Réaliser un mémoire n'est pas simple comme bonjour. On peut faire face à des défis qu'il faut défier coûte que coûte. Cela requiert, sous une forme ou sous une autre, l'appui de plusieurs personnes (directeur de recherche, professeurs, collègues, membres de la famille, amis).

Le choix du profil mémoire est très significatif pour moi. Il y a de cela une vingtaine d'années depuis que je crois fermement que je dois m'acquitter d'une dette que j'ai envers moi-même. Car, je n'ai pas été satisfait de la qualité du programme de mes études de premier cycle. Je dois avouer que j'exprime un ouf de soulagement en terminant avec ce programme de maîtrise et en réalisant cet exercice académique : ce mémoire.

Sachant que la gratitude fait partie des vertus que tout le monde devrait s'approprier, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers le Créateur et à l'endroit de mon directeur de recherche, celui que je surnomme « la sagesse personnifiée », le professeur Franck Barès, pour sa disponibilité, son ouverture et son savoir-faire. Merci pour vos conseils salutaires et le respect mutuel. Un grand merci à ma famille ainsi que mes amis qui ont toujours cru que je pourrais être encore plus utile si je faisais le choix d'exceller dans le domaine de l'entrepreneuriat. Enfin, un remerciement à tous ceux et toutes celles qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre.

Introduction

Le monde est en constante évolution. Plus les progrès technologiques sont grands, plus les besoins sont multiples. Avec l'émergence des médias sociaux, les entrepreneurs se doivent de donner une place importante, voire prépondérante au marketing digital. Les réseaux sociaux deviennent des outils incontournables en matière de stratégie de marketing numérique. Ils changent la dynamique du marketing en devenant un nouveau moyen de communication du genre aller-retour. Car, ils permettent l'interaction sur des avis et commentaires des internautes.

Les entrepreneurs sont par nature des saisisseurs d'opportunités. Ils profitent des opportunités de création de communautés qu'offrent les réseaux sociaux pour pouvoir créer les leurs, au service de leur marque, les maintiennent et les utilisent efficacement. Ainsi, le web devient la plateforme numérique où plusieurs entreprises voient le jour et promeuvent leur marque ainsi que leurs produits et services. Le succès de certaines est impressionnant. Néanmoins, la défense d'une cause qui peut rallier des personnes serait considérée comme un plus en termes de contribution à la création et la pérennisation d'une vraie communauté.

Les plateformes numériques sont des puissants outils pouvant permettre à une entreprise d'augmenter sa notoriété, de fidéliser sa clientèle ou sa communauté et d'interagir avec cette dernière. Savoir comment animer la communauté virtuelle de marque et quel type de message à diffuser pour favoriser les échanges entre émetteurs et récepteurs ne sont pas tout à fait simples. Une entreprise peut utiliser, comme stratégie, l'animation de la communauté en vue de permettre aux membres de celle-ci (les consommateurs) de développer leur sentiment d'appartenance à la marque qu'elle crée. N'étant ni professionnels ni employés de l'entreprise, ils peuvent être vus comme un réservoir de main-d'œuvre disponible, gratuite, motivée, fidèle et bien disposée à l'égard du prestataire (Dujarier, 2014). Le consommateur, ajoute-t-elle, est une représentation sociale construite dans le champ politique et celui du marketing. Il désigne un acteur social, car il utilise un produit marchand (un bien ou un service) pour son usage.

Le développement du sentiment d'appartenance à une marque ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut d'abord qu'il y ait des gens intéressés à s'identifier à la marque. Pour le faire, l'achat des produits portant le logo ou l'identité visuelle de l'entreprise est nécessaire. Rosenbaum & Martin (2012) pensent que le fait de nouer des relations sociales en interne avec d'autres clients et employés pourrait encourager un client à intégrer une communauté et l'inciter à acheter. Hawkins (2018) évoque la routine des membres d'une communauté l'amener à utiliser la même marque à plusieurs reprises.

Certaines entreprises utilisent une cause comme facteur incitatif et de mobilisation des membres de leur communauté. Cette tactique peut faire augmenter l'image de leur marque, attirer plus de nouveaux clients, voire augmenter leur chiffre d'affaires. Elles sont capables de sensibiliser leurs membres à la cause qu'elles épousent. Ce qui peut favoriser la génération des contenus convaincants pour faire l'animation de leur communauté. Mais que dit la littérature à ce sujet du point de vue éthique ? Existe-t-il des balises inhérentes à la cooptation de mouvement ou au détournement ? Sinon une telle stratégie pourrait devenir une pratique malsaine.

Ce travail nous permettra de visiter et d'analyser le contenu des messages de l'entreprise « Poches & Fils » à travers les différentes plateformes utilisées : TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook. Sachant que la sélection des plateformes est primordiale pour pouvoir toucher ses cibles, il serait aberrant de penser que la promotion du produit ou de la marque peut produire les mêmes résultats sur n'importe quel réseau. La prolifération des moyens de communication et de promotion rend la tâche plus difficile quand il est question de créer une communauté en ligne; et ceci dans les deux sens : qu'elle soit créée en amont de la création d'une entreprise ou après la mise en place de cette dernière. Cependant, le fait que l'entreprise s'associe à des causes, elle peut devenir un levier pour pouvoir aider les communautés. Pour tenter de comprendre le fonctionnement de la communauté Poches & Fils, la question de recherche sera ainsi formulée :

Comment l'entreprise Poches & Fils arrive-t-elle à animer sa communauté et défendre en parallèle plusieurs causes à travers ses activités ?

Nous articulons notre hypothèse autour de ceci : le levier d'animation de la communauté Poches & Fils peut être au service des communautés en soutenant plusieurs causes.

Ce travail est divisé en trois chapitres. En vue de donner une réponse à la question de recherche, nous débuterons le premier chapitre par une revue de la littérature sur les aspects théoriques de la communauté en ligne. Ce cadre conceptuel nous permettra de définir les réseaux sociaux, la communauté en ligne et l'acronyme DNVB. Nous verrons aussi l'apport de l'internet et des réseaux sociaux dans la création de communautés en ligne, les relations qui existent entre les membres et l'animation de la communauté.

Au deuxième chapitre, dans un premier temps, nous traiterons notre étude de cas : l'entreprise Poches & Fils. Nous parlerons du co-fondateur qui joue un rôle crucial dans les échanges avec les abonnés et dans la vie de l'entreprise. Nous présenterons ensuite l'histoire de l'entreprise et les produits qu'elle fabrique, sa particularité, le contexte dans lequel elle a été créée. Une entreprise qui s'implique aussi dans des communautés non virtuelles, qui inclut dans son modèle d'affaires le soutien de plusieurs causes. Enfin, nous verrons sa stratégie d'animation ainsi que les outils utilisés par l'entreprise pour créer sa communauté et la garder en vie.

Dans un second temps, nous aborderons l'aspect méthodologique et la problématique de l'étude en revisitant ou analysant quelques contenus ayant été publiés par Poches & Fils. Sachant qu'on parle de communauté en ligne, la netnographie sera utilisée comme méthode d'enquête qualitative.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation des données, l'analyse des résultats de l'étude exploratoire et l'interprétation des données. Nous verrons s'il existe réellement un lien avec l'entrepreneur, la revue de la littérature et les causes que défend l'entreprise.

Nous parlerons, dans la conclusion, des limites de l'étude et formulerons quelques recommandations en lien avec l'animation d'une communauté en ligne ainsi que les meilleurs outils à utiliser afin de mieux défendre les causes.

Chapitre 1

Revue de la littérature

Cette revue littéraire présente les aspects théoriques sur les thématiques clés de l'étude devant nous permettre de développer le cadre théorique expliquant les concepts réseaux sociaux, communauté en ligne et DNVB², une recension des écrits sur l'apport de l'internet et des réseaux sociaux, les communautés de marque, les relations qui existent entre les membres d'une communauté et l'animation de la communauté de marque.

1.1. Définition

1.1.1. Réseaux sociaux

Introduit formellement, par Barnes (1954), dans le vocabulaire des sciences sociales, un réseau social (Fondeur & Lhermitte, 2006) est classiquement défini comme une entité constituée d'un ensemble d'individus³ et des relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, directement ou indirectement par le biais de chaînes de relations.

Laforest (2011) croit que les réseaux sociaux sont des nouveaux outils de communication utilisés par les individus comme par les entreprises. Un profond changement de paradigme est donc en train de s'installer dans le monde de la communication publique, du marketing et de la publicité.

Les réseaux sociaux sont des outils puissants en matière de marketing digital 2.0. Ce dernier, selon Scheid, Vaillant, & De Montaigne (2012), est l'utilisation par les organisations de différents leviers d'interaction en ligne pour créer de la valeur à travers des réseaux.

D'après Lhoussaine, Hmioui, & Bentalha, (2020), les réseaux sociaux numériques (RSN) sont définis comme un site à l'accès restreint où chaque utilisateur possède un profil. En

² DNVB : marque verticale née dans le numérique (*digitally native vertical brand*)

³ Il peut aussi s'agir d'organisations, d'institutions...

tant que plateformes collaboratives, les réseaux sociaux participent à l'échange d'informations sur les produits et services, les entreprises et les territoires.

De manière plus stricte, un réseau social numérique est un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles (Fondeur, & Lhermitte, 2006).

1.1.2. Communauté en ligne

Le concept de communauté a fait l'objet d'innombrables définitions. Il provient du mot *communis* qui dérive lui-même de *cum* (avec) et *munus* (charge, dette), et qu'il renverrait donc originellement à une relation sociale caractérisée par des obligations mutuelles (Laforest, 2011).

La notion de communauté (Barès, Cova, & Nemani, 2021) renvoie à un collectif fondé sur la proximité géographique et émotionnelle, qui implique des interactions directes, concrètes et authentiques entre ses membres. La communauté s'offre comme analyseur de la transformation du lien social qui est inséparable de l'émergence et de la généralisation des pratiques des réseaux en ligne (Hugon, 2011). Les individus ont pris d'assaut les technologies de l'information (Laforest, 2011), et se les sont appropriées avec une ferveur telle qu'il est maintenant rare de rencontrer une personne qui ne participe pas à la vie d'une de ces communautés virtuelles qui peuplent l'univers numérique.

Les termes génériques communément utilisés pour désigner une communauté virtuelle sont « communauté en ligne », « communauté électronique », « communauté 2.0 », « tribu », « guilde », « forum », et plus gauchement, « réseau social » (Laforest, 2011).

Le Robert définit la communauté en ligne en ces termes : « Ensemble de personnes qui suivent un même compte sur les réseaux sociaux, une même chaîne de vidéos, etc. La communauté d'un influenceur. Animateur, gestionnaire de communauté (en ligne) :

personne chargée de développer la présence d'une marque, d'une institution sur les réseaux sociaux. »

Selon Laforest (2011), une communauté virtuelle est un regroupement d'individus qui se construit autour de l'Internet et qui utilise les technologies du Web pour se rejoindre au sein d'un territoire d'expression clairement défini. Cette communauté se déclinera sous trois points de vue : celui de l'entité individuelle (le membre), celui de l'entité collective (le groupe et les liens sociaux) et celui de l'activité (la vie communautaire).

Pour Rheingold (1995), les communautés sont des regroupements socioculturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant d'individus participent à ces discussions publiques pendant assez de temps en y mettant suffisamment de cœur pour que des réseaux sociaux de relations humaines se tissent au sein du cyberspace (Rheingold, 1995 cité dans Chebbi, 2012). Elles peuvent déboucher sur des interactions physiques (événements, rencontres qui deviennent des rites) et de forts investissements émotionnels. L'identité de ses membres est souvent multifacette (Boyd, 2002 cité dans Mercanti-Guérin, 2010).

Dans leur livre intitulé *Start-up tribu*, Barès, Cova, & Nemani, (2021) utilisent le mot « tribu » plutôt que celui de « communauté », car, disent-ils, ce dernier ne rend en effet pas compte de la passion partagée des individus qui s'investissent dans ce type de projets, souvent bénévolement, par activisme et par envie de soutenir le mouvement ainsi lancé. Ces tribus d'aujourd'hui, poursuivent-ils, sont des groupes au sein desquels les individus interagissent et entretiennent entre eux de forts liens émotionnels, et partagent une passion et des expériences similaires. (Barès, Cova, & Nemani, 2021).

De nos jours, les communautés en ligne intéressent de plus en plus le marketing numérique. Grâce au web, les individus peuvent interagir et créer des liens, parfois durables, entre eux. Les consommateurs ont ainsi la possibilité de se regrouper par affinité autour de produits qui représentent un aspect significatif de leur style de vie (Achrol, et Kotler, 1999). L'appropriation de l'Internet par les usagers (Laforest, 2011) nous confronte à un éclatement des auditoires et donne naissance à un nombre considérable de

tribus virtuelles au sein desquelles les usagers échangent de l'information selon leurs propres goûts et préférences, mais aussi selon leurs propres règles et conditions.

La question des communautés en ligne occupe une part non négligeable de la littérature scientifique en sciences de l'information et de la communication et, plus généralement, mobilisent des connaissances dans les autres sciences humaines et sociales voisines, telles que la sociologie, l'anthropologie, la psychosociologie ou les sciences de gestion (Galibert & Cordelier, 2017). Elles sont un objet d'étude prometteur pour le marketing. L'étude de ces communautés est appréhendée sous un angle essentiellement qualitatif qui va de l'analyse de contenu des forums de discussion à la netnographie ou ethnographie appliquée à Internet (Füller, Jawecki, Mühlbacher, 2007 ; Bernard, 2006 cités dans Mercanti-Guérin, 2010).

1.1.3. Marque verticale née dans le numérique (DNVB)

La DNVB représente un choix de stratégie commerciale. Son développement se fait à l'origine essentiellement, voire exclusivement, par le biais d'une présence sur Internet permettant d'assurer la création, la promotion et la distribution de la marque⁴. D'après Andy Dunn, les DNVB font partie d'un mouvement qui va radicalement remodeler le *shopping* dans les vingt prochaines années (Lipskier, 2023).

Le modèle est innovant. Contrairement à l'innovation incrémentale (Assink, 2006), l'innovation de rupture défie le statu quo et remodèle radicalement l'offre et la demande. Les DNVB proposent des produits variés à des prix très abordables que les magasins traditionnels (Jin, & Shin, 2020). Grâce à l'intelligence artificielle, elles peuvent offrir aux consommateurs des propositions de valeur uniques qui étaient largement impossibles de proposer par les entreprises traditionnelles de la mode.

