

La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti¹

Bernard Cova

Euromed Management Marseille / Université Bocconi Milan

LE 16 JANVIER 2012,
BERNARD COVA
A PRÉSENTÉ LA
RÉFLEXION QU'IL
MÈNE AVEC DES
COLLÈGUES DE LA
BOCCONI SUR LES
RELATIONS ENTRE
UNE MARQUE ET SES
CONSUMMATEURS
PASSIONNÉS, À
PARTIR DE DEUX CAS,
CELUI D'ALFA ROMÉO
ET CELUI DE LA SCALA
DE MILAN.

Je suis engagé dans un projet de recherche avec la Scala de Milan qui a de gros problèmes avec le poulailler, les *loggionisti*, les deux étages supérieurs de la Scala (6^e et 7^e galeries), des spécialistes de l'opéra qui peuvent faire des scandales durant les séances. Dans le même temps, je viens de terminer une recherche avec Alfa-Romeo sur une plate-forme de coopération avec les amoureux de la marque, nommés les Alfistes (*alfisti*).

Dans un premier temps, nous verrons le cadre théorique, puis les deux cas contrastés. Les deux cas relèvent de la recherche-intervention.

L'expression « mise au travail » vient quant à elle de l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier (2008). Ce n'est pas forcément l'expression utilisée par les chercheurs en marketing.

Le cadre conceptuel

La question du rapport entre une marque et ses consommateurs se pose dans trois sous-disciplines, la *consumer research*, le *marketing management* et le marketing critique.

Au centre de la discipline est le *marketing management*. Mais ce n'est pas de ce point de vue que va se situer notre approche. Elle va s'inspirer des deux autres domaines, qui ne visent pas une application managériale.

Mais commençons par le *marketing management*. Venue de la stratégie, il y a l'idée que le client est compétent (Prahalad, & Ramaswamy, 2000). Le mot déposé est celui de co-création (Prahalad & Ramaswamy, 2004). On ne crée plus de valeur, il n'y a plus transfert de valeur entre l'entreprise et le consommateur, on estime qu'on est dans une situation de co-création. Le marketing s'est développé dans les années 50, a connu une crise dans les années 90, s'est renouvelé avec l'idée de marketing relationnel. Ce dernier courant a fait long feu. Puis sont venus Vargo & Lush (2004) qui se sont appuyés sur la co-création de valeur avec le marketing collaboratif ou le marketing participatif. Dans le marketing habituel, le consommateur a des besoins, ici il a des compétences. Soit l'entreprise récupère les compétences du consommateur, soit elle laisse faire les consommateurs entre eux (*open source*), ce que l'entreprise n'apprécie pas en général.

La thèse soutenant cette nouvelle logique est donc que, grâce au marketing participatif, on conçoit des produits mieux adaptés, on économise en mobilisant les

compétences du consommateur. L'expression employée est *Service Dominant Logic* (SDL). Attention, on n'est pas dans la co-production du service, notion ancienne et bien établie. On est dans la co-création. Le consommateur participe à l'élaboration de son projet de consommation. Il développe des idées originales qui peuvent être récupérées par l'entreprise. On parle de projet identitaire du consommateur. On peut présenter les choses ainsi. Il s'agit d'un processus de création par les entreprises de produits, de services ou d'expériences en collaboration étroite avec des consommateurs créatifs et expérimentés :

- en exploitant leur capital intellectuel (et physique) ;
- en leur donnant en échange la possibilité de donner leur avis (tout en les récompensant pour ça) sur ce qui devrait être conçu, produit, développé, mis en service ou transformé par l'entreprise.

Certains *business models* sont fondés sur cette idée de collaboration avec le consommateur individuel.

Nos cas ne portent pas sur les consommateurs individuels, mais sur ce que certains sociologues appellent des tribus de consommateurs (le phénomène existait avant Internet). Les tribus rassemblent des collectionneurs, des habitués, des adeptes, des experts. Elles se situent du côté de la demande (ses membres achètent), mais elles se situent aussi du côté de l'offre parce qu'elles participent à la création de cette offre. Le cas le plus exemplaire est celui de Lego.

