

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole de communication (COMU)

La théorie de l'engagement à la marque

Une stratégie de communication des entreprises envers
les communautés virtuelles autour de leur(s) marques(s)

Mémoire réalisé par
Arnaud Deloyer

Promoteur
Damien Renard

Année académique 2017-2018
Master en gestion de la communication et des relations publiques

Je souhaite remercier tout particulièrement mon promoteur, Damien Renard, pour ses bons conseils et son accompagnement tout au long de mon travail. Je tiens à adresser également mes remerciements à Mireille Clooth, Laurence Volant et Eva Hoche pour la relecture de mon mémoire. Enfin, je remercie l'ensemble des répondants qui ont su se montrer disponibles pour répondre à mes questions.

Introduction

Il y a maintenant plusieurs années, les marques ont compris que la course aux *like* sur les réseaux sociaux était dénuée de sens. Depuis lors, la recherche du qualitatif s'est imposée face au quantitatif. Il est vrai qu'une petite communauté de fervents adhérents qui vont suivre la marque vaut mieux qu'une immense communauté dormante et partiellement intéressée par celle-ci, ses produits, ses services et l'univers qu'elle crée. Dans cette quête du qualitatif est apparue la notion d'engagement. Aujourd'hui, toutes les marques cherchent à susciter l'engagement des membres de leurs pages sur les réseaux sociaux. Ce constat introduit le sujet de ce mémoire : « La théorie de l'engagement à la marque : une stratégie de communication des entreprises envers les communautés virtuelles autour de leur(s) marque(s). » Mais quel en est vraiment le but ? Ce qui guide toute entreprise, de par sa raison d'être, c'est la recherche de profits financiers. Par conséquent, le développement de l'engagement sur les réseaux sociaux des entreprises participerait-il à leur développement économique ? Ce questionnement m'a amené à établir la question de recherche suivante : « Comment peut-elle constituer un facteur de succès économique depuis l'apparition des réseaux sociaux ? ».

Pour y apporter des éléments de réponse, la structure s'articule en 2 grandes phases. Premièrement, la phase théorique. Elle parcourt la littérature scientifique au travers de 3 grandes notions pour comprendre les concepts clés constituant le sujet de ce mémoire et pour présenter les résultats tirés de la recherche. Cette partie étudie principalement les notions de communauté, d'engagement et de la mesure. Cette revue de littérature a pour but de mieux comprendre ce qu'est une communauté, quels en sont les variantes et pourquoi les marques s'y intéressent-elles autant. Au niveau de l'engagement, cela permet une meilleure compréhension de ce que signifie en établir la stratégie, des caractéristiques de ce concept, des moyens de susciter cet engagement, etc. La question de la mesure est fondamentale puisqu'elle indique au professionnel si sa stratégie est bonne et sur quels éléments

travailler dans le cas contraire. De manière générale, la théorie permet de cadrer le sujet, de créer des liens et d'apporter des premiers éléments de réponse à la question de recherche. Deuxièmement, la phase empirique. Suite au savoir théorique, des entretiens avec des professionnels des réseaux sociaux sont menés. Ces entretiens répondent à différentes sous-hypothèses dans le but d'apporter encore plus d'éléments de réponse à la question de recherche.

Mon but est d'apporter un éclairage sur la question des stratégies d'engagement sur les réseaux sociaux. Au-delà d'essayer de répondre à la question de recherche, j'entends mettre en lumière des pistes pour aider les entreprises à construire une stratégie d'engagement efficace.

Problématique

Sujet du mémoire :

La théorie de l'engagement à la marque : une stratégie de communication des entreprises envers les communautés virtuelles autour de leur(s) marque(s).

Question de recherche :

Comment peut-elle constituer un facteur de succès économique depuis l'apparition des réseaux sociaux ?

Hypothèses :

L'application de la théorie de l'engagement par les entreprises dans leur relation avec les communautés virtuelles autour de leur(s) marques(s) est un facteur de succès économique.

La variable dépendante est donc le succès économique et la variable indépendante est la stratégie de communication basée sur la théorie de l'engagement.

Justification des 3 points supra au regard des éléments trouvés dans la recherche documentaire :

Ce mémoire porte sur la communication d'une entreprise envers les communautés virtuelles gravitant autour de sa marque. Ce sujet s'inscrit donc dans le sous-champ de la communication digitale. En effet, c'est le virtuel qui relie ce sujet au champ de la communication digitale. Il est le plus petit dénominateur commun de la recherche qui sera mise en œuvre. Cette recherche analyse le lien entre l'entreprise et les communautés de marque qui se forment autour d'elle sur les réseaux sociaux.

Cette recherche s'oriente plus particulièrement sur la manière dont l'entreprise peut instrumentaliser ce lien pour servir son développement économique. De plus en plus d'entreprises saisissent l'importance grandissante des communautés de marque sur leur développement

économique¹. Ce phénomène, qui n'est pas nouveau, prend une ampleur inégalée ces dernières années avec le développement des réseaux sociaux². Nous parlons aujourd'hui de communauté virtuelle autour de la marque³. Du fait de cette importante croissance, les entreprises tentent de développer des stratégies communicationnelles pour capitaliser cette relation avec les consommateurs. Une de ces stratégies est celle de l'engagement. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cet engagement n'est pas à sens unique⁴. Il remplit un rôle tant pour l'entreprise qui y voit un moyen supplémentaire de fidéliser ses consommateurs, que pour les consommateurs eux-mêmes qui, en participant à une communauté de marque, se dotent d'une nouvelle appartenance dans nos sociétés caractérisées par le changement constant⁵.

Cependant, il n'existe pas encore de manuel dictant clairement la marche à suivre pour capitaliser ce potentiel. Chaque entreprise agit en fonction de sa politique de communication externe et les résultats sont bien souvent aléatoires. C'est pour cette raison que de nombreuses entreprises échouent dans leur communication sur les réseaux sociaux. Certaines vont même jusqu'à empêcher ces consommateurs à communiquer par peur de perdre le contrôle de leur image de marque⁶. C'était le cas de la marque Nutella. Au départ, la stratégie du groupe Ferrero avait toujours été de monter au créneau pour « poursuivre tous les sites qui utilisaient le nom, le logo ou d'autres signes de Nutella sans son autorisation⁷ ». Mais par la suite, le groupe a tenté de totalement renverser et repenser son lien avec sa communauté de marque. Pour cela, elle a créé le site *My Nutella the community* avec pour objectif de construire une relation à la marque où le consommateur est roi⁸.

¹ COVA, B., « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de my Nutella The Community », in *Décisions Marketing*, n°42 (2006), p. 54.

² GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*. Cahiers de recherche du CERAG, CNRS, Grenoble, 2011, p.3.

³ Ibidem, p.2.

⁴ Ibidem, p.4.

⁵ COVA, B., « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de my nutella The Community », in *Décisions Marketing*, n°42 (2006), p. 54.

⁶ Ibidem, p. 56.

⁷ Ibidem, p.58.

⁸ Ibidem.

Ce travail n'entend pas proposer un manuel de conduite d'une entreprise envers ses communautés virtuelles de marque mais bien d'apporter un éclairage sur une stratégie particulière, celle de l'engagement envers les communautés. Ce mémoire vise à une meilleure compréhension de l'engagement (stratégies et indicateurs) pour les communicants. C'est justement ce positionnement qui apporte à cette recherche toute sa pertinence. Il existe aujourd'hui un vide sur ce sujet. Qu'est-ce qu'une communauté ? Que signifie l'engagement d'une marque envers sa communauté ? Quelles sont les stratégies pouvant susciter l'engagement ? À partir de quand une personne est-elle engagée ? Où s'arrête cet engagement envers le consommateur, et inversement ? Les questions sont nombreuses avant de pouvoir prétendre à une expertise sur le sujet.

Ce questionnement, orienté sur la capitalisation de ce lien, prend tout son sens par rapport aux savoirs déjà établis dans ce domaine. Il est déjà possible d'étudier les différents aspects de la problématique comme la question des communautés de marque⁹, l'enjeu de ces communautés sur la fidélisation du consommateur¹⁰ ou encore l'ensemble des savoirs sur l'analyse et la gestion des réseaux sociaux¹¹. Mais cette recherche va plus loin. Elle articule les savoirs de son domaine et s'appuie sur des recherches supplémentaires pour apporter des éléments de réponse sur le sujet.

Mise à jour de la problématique :

La première ébauche de ce mémoire intitulée : « La théorie de l'engagement à la marque : une stratégie de communication envers les communautés de co-création de contenu, un facteur de réussite économique. » se concentrait sur les communautés de co-création de contenu. Cependant, après plusieurs semaines de travail, la recherche requérait une adaptation de la

⁹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.151.

¹⁰ JANG, H., OLFMAN, L., KO, I., KOH, J., KIM, K., « The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty », in *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.XII, n°3 (2008), pp.57-80.

¹¹ KAPLAN A. M., HAENLEIN M., « Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media », in *Business Horizons*, Vol.LIII, n°1 (2010), pp.59-68.

problématique. La notion de co-crédation de contenu a été réinscrite comme l'un des grands axes de stratégies d'engagement. La problématique adopte désormais un concept plus englobant, les communautés virtuelles de marque. Vous trouverez les détails de ces analyses à la page 9 pour la notion de communauté virtuelle de marque et à la page 30 pour les développements sur la co-crédation de contenu.

Définitions des concepts

La co-création : « consiste à faire participer le consommateur et le producteur dans l'élaboration commune d'une solution ou d'un produit. La valeur ainsi produite sera optimale pour toutes les parties car résultant du besoin réel exprimé par les utilisateurs et des moyens à disposition du producteur. Cette approche est novatrice par rapport aux habitudes actuelles dans le sens que l'avis et les compétences du consommateur sont recentrés et pris en compte dans les processus de développement et de réalisation de la solution ou du produit. »¹²

Communauté virtuelle de marque (CVM): "[...] a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand." ¹³

Engager quelqu'un à : « Tenter d'amener (à quelque décision ou action), exhorter, inciter» ¹⁴.

L'engagement du consommateur:

"A psychological state that occurs by virtue of interactive, co-creative customer experiences with a focal agent/ object (e.g. a brand)."¹⁵

"A multidimensional concept comprising cognitive, emotional, and/or behavioural dimensions, [which] plays a central role in the process of relational exchange where other relational concepts are engagement

¹² GUERIN, E., *La co-création : enjeux et perspectives d'avenir*, mémoire, École supérieure de web, s.l, 2015.

¹³ MUNIZ, A., O'GUINN, T., "Brand Community", in *Journal of Consumer Research*, Vol. XXVII, n°4, 2001, p. 412-432.

¹⁴ TROUILLEZ, E., DEHAIS, A., *Le petit Robert micro*, Paris, 2013, p.501.

¹⁵ BRODIE, R., HOLLEBEEK, L., JURIC, B., ILIC, A., "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions " Implications for Research in Service Marketing", in *Journal of Service Research*, 2011, Vol. XIV, n°3, pp.252-271.

antecedents and/or consequences in iterative engagement processes within the brand community”¹⁶.

L’engagement du consommateur à la marque (*Consumer Brand Engagement [CBE]*) :

“The level of individual customer’s motivational, brand-related and context dependent state of mind characterized by specific levels of cognitive, emotional and behavioural investment in specific brand interactions”¹⁷.

“A consumer’s positively valenced cognitive, emotional and behavioural brand-related activity during or related to, specific consumer/brand interactions”¹⁸.

Dimensions¹⁹:

Cognitive processing: a consumer’s level of brand related thought processing and elaboration in a particular consumer/brand interaction.

Affection: A consumer’s degree of positive brand-related affect in a particular consumer/brand interaction.

Activation: A consumer’s level of energy, effort and time spent on a brand in a particular consumer/brand interaction.

¹⁶ BRODIE, R. and AL., « Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: an Exploratory Analysis », in *Journal of Business Research*, Vol. LXVI, n°1 (2013), pp. 105-114.

¹⁷ HOLLEBEEK, L.D., “Demystifying Customer Brand Engagement: Definition and Themes, in *Journal of Marketing Management*, Vol. XXVII, n°7-8 (2011), pp. 785-807.

¹⁸ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.156.

¹⁹ Ibidem.

État de l'art

1. La perception du concept de communauté

Avant de se pencher sur la question des stratégies d'engagement, objet principal animant cette recherche, il est important de s'intéresser dans un premier temps à son terrain d'application, le concept de communauté. De fait, pour établir une stratégie, il est primordial de connaître sa cible. Par conséquent, mieux comprendre la notion de communauté apparaît comme un prérequis inévitable pour ensuite mieux appréhender le concept d'engagement de ces communautés et des stratégies à concevoir. Cette première partie s'attelle à développer le concept de communauté pour s'arrêter à la notion de communauté virtuelle de marque. Ce cheminement reprendra à la page 29 une fois que la notion d'engagement aura été développée. Je choisis cette structure dans le but de faciliter la compréhension générale.