L'acronyme DNVB (*digitally native vertical brands* ou « marques verticalement intégrées nées dans le numérique ») est apparu pour la première fois en mai 2016 dans un article du blogue d'Andy Dunn, cofondateur de Bonobos, l'entreprise américaine considérée

⁴ <https://www.definitions-marketing.com/definition/dnvb/>

comme la pionnière de cette nouvelle génération de détaillants (Hombourger-Barès, Barès & Vaillancourt, 2022). Ces chercheurs présentent, dans leur article intitulé : *Poches & Fils : les clés de réussite d'une marque née dans le numérique*, publié dans la revue internationale de cas en gestion, les principales caractéristiques des DNVB :

- *Les DNVB* vendent directement aux consommateurs finaux, car leurs marques sont verticalement intégrées ;
- Elles construisent leur univers de marque, s'expriment, interagissent et vendent directement et principalement en ligne ;
- Au cœur de leur proposition de valeur, l'expérience client repose sur trois éléments complémentaires et indissociables : les produits, l'expérience en ligne et le service client personnalisé ;
- Elles peuvent aussi décider d'ouvrir des points de vente physiques, en développant leur propre réseau ou en privilégiant des partenariats exclusifs, tout en ayant le contrôle de leur distribution.

Les DNVB sont centrées de manière obsessionnelle sur l'expérience client (une combinaison qui forme un tout intrinsèquement inséparable entre les produits, l'expérience *online* et le service client) et la création d'un fort lien émotionnel avec chacun (Lipskier, 2023). C'est leur capacité à fédérer une communauté active et loyale à long terme et à créer un mouvement qui fait la valeur ajoutée.

1.2. Apport de l'internet

À l'aide de l'internet, les réseaux sociaux en ligne deviennent des éléments qui font partie intégrante de notre vie. La liberté d'expression n'a jamais été aussi facile et diversifiée bien avant la démocratisation de l'internet et son accessibilité.

Le développement d'Internet, son accès de plus en plus généralisé et l'avènement du Web 2.0 ouvrent des perspectives en matière d'accessibilité à la culture et au savoir et de participation à l'élaboration d'une intelligence collective (Coutant, & Stenger, 2009). Le modèle d'affaire d'Internet (Galibert, & Cordelier, 2017), fondé sur la gratuité et le

financement publicitaire, a promu des formes de sites Web capables de maintenir « captifs » les internautes, ceci dans le but de les exposer plus longuement à des messages publicitaires de plus en plus ciblés. Grâce à la démocratisation des technologies de l'information, de plus en plus de gens peuvent maintenant communiquer, sans règles ni restrictions. Chacun détient ainsi un certain pouvoir, pour ne pas dire un pouvoir certain (Laforest, 2011).

L'internet ne permet pas uniquement l'achat en ligne des consommateurs dans des entreprises physiques. Il favorise la création d'entreprises en ligne où tous leurs produits et services y sont accessibles.

L'existence des DNVB⁵ et la création de plusieurs marques, dont Poches & Fils, sont le fruit de l'internet. Comme outil d'information et de communication, l'internet a donné naissance à plusieurs autres outils. Il a tracé la voie à l'émergence des réseaux sociaux. La création de liens entre individus et la recherche d'interactions sociales sont largement facilitées par internet.

1.3. Apport des réseaux sociaux

L'emprise des médias sociaux⁶ s'étend de jour en jour, au rythme des personnes de plus en plus nombreuses à rejoindre les communautés en ligne (Tuten, Solomon, & Kaplan, 2019). Si Facebook était un pays, affirment-ils, ce serait le pays le plus peuplé au monde. On peut dire qu'il existe une vie sociale sur ces réseaux où plusieurs milliards de personnes sont actives. L'accès à ces réseaux via une tablette, un iPad ou un téléphone portable augmente la fréquence et l'augmentation des visites.

Selon une étude qui s'intéresse au comportement des utilisateurs sur les plateformes sociales ainsi qu'à leurs perception et réceptivité face aux influenceurs, le contenu de marque et de la publicité en ligne : *Le Canada numérique 2023*, réalisée par les firmes

⁵ Ce sont des marques verticales qui naissent sur internet.

⁶ Les médias sociaux englobent, entre autres, les blogues, YouTube, les forums, X (anciennement Twitter) et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok, Snapchat, etc.).

Ressac et Léger, 96% des internautes canadiens sondés ont un compte sur les plateformes sociales.

Tableau 1. Utilisation des plateformes sociales au Canada⁷

Plateformes	Total	Femmes	Hommes	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Facebook	83%	87%	79%	79%	90%	87%	83%	83%	78%
Messenger	77%	82%	71%	76%	84%	81%	77%	75%	70%
YouTube	63%	58%	69%	91%	80%	74%	63%	49%	40%
Instagram	57%	64%	50%	85%	84%	65%	55%	43%	32%
Pinterest	42%	58%	23%	56%	51%	43%	39%	36%	33%
LinkedIn	39%	34%	44%	43%	51%	46%	40%	37%	23%
WhatsApp	39%	38%	41%	50%	54%	52%	41%	29%	21%
Twitter	37%	32%	42%	49%	48%	40%	40%	30%	23%
Snapchat	28%	32%	24%	74%	60%	29%	18%	7%	2%
TikTok	27%	30%	24%	62%	47%	33%	20%	12%	7%
Reddit	20%	15%	26%	42%	41%	28%	14%	8%	2%
Discord	18%	13%	24%	43%	33%	18%	12%	6%	3%
Twitch	12%	8%	16%	34%	24%	14%	8%	3%	1%
Autres	13%	15%	12%	31%	20%	12%	11%	8%	5%

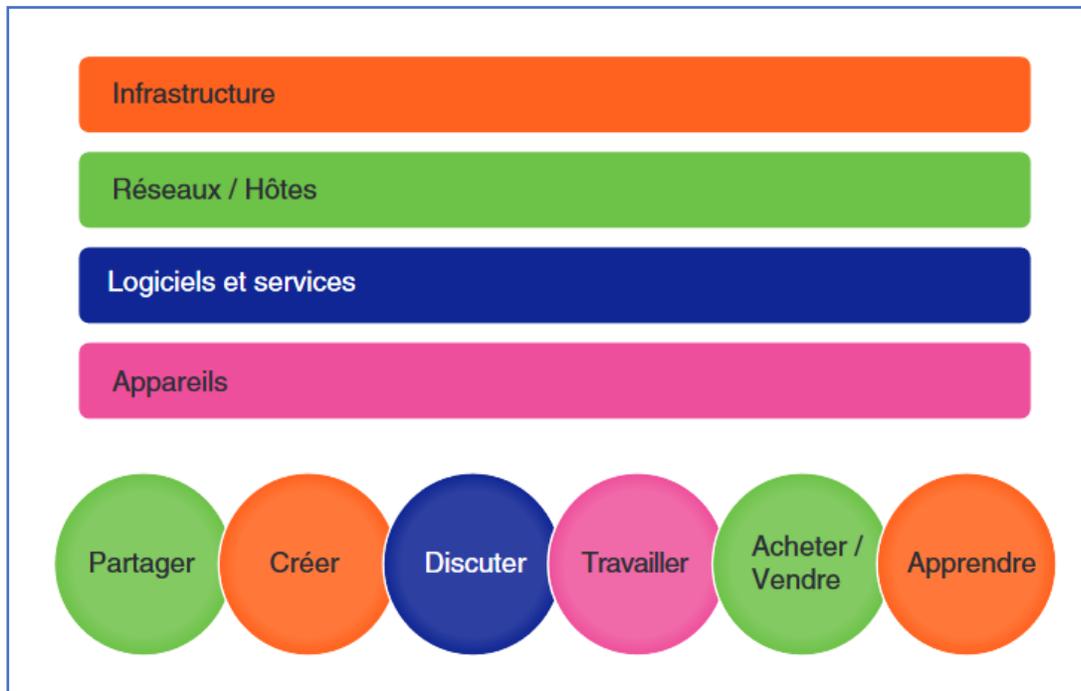
Source: Ressac et Léger, Le Canada numérique 2023

Selon cette même étude, environ un internaute canadien sur cinq détient plus d'un compte personnel sur un même média social ou application de messagerie. Hormis le groupe 16-24 ans qui utilise Instagram le plus, 83% des internautes canadiens possèdent un compte Facebook. Ce réseau est presque incontournable, car il s'applique à presque tous les groupes d'âge.

Les médias sociaux ne peuvent fonctionner sans l'infrastructure du web qui constitue le premier élément indispensable de la chaîne de valeur de ces derniers. La chaîne de valeur, selon Tuten, Solomon, & Kaplan, (2019), illustre les activités principales des internautes sur les médias sociaux, ainsi que les éléments qui les composent.

⁷ https://legerdgtl.com/ressac_le_canada_numerique_2023.pdf

Figure 1. La chaîne de valeur des médias sociaux



La chaîne de valeur des médias sociaux créée par (Tuten, Solomon, & Kaplan, 2019).

Cette figure nous montre que la présence d'un individu sur les réseaux sociaux peut faire l'objet d'un ou de plusieurs éléments ci-dessus mentionnés, soit de manière séparée ou simultanée.

Toutes les couches de la population, sans distinction aucune, peuvent produire des contenus à profusion sur les réseaux sociaux. Cela devient une source de distraction et un moyen d'échange pour le commun des mortels, étant non seulement en quête des choses divertissantes, mais se forme et s'informe à travers ces plateformes. Les politiciens utilisent ces dernières pour faire la promotion des valeurs de leur parti ou de leur programme face aux citoyens qui, à travers ces mêmes canaux, réagissent en faisant des commentaires positifs ou négatifs. Les fournisseurs et producteurs font la promotion de leurs marques, créent des communautés et invitent leurs abonnés à devenir membres de ces dernières.

Les réseaux sociaux ouvrent la voie au marketing numérique et à plusieurs métiers dans le monde virtuel. On les mobilise pour le recrutement et la recherche d'emploi (Fondeur, & Lhermitte, 2006). Ils favorisent les relations sociales, les interactions entre les individus et permettent une connexion entre eux, même ceux qui sont loin.

1.4. Communautés de marque

Une communauté de marque (Pannatier, 2011) repose avant tout sur le concept de communauté. Il est donc important de comprendre ce que cela implique afin d'identifier les éléments clés qui permettent de distinguer une communauté d'un simple regroupement social.

Avant d'aborder la notion de communauté de marque, posons d'abord la question : qu'est-ce qu'une marque ? La marque est donc un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Il s'agit d'un repère pour le consommateur et éventuellement d'une "garantie" de qualité et de service. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression, un symbole visuel, un son dans le cas d'une marque sonore ou même par une odeur dans le cas d'une marque olfactive⁸.

La communauté de marque, quant à elle, est un groupe d'individus qui partagent une même passion pour une marque et créent ainsi un univers social parallèle possédant ses propres valeurs, rituelles, hiérarchies, voire son propre vocabulaire, la communauté de marque s'affranchit de toute limite géographique grâce à internet (Barès, Cova, & Nemani, 2021). Les communautés de marque, poursuivent-ils, sont donc beaucoup plus qu'un outil marketing. Elles sont des unités sociales, hors ligne et en ligne, au sein desquelles les individus peuvent partager, être reconnus et avoir le sentiment de faire partie d'un tout.

⁸ <https://www.definitions-marketing.com/definition/marque/>

Les communautés de marque rassemblent des consommateurs, des usagers, qui se réunissent autour d'un produit, d'un service porté sur le marché par une entreprise, pour développer des pratiques qui tissent alors des liens (symbolique, affectif ... ; [Cova, 2007 ; Badot et Ali., 2009]) cités par (Paranque, 2012).

La passion reste l'élément primordial qui rallie les uns des autres, soit pour défendre une cause ou s'identifier à une marque (qui peut être aussi un produit ou un service) et faire la promotion de cette dernière. Selon Cova et Carrère (2002), toute marque et tout produit peut générer un phénomène de passion susceptible de se cristalliser par l'émergence d'une communauté virtuelle de consommation. Et lorsque ces groupes sont centrés sur un objet de consommation, on peut les qualifier de communautés virtuelles de consommation (Kozinets, 1999).

Barès, Cova, & Nemani (2021) distinguent alors trois grands types de stratégie communautaire :

- 1- Tirer profit de la communauté existante si l'on a la chance d'en avoir une, bien entendu ;
- 2- Capter une communauté liée à une activité qui passionne les individus ;
- 3- Créer une communauté.

Tableau 2. Les étapes de la création d'une communauté de marque

<i>Pour créer une communauté de marque⁹, il faut :</i>		
1	La conception de l'espace d'échanges	Sachant que les espaces de libres échanges peuvent être à l'origine de dérives, à l'encontre des membres ou de la marque : il est essentiel d'encadrer attentivement les échanges.
2	L'attirance et l'intégration des clients	Il faut attirer les clients et les inciter à intégrer la communauté de marque et à s'engager. Les membres de la communauté de marque sont également ambassadeurs de marque : ils participent à étoffer la communauté, notamment en relayant des informations sur la marque via les réseaux sociaux.
3	Animation de la communauté de marque	Il est important d'animer la communauté de marque avec du contenu ludique et intéressant, de manière à faire croître l'attachement à la marque, dans un objectif de fidélisation. Les actions mises en place doivent être de nature à susciter les interactions spontanées avec la marque, et entre les clients.

1.5. Relations entre les membres d'une communauté

Au travers du dialogue, les membres d'une même communauté peuvent et doivent interagir, leur implication est extrêmement importante. Les interactions entre les membres (Kozinets, 1999) constituent un élément de réussite d'une communauté virtuelle d'où les membres de la communauté interagissent socialement et communiquent soit en privé ou en public, les uns avec les autres à propos de la communauté de marque. Par la participation et l'interaction, les membres deviennent impliqués dans les communautés virtuelles.

⁹ <https://blog.hubspot.fr/service/communaute-de-marque>

Dans une communauté virtuelle de marque, les échanges entre les anciens et nouveaux membres sont cruciaux. Pour réussir le développement d'une communauté virtuelle de consommation (Othmani, & Khelil, 2016), il sera crucial : d'avoir des membres experts prêts à aider les nouveaux participants et trouver des éléments de réponses à leurs interrogations, d'instaurer une ambiance conviviale propice à la création d'amitiés et de relations sociales et enfin, de proposer des rubriques récréatives et de détente. Le niveau de la relation est tributaire à celui de l'engagement et de la fidélité des membres. Il n'est pourtant pas pertinent de chercher à influencer directement les individus ; il vaut mieux fournir des supports à l'interaction au travers d'activités communautaires qui accroissent le niveau d'engagement et la fidélité (Barès, Cova, & Nemani, 2021). Les interactions entre consommateurs sont la clé de voûte de toute approche communautaire. Répétons-le : il faut multiplier toutes les occasions d'interaction hors ligne, comme en ligne, des membres de la communauté.