Donc, le marketing voit les choses en termes de consommateur-collaborateur et de co-création de valeur.

En *consumer research*, on s'intéresse plutôt au « post-consommateur » qui cherche à construire son expérience. On ne parle plus de consommateur, mais de *prosumer*. Si l'on vient de la sociologie du travail, comme c'est le cas de Marie-Anne Dujarier, on parle de client mis au travail, de client travailleur. Le cas Alfa-Romeo est intéressant de ce point de vue : l'entreprise parle de collaboration, mais le discours adressé aux consommateurs insiste sur une demande de travail.

Le cas Alfa

Alfa est une marque culte en Italie. Marque culte renvoie à une tribu qui a un comportement identitaire. En 2010, Alfa a fêté ses cent ans. Il existe 300 clubs dans le monde. 20% d'entre eux ont plus de 2000 membres, 30% comptent entre 500 et 2000 membres. 95% organisent des événements avec des vieux et des nouveaux modèles, 65% organisent plus de 5 événements par an.

En 2008, Alfa contacte la Bocconi. À l'époque, la firme a un système de relations classique, par *e-mail* notamment. Elle se dit qu'il faut s'appuyer sur les clubs pour faire autre chose, en lien avec le succès enregistré autour de la nouvelle Fiat 500. Elle demande à la Bocconi de suivre ce projet, formé de trois membres. Dans le nuage entre offre et demande, il y a en fait beaucoup de choses différentes et le rêve est de finir par rassembler les 500.000 alfistes dans le monde pour créer les conditions d'un virus, d'une épidémie au-delà de ce nombre. Avec un problème : les alfistes adorent Alfa et haïssent Fiat. La première idée est de profiter de la préparation du centenaire. Plutôt que d'organiser un centenaire à la Mercedes, on va co-organiser le centenaire avec les alfistes. On cherche à augmenter la loyauté à la marque, le bouche-à-oreille, mais surtout on va économiser sur les frais de publicité (on utilise l'expression *alfisti as media*). La firme choisit 6000 *alfisti* parmi 100.000 et y ajoute 700 représentants des clubs. On décide de travailler en 5 langues. Par contre, on n'est pas dans la conception de nouveaux produits. On cherche à développer une communauté et à

préparer le centenaire. Pour lancer le mouvement, un événement est organisé sur l'anneau de vitesse de Alfa à Balocco. 80 des présidents des clubs les plus influents sont invités. Ces consommateurs ont consacré une journée de vacance pour assister à la réunion. Ils travaillent jusqu'au soir, ne sont pas payés. Ils n'ont droit (mais c'est le rêve et cela n'a pas de prix pour eux...) qu'à un tour de circuit sur un vieux modèle. Dans le discours du PDG, le mot « travail » (« *work* », « *task* ») revient systématiquement. On n'est pas du tout dans le registre du « *fun* ». Les sociologues critiques diront qu'on est passé du travailleur aliéné au consommateur aliéné. Certains alfistes sont très enthousiastes et annoncent qu'ils veulent participer, d'autres sont réservés : ils estiment qu'on a perdu la dimension passionnelle.

Le premier mois, personne ne collabore et le forum ne compte que des critiques. C'est le phénomène, classique dans ce genre de démarche, dit de « la purge ». Des informations fausses circulent et se propagent : notamment qu'il n'y aurait qu'un musée à Turin (or Turin, c'est industriel, c'est Fiat, et Alfa c'est Milan). Alfa répond par une vidéo et organise une réunion entre le blogueur qui a répandu l'information fautive et le directeur du musée. Mais cela coûte très cher. Puis le dialogue s'instaure, des idées nouvelles apparaissent.