La problématique au centre de ce mémoire a pour cible les communautés virtuelles de marque. Mais que veut dire cette dernière notion ? Une communauté virtuelle de marque (CVM) est : "[...] *a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand.*"²⁰ Une CVM est donc une communauté virtuelle dont l'élément fédérateur est la marque. Ce qui est réellement nouveau dans ce concept, c'est le caractère virtuel de la communauté. Maffesoli en 1988²¹ définissait déjà la notion de communauté au sens qui nous occupe aujourd'hui en la différenciant de la notion de tribu. Il conclut de ses travaux que la communauté a pour but fondamental la recherche, la création ou le maintien de liens sociaux. Le caractère virtuel vient se greffer pour offrir une capacité de diffusion et de croissance accélérée au phénomène communautaire. D'ailleurs, il est important de différencier la notion de communauté au concept de réseaux pour mieux l'appréhender. Un

²⁰ MUNIZ, A., O'GUINN, T., "Brand Community", in *Journal of Consumer Research*, Vol. XXVII, n°4, 2001, p. 412-432.

²¹ LAULAN A.-M., MAFFESOLI, M., « Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse », in *Communication et langages*, n°76, 1988. pp. 120-121.

réseau est un groupe d'individus mis en relation les uns avec les autres, souvent au moyen de plateformes dites communautaires telles que les réseaux sociaux. Ces outils leur permettent de créer, partager et stocker de l'information. Le réseau tient de la connexion et du partage d'informations²². Par ailleurs, sur le plan des communautés virtuelles, les réseaux sociaux en ligne constituent un mode d'interaction qui facilite la création et l'échange d'informations, et de contenus entre individus, groupes ou organisations. Les réseaux sont donc des moyens de développement du phénomène communautaire. De plus, la communauté est différente du réseau dans le sens où elle va plus loin. Elle rassemble des individus autour d'un intérêt particulier. Elle relève plus de l'émotion plutôt que de la transmission. Pour rappel, la question des communautés continue de se développer à la page 29 où sera discuté les traits caractéristiques des différents types de CVM. Cette réflexion permettra de mieux appréhender la question des stratégies d'engagement possibles.

2. Engagement : caractéristiques et évolutions

La notion d'engagement est un terme riche de sens. Il a été exploité au fil des ans dans de multiples disciplines telles que la psychologie sociale et l'étude du comportement organisationnel. Plus récemment, ce concept a fait apparition dans les recherches en marketing et communication (Leeflang et al (2009)²³, Brodie et al (2011)²⁴) avec pour objectif de fournir un pouvoir prédictif et explicatif accru du comportement du consommateur²⁵.

La littérature est assez éparse sur la définition de l'engagement. Au départ considéré comme la volonté du participant à continuer sa relation avec le

²² LIBAERT, T., ADARY, A., MAS, C., WESTPHALEN, A., *Communicator : Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod (coll. « Livres en Or »), 2015, p.391.

²³ LEEFLANG, P., et AL, "Creating Lift Versus Building Base: Current Trends in Marketing Dynamics", in *International Journal of Research in Marketing*, 2009, Vol.XXVI, n°1, pp.13-20.

²⁴ BRODIE, R., HOLLEBEEK, L., JURIC, B., ILIC, A., "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions " Implications for Research in Service Marketing", in *Journal of Service Research*, 2011, Vol.XIV, n°3, pp.252-271.

²⁵ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.152.

partenaire²⁶, la définition finit par évoluer et se complexifier au travers des travaux successifs de Brodie et al en 2011 et 2013²⁷. La notion d'engagement revêtirait 3 points d'influence²⁸ sur l'utilisateur/le consommateur de la marque. Susciter l'engagement reviendrait à agir sur le cognitif, l'émotionnel et le comportement du consommateur. Points d'influence qui, d'ailleurs, seraient plus ou moins actifs en fonction du contexte d'engagement²⁹. Hollebeek et al, piliers dans la recherche sur la notion d'engagement avec leur article³⁰ sur la conceptualisation de la notion d'engagement, ont d'ailleurs demandé à leurs répondants d'illustrer ce que signifiait l'influence cognitive (exemple : « *[Ipod] can take up all my attention* »), émotionnelle (exemple : « *I love [Mercedes-Benz]* ») et comportementale (exemple : « *Sunday night 19 :30 I'm there for [The Amazing Race]* »)³¹. Une marque engageante pour le consommateur créerait donc de la relation au travers d'au minimum 1 de ces 3 types d'influence sur l'utilisateur/le consommateur. À l'inverse, une marque non engageante serait reléguée à une utilisation/consommation par nécessité et non plus par plaisir.

Mais l'introduction de cette théorie ne peut se faire sans passer par une autre recherche qui fait figure de référence en la matière : « Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement³² » de Gavard-Perret et Raïes. Leur apport s'attèle à expliquer une à une les caractéristiques de l'engagement. Il permet d'approfondir la compréhension de ce concept et de mieux cerner en quoi

²⁶ MOORMAN, R. M., DESHPANDE, R., ZALTMAN, G., "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", in *Journal of Marketing*, 1993, Vol.LVII, n°1, p.81-101.

²⁷ Voir définitions de « L'engagement du consommateur » p.7.

²⁸ Voir définition des 3 dimensions de CBE p. 8.

²⁹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.154.

³⁰ L'objectif de l'article était de mieux comprendre le consommateur, ses relations avec la marque, et ce que signifie l'engagement envers cette marque.

³¹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.156.

³² Le contexte d'application de cet article était de « mieux comprendre l'effet de la participation des consommateurs aux communautés organisées autour de marques sur la relation de ces derniers avec les marques concernées ».

cette stratégie pourrait être un facteur de succès économique pour les entreprises.

Dans le cahier de recherche du CNRS³³, ces chercheurs mettent tout d'abord en évidence que « dans la mesure où, au cœur du développement des médias sociaux se trouve le phénomène communautaire, il est judicieux de porter plus particulièrement l'attention sur le cas de la communauté virtuelle autour d'une marque donnée, communauté qui peut être initiée soit par des consommateurs intéressés par la marque, soit par la marque elle-même »³⁴. Ces auteurs mettent en exergue une première caractéristique supplémentaire de la stratégie d'engagement à la marque. L'engagement serait bidirectionnel. Cet aspect est développé à la page 14.