Des groupes qui peuvent être formés par affinités électives, par émotions communes, permettent à leurs membres de partager leur vécu sans contrainte d'espace ni de temps (Bernard, 2004). Les communautés virtuelles, groupes pérennes d'individus partageant des valeurs, normes et représentations communes sont les relais d'informations idéaux que les marques cherchent à exploiter (Lombardot & Haikel-Elsabeh, 2017), cité par (Brahya, 2018).

En effet, l'expérience de consommation du consommateur s'articule autour de l'interaction sociale entretenant une relation avec la marque (Hawkins, 2018). Les marques sont valorisées pour leur valeur de lien social plutôt que pour leur valeur fonctionnelle, car l'utilisation d'une marque facilite l'interaction sociale qui est différente de celle des membres de la communauté de marque qui apprécient une marque puis noue des relations avec les autres parce qu'ils utilisent la marque.

Les communautés de marque sont une source de génération d'amitiés entre les membres. Sont aussi possibles, des collaborations à des projets ou d'autres formes d'activités,

surtout quand leur style de vie et leur profil sociodémographique sont à peu près similaires.

1.6. Animation de la communauté de marque

Aujourd'hui, le principal outil qui permet à la communauté de dialoguer est une plateforme Internet. Il s'agit donc de ne pas omettre l'importance de la composante technologique. Il faut aussi considérer que l'univers de l'Internet représente un état d'esprit qui a un impact indéniable sur la façon d'interagir des membres entre eux et de la marque avec sa communauté (Pannatier, 2011).

Pour pouvoir animer une communauté virtuelle de marque, il faut la créer. Cordina, & Fayon (2013) proposent la marche à suivre en matière de création d'une CVM :

1. Écouter sa communauté et répondre aux interrogations posées par les internautes sur tous les canaux. C'est avant tout un dialogue. Ce dernier peut favoriser la création de liens ;
2. Accueillir les nouveaux arrivants, leur envoyer un message de bienvenue ;
3. Impliquer les internautes. Il faut donner du pouvoir à ces derniers, les faire participer ;
4. Offrir des contenus créatifs, exclusifs et de qualité ;
5. Valoriser les membres les plus actifs. Un encouragement à la participation active est conseillé ;
6. Divertir les membres en organisant des évènements divertissants qui favorisent le renforcement des liens ;
7. Organiser des jeux/concours et offrir des cadeaux dans le but d'augmenter la visibilité de l'entreprise et d'attirer de nouveaux membres ;
8. Faire appel à des influenceurs, comme relayeur, en lien avec la marque ;
9. Intervenir dans les commentaires sans être dérangeant ;
10. Définir une charte de modération et la communiquer aux membres (Cordina, & Fayon, 2013).

Tous les acteurs œuvrant à la mise en place stratégique et technique de sites tels que Facebook, Twitter, Instagram ou YouTube cherchent à fidéliser un public d'internautes acteurs capable de s'autoorganiser en une myriade de collectifs plus ou moins connectés les uns aux autres, plus ou moins ouverts ou fermés, progressivement institutionnalisés ou mobilisés par des intérêts économiques, politiques, religieux ou militants (Galibert, & Cordelier, 2017). L'ensemble de ces plateformes, que d'aucuns qualifient de « Réseaux Socio Numériques », de « médias sociaux » (Stenger et Coutant, 2010, 2013) ou de plateformes collaboratives, se construisent en partie sur l'efficacité d'une socialisation en ligne qu'il convient d'instrumentaliser dans des stratégies de communication marketing ou managériale.

Les gens ont un besoin permanent d'apprendre, d'échanger des idées, de partager leurs préoccupations et leurs interrogations, de trouver des informations nouvelles ou des solutions pratiques en relation avec leurs centres d'intérêt, etc. (Laforest, 2011). Une communauté virtuelle répond à ce besoin intrinsèque auquel aspire tout être humain : se réunir avec ses semblables et être reconnue par eux. Cependant, pour Pannatier (2011), l'entreprise doit ensuite s'assurer que les discussions soient toujours ouvertes et les ambassadeurs (membres de la communauté) toujours bien informés. Le feedback rapporté par ces derniers est très précieux et probablement plus précis que n'importe quelle étude de marché puisqu'il découle de conversations directes entre consommateurs.

La communauté en ligne préexiste de manière plus ou moins désorganisée. Les membres peuvent interagir dans n'importe quel sens. Il revient à la DNVB de créer la sienne, de la structurer et l'animer. Plusieurs outils de marketing digital peuvent être utilisés dans la création et l'animation d'une communauté en ligne : outils classiques (*mailing, e-mailing, newsletter*), outils participatifs (forum, blogue, réseaux sociaux...) en vue de favoriser des interactions entre les abonnés-membres de cette communauté. La notion de communauté est très importante pour identifier les facteurs clés de succès pour la création, l'émergence et l'animation d'une communauté de marque (Pannatier, 2011). Il est primordial, surtout pour une communauté en ligne, que les membres interagissent entre eux afin de permettre à la communauté d'exister.

Chapitre 2

Méthodologie

Le chapitre 1 nous montre que, à la lumière de la revue littéraire, des communautés peuvent aider une entreprise. Elles peuvent être au service de cette dernière. Mais on se demande si l'entreprise ne peut être, à son tour, au service des communautés. La littérature ne nous dit rien d'une entreprise qui aide ses communautés en défendant simultanément plusieurs causes.

Nous allons présenter notre étude de cas suivi de la question de recherche et l'analyse de quelques contenus afin de voir sa concordance avec notre question de recherche.

2.1. Le cas de Poches & Fils

2.1.1. *Présentation de l'entrepreneur*

L'histoire de Anthony Vendrame est une histoire atypique, tout aussi inspirante. Co-fondateur et PDG de Poches & Fils, il est, selon moi, le plus grand oseur que je n'ai jamais connu. Ancien joueur de l'équipe de football Carabins, Anthony est détenteur d'un baccalauréat en finance. Étant étudiant à la maîtrise à HEC Montréal, il a dû abandonner son programme pour s'adonner au développement de son entreprise. Il a voulu mettre du temps, s'impliquer à fond dans cette nouvelle aventure. On peut le décrire comme un passionné.

Surnommé FDB (François Daigle-Bérubé¹⁰), il a touché au succès entrepreneurial dès son jeune âge. À 8 ans, il vendait sa première entreprise de cahiers Canada réutilisés. À 12 ans il aidait Ricardo à propulser ce qui est aujourd'hui son empire et à 17 ans il se joignait à plusieurs start-ups de la Silicon Valley. Il avait déjà créé trois start-ups¹¹ (Grindset, TastyCool, Buddha Buddy et Garage 360). Anthony était déjà très présent sur les réseaux sociaux, bien avant l'existence de Poches & Fils. Ses abonnés le suivent pour son

¹⁰ Nom par lequel il s'identifie comme coach en succès, conférencier et mentor d'affaires.

¹¹ <https://www.adn-conferenciers.com/conferenciers-francois-daigle-berube>

charisme, ses publications originales, ses vidéos drôles. Ce qui représente un atout important pour la création, l'animation et le développement de la communauté Poches & Fils. Défenseur de plusieurs causes, il pense que c'est une bonne stratégie de faire du *business* en appuyant une ou plusieurs causes.

On suppose qu'il ait eu fixé des objectifs tout au début et défini un budget spécifique aux publications sur les réseaux, mais on a des doutes qu'une analyse des résultats ait été faite, non plus l'élaboration d'un plan marketing. Il a fait la gestion de marque à sa manière. Le co-fondateur se montre comme un saisisseur d'opportunité. Justement, il a su saisir les opportunités que lui offre le marketing d'influence pour faire avancer son entreprise.

Habilité, astuce, perspicacité, débrouillardise, savoir saisir des opportunités (sans être totalement opportuniste) sont parmi les atouts entrepreneuriaux très recherchés. Et le cofondateur en possède tout. Il sait comment faire des coups, et même de bons coups, pour pouvoir augmenter sa clientèle, assurer sa notoriété et mieux vendre ses produits en se servant bien évidemment des communautés et des causes que défendent ces dernières.

S'il était facile à Anthony de faire connaître Poches & Fils en raison des milliers d'abonnés qu'il avait déjà sur ses différents comptes ou ses différentes pages, il n'en demeure pas moins que sa dissociation avec la marque était quand même difficile à faire. Peut-on croire que les premiers abonnés avaient acheté le produit en raison de leur lien avec Anthony, leur curiosité ou la qualité du produit ? Il est suivi jusqu'ici par 44K abonnés et l'ensemble de « j'aime » sur son compte TikTok représente 1.3M.

2.1.2. Histoire de l'entreprise

Tout a commencé un soir de party à l'été 2014. Anthony était attiré par le T-shirt de son ami Pierre-Olivier, que sa mère Josée avait confectionné : sur un maillot en coton au design minimaliste, elle avait cousu une poche en tissu à motifs de burgers. Séduit, il achète dès le lendemain des tissus aux motifs variés et demande à Josée de s'en servir pour coudre des poches sur les quelques T-shirts unis qu'il a dans sa penderie (Hombourger-Barès, Barès & Vaillancourt, 2022).

La diversité, la beauté et les différents motifs des poches ont suscité beaucoup d'intérêt chez plusieurs étudiants et coéquipiers. Ainsi, sans avoir cru qu'une entreprise allait prendre place, il a commencé avec ses premières ventes dans les petits événements organisés par des étudiants et dans les vestiaires de l'équipe de football Carabins de l'Université de Montréal, alors qu'il était joueur de cette équipe sportive et étudiant à HEC Montréal en administration des affaires.

Créée en 2015 à Varennes¹², avec deux autres associés, dans un garage (à l'instar de beaucoup d'autres start-ups), l'entreprise commençait à vendre ses produits sur Facebook bien avant qu'elle ait eu son site internet.

L'entreprise croit qu'il est possible d'habiller le monde une poche à la fois. C'est pourquoi plusieurs modèles dans plusieurs catégories sont disponibles : sports, animaux, nature, bouffe, nostalgie, jeux, etc. Elle pense qu'avant le 15 janvier 2015, des millions de personnes ne pouvaient pas choisir la poche sur leur chandail et c'est pourquoi elle a changé les choses¹³.

Mais quelle est l'origine du nom de « Poches & Fils? » Poches, selon ses dires, n'est pas un nom de famille. Si tel est le cas, pourquoi ajouter Fils ? C'est une question d'originalité et une bonne manière de matérialiser notre marque, d'abord par un mot reflétant le produit ou portant le même nom : « Poche », ensuite par un nom commun, dont la présence peut faire croire qu'il précède d'un nom propre : « Fils ». C'est tout un paradoxe, au Québec, « Poche » dans son sens figuré, veut dire : ce qui n'est pas bon, ce qui n'est pas excellent. Étant donné que cette marque est en lien avec le domaine vestimentaire ou de la mode, l'association de ces deux mots « poches et fils » est très vendable et captivante.

Créer une marque sur un marché vertical ayant la possibilité de personnaliser les produits donne une avance importante à Poches & Fils sur les entreprises traditionnelles de confection de t-shirts. Souvent, on peut aimer un t-shirt sans avoir aimé sa poche et vice versa. Mais avec Poches & Fils, on peut choisir les deux. Le client fait choix du style et

¹² Petite municipalité de la région Montérégie au Québec.

¹³ <https://pochesetfils.com/pages/a-propos-1>

de la couleur du t-shirt ainsi que de la poche. Donc, difficile de ne pas être satisfait. Cette flexibilité alimente beaucoup de demandes. Car comme consommateur, on aime bien le droit de choisir ce qu'on veut porter.

Selon les dires du PDG, la start-up a connu un succès dès sa première année de création. Au début, les poches étaient contagieuses. Bien qu'il ait cru que ce sont deux à trois poches qui allaient être vendues par semaine. Pourtant, 10000 unités ont été vendues la première année, 100000 la deuxième année. Elle n'a cessé de croître dans les deux années subséquentes.

Plusieurs raisons expliquent cette croissance :

- L'originalité du co-fondateur dans sa manière humoristique de véhiculer son message ;
- L'implication de plusieurs humoristes de renom dans la promotion de la marque ;
- L'initiative « Montréal en poche » avec les nouveaux modèles de poches mis en vente ;
- Ce concept paraît « audacieux » pour la plupart des consommateurs (ce n'est peut-être pas un besoin qu'on pourrait facilement anticiper) ;
- Le passage des fondateurs à l'émission de télé-réalité très prisée *Dans l'œil du dragon*¹⁴ de la première chaîne à Radio-Canada Télé et de *Dragons' Den* de la CBC¹⁵, la chaîne de diffusion anglaise. Bien que l'offre n'ait pas été acceptée par les dragons.

¹⁴ Le lundi 11 avril à 20 heures, les fondateurs portent des robes de chambre avant de montrer leur t-shirt. C'est après leur passage à cette émission de télé-réalité que les ventes ont commencé à exploser.

¹⁵ Ils ont fait un autre pitch très hilarant pour tenter de convaincre les dragons, pour expliquer pourquoi P&F a été créée. Anthony a pris un œuf dans sa poche et le remet à Alex qui portait un t-shirt n'ayant pas de poche. Alex essaye de mettre l'œuf à la position qui devait avoir une poche, l'œuf tombe et il casse. Cela provoque un éclat de rire. Nick portait un cardigan sans poche et un t-shirt en dessous où la place de la poche a été enlevée.

<https://www.cbc.ca/dragonsden/pitches/poches-fils>

Tableau 3. Réactions au post publié lors de leur passage à l'émission « Dans l'œil du dragon »

Mentions « j'aime »	Commentaires	Visionnements	Exemples de commentaires
875	125	33K	<p>1- Génial, j'ai hâte de voir et j'espère qu'ils auront appuyé votre projet, vous êtes nonos!</p> <p>2- Félicitations Antho, En tout cas ça en prend des couilles pour faire ça, Les rois de la poche, quel excellent pitch de vente !</p> <p>3- Je suis contente qu'une entreprise québécoise proche de ses clients aient un tel succès !</p> <p>4- Enfin, on verra qui se cachent derrière la poche ! Belle façon de vous dévoiler que de passer à l'émission L'œil du Dragon !</p> <p>5- J'ai déjà setté ma tivi pour l'enregistrement. Bravo les amis !</p> <p>6- Go go go les boys! Toute une fierté pour les parents.</p>
	Des commentaires que P&F a aimés en retour		

Bien que l'entreprise n'ait pas eu le résultat escompté au cours des années 2018 et 2019, le confinement de 2020 causé par la pandémie avait un effet positif sur celle-ci. En effet, P&F était considérée comme un service essentiel pour avoir osé se lancer dans la confection de masses. En un mois seulement, plus de 50000 masques ont été vendus.