Le centenaire est finalement une relative réussite. Relative parce que les alfistes ont participé. Mais seuls 10% se sont impliqués, 90% sont restés silencieux. Soit on considère ces 90% comme normaux dans un tel processus, soit on s'interroge pour savoir s'ils étaient critiques sur la démarche. La firme a considéré qu'il s'agissait d'un phénomène normal dans ce type de démarche. Le centenaire a lieu, le directeur qui a porté le projet quitte ses fonctions. Son remplaçant gèle les choses en disant : je n'ai pas la preuve que ce type d'action coûte moins cher que la publicité classique.

Tout le blog a été analysé et, malgré le discours du PDG, aucun des *alfisti* ne parle de « travail ». Il est difficile de conforter l'approche de Marie-Anne Dujarier : cela ne paraît pas être du travail, du travail organisé. Ou alors, on est hypercritique, en mobilisant Foucault : ils travaillent sans se voir en travailleurs, tant ils sont aliénés. Le marketing, lui, parle de réenchantement de la consommation. Mais que doit-on penser des 90% qui n'ont pas participé ? Qu'a-t-on vu exactement ? La question centrale est en réalité : de nouvelles pratiques ont-elles été co-inventées ? Ce qui s'est passé ne relève ni de ce qu'Alfa avait prévu, ni de la manière très débridée dont les clubs fonctionnaient. De ce point de vue, oui, il est possible de dire que de nouvelles pratiques sont apparues. Par ailleurs, les théoriciens estiment que les pratiques interactives, les pratiques identitaires et les pratiques organisantes doivent être alignées pour que le système fonctionne. On pourrait interpréter les choses de cette manière : des pratiques différentes, au moins pendant un moment, ont été réalignées.

Ce cas est terminé et a donné lieu à des soumissions d'articles.

Le cas La Scala

Il est moins avancé. Les *Loggionisti* influencent les choix. Avant d'applaudir à la Scala, on regarde les réactions des *loggionisti*. Ce groupe s'exprime dans l'action. À chaque première de la Scala, le 7 décembre, à la Saint Ambroise, sont présents le président de la République, les officiels, et les *loggionisti*. Dans la période récente, le scandale le plus retentissant a eu lieu en 2006 avec Alagna qui, sifflé pour une fautive note, a arrêté la représentation.

La recherche a travaillé sur les incidents critiques, les huées manifestes qui durent longtemps. On a repris le *Corriere della Sera* et tous les récits des parties-prenantes sur les incidents critiques, assez faciles à repérer. Ont été interrogés les « consommateurs

experts », le management, les journalistes, les critiques, les musiciens. Quelques cas de cohérence (comme celui d'Alagna) peuvent être relevés (toutes les interprétations concordent). Mais les cas les plus intéressants sont plutôt ceux où il y a dissonance. La Scala a créé une association des amis du *loggione* pour essayer de tempérer les ardeurs. En opposition, s'est formé un groupe autonome, le *Corriere della Grisi*, qui refuse de se faire récupérer par la Scala.

Dans les entretiens, on voit apparaître un phénomène de stigmatisation. La Scala explique qu'elle sait que ce sont vingt personnes, avec des comportements de comploteurs. Elle dévalorise leur compétence. Or, ces *loggionisti* sont les plus compétents. Même le grand ténor Luciano Pavarotti a reconnu qu'il s'agissait des juges les plus précis. On est donc face à une guerre entre deux acteurs qui n'arrivent pas à coopérer. La Grisi considère que la direction actuelle de la Scala est de l'ordre des marchands du temple. La Scala considère la Grisi comme des terroristes. La Grisi se place directement au niveau de la stratégie : elle considère qu'elle peut dire (et elle le fait) à la direction de la Scala ce qu'elle doit faire (mais un phénomène de ce type existe par exemple avec les citroënistes). Toutes les tentatives de la Scala ont échoué (essayer de les repérer, de les ficher, de les déqualifier). Il est possible – mais il n'y a pas de preuve – que la Scala ait aussi essayé de faire revivre la claque qui avait disparu depuis le début du XX^e siècle.

DÉBAT

Sylvain Lenfle : Comment situez-vous les travaux de von Hippel ?