Un autre apprentissage sur la genèse de la notion d'engagement des communautés virtuelles mis en avant dans ce cahier de recherche concerne le lien avec les investissements des entreprises sur ce qu'ils nomment ces « outils communautaires »³⁵ : « [...] les investissements conduits et/ou les partenariats instaurés par certaines grandes marques dans le cadre de ces outils communautaires sont explicitement ou implicitement guidés par l'espoir de se rapprocher de leurs consommateurs, de gagner leur confiance afin d'augmenter leur engagement et leur fidélité envers la marque (Armstrong et Hagel, 1996³⁶) »³⁷. Les auteurs mettent ici en évidence 4 objectifs, 4 raisons justifiant l'implication des marques envers leurs communautés virtuelles. À partir de ces affirmations, il est possible de tirer des conclusions. Tout d'abord, l'engagement serait un objectif en soi (ce point de débat est discuté à la page 22). Ensuite, ce concept d'engagement serait lié à d'autres objectifs pour les marques tels que la recherche de proximité envers leur communauté, l'objectif d'être reconnu comme partenaire de confiance

³³ Centre National de la Recherche Scientifique

³⁴ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*. Cahiers de recherche du CERAG, CNRS, Grenoble, 2011, p.2.

³⁵ Terme générique utilisé pour nommer en 1996 les plateformes ancêtres aux réseaux sociaux actuels.

³⁶ ARMSTRONG, A., HAGEL, J., "The Real Value of On-Line Communities", in *Harvard Business Review*, 1996, Vol.LXXIV, Vol.3, p. 134-141.

³⁷ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*. p.4.

aux yeux de cette communauté et, ce qui apparaît comme étant le but final, en faire des fidèles. Cette dernière notion induit, dans la logique des objectifs de communication (information, acceptation, adhésion, fidélité), une étape intermédiaire. Logiquement, avant d'être fidèle, l'utilisateur doit être adhérent aux produits/services de la marque. En d'autres termes, être client ! Cette première discussion met alors en avant un 3^e point de développement de la théorie de l'engagement, directement lié à la question de recherche : les marques investiraient envers leurs communautés dans l'objectif de susciter un effet de fidélisation, étape successive à l'objectif de toutes activités économiques. C'est évidemment d'accroître sa clientèle ! Ici est démontré un premier lien entre stratégie de communication basée sur l'engagement et la variable dépendante qui nous occupe : le succès économique.

L'objectif principal de la recherche de Gavard-Perret et Raïes entend « vérifier l'influence de l'intensité de la participation des membres de communauté sur la relation qu'ils entretiennent avec la marque »³⁸. Il apparaît qu'« une relation soutenue et intense d'un membre à une communauté est en effet de nature à renforcer son engagement envers cette dernière, et ce pour de multiples raisons : au travers des liens affectifs et/ou sociaux qu'il est susceptible de développer via ses échanges avec les autres membres de la communauté ; au travers des considérations utilitaires qu'il peut avoir à l'égard de la communauté (répondre par exemple à ses besoins informationnels) ; en raison de son sentiment d'utilité (par rapport aux autres membres) ; etc. »³⁹. Cet objectif, en lien direct avec la question de recherche de ce mémoire, permet de décortiquer ce qui fonde l'engagement dans le cœur des membres de la communauté. Enfin, ces différents facteurs d'engagement sont de véritables astuces pour les entreprises pour construire une stratégie d'engagement.

2.1 Engagement envers la communauté et la marque

Lorsqu'il s'agit de penser la stratégie d'engagement, Gavard-Perret et Raïes mettent un point d'honneur sur sa première caractéristique : la notion

³⁸ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p.4.

³⁹ Ibidem.

d'engagement est faite de relations bidirectionnelles entre 3 acteurs clés : l'utilisateur, la communauté et la marque.

Il existe une relation bidirectionnelle entre l'engagement de la marque envers sa communauté et, d'autre part, l'engagement de la communauté envers cette marque. Mais aussi deux autres relations bidirectionnelles. Celle entre l'utilisateur et la communauté, et l'autre entre l'utilisateur et la marque⁴⁰.

2.1.1 Engagement de la marque envers la communauté

Les premières recherches empiriques sur les communautés virtuelles de marque (CVM) démontrent une « relation positive entre l'intégration du consommateur dans une communauté et sa satisfaction ainsi que sa fidélité vis-à-vis de services offerts par l'entreprise »⁴¹. Les études suivantes mettent en avant le fait que l'engagement envers une communauté est généré par une forte participation et implication dans cette communauté⁴². D'autres auteurs mettent l'accent sur l'idée que l'engagement envers la communauté génère des intentions de comportement envers la marque : « Algesheimer et alii (2005)⁴³ défendent l'idée que l'intention de continuer à être membre de la communauté, autrement dit l'engagement envers la communauté, a pour conséquence des intentions de comportement envers la marque. Ces résultats sont par ailleurs confirmés par les travaux de Heehyoung et alii (2008)⁴⁴ qui démontrent une relation positive entre l'engagement envers la communauté et la fidélité à la marque, cet engagement étant lui-même influencé par la participation à la communauté »⁴⁵.

⁴⁰ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p.7.

⁴¹ Idem.

⁴² GUPTA, S., KIM, H., « Developing the Commitment to Virtual Community: the Balanced Effects of Cognition and Affect, in *Information Resources Management Journal*, 2007, Vol. XX, n° 1, pp. 28-43.

⁴³ ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, M., "The Social Influence of Brand Community : Evidence from European Car Clubs", in *Journal of Marketing*, 2005, Vol. LXIX, n°3, pp.19-34.

⁴⁴ HEEHYOUNG, J., OLFMAN, L., ISLANG, K., JOON, K., KYUNGTAE, K., "The Influence of Online Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty", in *International Journal of Electronic Commerce*, 2008, Vol. XII, n°3, pp. 57-80.

⁴⁵ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p.8.

Quant à eux, Gavard-Perret et Raïes, posent comme hypothèse que l'intensité de participation à la CVM a un impact positif sur l'intention de fidélité à la marque et sur l'engagement envers la communauté⁴⁶. Ils considèrent donc l'engagement comme un effet médiateur entre l'intensité de participation de l'utilisateur à la CVM et l'intention de fidélité envers cette marque ! D'ailleurs, leur recherche confirme leur première hypothèse. Une forte participation d'un utilisateur dans la CVM génère une forte intention de fidélité envers cette marque via un antécédent modérateur, l'augmentation de l'engagement envers cette marque.

Ce premier mécanisme est très important car il donne une indication positive à l'hypothèse de recherche. Susciter l'engagement des communautés virtuelles autour de leur marque est donc bel et bien un moyen pour les entreprises de générer ce qui est considéré comme le graal en marketing et en communication, la fidélité à la marque. Ce point ouvre plusieurs perspectives pour apporter des réponses à notre problématique. Maintenant qu'il est clair que l'engagement est généré par une participation intensive à la communauté : Quelle est la nature de cette participation ? Comment susciter cette participation ? Ce questionnement introduit donc un nouveau pan de développement du mémoire : Quelles sont les stratégies d'engagement à la portée des entreprises ? Ce questionnement sera développé à la page 38.