Comme DNVB, la créativité est au rendez-vous. L'entreprise se voit obliger d'innover constamment et cela ne fait pas l'affaire de plusieurs grandes marques traditionnelles locales. L'équipe de Poches & Fils est aussi créative qu'inspirante. Elle a su attirer presque tous les profils de consommateurs (de la génération X à la génération Z et même les millénariaux). L'engagement qu'a pris l'entreprise pour endosser certaines causes fait toute une différence. Ainsi, elle parvient à attirer des clients, développer une communauté à travers sa marque.

P&F croit beaucoup au développement de partenariat. Ce qui lui permet d'être capable de proposer des produits innovants à sa communauté. De nouvelles collaborations se font d'un moment à l'autre. Les trois dernières sont MB Illustrations, Experimenting.ai et Adornetto.

MB Illustrations : pour la production d'illustration sur mesure et personnalisées. Cette collaboration permettra à la marque P&F de permettre à ses clients de mieux transmettre leur histoire en images et en couleurs.

Experimenting.ai : pour illustrer les animaux tout en réinventant des noms d'artistes ou de parfums de marque luxueuse tels : Lion L. Richie mis pour Lionel Richie; Yves singe-Laurent mis pour Yves Saint-Laurent; Gorge-IO Armani mis pour Giorgio Armani; Ours Polenciaga mis pour Balenciaga

Adornetto : pour illustrer les images d'animaux avec une explosion de couleurs.

Figure 2. Modèles de poches issues des dernières collaborations



Capture d'écran / photos prises sur le site de l'entreprise P&F

Soucieux d'être à jour et à la hauteur, l'entreprise ose, en partenariat avec Club ukrainien de Montréal (*Український клуб Монреалю*) à l'occasion de la journée de l'indépendance de l'Ukraine, le 24 août 2023, de confectionner une nouvelle poche à l'effigie de la couleur du drapeau de l'Ukraine : bleu et jaune. Quelle imagination ! En achetant un t-shirt, on soutient l'Ukraine. Car 20% des ventes sont remises au Club ukrainien de Montréal pour promouvoir l'art, la culture, et la littérature ukrainienne.

Figure 3. Modèle de poche à l'effigie du drapeau ukrainien



Capture d'écran / photos prises sur le site de l'entreprise P&F

Poches & Fils ne se limite pas seulement à la confection de poches et t-shirt, l'entreprise confectionne également des poches sur des sacs à main, chandails, *hoodies* (sweats à capuchon), robes, *boxers*, des poches de plusieurs quartiers en images, tout en tenant compte du concept de la poche.

Nous nous sommes demandé, en regardant les codes ou styles de L'œufrier, s'il existe un partenariat avec cette chaîne de restauration (de petit-déjeuner). En observant le « menu boisson », les noms décalés nous ont fait penser au cofondateur de Poches & Fils. De plus, tous les serveurs portent des t-shirts de cette dernière. Cela nous amène à nous poser les questions suivantes : le propriétaire a-t-il été inspiré de Anthony ou l'inverse ? Une pure coïncidence peut-être. Peut-on dire que la marque P&F peut créer ou a déjà créé une place dans l'imaginaire collectif ? Somme toute, le restaurant est un client de Poches & Fils ayant commandé des t-shirts pour tous les serveurs. Ce qui crée une visibilité pour Poches & Fils.

Figure 4. Noms des jus/boissons du « menu boisson » de L'œufrier¹⁶



Capture d'écran sur le site de l'œufrier

¹⁶ <https://www.loefrier.ca/copy-of-kids-menu>

Les formes de création d'initiatives entrepreneuriales changent. Poches & Fils mise beaucoup sur la méthode d'agile, *Lean Start-up* et l'approche effectuale développée par la professeure américaine d'entrepreneuriat Saras Sarasvathy. L'effectuation est un nouveau paradigme de l'entrepreneuriat dans l'action. L'entreprise joue sur les atouts, la personnalité et le réseau de son cofondateur qui, lui-même, est un entrepreneur « effectual », pour pouvoir construire son aventure et son avenue entrepreneuriales. D'ailleurs, plusieurs associent le succès en affaires à la personnalité de l'entrepreneur (Lepage, 2018). L'entrepreneur « effectual » agit au départ des moyens dont il dispose et coconstruit chemin faisant un projet grâce à l'engagement des parties prenantes avec comme balise la notion de perte acceptable (Jacquemin et Lesage, 2016).

Les dirigeants de Poches & Fils s'inspirent beaucoup de ce qui existe déjà afin que les membres de sa communauté puissent trouver en tout temps, chaque saison, des produits qui marchent avec le temps. Tout ceci favorise la création et le maintien d'un lien avec les consommateurs. Poches & Fils a 44.2 K *followers* sur Instagram et 30660 abonnés sur TikTok.

2.2. De la création d'une entreprise à l'animation d'une communauté

De nos jours, certaines initiatives entrepreneuriales partent de modèle de communauté à modèle d'affaires. Le modèle de communauté ne fait pas partie des modèles classiques ou traditionnels de lancement d'entreprise. Un modèle de communauté (Barès, Cova, et Nemani, 2021) est caractérisé par la conscience de former un groupe à part, l'existence de rituels et de traditions et l'obligation morale d'entraide. Le début de la création de la communauté autour de la marque Poches & Fils a eu lieu sur Facebook, notamment avec les joueurs de l'équipe de football « les Carabins de l'Université de Montréal. »

Un mouvement communautaire ou un groupe de défense d'un enjeu commun peut être à l'origine d'une aventure entrepreneuriale, bien que l'idée de départ puisse ne pas avoir une perspective entrepreneuriale. Cela peut changer toute la donne en termes de méthodes

ou de stratégies de se lancer en affaires. BIMSTR¹⁷ et « *Live Love Beirut* » sont des exemples palpables. Ils ont transformé leur idée en « mouvements. » De ces derniers découlent des projets entrepreneuriaux qui sont enfin matérialisés sans avoir élaboré un plan d'affaires, sans tenir compte de la méthode ou de l'approche causale. Ce sont, en quelque sorte, de nouvelles initiatives de création, de promotion ou de développement de l'entrepreneuriat social et collectif. Ces genres de mouvements révolutionnent l'entrepreneuriat dans le monde. C'est une autre façon de faire une découverte entrepreneuriale. Peut-on se demander quel avenir pour la méthode traditionnelle en matière de lancement d'entreprise sociale ?

Plusieurs autres mouvements ont été créés par des activistes ou défenseurs de causes. Bien qu'ils ne se soient pas convertis en aventure entrepreneuriale, ils ont su influencer plusieurs consommateurs et faire pousser des marques. Ainsi, le mouvement *Black Lives Matter* (la vie des Noirs compte) a poussé des marques comme *Ben&Jerry's* à s'engager aux côtés des activistes (Barès et Cova, 2023).

Si plusieurs initiatives partent de « communauté d'abord – entrepreneuriat ensuite », Poches & Fils part de « entrepreneuriat d'abord – communauté ensuite. » Elle a fait le contraire en adoptant cette stratégie. Elle n'a pas créé un mouvement communautaire comme moyen de mettre sur pied la start-up.

Force est de constater qu'il existe deux groupes d'entreprises DNVB désirant de se servir des causes comme stratégie de vente :

- Les entreprises qui créent leur communauté, s'y attachent et défendent une cause correspondant à leurs valeurs.
- Celles qui essaient d'utiliser plusieurs communautés pour en tirer des avantages supplémentaires. Ce choix est un prétexte pour favoriser la vente de leurs produits avec des consommateurs qui ne feraient jamais partie de leur clientèle. Ces entrepreneurs sillonnent plusieurs communautés, supportent des causes par-ci par-

¹⁷ Une plateforme numérique née de l'initiative d'un groupe de jeunes Camerounais, avec au premier chef, Anicet Nemani. BIMSTR a été à l'origine un mouvement social dédié à la défense de la musique camerounaise.

là sans jamais réellement coopter une communauté ou une cause en lien avec leurs valeurs. Le cas du détaillant français « Carrefour¹⁸ » en est un exemple parfait. Cette entreprise fait la promotion de la cause de la libéralisation des semences paysannes et se positionne comme défenseur de la cause que le Réseau Semences Paysannes défendait initialement. La question d'éthique peut être évoquée dans la stratégie utilisée par l'entreprise.

Cette stratégie utilisée par ces entrepreneurs dénature, en quelque sorte, le vrai modèle de DNVB. Il n'y a rien de mauvais comme le fait d'embrasser une cause, mais l'utiliser de manière excessive est un manque de jugement. L'hypothèse avancée dans la littérature sur le marketing social est que lorsqu'une cause ou un mouvement est coopté par une entreprise, elle encourt le risque d'être « déformée pour obtenir un avantage commercial » (Hastings 2016, p. 280 cité dans Cova, 2020).

Eu égard à la cooptation d'une cause, se basant sur l'expérience de l'agence de marketing Marcel et l'entreprise Carrefour, Cova (2020) croit que ce processus nous donne de nombreuses informations sur les choses à faire et à ne pas faire si une entreprise souhaite obtenir un résultat prosocial grâce à ses activités de marketing :

- Il faut avoir de l'humilité ;
- Ne pas agir comme une élite;
- Ne pas se précipiter ;
- Reconnaître les efforts antérieurs
- Faire attention (se méfier de) à la marchandisation.

Sachant que plusieurs consommateurs sont naïfs, émotionnels et sensibles à des causes, cette astuce utilisée par ces entreprises pour convaincre certains consommateurs ou partisans de ces causes est assez puissante. Elle a un effet significatif sur le chiffre d'affaires, la crédibilité entre autres de ces entreprises.

¹⁸ Se faisait passer pour le défenseur des semences paysannes. Un des leaders dans le secteur de la vente au détail de produits alimentaires qui a lancé la campagne dénommée : « Marché interdit. » Carrefour fait un plaidoyer en faveur de la biodiversité et de la qualité alimentaire. Ce qui a amené les législateurs à interdire la commercialisation des semences des petits producteurs ...

En dépit du papillonnage effectué par Poches & Fils, les relations sociales entre les adhérents sont favorisées. L'entreprise est très ouverte quant aux propositions des consommateurs et des membres de différentes communautés devant contribuer à l'amélioration de ses produits. Sa stratégie de marketing n'est pas seulement transactionnelle, mais aussi relationnelle, avec des coups communautaires bien entendu, sans pourtant faire du vrai marketing communautaire.

L'entreprise part d'un modèle d'affaires à la création ou l'animation d'une communauté en ligne. Mais, peut-on vraiment parler de « communauté » dans le cas de Poches & Fils, alors que quelques-unes des caractéristiques de communauté sont moins présentes ? Qu'est-ce qui attire les gens vers cette entreprise : est-ce le cofondateur, la marque ou les causes qu'elle défend ?

Comme DNVB, l'entreprise ne peut pas se dissocier des médias sociaux. Cordina & Fayon (2013) aborde les objectifs que répond la stratégie de présence sur les médias sociaux :

- Développer son image en interagissant avec son écosystème (clients, fournisseurs, partenaires, prospectus) ;
- Développer son chiffre d'affaires... ;
- Connaître ses clients (nouer des contacts, déceler des ambassadeurs, utiliser l'intelligence collective) ;
- Recruter des personnes pour son organisme.

Outre les diverses formes d'interactions sociales entre les membres, comme pratiques rituelles, contribuant à l'animation de sa communauté, nous n'avons aucun indice nous faisant croire qu'il existe d'autres aspects de rituels plus formels de la communauté Poches & Fils. Ce qui pourrait hypothéquer le sentiment d'appartenance des consommateurs, quoique la poche reste quand même un outil de connexion. Une marque de *start-up* (Barès, Cova, et Nemani, 2021) a tout intérêt à créer des rituels et à y faire

adhérer ses consommateurs. Cela renforce l'adhésion à la communauté de marque, au mouvement initié et peut accroître les volumes consommés.

Bien qu'il existe plusieurs réseaux sociaux qu'on entend moins ou pas du tout, tels que Bebo, Google +, Viadeo, pour animer une communauté en ligne, cela nécessite le choix des réseaux le plus approprié aux membres de la communauté. Poches & Fils fait choix de Tik Tok, LinkedIn, Instagram et Facebook. Car, chaque plateforme n'a pas nécessairement le même nombre de membres (taille), ni les mêmes exigences, et parfois, il faut même adapter les contenus. Ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement les résultats de l'animation. La gestion des commentaires (positifs ou négatifs) par le *community manager* (responsable des réseaux sociaux de l'entreprise) est tout aussi importante que l'animation. Il revient à lui de créer des contenus associés à la marque, d'assurer l'animation de la communauté et de favoriser les interactions entre les membres.

2.3. Stratégie d'animation

Le marketing digital change les règles du jeu du marketing, principalement parce que l'internet est un canal de communication fondé sur l'interaction (entre les entreprises et les consommateurs, entre les consommateurs eux-mêmes, ou encore au sein d'une communauté d'individus), ainsi que le transfert instantané d'informations (Scheid, Vaillant, & De Montaigu, 2012). À l'ère du numérique, impossible de ne pas avoir une stratégie d'animation et de ne pas la développer ou l'adapter en fonction des attentes et des aspirations des membres d'une communauté.

Certes, on peut avoir une bonne stratégie d'animation. Néanmoins, la qualité du contenu est essentielle pour attirer son public. Elle permet d'obtenir plus d'*insights*. Elle pèse beaucoup dans la conversion d'un abonné en client consommateur. Les start-ups n'ont jamais eu besoin autant de nouveaux contenus pour convaincre leur clientèle existante et générer de nouveaux clients. Les DNVB changent la donne. Les éléments comme attirer, convertir et fidéliser sont omniprésents.