Bernard Cova : Dans les approches de management, ils sont cités comme la source. Mais von Hippel s'est attaché au profil de *lead user*, celui qui anticipe les évolutions du marché. Or là, on a plutôt des gens tournés sur le passé, des collectionneurs, des gens qui veulent maintenir une tradition. Cela étant, la notion de von Hippel a évolué. Par contre, von Hippel est assez loin du symbolique.

Sylvain Bureau : J'utilise le cas Harley-Davidson. Comment se situent vos deux études par rapport à ce cas ?

Bernard Cova : L'exemple de toute consommation collective en marketing est le cas Harley-Davidson. C'est le cas parfait. Harley a fait un système par *chapters*. Tout le monde est identifié. À ma connaissance, c'est la seule entreprise qui connaisse tous les membres de la communauté. Alfa n'a pas cette connaissance, et bien sûr pas la Scala. Beaucoup pensent que l'expérience Harley n'est pas duplicable. Ducati a essayé d'aller en ce sens, mais sans aller jusqu'au système Harley. Par ailleurs, le cas Alfa montre que ce type de système est épuisant. Les responsables ont changé de fonction. C'était très difficile à vivre.

Sylvain Bureau : Y a-t-il une dimension politique, qui peut être analysée par des concepts de science politique ?

Bernard Cova : Il est difficile d'analyser cette dimension. Ceci dit, ce qui nous est apparu est que le pouvoir, comme le travail, avait disparu de la plate-forme. Maintenant, une fois de plus, les chercheurs critiques diront : le pouvoir y est, et d'autant plus qu'il est invisible. Encore une fois, les acteurs eux-mêmes parlent de passion. Et pas de pouvoir. Il y a un retour de l'explication marxiste dans nos domaines.

Sylvain Bureau : Je pensais plutôt au pouvoir façon Crozier – La Scala essaie de contrôler ses zones d’incertitude. On voit les jeux de pouvoir. Sont-ils analysés par le marketing ?

Bernard Cova : Non. Le pouvoir est surtout utilisé en marketing dans l’analyse des canaux de distribution. Sinon, l’idée est apparue d’un *empowerment* du consommateur. Ce type de discours nourrit une vision selon laquelle le consommateur se libère de l’emprise de l’entreprise.

Pierre-Jean Benghozi : Un commentaire – il y a une grande proximité entre les loggionisti et les associations de supporters de clubs de foot. Une comparaison serait intéressante. Et une question – dans le cas d’Alfa, on voit bien que les choses fonctionnent parce qu’il y a Internet. À la Scala, au contraire, on voit une rencontre physique, comme dans les clubs de foot. Quelle place fais-tu aux technologies de l’information dans l’analyse ? Dernier point : on voit que le sujet relève à la fois de la sociologie (les tribus, qui s’auto-organisent et n’ont pas d’objectif de production) et de la gestion (le développement de projets). Comment articuler les deux ?

Bernard Cova : Notre interrogation sur le cas Alfa porte sur le fait que les gens dans les clubs avaient tous des projets, et avaient de réelles pratiques de projets, alors qu’Alfa les considérait et les traitait comme s’ils n’avaient aucune expérience en matière de projet. Un club de 2000 personnes qui organise un événement gère un vrai projet.

Sur les technologies de l’information. Dans le cas Alfa, on voit vraiment le passage des plates-formes 1.0 aux plates-formes 2.0, participatives. Dans le cas de la Grisi, tout le monde est anonyme et le blog est mythique, extrêmement puissant. L’association montée par la Scala pour tenter de contrôler les *loggionisti* a tenu tant bien que mal jusqu’en 2005, après on est passé à autre chose. Or, cela correspond avec le développement des blogs type *Corriere della Grisi*, c’est-à-dire du développement des technologies de la communication.

Renaud Mousty : À propos de la passion.

Bernard Cova : À l’heure actuelle, il y a beaucoup de travaux sur la distinction entre fan et fanatique. On peut parler de passion collective quand il y a « *consciousness of a kind* », la conscience d’une différence, deuxièmement quand il y a « *mutual support* » et, troisièmement, quand il y a existence de rituels et de traditions.