2.1.2 L'engagement de l'utilisateur : une relation bidirectionnelle entre engagement à la marque et engagement envers la communauté

L'engagement de la marque envers la communauté n'est pas le seul antécédent modérateur entre l'intensité de la participation et l'intention de fidélité à la marque. Gavard-Perret et Raïes enrichissent d'ailleurs le développement de la conception d'engagement : « [...] la relation que va construire le consommateur avec les membres de la CVM est susceptible d'avoir un impact sur sa relation avec l'objet du rassemblement. Cette relation a d'ailleurs été mise en exergue par Bagozzi et alii (2006b)⁴⁷ qui montrent

⁴⁶ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, pp. 8-9.

⁴⁷ BAGOZZI, R., P., DHOLAKIA, U., M., "Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities", in *International Journal of Research in Marketing*, 2006, Vol.XXIII, n°1, pp. 45-61.

que la relation du consommateur avec la communauté de marque a un impact positif sur sa relation avec la marque. Allant dans ce sens, De Almeida et alii (2008)⁴⁸ concluent que l'attachement à la marque a un effet positif sur la relation avec la communauté »⁴⁹.

Bien que la littérature ne permette pas de caractériser le sens de la relation de l'utilisateur envers la communauté et celle envers la marque, Gavard-Perret et Raies appuient leur raisonnement sur les propos de Kozinets⁵⁰ « qui parle de deux variables « non indépendantes » et « interreliées », que sont la relation du membre envers la communauté et sa relation avec la marque. Il semblerait par conséquent que cette relation soit à double sens. Ainsi, un engagement envers la marque plus fort nourrirait l'engagement envers la communauté, de même qu'un engagement plus fort envers la communauté influencerait à son tour de manière positive l'engagement envers la marque »⁵¹. Ces propos leur permettent de poser une seconde hypothèse : l'engagement envers la marque et l'engagement envers la communauté s'influencent réciproquement.

Cette seconde hypothèse est également vérifiée dans le cahier du CNRS. « Un engagement plus fort envers la marque a pour conséquence un engagement plus fort envers la communauté [...], l'engagement envers la communauté influence à son tour positivement l'engagement envers la marque »⁵². Cette nouvelle affirmation est également intéressante pour guider la construction de stratégies d'engagement pour les marques et à destination de leur communauté.

⁴⁸ DE ALMEIDA, S., O., MAZZON, J., A., DHOLAKIA, U., "The Effects of Belonging to Consumer-Managed and Firm-Managed Virtual Brand Communities: The Case of Microsoft XBOX", in *Latin American Advances in Consumer Research*, 2008, Vol.II, pp. 203-204.

⁴⁹ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 9.

⁵⁰ KOZINETS, R., V., "E-tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption", in *European Management Journal*, 1999, Vol.XVII, n°3, pp.252-264.

⁵¹ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 10.

⁵² Idem, p.19

2.3 Engagement envers la marque et l'intention de fidélité

La littérature permet de dégager 2 visions du concept de fidélité. « La première approche, purement comportementale, définit et mesure la fidélité par le comportement de rachat de la marque (Cunningham, 1961⁵³ ; Odin, 1998⁵⁴ ; Johnson et alii, 2006⁵⁵) »⁵⁶. Cette première conception de la fidélité est particulièrement intéressante pour le raisonnement à apporter pour formuler des éléments de réponse à notre hypothèse. En fait, elle illustre l'objectif implicite expliquant pourquoi une marque doit, et cherche, à susciter la fidélité. Ce but, c'est générer des achats. Générer des rentrées financières est ce pourquoi une entreprise existe, c'est son objectif fondamental.

La seconde approche, « plus relationnelle, s'intéresse à la relation qui se construit entre le consommateur et la marque et introduit l'idée que la fidélité ne peut exister sans engagement (Morgan et Hunt, 1994⁵⁷ ; Oliver, 1999⁵⁸ ; Pritchard et alii, 1999⁵⁹ ; Garbarino et Johnson, 1999⁶⁰. [...] L'engagement envers une marque représente alors la volonté du sujet de rester client de la marque sur la base d'un attachement et d'une identification envers celle-ci (Moorman et alii, 1993⁶¹) et est, à ce titre, souvent vu comme une variable médiatrice clé dans la formation de la fidélité (Morgan et Hunt, 1994⁶² ;

⁵³ CUNNINGHAM, S., M., "Customer Loyalty to Store and Brand", in *Havard Business Review*, 1961, Vol. XXXIX, pp.127-137.

⁵⁴ ODIN, Y., « Fidélité et inertie : clarification conceptuelle et test empirique », in *Université Pierre Mendès France*, IAE Grenoble, 1998.

⁵⁵ JOHNSON, M., D., HERMANN, A., HUBER, F., "The Evolution of Loyalty Intentions", in *Journal of Marketing*, 2006, Vol.LXX, n°2, pp. 122-132.

⁵⁶ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 10.

⁵⁷ MORGAN, R., M., HUNT, S., D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", in *Journal of Marketing*, 1994, Vol.LVIII, n°3, pp.20-38.

⁵⁸ OLIVER, R., L., « Xhence Consumer Loyalty? », in *Journal of Marketing*, 1999, Vol.LXIII, n°4, pp. 33-44.

⁵⁹ PRITCHARD, M., P., HAVITZ, M., E., HOWARD, D., R., "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, Vol.XXVII, n°3, pp. 333-348.

⁶⁰ GARBARINO, E., JOHNSON, M., S., "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship, in *Journal of Marketing*, 1999, Vol.LXIII, n°2, pp.70-87.

⁶¹ MOORMAN, C., DESHPANDE, R., ZALTMAN, G., "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship, in *Journal of Marketing*, 1993, Vol. LVII, n°1, pp.81-101.

⁶² MORGAN, R., M., HUNT, S., D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in *Journal of Marketing*, 1994, Vol.LVIII, n°3, pp.20-38.

Garbarino et Johnson, 1999⁶³ ; Pritchard et alii, 1999⁶⁴)»⁶⁵. Cette approche permet aux auteurs du cahier du CNRS d'émettre l'hypothèse que l'engagement envers la marque a un impact positif sur l'intention de fidélité à la marque. Cette hypothèse est d'ailleurs confirmée par leurs travaux. « Ainsi, un consommateur engagé envers la marque a plus tendance à avoir l'intention de racheter celle-ci et de faire un bouche-à-oreille positif envers cette dernière »⁶⁶.