La stratégie d'animation et de contenu de P&F marche assez bien. Dans le but de tenir en haleine les membres de sa communauté, l'entreprise crée des publications amusantes remplies d'humour et même d'autodérision. Car, certains témoignages personnels sont beaucoup plus impactants quand on les partage en se moquant de soi-même. Des contenus créatifs, drôles, empreints d'humour et de simplicité qui peuvent capter l'attention de son public et stimuler l'engagement de ce dernier. L'entreprise utilise plusieurs vecteurs d'animation ou de communication. Son cofondateur joue beaucoup sur son influence en tant qu'Anthony Vendrame et sur son autre personnage François Daigle-Bérubé (FDB). Il est fort probable que certains clients soient abonnés aux comptes ou pages de ces deux personnages et à celui ou celle de Poches & Fils.

L'autre stratégie qui a bien fonctionné c'est le fait de se servir des humoristes pour faire de la publicité. Ces personnes-là voulaient aider l'entreprise et son cofondateur qui, lui-même, est un humoriste hors du commun.

Lors d'une de ses présentations à HEC Montréal, on lui a posé la question suivante : comment faites-vous pour animer la communauté de P&F et tenir en haleine les abonnés ? Et voici sa réponse : « *Je leur propose ce qu'ils veulent entendre (et on sait ce qu'ils veulent entendre en les voyant consommer nos produits). On utilise la dérision, les moyens festifs, etc. Certains clients font la promotion du produit implicitement ou explicitement. À Poches & Fils, le client peut interagir, donner des avis, poster des critiques, rédiger des commentaires élogieux et même proposer de nouveaux modèles.* »

En plus des gags et des promotions exclusives, l'utilisation du jargon québécois ou la déformation de certains mots (tel : T-Shirts faits icitte, au Québec) font partie de la stratégie communicationnelle de l'entreprise.

Voici quelques exemples de promotion :

- Offre de certificats de cadeaux de 65\$ aux gens qui fêtent leur anniversaire durant le mois d'octobre 2023 ;
- Concours : vote pour ta poche favorite. Les abonnés sont très reconnaissants (135 commentaires, 30 partages, 87 j'aime) ;

- Une entreprise qui célèbre avec ses abonnés la journée sans voiture en donnant un rabais de 20% sur les poches avec l'effigie de vélo ;
- Le rabais *Back to School* permet aux acheteurs d'économiser 25% sur les t-shirts pour enfants et jeunes de 6 mois à 12 ans ;
- À l'occasion de la journée mondiale des chiens, des rabais de 20% sur des poches personnalisées ;
- Des questions ou de devinettes afin de permettre aux abonnés de courir la chance de gagner une poche ;
- Des prix à gagner dont celui de l'intronisation au temple de la renommée de P&F au client ayant la plus grosse collection de poches.

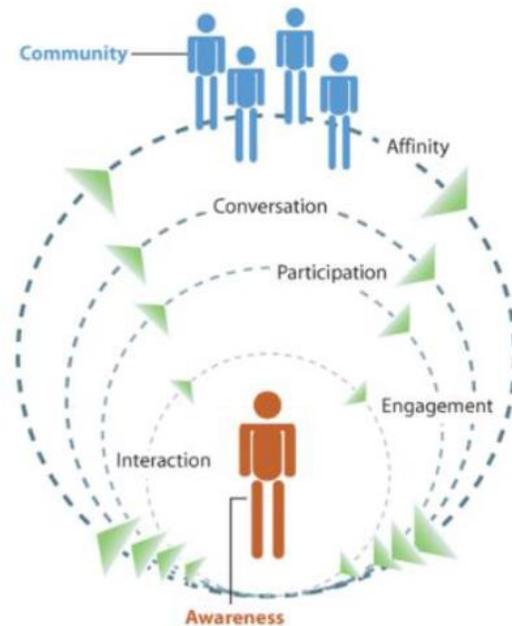
Cette stratégie d'animation est à la fois au service des causes que défendent ses partenaires et auxquelles elle est associée.

2.4. Outils utilisés

Avec l'arrivée de l'internet, les types d'outils de communication digitale (classiques ou participatifs) ne cessent d'augmenter et se diversifier (réseaux sociaux, blogues, forum, *e-mailing*, *newsletters*, etc.). Les plateformes des réseaux sociaux numériques sont légion. Les plus connus sont Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Pinterest, TikTok. Aucune entreprise, quel que soit sa taille, ne peut ignorer l'importance et le poids des réseaux sociaux à l'intérieur desquels les utilisateurs ne cessent d'innover.

L'efficacité des RSN, en tant qu'outil de communication marketing digitale, s'apprécie par la capacité d'un tel support à capter des internautes (Lhoussaine, Hmioui, & Bentalha, 2020) pour en faire des clients fidèles, à l'aide d'un processus d'information, d'interaction, d'engagement, de conversation et de participation. Comme le confirme Armano (2007), le comportement du consommateur est comme une spirale qui commence par une interaction par opposition à une communication. La spirale s'amplifie à mesure que le consommateur augmente son engagement.

Figure 5. Spirale d'engagement des prospects dans le processus d'achat



Source: Armato (2007), The marketing spiral¹⁹

La spirale commence par l'interaction et se termine par l'affinité, en passant par l'engagement du consommateur envers la marque ou encore l'identification du consommateur à cette dernière. L'engagement peut aussi être amplifié par le type d'outil utilisé par l'entreprise. Dans le cas de Poches & Fils, les différentes poches personnalisées à l'effigie de ses partenaires favorisent l'engagement de bon nombre de consommateurs aussi bien envers les causes.

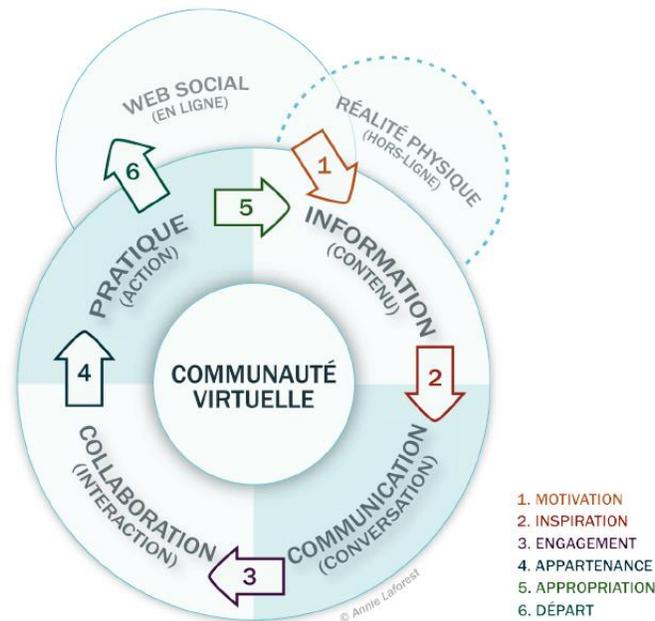
Pour qu'une communauté virtuelle fonctionne adéquatement (Laforest, 2011), quatre éléments sont essentiels :

- 1- La communauté propose de l'information que l'internaute recherche. Ce contenu numérique correspond à ses intérêts et ses aspirations. Il est structuré, organisé et accessible ;
- 2- La communauté propose un système de communication qui correspond aux besoins et aux attentes des usagers. Les informations et le contenu stimulent les conversations et l'engagement entre les membres ;

¹⁹ https://darmano.typepad.com/logic_emotion/2007/08/the-marketing-s.html

- 3- La communauté offre un système ou des outils de collaboration. Ces solutions technologiques encouragent l'interaction, le partage et la collaboration entre les membres. Ils humanisent la relation et permettent de développer le sentiment d'appartenance à la communauté ;
- 4- La communauté encourage la pratique et l'action. L'utilisateur n'est pas laissé à lui-même.

Figure 6. Communauté virtuelle selon (Laforest, 2011)



Les Communautés virtuelles et le marketing social (Laforest, 2011, page 39)

Ces éléments sont indispensables à la création, l'animation et la pérennisation d'une communauté en ligne. Nous pensons que le choix d'outils de Poches & Fils est tributaire du profil des membres constituant sa communauté. Cependant, on ne retrouve pas nécessairement tous les membres sur une seule plateforme. Et chacune de cette dernière peut avoir des exigences différentes en termes de contenu (messages) ou en termes d'approche. Tout compte fait, l'utilisation de plusieurs plateformes a quand même une valeur ajoutée.

Le choix de plateforme est important certes, mais le meilleur mécanisme reste l'humour, les vidéos promotionnelles, et ce, quelle que soit la plateforme choisie. Humour et publicité ont toujours fait bon ménage. Au-delà de la publicité, l'humour est un outil de

communication efficace dans toutes les situations (Nadeau-Vachon, 2022). Que ce soit dans un contexte personnel, professionnel ..., l'humour permet de connecter les gens et de mieux transmettre l'information²⁰.

Le cofondateur est drôle, aussi drôle qu'un humoriste. Cela constitue une valeur ajoutée pour l'entreprise. Généralement, les gens drôles sont faciles à aborder. Comme il l'a dit dans plusieurs entrevues et conférences : « Monétiser nos niaiseries. » Il utilise des trucs *funny*, ludiques afin d'attirer l'attention de ses abonnés, membres de sa communauté. Ce qui fait sa force, en quelque sorte, ce sont les 3A : astuce, audace, autodérision (des idées décalées).

2.5. Stratégie d'appui à des causes au service des communautés

Dans le monde, les causes à défendre sont légion. Il existe des citoyens engagés dans tous les pays qui militent et luttent pour différentes causes : environnementales, sociales, sanitaires, politiques, éducatives, économiques et j'en passe. Plusieurs de ces défenseurs choisissent d'en embrasser au moins une qui confirme leur engagement, leur sentiment de fierté et d'appartenance, leur amour et leur attachement à leur culture, leurs origines, bref à leur pays, qu'ils considèrent comme leur alma mater.

Il existe aussi des entreprises qui servent le marché des communautés associatives en en soutenant une ou plusieurs à travers leurs produits. C'est bien le cas de Poches & Fils. Bien qu'elle soit une entreprise qui fait du *business*, il n'en demeure pas moins qu'elle soutient plus d'une dizaine de causes nobles que ses fondateurs tiennent à cœur et qui correspondent à leurs valeurs. Elle ne fait pas choix d'un secteur spécifique.

La stratégie de marketing communautaire ou encore la stratégie communautaire fonctionne certes. Toutefois, cette tactique peut soulever plusieurs questionnements sur le respect des principes de l'éthique. Mais il semble que la méthode mise en œuvre par Poches & Fils ne soit pas tout à fait mauvaise aux yeux de ses partenaires. Car, le fait de

²⁰ <https://enh.qc.ca/actualites/pourquoi-utiliser-lhumour-dans-la-communication/>

coopter plusieurs communautés ou plusieurs causes ne dénature ces dernières. La méthode utilisée n'a aucune incidence négative sur les causes ni sur sa relation avec ses partenaires (les défenseurs initiaux des causes). C'est pourquoi il n'y a aucune forme de résistance à la cooptation.

La DNVB et les réseaux sociaux changent la donne en matière de création d'entreprise, de stratégie publicitaire ou de marketing. Poches & Fils utilise plusieurs stratégies afin de soutenir des causes via ses partenaires. Ce qui explique que les communautés de ses partenaires sont au courant de son apport à ces causes. Sur son site, dans le sous-onglet « Levées de fonds », on peut lire ceci : « Quand t'achètes une de ces poches, un certain pourcentage des profits est remis à une œuvre de bienfaisance²¹. » P&F joint ses efforts à ceux de plusieurs organismes pour les supporter dans leurs levées de fonds. À ce jour, elle a aidé à amasser plus de 100 000\$ à travers la vente de produits et les événements qu'elle organise²².

Les fondateurs se sont lancés dans une aventure en suivant leur instinct, leur passion et le désir de faire leur part. Poches & Fils a une capacité d'emmener les gens à prendre conscience des causes qu'elle appuie et de les inciter à consommer ses produits, et, par ricochet, de contribuer aussi aux différentes causes. La création de sa communauté facilite la vente de plusieurs milliers de produits. Sachant qu'une partie des bénéfices qui en découlent servent à soutenir plusieurs organismes de défense.

Bien que, dans le cadre de cette étude, nous n'analysions qu'une seule cause parmi environ une dizaine, nous aimerions quand même souligner quelques-unes soutenues par l'entreprise :

- P&F contribue à la valorisation des produits locaux en participant à la célébration de la journée « Je dépense local » afin de supporter la fondation *Payer nos factures*. L'entreprise retourne 100% des profits à cette dernière. Un support très apprécié.

²¹ <https://pochesetfils.com/collections/levees-de-fonds-poches>

²² <https://pochesetfils.com/pages/a-propos-1>

- Des poches créées en collaboration avec les intervenantes des classes DILS de l'Aubier dans le cadre de la semaine de la déficience intellectuelle. 25% des ventes iront à l'organisme La Maison Clémentine, un organisme qui offre du répit aux familles ayant un ou des enfants ayant une déficience intellectuelle ou physique.

- L'entreprise croit fermement que nous devons tous faire partie de la solution et que chacun doit faire sa part. Pour ce faire, elle crée plusieurs versions différentes en vue de sensibiliser les gens sur les enjeux environnementaux, notamment à l'occasion du jour de la Terre. L'idée c'est de s'assurer qu'à chaque t-shirt vendu on plante un arbre. De plus, ce type de tissu est composé de 50% coton bio, 50% polyester recyclé.

- Des poches conçues pour l'organisme AlterGo à l'occasion de la 40^e édition du Défi sportif AlterGo. 25% des profits de cette poche anniversaire ont été remis à l'organisme fondateur de cet événement unique au pays, qui rassemble des athlètes du niveau scolaire jusqu'à l'élite dans des compétitions de sports adaptés. AlterGo fait la promotion de l'accessibilité universelle afin de permettre la pleine participation des personnes en situation de handicap dans l'accès au sport, au loisir et à la culture.

L'élément premier témoignant l'appartenance des membres de la communauté à l'entreprise est la « poche. » Cependant, ils démontrent leur sentiment de fierté en parlant à d'autres de l'entreprise ou en s'identifiant aux différentes causes que défend Poches & Fils. Certaines personnes s'affichent fièrement sur les réseaux sociaux avec leur t-shirt ayant une poche personnalisée. Je me suis posé la question à savoir de quoi ont besoin les membres de la communauté pour consolider leur appartenance.

Je m'étais intéressé à savoir comment on se sent en portant un t-shirt Poches & Fils. Les quelques témoignages que j'ai eus vaguement me font croire qu'il y a une sensation de fierté derrière cela. J'ai vite compris que : quand une poche est personnalisée avec une

image (la défense d'une cause, un animal, etc.) qui représente quelque chose d'importance pour celui qui porte le t-shirt, cela fait toute une différence. Peut-être que toute la dimension de la fierté ressentie et tout l'engouement ne sont pas pour la marque à cent pour cent. Néanmoins, en le portant avec le logo ou l'identification de l'entreprise, implicitement cette fierté peut être scindée en deux.