Tiphaine Bichot : Ma première question porte sur les notions d’expertise et de compétence. L’expertise est identifiée comme le rapport au produit dans le temps...

Bernard Cova : Non, je me permets de vous interrompre. C’est le rapport à la *marque* dans le temps, pas au produit, qui définit l’expertise. Cette dernière porte sur la marque, pas sur le produit.

Tiphaine Bichot : ... mais quelle est la différence entre l’expertise et la compétence ? Est-ce la même chose ? La compétence n’est-elle pas créée par l’interaction avec l’entreprise ?

Bernard Cova : J’ai un peu de mal avec la notion de compétence. J’utilise le mot comme on l’utilise en marketing en renvoyant au discours sur la RH. Il y a des années, Citroën nous avait demandé ce que la marque pouvait faire avec les passionnés. Citroën avait invité des passionnés pour organiser une discussion. Les gens de Citroën s’attendaient à voir des vieux et se retrouvèrent face à des jeunes. Ils avaient une expertise de folie sur la marque, les modèles, l’histoire. L’expertise de

long terme était du côté des passionnés. Ce n'est pas la même expertise, mais c'est une expertise, il n'y a aucun doute.

Anni Borzeix : Comme vous, j'ai un peu de mal à suivre Marie-Anne dans l'interprétation qu'elle donne du travail. Il me semble que le problème vient en partie de quelque chose de compliqué, ce que l'on attend d'une discipline comme la sociologie et d'une discipline comme la gestion. Sa position en tant que sociologue est critique : le consommateur devrait être payé pour le travail qu'il fait. Du côté de la gestion, il est rassurant de voir que votre position semble être de dire que la passion ne peut pas être récupérée.

Bernard Cova : Pour alimenter le débat. On peut voir les alfistes comme travaillant. C'est clair : une activité utile, un rapport de production, et un résultat. Un ami gramsciste voit même une double exploitation : le consommateur travaille sans être payé et il paie toujours plus cher les produits d'une marque qu'il a contribué à renforcer.

Hervé Dumez : La position de recherche est marquée par un retrait (la critique du marketing management) : j'analyse, mais sans me prononcer sur la performance de ce qui a été mis en place. Cette position est-elle totalement tenable ? Y a-t-il un autre volet envisagé pour la recherche ? La seconde question porte sur la dimension critique que les passionnés peuvent apporter à l'entreprise. Elle fait partie peut-être de la marque (Scala), elle peut être utile à la marque. Mais les exemples semblent montrer un blocage (on « purge », c'est-à-dire qu'on laisse les critiques s'exprimer, puis on les laisse de côté et on passe à autre chose). On semble passer à côté de l'utilité potentielle de la dimension critique (qui suppose une organisation).

Bernard Cova : Sur la critique : les entreprises veulent gagner en collaborant. Donc, elles partent dans cet esprit. On ne voit pas le *dark side*, la récupération de la critique. Sur la posture de recherche, là je suis gêné. Les gens d'Alfa sont devenus des amis. Gérer la distance est difficile. Porter un jugement sur le projet consiste à porter un jugement sur eux. Nous avons fait des essais sur circuit avec eux. Nous avons interagi étroitement. Le projet, c'est eux. Même problème à la Scala. Nous sommes devenus amis avec des gens de la Scala et des *loggionisti*. On arrive à décrire, on arrive à critiquer la position de l'entreprise, mais critiquer le projet est très difficile car cela revient à critiquer des personnes précises qui nous ont fait confiance. Les acteurs eux-mêmes ont évolué : les gens du projet Alfa sont passés du côté des alfistes. Cela a été un vrai problème, pour eux sur un plan personnel et pour le projet de la marque.

Références

- Dujarier Marie-Anne (2008) *Le travail du consommateur. De McDo à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2000) "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, pp. 79-87.
- Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, HBS Press.
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F. (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n°1, pp. 1-18.
- Von Hippel Eric (1978) "Successful industrial products from customer ideas: a paradigm, evidence and implications", *Journal of Marketing*, vol. 42, n°1, p. 39-49 ■