Ce point est important pour comprendre le cheminement des entreprises dans leur stratégie à la fois commerciale et de communication. En effet, les travaux de Gavard-Perret et Raïes, et leur recherche, indiquent que la fidélité est à la fois un comportement de rachat de la marque et également une relation engagée entre le membre de la communauté et la marque. Le concept de fidélité possède donc 2 pans : un caractère commercial et l'autre plus communicationnel.

Si l'on réinscrit cette notion au regard de l'hypothèse qui occupe ce mémoire. On peut en observer et en déduire les liens fondamentaux. Pour rappel, l'hypothèse est :

L'application de la théorie de l'engagement par les entreprises dans leur relation avec les communautés virtuelles autour de leur(s) marques(s) **est** un facteur de succès économique.

Qu'est-il donc possible de déduire de façon logique ?

Tout d'abord, que la théorie de l'engagement est la notion d'engagement en tant que variable modératrice influençant le niveau de fidélité du membre de la communauté envers la marque.

⁶³ GARBARINO, E., JOHNSON, M., S., "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship, in *Journal of Marketing*, 1999, Vol.LXIII, n°2, pp.70-87.

⁶⁴ PRITCHARD, M., P., HAVITZ, M., E., HOWARD, D., R., "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, Vol.XXVII, n°3, pp. 333-348.

⁶⁵ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 10.

⁶⁶ Idem, p. 20.

Ensuite, par l'application de la stratégie d'engagement à la relation des entreprises avec leurs CVM, il faut considérer la notion d'engagement au sens du concept de fidélité telle qu'expliqué ci-dessus.

En conclusion, la logique est clairement démontrée sur ce point :

- 1) La théorie de l'engagement est une stratégie de communication permettant de guider les entreprises dans l'objectif de créer de la relation avec leur CVM.
- 2) L'engagement suscité n'est pas une fin en soi mais un moyen de générer la fidélité.
- 3) La fin est la fidélité. Cette fidélité offre deux avantages pour la marque : la relation et le rachat de la marque. Ce dernier avantage est clairement le résultat concret qu'une marque peut attendre de toute stratégie mise en place. Il est également un élément de réponse indéniable pour l'hypothèse de recherche : l'application de la théorie de l'engagement par les entreprises dans leur relation avec les communautés virtuelles autour de leur(s) marques(s) **est** un facteur de succès économique. Pourquoi ? Car l'application de cette stratégie de communication vise la fidélité. Cette fidélité génère une relation toujours plus positive avec la marque et également le rachat de la marque (synonyme de facteur de succès économique).

Cet état de fait s'établit plus encore avec les propos de Hollebeek et al : *“Increasing levels of consumer’s brand engagement (CBE) are expected to be conducive to the attainment of superior organizational performance outcomes, including sales growth, cost reductions, brand referrals, enhanced consumer contributions to collaborative product development processes, enhanced co-creative experiences, and superior profitability[...]. Consequently, CBE has been viewed to represent a key new metric for gaging brand performance”*⁶⁷.

⁶⁷ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.152.

Malgré que Hollebeek et al n'envisagent la conception d'engagement que dans sa relation directionnelle du consommateur vers la marque, leurs propos illustrent bien la finalité de l'engagement. D'une part, c'est un facteur de succès économique par l'amélioration des performances de l'organisation comprenant un degré d'influence sur l'accroissement des ventes, la réduction des coûts et l'augmentation des profits. Et d'autre part, un facteur de développement relationnel avec ses consommateurs par le développement de la réputation de la marque, par l'amélioration de la contribution des consommateurs dans le processus de développement produit et le perfectionnement des expériences co-créatives. L'apport d'Hollebeek et al est donc particulièrement pertinent car il démontre que la fidélité générée par une stratégie d'engagement réussie favorise le succès économique à la fois de manière directe avec une amélioration des performances financières (ce qu'appelle Gavard-Perret et Raïes le rachat de la marque) mais également par le développement de la relation avec le consommateur. L'engagement serait donc une réelle mesure clé démontrant la performance d'une marque.

2.2 Effet modérateur de l'ancienneté d'appartenance à la communauté⁶⁸

L'ancienneté dans la communauté est un autre facteur influençant l'engagement envers la marque. À ce sujet,

Alon et Brunel (2007)⁶⁹ exposent les différentes phases par lesquelles peut passer le membre d'une communauté virtuelle de marque depuis son inscription sur le média social. Selon eux, le type de relation que développe le membre passe d'une relation rationnelle basée sur l'échange d'information (*task oriented*) à une relation socio-émotionnelle basée sur des conversations intimes, le développement d'affinités et le partage d'expériences communes, influençant ainsi le développement d'un engagement affectif envers la communauté. De même, ce rôle d'« ancien » au sein de la communauté, rôle reconnu et

⁶⁸ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 11.

⁶⁹ Idem

respecté par les autres membres, peut amener le participant à se sentir plus « obligé » vis-à-vis des autres membres et donc, jouer sur son engagement normatif envers la communauté. Enfin, l'ancienneté est susceptible de modérer positivement le lien entre l'engagement du membre envers la communauté et sa relation avec la marque. Ainsi plus un membre est ancien, plus son engagement envers la communauté aura un impact positif sur son engagement envers la marque et son intention de fidélité envers celle-ci⁷⁰.

Suite à ce mécanisme, Gavard-Perret et Raïes formulent l'hypothèse suivante : l'ancienneté de l'appartenance à la communauté a un effet modérateur positif sur l'ensemble des relations qui existent entre le niveau de participation à la CVM et l'intention de fidélité à la marque. Une fois encore, leur recherche confirme l'hypothèse et démontre que l'ancienneté agit comme un facteur amplificateur de l'effet de participation à la communauté sur l'intention de fidélité à la marque. Dernier point important, l'étude a notamment révélée que « pour les anciens membres, l'engagement envers la communauté est un élément primordial dans l'explication de l'impact de la participation à la CVM sur l'intention de fidélité à la marque, pour les nouveaux membres, c'est l'engagement envers la marque qui semble être l'élément déclencheur de la chaîne, probablement parce que leur engagement envers la communauté n'est pas encore développé »⁷¹. Encore une fois, cette dernière caractéristique se révèle être un guide pour le fondement de stratégies d'engagement d'un point de vue managérial.

2.4 Les débats

Chaque auteur développe sa recherche en s'inscrivant dans des domaines et des contextes très précis. C'est pourquoi, autour d'un même concept, il est possible de rencontrer des schémas liant des éléments extrêmement différents. Au cours de la recherche théorique de ce mémoire, j'ai pu rencontrer des

⁷⁰ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 11.