Hollenbeck et al. (2008) évoque plusieurs raisons pour lesquelles les clients achètent un produit portant le logo d'une entreprise :

- Pour concrétiser leurs expériences de consommation agréables ;
- Pour afficher une image privée et publique (allégeance à des équipes sportives, à des institutions à but non lucratif : musées, universités) ;
- Pour raisons égoïstes ou hédoniques ;
- Pour démontrer volontairement leur soutien à une organisation à but lucratif (Hollenbeck et al. 2008, cité dans Rosenbaum & Martin 2012).

Par curiosité, comme membre de la communauté de l'entreprise depuis quelques mois, j'ai eu moi-même en porté un (t-shirt poche *World's Best Boss!*), une image qui est en lien avec le poste que j'occupe depuis quelques années. Je parviens à constater que mon sentiment de fierté était plus élevé, au point où je me considérais comme un représentant ou ambassadeur de la marque, bien que la photo n'ait rien à voir avec les causes qu'adhère Poches & Fils. Difficile de croire que mon amour était si profond pour cette marque bien avant que je fasse cette expérience. Ce n'est pas uniquement une question de choix ou de préférence, c'est aussi une question de défense de causes. On sent qu'on fait notre part, en quelque sorte. Comme client satisfait, hormis les réseaux sociaux, j'utilise le bouche-à-oreille comme moyen de communication pour parler de la marque dans mon entourage. Je fais l'appropriation de la marque et m'identifie avec.

2.6. Question de recherche

À travers cette étude, nous tentons de donner une réponse à la question de recherche suivante :

« Comment une start-up arrive-t-elle à animer sa communauté et défendre en parallèle plusieurs causes à travers ses activités? »

2.7. Méthode qualitative

L'étude s'envisage sur la base d'une analyse documentaire. Il s'agit d'une collecte de données secondaires publiques disponibles en ligne (sur les différentes plateformes TikTok, Instagram, LinkedIn, Facebook) et hors-ligne sur la communication de l'entreprise Poches & Fils.

Pour pouvoir mettre en évidence les causes qu'appuie Poches & Fils, notamment l'échantillon que nous aurons choisi, la collecte de données se fait en explorant les activités en ligne de l'entreprise au cours des trois dernières années, plus particulièrement sur ce qu'on a observé ces derniers mois.

2.8. Netnographie (collecte des données)

On entend par netnographie (Bernard, 2004) une méthode d'enquête qualitative qui utilise Internet comme source de données en s'appuyant sur les communautés virtuelles de consommation. Elle analyse les actes communicationnels des membres d'une communauté virtuelle de consommation dans le but de produire une connaissance nouvelle relative à l'objet de consommation autour duquel gravite la communauté.

La netnographie, selon Lhoussaine, Hmioui, & Bentalha (2020), peut être un bon moyen pour bien comprendre les besoins et attentes de son client, pour mieux le satisfaire et le fidéliser, à travers une participation raisonnée et raisonnablement intégrée au parcours du consommateur. Cette méthode se base sur l'étude des échanges entre les membres d'une communauté virtuelle (groupe d'individus partageant des valeurs, des passions, des centres d'intérêt communs, réuni dans le temps sur un site web) postés sur des blogues, des forums, des salons de discussion ou des réseaux sociaux bien identifiés (Bernard, 2004).

Étant donné que l'étude est exploratoire, nous nous focalisons sur la communauté de P&F qui est centrée sur les poches. Comme outil de stratégie marketing, cette méthode

d'enquête qualitative (la netnographie) nous emmènera à l'analyse des contenus publiés par l'entreprise sur ses différentes plateformes. Le tableau ci-dessous résume bien la popularité de Poches & Fils sur les différentes plateformes.

Tableau 4. Tableau synoptique de Poches & Fils sur les réseaux sociaux

<i>Plateformes</i>	<i>Nombre de publications</i>	<i>Followers/ Abonnés</i>	<i>Suivi(e)s/ Abonnements</i>	<i>Nombre de « j'aime »</i>	<i>Nombre de visionnements</i>
Facebook		108K		107K	
Instagram	1399	44.2K	5268		
	<i>Pour une publication relative à la cause de la Fondation en cœur</i>			102	7023
TikTok		31K	270	44K	
LinkedIn		5.5K			

Nous aurions aimé trouver des données sur les quatre plateformes qu'utilise l'entreprise. Cependant, celles les plus pertinentes pour la cause que nous avons choisie ne sont disponibles que sur Facebook. La seule étant disponible sur Instagram a eu 102 « j'aime » et 7023 visionnements – ce qui très intéressant. La Fondation En Cœur est un partenaire solide et durable et sa cause tient à cœur Poches & Fils. C'est pourquoi l'entreprise a fait le choix d'accorder une grande visibilité à son partenaire lors de ses interventions relatives à une telle cause.

Quoique certaines personnes n'aient pas pris les niaiseries au sérieux, les réactions (j'aime, j'adore, et les commentaires) sont plutôt positives compte tenu de l'audace des fondateurs et des différents choix qu'offre l'entreprise à ses clients.

2.9. Analyse de contenus

Nous allons faire cette analyse à partir des données secondaires, qualitatives, publiques, accessibles à tous, disponibles en ligne, à travers les différentes plateformes de l'entreprise, et hors-ligne, à travers des extraits d'émissions, de conférences ou de présentations faites par le fondateur pour des étudiants à la maîtrise à HEC Montréal et ailleurs.

Plusieurs contenus de publications (contenus inhérents à une cause comme échantillon) ayant été rédigées et diffusées par l'entreprise ainsi que certains commentaires y relatifs seront analysés en vue de donner une réponse à la question de recherche. Cette analyse est primordiale pour notre travail. En effet, elle nous permettra de voir implicitement ou même explicitement comment P&F utilise sa communauté, appuie les causes de plusieurs autres communautés pour pouvoir vendre plus de produits, et, en même temps, faire sa part.

Cela aurait été mieux de réaliser des entrevues, d'étudier plusieurs causes afin de faire une meilleure analyse. Néanmoins, bien que P&F supporte différentes causes, dans le cadre de ce travail, celle des enfants malades du cœur, à travers la Fondation En Cœur, est la seule cause que nous retenons et nous voulons nous concentrer sur cette dernière : la maladie cardiaque. Celle faisant plus d'impacts, celle qui nous semble la plus profitable et la plus optimale pour les deux partenaires. Raison de plus, une des partenaires de l'entreprise a son enfant qui vit avec des problèmes de santé cardiaque.

Sur le site de la Fondation, on peut lire ceci : « La Fondation En Cœur²³ est fière de collaborer avec l'entreprise québécoise Poches & Fils pour un nouvel article original : un sac (100% coton) avec la fameuse poche aux couleurs d'En Cœur! »

Figure 7. Modèles de poches conçues pour la Fondation En Cœur



Capture d'écran/photos prises sur les sites de l'entreprise P&F et de la Fondation En Cœur

²³ <https://en-coeur.org/casquetteencoerciele-2/>

Pour mieux défendre les causes et attirer l'attention des membres de sa communauté, P&F crée des contenus qui peuvent capter l'attention de son public et stimuler l'engagement de ce dernier. Des contenus créatifs, drôles, truffés d'humour et très significatifs.

Tableau 5. Récapitulatif des interactions relatives à la cause

<i>Plateformes</i>	<i>Types/Sujets</i>	<i>Contenus des messages</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Interactions/Réponses</i>
Facebook	<i>Annonce de nouvelle poche en collaboration avec Fondation En Cœur</i>	<i>Tout au long du Mois du Cœur (février 2022), 25% des ventes de cette poche seront versées en soutien aux enfants cardiaques congénitaux et leur famille!</i>	<i>-J'en voudrais un moi aussi pour ma fille qui vient d'être opéré. -Je porte fièrement mon chandail en cœur j'ai été moi-même opéré à cœur ouvert il y a plus de 20 à l'hôpital Ste Justine. -Wow de belles nouveautés</i>	<i>-Merci beaucoup et prompt rétablissement à ta fille -Des commentaires que Poches & Fils a adoré en retour.</i>
	<i>Présentation de nouveau produit</i>	<i>Après le succès de la poche Fondation En Cœur, on vous présente un nouveau produit, le coton ouaté "crewneck", parfait pour l'hiver! Surtout parfait pour soutenir la cause. 20% des ventes vont directement à la fondation. On a amassé plus de 5000\$ jusqu'à maintenant. On continue la gang.</i>	<i>-C'est une super bonne nouvelle ! -Merci ! Je vous assure que l'aide est très appréciée et qu'elle se rend aux familles et ici bien sur toute la famille à son chandail à poche !</i>	<i>Aimé par Poches & Fils</i>
	<i>Les quelques posts mentionnant les montants versés à la Fondation En Cœur obtiennent 33 commentaires et 225 « j'aime » obtenus.</i>			

Les données disponibles relatives à la cause choisie sont peu nombreuses, et par ricochet peu d'interactions. C'est ce qui fait que notre analyse de contenus n'est pas trop étoffée. Cependant, elles nous prouvent que c'est la marque de l'entreprise qui est associée à la cause et non l'individu, quoique l'individu ait sa sensibilité envers la cause. Elles nous

montrent aussi la qualité de la réaction des consommateurs qui sont sensibilisés par la cause et la soutiennent en achetant les produits de Poches & Fils.

Tableau 6. Fiche de présentation de la Fondation En Cœur

DATE DE FONDATION	1984
PARTENARIAT AVEC P&F	Depuis 3 ans
MISSION	<p>« Être un véritable soutien auprès des enfants malades du cœur et leur famille. »</p> <p>Elle a comme but de sensibiliser le grand public à l'importance de soutenir les enfants malades du cœur et leurs parents.</p>
VISION	<p>Offrir le maximum de services aux enfants porteurs d'une maladie cardiaque, ainsi qu'à leur famille</p> <ul style="list-style-type: none"> - Du support lors des hospitalisations; - Du soutien à la clinique mobile de cardiologie pédiatrique; - De l'information et l'équipement de prise en charge à domicile; - De l'accompagnement psychologique; - Etc.
VALEURS	L'écoute, l'empathie, l'espoir
SERVICES OFFERTS	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien financier aux parents pour les déplacements régionaux pour les soins de leur enfant. - Nuits d'hébergement - Prêts et achats d'équipements médicaux - Cliniques itinérantes - Etc.
PRODUITS EN CŒUR	<p>Une partie du profit de la vente de plusieurs produits revient à la Fondation. Quelques exemples de produits : Des casquettes (collaboration avec Rémi), tuques (avec Écogriffe) et bien évidemment des t-shirt coton ouaté en cœur avec l'entreprise Poches & Fils dont 20% des ventes sont versés à la Fondation.</p>
AUTRES	<p>Organisation de plusieurs événements et disponibilité de diverses publications ayant pour but de faciliter l'accès des familles à des sources d'informations pertinentes et rassurantes.</p>

<https://en-coeur.org/fondation/a-propos/mission-vision/>

Bien que nous n'ayons trouvé, sur les comptes de Poches & Fils, aucune vidéo annonçant la collaboration avec la Fondation en cœur ou la remise de chèques en appui à la cause

des enfants malades du cœur, sur les comptes Facebook²⁴, Instagram²⁵ et TikTok²⁶ de ladite Fondation, plusieurs annonces de collaboration ont été faites. La mention en lien avec le profit est clairement identifiable : « *Tous les profits vont directement à aider les familles ayant un enfant malade du cœur. Poches & Fils remet 25% de chaque chandail à la Fondation En Cœur* » ainsi que la mention de « fierté » faite par la Fondation : « *Nous sommes bien fiers de notre collaboration avec Poches & Fils pour une bonne cause.* » Les t-shirts sont portés par des ambassadrices et porte-paroles de la Fondation, des enfants malades et leurs parents.

Si Poches & Fils ne fait pas de vidéo lors des remises de chèques, plusieurs posts sur Facebook de l'entreprise parlent de sa collaboration avec la Fondation En Cœur. Durant le mois du cœur, une contribution significative a été remise à cette dernière.

Figure 8. Chèque remis à la Fondation En Cœur à l'occasion du mois du cœur



<https://www.facebook.com/Pochesetfils/photos/a.619004538179867/4958754990871445/>

²⁴ <https://www.facebook.com/profile/100064793103314/search/?q=fondation%20en%20coeur%20>

²⁵ https://www.instagram.com/p/CxGBIK2r_GC/

²⁶ https://www.tiktok.com/@fondationencoer/video/7169241192524287237?is_from_webapp=1&sender_device=pc&web_id=7255687214398211590

En décembre 2022, Poches & Fils avait annoncé la somme de 14628\$ amassée pour soutenir différentes causes ! L'entreprise pense qu'il faut penser aux autres. C'est dans cette optique qu'elle a donné entre 15 et 25% des ventes aux organismes associés, dont la Fondation En Cœur. Et elle ajoute un 10% durant tout le mois de décembre 2022²⁷.

Figure 9. Contribution de plusieurs partenaires (dont Poches & Fils) pour soutenir la cause



<https://www.facebook.com/photo/?fbid=5720000121413591&set=pcb.5720003824746554>

Comme ce fut le cas en 2022, cette année Poches & Fils a amassé 10000\$ pour soutenir plusieurs causes. Les organismes associés (dont la Fondation En Cœur) obtiennent 15 et 25% des ventes. À cela, l'entreprise ajoute un 10% à ses donations pour tout le mois de décembre 2023. Elle en a profité pour inviter les gens qui veulent soutenir les causes à le faire à travers un lien. Ces informations sont disponibles sur Facebook et dans son infolettre envoyée le 11 décembre 2023.

²⁷ <https://www.facebook.com/profile/100064793103314/search/?q=fondation%20en%20coeur%20>

Figure 10. Remise de chèque à des fondations et organismes associés pour soutenir des causes



<https://www.facebook.com/photo?fbid=756676729835424&set=a.610315277804904>

Février 2024, Poches & Fils a joint une nouvelle fois ses efforts à la Fondation En Cœur dans leur mission de soutenir des enfants malades du cœur et leur famille en la remettant 20% des ventes. Au moment où j'écris ces lignes, l'entreprise a déjà amassé la somme de 6000\$. Il faut aussi noter que cette campagne est supportée par un humoriste, comédien et animateur très connu.

En parcourant les posts de la Fondation sur son compte Instagram, nous pouvons lire des témoignages si touchant nous faisant croire que ses partenaires, dont Poches & Fils, font une grande différence dans la vie des enfants malades et de leurs parents, à travers leur contribution – comme elle le répète : « ...chaque don a un impact direct et immédiat sur les familles. »

L'entreprise croit qu'elle a une responsabilité sociale et veut l'honorer en appuyant plusieurs causes. Par le fait même, elle favorise les consommateurs à contribuer à la cause.

Nous avons analysé, dans ce présent chapitre, certains contenus à l'état brut qui nous permettra de présenter une meilleure analyse et interprétation des résultats au prochain chapitre.

Chapitre 3

Analyse et interprétation des résultats

3.1. Observation et constat

Notre observation nous amène à croire que le secteur d'activité dans lequel évolue Poches & Fils lui donne un avantage concurrentiel sur plusieurs de ses concurrents du traditionnel (car on parle de vêtements, de la mode et d'images d'objets préférés et personnalisés). Les marques nées du numérique perturbent le secteur de la mode (particulièrement la vente au détail). Nous constatons que tous ces modèles répondent vivement à des besoins fondamentaux non satisfaits par les modèles économiques actuels, comme offrir de la qualité des produits à un prix compétitif, des services soignés et une consommation durable (Jin, & Shin, 2020).

On peut se poser la question suivante : « Qu'est-ce qui fait le succès d'une telle entreprise? » Selon notre analyse, la réponse pourrait être :

- La personnalisation et la diversification des poches sont une offre sans précédent dans cette industrie ;
- La défense des différentes causes, par la cooptation, démontrant son engagement à la communauté. En retour, l'entreprise a l'appui de cette dernière pour la vente de ses produits ;
- Le dynamisme développé par l'entreprise est un atout majeur ;
- La création de contenus rigolos (elle fait du sérieux en servant de la naïveté) ;
- L'histoire inspirante du fondateur et son personnage atypique ;
- Etc.

Poches & Fils est une entreprise en constante évolution et en pleine innovation et qui bonifie son offre de service en fonction des circonstances.

Le partenariat entre la Fondation En Cœur et P&F est bien soudé. L'entreprise est encore plus présente au cours du mois de février dénommé : mois du cœur. L'idée est de profiter de ce moment pour sensibiliser les gens sur la santé cardiovasculaire et son importance.

Cette fondation, pour avoir deux communautés en ligne - sur Facebook, représente un partenaire clé pour P&F. Depuis plus de trois ans, l'entreprise développe de nouveaux produits et augmente ses chiffres d'affaires dans le cadre de cette collaboration. 25% des ventes vont à la Fondation En Cœur en vue de l'aider à poursuivre sa mission qui est de soutenir les enfants malades du cœur ainsi que leur famille.

3.2. Analyse et interprétation

Les données nous montrent la capacité de Poches & Fils à développer des partenariats, de les maintenir et de s'associer à la défense de plusieurs causes, sans faire fi des membres de sa communauté. Nous pouvons dire que la défense des causes peut influencer le comportement et l'engagement des consommateurs. La fidélité de ces derniers n'est pas tout à fait émotionnelle. Ils sont fidèles à la marque au travers des causes que défend Poches & Fils. Selon Olivier (1999), fidélité et engagement ne peuvent pas être dissociés. Il définit la fidélité comme « l'engagement solide de racheter avec constance dans le futur le produit ou service préféré. Cet engagement est à l'origine de l'achat répété de la même marque ou du même ensemble de marques, en dépit d'influences situationnelles et d'actions marketing qui peuvent être à l'origine d'un changement (Akkarene, & Bouda, 2020). »

Certaines données, non disponibles sur certaines plateformes et manquantes sur la plateforme où elles le sont, représentent des contraintes quant au choix ou à la définition d'une modalité de traitement des données textuelles qualitatives (quoique brutes) ou à l'utilisation d'un logiciel d'analyse textuelle. Ce qui aurait pu complexifier la démarche méthodologique ou la méthode de recherche si celle-ci n'était pas basée sur l'observation et expérience.

Quoique la stratégie d'animation de Poches & Fils fonctionne bien (entre l'entreprise et les consommateurs), la grande majorité des membres de la communauté ne participent pas dans les échanges (peu de contenus créés, manque d'interaction). Ce n'est pas particulier à Poches & Fils. À l'intérieur d'une communauté virtuelle, ce phénomène se nomme la règle du 1-10-90. Sur le total de la population de la communauté, 1% vont créer

du contenu, 9% vont modifier le contenu et 90% vont voir le contenu sans contribuer. Le succès ne provient pas de la participation de la majorité, mais bien de la croissance du contenu et de l'engagement avec le contenu que les utilisateurs produisent²⁸. Cela n'exclut pas que la possibilité pour Poches & Fils d'encourager sa communauté à être plus active en mettant les membres en confiance, leur donner de l'engouement, reconnaître leur apport et les fidéliser.

Le peu d'interactions des membres de la communauté Poches & Fils nous montre que l'engagement client n'est pas facile à mesurer. Défini comme un ensemble d'interactions²⁹ liant une entreprise ou une marque à ses clients, l'engagement client se caractérise par exemple par la prise de contact d'un client auprès du service après-vente, par l'achat d'un produit ou bien encore par la souscription d'un programme de fidélité, etc. Poches & Fils tente d'améliorer son engagement client en incitant les membres de sa communauté à commenter, proposer de nouvelles idées, de nouveaux modèles afin que ce lien puisse perdurer envers sa marque.

Cette étude exploration, selon nos observations, nous montre, bien que ce soit des données publiques utilisées, que le soutien de Poches & Fils à différentes causes ait quand même un effet significatif sur ces dernières et soit assez bénéfique pour ses partenaires.

Le fait pour l'entreprise de ne pas revendiquer la paternité des causes ou ne pas prétendre originalement que ce sont les siennes est une preuve de modestie. Les premiers défenseurs des causes ne se sentent pas menacés. Au contraire, ils sont très reconnaissants envers l'entreprise. Ils croient que cette dernière fait sa part en les aidant à soutenir leurs causes. C'est une formule gagnant-gagnant par le fait que Poches & Fils parvient à contribuer ou faire des levées de fonds (indirectement) pour ses partenaires en utilisant cette stratégie. Donc, les protagonistes sont satisfaits chacun à sa manière. Aucun intérêt n'est en jeu. Cette approche permet à ce que chaque partenaire s'occupe et se préoccupe des intérêts de l'autre.

²⁸ <https://www.fanslab.com/blog/comment-motiver-lengagement-au-sein-des-communautes-virtuelles>

²⁹ <https://blog.hubspot.fr/service/engagement-client>

Nous ne pouvons pas oser dire que la marque Poches & Fils incarne la culture québécoise ou porte aux Québécois à exprimer une forme de culture. Loin de là ! Cependant, la marque parvient à associer les consommateurs à la défense de plusieurs causes que l'entreprise défend au travers de celle-ci. Nous n'avons aucun moyen de mesurer ou de savoir quel est le pourcentage des consommateurs qui adhère à la marque pour les causes, la qualité des produits ou l'histoire atypique et inspirante du cofondateur. Néanmoins, les commentaires nous portent à croire que l'adhésion ou le sentiment d'appartenance ou l'élément motivateur d'un bon nombre est en lien avec les causes. Ces dernières peuvent être la passion en commun qu'ont les membres de la communauté en ligne Poches & Fils et de celles de ses partenaires.

Comme on peut le remarquer dans les contenus en lien avec la cause choisie, nous pouvons dire que la nature des réactions des clients-consommateurs, membres de la communauté Poches & Fils, est plutôt satisfaisante. Ce qui pourrait expliquer le lien qui existe entre les consommateurs et l'entreprise, l'attachement envers la marque. Car, il ne s'agit pas uniquement de la vente de produits, mais de la défense des causes, particulièrement celle de la maladie du cœur. Ce lien de proximité est très important pour une DNVB, et, dans ce cas particulier, pour Poches & Fils. Cova (2002) pense que le consommateur est aujourd'hui moins intéressé par les objets de consommation que par les liens sociaux et les identités qui y sont attachés. D'où l'importance de sa fameuse expression : « Le lien importe plus que le bien. »

La satisfaction du consommateur a été baptisée la pierre angulaire du marketing (Peterson et Wilson, 1992) cités dans (Bourgeon-Renault, Cova, Evrard, & Petr, 2007). Nous pensons que si une entreprise veut être pérenne, elle doit miser beaucoup sur l'innovation et la satisfaction de sa clientèle. Poches & Fils se veut être une entreprise innovante en proposant ce qui est dans l'air du temps. À titre d'exemple, la conception de poches lors de la fierté Montréal, des masques lors de la pandémie, etc. La satisfaction intègre des processus à la fois cognitifs et affectifs (Ladhari, 2005). Selon Oliver (1980), la

satisfaction est fonction des attentes préalables (Olshavsky et Miller, 1972) et de l'écart entre ces attentes et la performance du produit (Cardozo, 1965). Cette approche fait référence à la disconfirmation, considérée comme variable intermédiaire entre le jugement porté sur la performance d'un bien ou service et les attentes préalables à l'achat, et la satisfaction résultante.

Ray et Gotteland (2005) expliquent que : « Le paradigme dominant de la disconfirmation des attentes stipule que la satisfaction globale d'un consommateur résulte de la comparaison subjective de ses attentes avec sa perception de la performance du produit ou service concerné. Ce paradigme suppose, entre autres hypothèses, que la satisfaction et l'insatisfaction constituent les extrémités d'un même continuum... » (Ray, & Gotteland, 2005). Bourgeon-Renault, Cova, Evrard, & Petr, (2007) concluent que : « Ce ne sont pas les normes de comparaison à la performance qui importent le plus dans la satisfaction, mais ce qui est important, ce sont les émotions présentes et le sens des expériences de consommation. »

3.3. Résultats qualitatifs

Les données publiques collectées (dont quelques-unes se trouvent dans l'analyse de contenus) à partir des réseaux sociaux de l'entreprise, de son site web, des conférences présentées par son PDG démontrent combien l'entreprise est à l'écoute de ses clients et toujours ouverte à l'amélioration de leur satisfaction. Ce qui fait, en plus de l'utilisation des réseaux sociaux, la défense des causes contribuant à la diversification de sa clientèle, la qualité des produits est très appréciée. Ce sont des produits qui ne sont pas « poche³⁰ ».

L'entreprise ne privilégie pas nécessairement un type de communication. Visant plusieurs générations, elle essaie d'être présente sur plusieurs plateformes afin de pouvoir rester en contact avec ses consommateurs, de lancer régulièrement des promotions, d'annoncer les nouveaux partenariats, etc.

³⁰ En québécois, poche désigne quelque chose de mauvais, de nul ou de mauvaise qualité.

Bien que la tactique de l'entreprise pourrait soulever des enjeux d'éthique, ses partenaires éprouvent une grande fierté de collaborer avec elle. Ils apprécient le support de cette dernière aux causes.

Les qualités managériales et entrepreneuriales de l'entrepreneur jouent aussi dans la croissance de l'entreprise et dans la notoriété de la marque. En effet, la pandémie a aussi favorisé beaucoup d'innovations. La conception ou la fabrication de nouveaux produits (les masques entre autres) a été tout un exploit pour l'entreprise et ces derniers faisaient partie des produits en demande. Ce qui lui a permis d'ouvrir ses portes puisqu'elle était considérée comme « services essentiels. »

En prenant la liberté de proposer certaines poches à l'effigie d'artistes connus ou d'images populaires, l'entreprise court le risque de se faire critiquer. L'utilisation de certaines de ces images pourrait requérir des droits d'auteur.

3.4. Lien avec l'entrepreneur

Dans un premier temps, il a utilisé le *storytelling* comme approche et outil de présentation pour faire passer son message, en termes de publicité. En étant lui-même un *brand*, il a utilisé le *personal branding* comme démarche ou pratique pour continuer à promouvoir son image tout en faisant la promotion de la marque P&F. Il n'a pas seulement la capacité d'attirer les gens et de les convaincre au travers des poches personnalisée, mais aussi la capacité à les mobiliser autour des causes. C'est comme un outil d'attraction. Non seulement il raconte son histoire fascinante, mais assure l'animation de sa communauté en offrant à ses membres la possibilité d'y participer, de commenter, de critiquer. C'est une forme d'implication informelle qu'il offre aux adhérents. Plusieurs avis et commentaires des abonnés ont été pris en compte.

Au cours des premières années, il a été difficile de dissocier l'individu avec l'entreprise ou la marque. Anthony est comme un tout-en-un. Bien que le marketing d'influence se base sur une bonne collaboration avec des influenceurs et des créateurs de contenus pour promouvoir une marque, hormis les abonnés ou adhérents, Anthony fait, à lui seul, le travail de marketing d'influence. Étant avant tout influenceur, il crée et publie des

contenus originaux et percutants sur les réseaux sociaux et joue sur son influence, son réseau et sa popularité pour faire connaître et accepter sa marque ainsi que ses produits. De la niaiserie sur les réseaux sociaux (notamment TikTok) à une posture plus sérieuse comme conférencier à HEC Montréal ou encore comme panéliste à certains événements, il ne cesse de mettre ses produits en avant et de les valoriser.

L'entrepreneur se sert de la nouvelle théorie de l'entrepreneuriat (effectuation) proposée par la chercheuse Saras Sarasvathy pour se rapprocher avec le temps de la logique causale. Sarasvathy (2001) croit, en faisant une juxtaposition, que la causation et l'effectuation font partie intégrante du raisonnement humain qui peuvent se produire simultanément, se chevaucher et s'entremêler dans différents contextes de décisions et d'actions. L'entrepreneur, grâce à son savoir expérimentiel, a même adopté la notion « d'agir entrepreneurial » développée par Schmitt (2015) pour essayer de faire l'équilibre.

Plusieurs associent le succès en affaires à la personnalité de l'entrepreneur. Les facteurs de la personnalité que l'on associe le plus à la réussite sont l'auto-efficacité, la personnalité proactive, l'ouverture à l'innovation et le besoin de réussite (Lepage, 2018). Il parle aussi de la cognition entrepreneuriale qui est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements. La cognition représente l'ensemble des compétences que l'entrepreneur utilise pour agir et prendre des décisions.

3.5. Lien avec les causes

Cette étude exploratoire met en lumière la stratégie de Poches & Fils en vue d'appuyer plusieurs causes afin de propulser ses ventes et apporter sa contribution sociale. Une stratégie qui peut prêter à équivoque.