⁷¹ Idem, p.20.

points de similitude (évidemment) mais aussi des éléments discordants entre les auteurs que j'ai eu l'occasion de parcourir. Voici les points de débats :

2.4.1 L'engagement : objectif ou moyen ?

En 1996, Armstrong et Hagel⁷² positionnent l'engagement comme un objectif au même titre que la fidélité. 14 ans plus tard, Kumar et al⁷³ fondent l'engagement en tant qu'objectif pour les entreprises dans le but de développer leur croissance sur le long terme, et ce, en fonction de 4 facteurs⁷⁴. Encore une fois, ici, l'engagement constitue un objectif en soi.

Mais un an plus tard, Gavard-Perret et Raïes⁷⁵ font évoluer le modèle et placent le concept en tant que variable intermédiaire à la fidélité. En d'autres termes, selon eux, l'engagement est un moyen d'atteindre l'objectif final, la fidélité. Cette vision est partiellement confirmée par Hollebeek et al⁷⁶ qui reconnaissent les résultats positifs de l'engagement sur les performances financières et relationnelles de l'entreprise. Ces critères sont, en fait, ceux que les chercheurs français prêtent à la fidélité dans leur recherche.

Selon mon interprétation personnelle, en fonction de mes recherches dans la littérature, l'engagement ne peut constituer un objectif en soi. Pour faire un rapprochement, considérer l'engagement comme une fin serait comme reconnaître que la course aux *like* et au nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux, de manière continue et infinie sans stratégie d'activation de ces usagers, aurait un sens. Non, l'engagement est un moyen d'atteindre des objectifs plus grands, des objectifs stratégiques pour une marque.

⁷² ARMSTRONG, A., HAGEL, J., "The Real Value of On-Line Communities", in *Harvard Business Review*, 1996, Vol.LXXIV, Vol.3, p. 134-141.

⁷³ KUMAR, V., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., TILLMANN, S., "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", in *Journal of Service Research*, 2010, Vol.XIII, n°3, p. 297-310.

⁷⁴ Voir point de débat n°2 p.23.

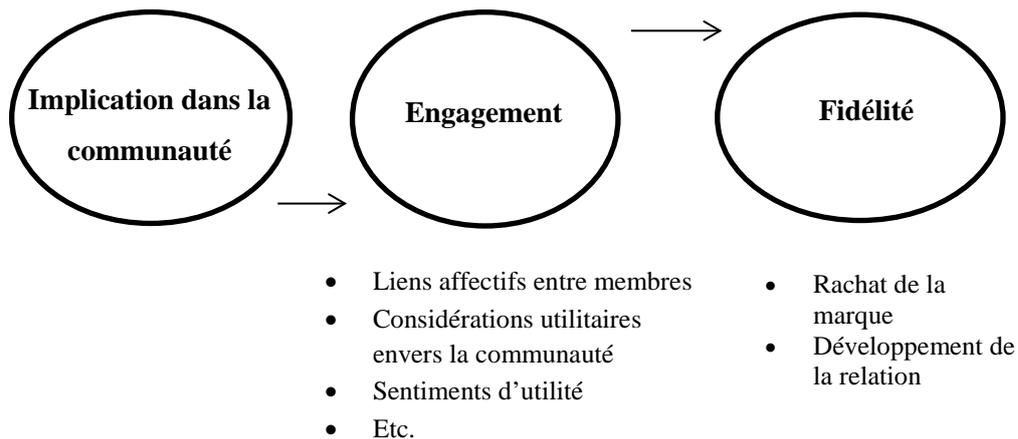
⁷⁵ Voir supra

⁷⁶ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.149-165.

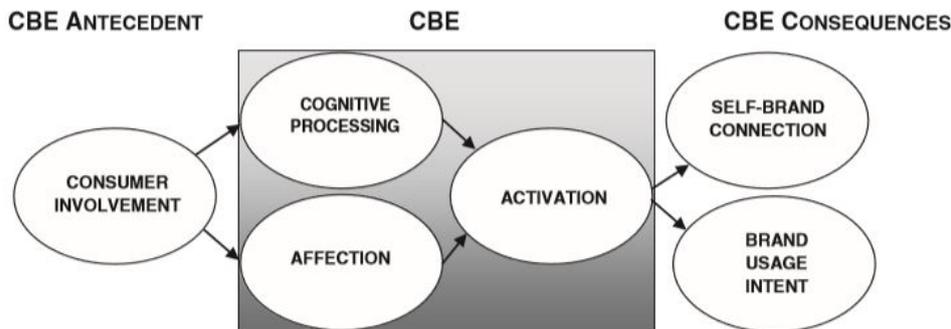
2.4.2 Gavard-Perret et Raïes ; Hollebeek et al : des théories comparables ?

Bien que les deux modèles expriment les mêmes finalités dans une mesure plus ou moins développée de part et d'autre, leur manière d'expliquer l'engagement connaît des divergences intéressantes. Voici les 2 schémas simplifiés :

Gavard-Perret et Raïes ⁷⁷:



Hollebeek et al ⁷⁸:



On observe que, pour chacun d'eux, la première étape est de susciter l'implication des usagers/consommateurs. Ensuite, Hollebeek et al décortiquent la notion d'engagement avec un fondement très ancré dans les

⁷⁷ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*. Cahiers de recherche du CERAG, CNRS, Grenoble, 2011, p. 1-32.

⁷⁸ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.149-165.

sciences sociales avec leur traduction cognitive, affective et comportementale de la notion d'engagement du consommateur à la marque. Quant à eux, Gavard-Perret et Raïes la pensent en tant que pratique de l'utilisateur dans la CVM.

Enfin, les finalités des deux modèles se rejoignent en parlant l'un explicitement et l'autre implicitement de la fidélité à la marque. Ils l'expriment différemment. Dans le cahier du CNRS, la fidélité se traduit par le rachat de la marque et le développement de la relation avec cette marque. Pour Hollebeek et al, le modèle est encore une fois développé différemment et traduit cette fidélité en *Self Brand Connection* (c'est-à-dire la relation avec la marque) et en *Brand Usage Intent* (être usager/client de la marque). Leur modèle apporte notamment un plus sur les facteurs de l'engagement susceptibles d'influencer le plus l'un ou l'autre aspect de la fidélité. Selon leur recherche et les tests effectués, on apprend que l'affection a le meilleur effet sur la relation à la marque (*Self Brand Connection*). On apprend également que l'affection et l'activation ont les meilleurs effets sur le fait d'être usager/client de la marque (*Brand Usage Intent*). À ce titre, ils conseillent aux managers de se baser sur ces 2 éléments de l'engagement plutôt que sur l'aspect cognitif dans l'atteinte des objectifs des marques sur les réseaux sociaux⁷⁹. Cette remarque est très importante et apporte des éléments nouveaux sur lesquels baser les modèles de stratégie d'engagement. En effet, le communicant aura toujours tendance à communiquer. Il voudra exercer ses compétences pour la marque, en communiquant sur les produits et services, en vulgarisant le savoir pour la communiquer au plus grand nombre. Hors, ici, le modèle de Hollebeek et al exprime justement l'idée que les managers ne doivent pas privilégier cette stratégie ! Selon eux, les stratégies basées sur l'émotion et l'activation ont montré le plus de résultat.