Poches & Fils met son projecteur sur un ensemble d'enjeux interdépendants et permet, de manière implicite, à ses consommateurs, membres de sa communauté, de faire aussi leur part. L'entreprise veut démontrer son niveau d'implication dans la société en associant « affaires » et « causes ». Poches & Fils appuie des causes en appui à sa marque. Malgré tout, les feedbacks des consommateurs et partenaires sont plutôt positifs.

En dépit du fait que l'entreprise essaie de faire deux choses en même temps, il n'en demeure pas moins qu'elle reste modeste en accordant très peu de visibilité des causes qu'elle appuie.

3.6. Lien avec la revue de la littérature

Ce travail ne saurait être le prolongement de ce qui existe puisque, dans notre recherche, nous ne sommes pas à même de recenser des écrits (articles scientifiques, mémoires ou thèses) en lien direct avec une entreprise DNVB qui fait affaire en mettant de l'avant des causes sociales, environnementales, sanitaires ou éducatives. Néanmoins, il constitue, par le fait même, un ajout à la littérature inspirante de la thématique « entrepreneuriat » et une évolution des pratiques entrepreneuriales.

La revue littéraire nous montre que les communautés peuvent venir en appui à une entreprise. Cependant, elle n'a pas dit si l'inverse est aussi vrai, c'est-à-dire, si une entreprise veut être appelée à la rescousse d'une ou de plusieurs communautés au moyen de défense de plusieurs causes.

Les connaissances théoriques portant sur le DNVB nous permettent de faire le lien entre une entreprise avec sa communauté en ligne et hors ligne. Cependant, on n'a rien trouvé dans la revue de la littérature pour une entreprise dont sa stratégie de modèle d'affaires est de défendre simultanément plusieurs causes et qui dépend aussi des communautés épousant ces causes.

Il résulte de cette étude exploratoire un constat, selon lequel, il existe plusieurs manières pour une entreprise de s'associer à des causes et d'apporter sa contribution de manière significative à ces dernières.

Conclusion

L'objectif de cette étude exploratoire était de démontrer comment une entreprise peut appuyer plusieurs causes tout en animant sa communauté virtuelle en ligne ou hors-ligne. Le cas étudié nous fait voir que c'est possible en étant en mesure d'être conforme aux règles d'éthique. Car, il faut que cela ne soit pas en conflit avec les défenseurs initiaux des causes.

Cette étude nous montre que Poches & Fils chevauche plus ou moins entre les deux groupes de DNVB dont on parlait au deuxième chapitre. Même si certaines causes peuvent être conformes avec les valeurs ou les convictions de son cofondateur et à celles de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que Poches & Fils papillonne aussi d'une communauté à l'autre à des fins marketing, c'est-à-dire pour attirer davantage de clients et, par ricochet, augmenter ses ventes. Néanmoins, l'entreprise n'a aucune intention de s'approprier de l'une ou l'autre de ces causes. En témoignent certains partenaires, il n'existe aucun enjeu de détournement ou de méfiance envers l'entreprise dans sa façon de procéder. Au contraire, ces derniers considèrent qu'elle leur donne un booster en voulant appuyer les mêmes causes que les leurs. Poches & Fils n'a aucune volonté de détourner les causes ou de les récupérer. C'est ce qui explique qu'aucune action ou réaction n'ait été initiée par ses partenaires.

Limites de l'étude

Notre étude est avant tout de nature exploratoire et qualitative. De ce fait, nous ne nous attendions pas un résultat généralisable. Pour avoir une idée plus exhaustive, cela nécessiterait l'analyse de plusieurs causes. Cependant, nous nous en limitons à une, dans le cadre de ce travail. En réfléchissant à ce qui pourrait motiver les consommateurs à acheter un produit, nous pouvons en déduire quatre raisons : sa qualité, sa marque, l'image de l'entreprise, la cause qu'incarne le produit.

Nous ne sommes pas en mesure d'amener des preuves quant à l'impact de toutes les relations partenariales entre l'entreprise et les organismes de défense des causes qu'elle soutient. Toutefois, celle avec la Fondation En Cœur nous semble être une contribution non négligeable à l'augmentation de la notoriété, de la crédibilité et du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Difficile de déceler, dans cette étude, le niveau d'engagement des membres de la communauté de P&F pour les causes qu'elle appuie, en se basant sur l'approche de la netnographie. Ceci, même en tenant compte de leurs commentaires et interactions. Il n'est pas possible d'avoir une idée sur la durée de vie de cette communauté étant donné qu'il y a aucune donnée publique relative aux facteurs de l'environnement externe de l'entreprise.

Les données publiques disponibles nous donnent l'impression qu'il y a des liens qui se créent entre certains membres de la communauté P&F. Cependant, il est difficile de savoir si l'entreprise valorise ces liens. Cette valorisation est cruciale pour maintenir ou consolider leur attachement à la communauté et éventuellement se convertir en ambassadeurs de la marque.

Nous avons découvert que Poches & Fils facilite l'interaction avec elle et les abonnés composant sa communauté en ligne, comme c'est le cas de bon nombre de marques. Cependant, aucun indice ne nous dit comment ces derniers interagissent entre eux et comment l'entreprise favorise cette interaction.

Nous n'avons pas non plus des indicateurs, clairement prédéfinis, nous permettant de mesurer le niveau de satisfaction de tous ses partenaires. Ce qui revient à dire, l'analyse effectuée sur le peu de données qui existent ne nous permet pas d'infirmer ou de confirmer la satisfaction des partenaires (hormis la Fondation En Cœur avec qui l'entreprise a une certaine proximité et une bonne complicité).

Ouvertures et recommandations

Comme chaque plateforme présente certains avantages et inconvénients, comme stratégie, le choix de l'une est donc crucial. Car, on ne peut pas s'attendre à que tous les réseaux puissent produire les mêmes résultats. P&F doit bien définir son « persona » et en tenir compte en faisant le choix du réseau / plateforme. Les potentiels sympathisants doivent correspondre aux caractéristiques du public cible.

À vouloir augmenter ses ventes et en même temps répondre à sa responsabilité sociale, l'entreprise soutient plusieurs causes ayant déjà soutenu par plusieurs communautés. Poches & Fils montre clairement que, au travers de ses produits personnalisés, une start-up peut non seulement servir sa communauté, mais aussi appuyer, en parallèle, plusieurs causes. Cela démontre son engagement et sa contribution non négligeable à la société. En utilisant cette stratégie, l'entreprise encourage implicitement les membres de sa communauté à faire leur part. De ce fait, il serait pertinent d'avoir une idée du pourcentage de gens qui consomment les produits de l'entreprise pour les causes qu'elle appuie. Un sondage après-vente pourrait être un outil à explorer.

Nous pensons que l'entreprise peut organiser plusieurs évènements rituels : pour informer sa communauté de l'arrivée de nouveaux partenariats, lors de la remise de chèque (les retours de 25% pour les causes), quand elle a de nouveaux modèles de poches à annoncer ou encore lors des journées mondiales en lien avec les causes. Ces rituels pourraient transformer ou convertir en rituel de marque P&F. Ils peuvent être considérés, parmi d'autres formes, comme une stratégie marketing. Cela permet de créer plus de visibilité, de popularité et de crédibilité aux yeux des potentiels partenaires, clients, ambassadeurs de marque et par la société en général. Car, les gens sont sensibles à la défense de causes et il y a de ces actions qui doivent être connues de tous.

La Fondation En Cœur organise plusieurs soirées dénommées « soirées en cœur » auxquelles prend part le fondateur de Poches & Fils³¹. Nous pensons que ce sont des occasions qui s'offrent à Poches & Fils pour pouvoir vendre son image. Ne pas saisir cette

³¹ https://www.instagram.com/p/CkzB_NarH9I/?img_index=1

opportunité représente un manque à gagner à l'entreprise. Quoique la Fondation fasse de la publicité sur sa page en annonçant de nouveaux produits de son partenaire (chandails, sacs entre autres) ainsi que l'organisation de concours donnant la chance de gagner des t-shirts en cœur confectionnés par Poches & Fils.

Nous n'avons pas pu constater l'existence d'un mot-clic de sensibilisation autour des causes que défend l'entreprise, ni d'un cri de ralliement, ni d'un manifeste de marque. Nous proposons à l'entreprise de proposer ses valeurs comme manifeste en y ajoutant ses objectifs et ses engagements futurs afin de capter l'attention de ses clients et de courtiser d'autres personnes. Nous lui proposons en outre d'adopter comme étant un cri de ralliement : « À chacun sa poche, à chacun une poche », dérivé de son slogan « Habiller le monde, une poche à la fois. »

Tout compte fait, la littérature nous a montré qu'une entreprise DNVB peut créer une communauté unique et éventuellement épouser une cause (la sienne) en lien avec ses activités ou ses valeurs. Cependant, ce travail de recherche prouve qu'une entreprise peut épouser plusieurs causes, rejoindre plusieurs communautés sans négliger la dimension « affaires » et sans être obligée de saper les principes de l'éthique. Il nous montre que des saisisseurs d'opportunités peuvent aussi des saisisseurs de causes. En faisant ce choix, l'entreprise s'aide en aidant ses partenaires. Les causes qu'elle soutient la soutiennent (soutien mutuel).

Puisse ce mémoire ouvrir la voie à d'autres DNVB, comme le fait Poches & Fils, afin d'enrichir la littérature scientifique et favoriser, dans le futur, des recherches plus poussées!

Bibliographie

Achrol R. S. et Kotler Ph. (1999), Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63, special issue 1999, 146-163.

AKKARENE, R., & BOUDA, N. (2020). L'effet de l'attachement à la marque sur l'engagement du consommateur: Rôle modérateur du pays d'origine de la marque et de l'implication-Étude empirique dans la Wilaya de Bejaia. *Revue de Publicité et de Communication Marketing*, 1(2).

Armano, D. (2007), The Marketing Spiral. Consulté à l'adresse https://darmano.typepad.com/logic_emotion/2007/08/the-marketing-s.html

Barès, F., & Cova, B. (2023). Mouvements de consommateurs activistes: entre cadrage des fondateurs et auto-organisation des membres. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 38(1), 14-39.

Barès, F., Cova, B., & Nemani, A. (2021). *Start-up tribu: Comment entreprendre avec sa communauté*. Editions JFD.

Bernard Y. (2004), La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation, *Décisions Marketing*, 36, 49-62.

Brahy, J. (2018). " Les communautés virtuelles de marque sur les réseaux sociaux: le cas des entreprises sociales. *Analyse de contenu et en réception des publications Facebook d'une entreprise sociale en 2018*.

Bourgeon-Renault, D., Cova, B., Evrard, Y., & Petr, C. (2007). Au-delà du paradigme de «disconfirmation» des attentes: Quand le lien remplace le bien. *Actes du 23ème congrès International de l'AFM, Aix-les-Bains, France*, 31, 1-28.

CHEBBI, R. (2012). Communauté en ligne et nouvelles formes de liens sociaux: étude de cas de la blogosphère 1 tunisienne. *Les nouvelles sociabilités du Net en Méditerranée*, 63.

Cordina, P., & Fayon, D. (2013). *Community management: fédérer des communautés sur les médias sociaux*. Pearson Education France.

Coutant, A., & Stenger, T. (2009). Les configurations sociotechniques sur le Web et leurs usages: le cas des réseaux sociaux numériques. In *7ème Colloque du chapitre français de l'ISKO, Intelligence collective et organisation des connaissances* (pp. 27-34).

Cova, B. (2020). To change the law, defy the law: Hijacking the cause and co-opting its advocate. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 430-443.

Cova B. et Carrère V. (2002). Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net ? *Revue Française du Marketing*, 189/190, 4-5, 119-130.

Dujarier, M. A. (2014). Le travail du consommateur: De Mac Do à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons. *La découverte*.

Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *La Revue de l'IREES*, (3), 101-131.

Galibert, O., & Cordelier, B. (2017). Animation et gestion des communautés en ligne: quelles rationalisations du social? Une introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (19), 1-8

Hawkins, M. A. (2018). Researching and marketing to consumption collectives. *International Journal of Market Research*, 60(5), 517-530.

Hombourger-Barès, S., Barès, F., et Vaillancourt, R. (2022). Poches & Fils : les clés de réussite d'une marque née dans le numérique. *Revue internationale de cas en gestion*, (17), 1-2.

Hugon, S. (2011). Communauté. *Communications*, 88(1), 37-45.

Jacquemin, A.; Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international*, 20(2), 29-41.

Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311.

Kozinets R. V. (1999), E-tribalized marketing ? The strategic implications of virtual communities of consumption, *European Journal of Management*, 17, 3, 252-264.

Laforest, A. (2011). *Les communautés virtuelles et le marketing social*. Consulté à l'adresse <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2096468>

Lepage, J. (2018). LE GRAND DÉCLIC – Le pouvoir de la créativité entrepreneuriale.

Lhoussaine, A. L. L. A., HMIOUI, A., & Bentalha, B. (2020). La netnographie dans les recherches marketing: La communauté virtuelle comme consom'acteur vecteur d'efficacité marketing. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 631-652.

Lipskier, V. V. (2023). 2. Le phénomène DNVB. *Hors collection*, 2, 30-44.

Lipskier, V. V. (2023). 1. L'invention d'un nouveau modèle. *Hors collection*, 2, 21-29.

Mercanti-Guérin, M. (2010). Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne: quelles applications en marketing?. *Revue management et avenir*, (2), 132-153.

Nadeau-Vachon, Z. (2022), Pourquoi utiliser l'humour dans la communication ? Consulté à l'adresse <https://enh.qc.ca/actualites/pourquoi-utiliser-lhumour-dans-lacommunication/>

Othmani, L., & Khelil, H. B. (2016). La fidélité des membres d'une communauté virtuelle des produits culturels: Cas des JCC sur Facebook. *Proceedings of the Marketing Spring Colloquy (URAM)*, 7, 108.

Pannatier, F. (2011). Luxe et communauté de marque.

Paranque, B. (2012). Fin du règne de la valeur (d'échange)?. *Revue de l'organisation responsable*, 7(2), 53-62.

Ray, D., & Gotteland, D. (2005). Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction: comparaison de la validité convergente de cinq méthodes. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 20(1), 1-19.

Rosenbaum, M. S., & Martin, D. (2012). Wearing community: why customers purchase a service firm's logo products. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 310-321.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaigu, G. (2012). *Le marketing digital*. Eyrolles.

Sitz, L. (2006). *Communauté de marque: rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement* (Doctoral dissertation, Université Paris XII Val de Marne).

Tuten, T. L., Solomon, M. R., & Kaplan, A. M. (2019). *Marketing des médias sociaux*. Pearson.