Pour revenir aux deux modèles, ils se rejoignent sur leur finalité mais sont tous deux enrichis par des apports différents de littérature. Ce sont très clairement les deux fondements de ce mémoire.

⁷⁹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p. 162.

2.4.3 Un seul objectif, la fidélité ?

Le second point de débat revient sur le fait que Gavard-Perret et Raïes ne se concentrent que sur un objectif final, la fidélité. Cette fidélité se traduirait par le rachat de la marque et le développement de la relation avec le consommateur/usager. Cette assertion pousse à la réflexion. Est-ce réellement le seul résultat qu'une entreprise puisse attendre d'une stratégie d'engagement auprès de ses CVM, et ce, en tant que facteur de succès économique ?

Tout porte à croire que oui. Pour preuve, Hollebeek et al s'en tiennent au même canevas. Selon eux, comme exprimé à la page 20, une stratégie d'engagement réussie serait bénéfique pour l'amélioration générale des performances de l'entreprise (accroissement des ventes, réduction des coûts et augmentation du profit) et également sur le développement de sa relation avec les consommateurs/usagers (capital réputationnel supplémentaire, amélioration de l'expérience usager via l'investissement dans le développement des produits et par la participation à des expériences co-créatives).

Cependant, d'autres recherches, telle que celle de Kumar et al⁸⁰, ouvrent des perspectives de par leur positionnement théorique purement marketing. En effet, selon eux, l'engagement du consommateur se fonde sur 5 facteurs : son comportement d'achat, son potentiel en tant que référent des produits/services de la marque auprès des prospects, son potentiel en tant qu'influenceur, son implication envers l'entreprise, son développement et celui de ses produits/services. Cette conception comporte des similitudes avec les précédents auteurs comme l'influence sur le comportement d'achat, le facteur de l'implication envers l'entreprise et l'expérience usager/consommateur dans le développement des produits/services de l'entreprise. Ils affirment d'ailleurs l'effet bénéfique de la stratégie engagement sur la pérennité de l'entreprise : "*CEV⁸¹ provides firms a new and more complete way of*

⁸⁰ KUMAR, V., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., TILLMANN, S., "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", in *Journal of Service Research*, 2010, Vol.XIII, n°3, p. 297-310.

⁸¹ CEV = Consumer's Engagement Value. Ce concept est développé par Kumar et al pour mesurer l'engagement d'un consommateur.

assessing their customers and allows for firms to create better and more effective marketing strategies to target, acquire, and retain their best customer.”

Mais cette dernière théorie ouvre également une nouvelle voie. Être un influenceur, un ambassadeur, un référent de la marque auprès des prospects dans une forme de bouche-à-oreille serait une des composantes de l’engagement. En conclusion de ce point de débat, il est important de retenir que l’engagement susciterait la fidélité pour l’usager/consommateur lui-même, mais également autour de lui en tant qu’influenceur.

2.4.4 Peut-on parler de théorie de l’engagement ?

Discussion et synthèse des caractéristiques

Une théorie est : « un ensemble organisé d’idées, de concepts abstraits prenant pour objet un domaine particulier qu’il décrit et explicite⁸² ». Le dictionnaire exprime notamment comme premier synonyme le terme de conception.

À partir de la littérature, je me suis attelé à rassembler, expliciter et lier l’ensemble organisé d’idées que représente la notion d’engagement dans le domaine particulier des CVM. La conception de l’engagement au sens qui occupe ce mémoire est donc, selon la définition, une théorie.

Dans les faits, la théorie de l’engagement rassemble des traits caractéristiques que je compile dans cette section de manière synthétique. C’est l’occasion de faire le point.

- Le développement de cette conception a pour objectif de fournir un pouvoir prédictif et explicatif accru du comportement du consommateur⁸³.

⁸² TROUILLEZ., E., DEHAIS, A., *Le petit Robert micro*, Paris, 2013, p.1425.

⁸³ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.152.

- L'engagement est une relation bidirectionnelle entre 3 acteurs clés : l'utilisateur, la communauté et la marque⁸⁴. Chacune des parties a une relation d'engagement envers les autres et en tire profit. Pour la marque, le profit de l'engagement suscité est un effet de fidélisation. L'engagement est donc une étape intermédiaire dans les stratégies des marques pour fidéliser leur communauté. Cette fidélisation offre comme avantage le développement de la relation entre la marque et sa communauté, mais surtout le développement de ses performances économiques (augmentation des ventes, réduction des coûts et l'accroissement des profits). L'engagement susciterait la fidélité pour l'utilisateur/consommateur lui-même, mais également autour de lui en tant qu'influenceur⁸⁵. Au niveau de l'utilisateur, son engagement envers la marque et celui envers la communauté s'influencent réciproquement⁸⁶. Un plus grand engagement envers la communauté susciterait un plus grand engagement envers la marque, et inversement. Son engagement tient du fait du développement de liens affectifs et sociaux avec d'autres membres de la communauté, des considérations utilitaires qu'il alloue à cette communauté, de son sentiment d'utilité pour les autres membres de la CVM, etc. L'utilisateur tire profit de ces relations développées envers la communauté et la marque en satisfaisant son sentiment d'appartenance⁸⁷.
- Susciter l'engagement revient à agir sur le cognitif, l'émotionnel et le comportement des individus⁸⁸. L'un ou l'autre point d'influence est plus ou moins actif en fonction du contexte. Une marque engageante crée de la relation au travers d'au moins un de ces 3 types d'influence

⁸⁴ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement. Cahiers de recherche du CERAG, CNRS, Grenoble, 2011, p.2.

⁸⁵ KUMAR, V., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., TILLMANN, S., "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", in *Journal of Service Research*, 2010, Vol.XIII, n°3, p. 297-310.

⁸⁶ GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement, p. 10.

⁸⁷ COVA, B., « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de my nutella The Community », in *Décisions Marketing*, n°42 (2006), p. 54.

⁸⁸ Voir définition des 3 dimensions de CBE p. 8.

sur sa communauté⁸⁹. Les facteurs émotionnels et comportementaux ont plus d'effet sur la fidélisation que l'aspect cognitif.

- Pour effectuer cette influence sur l'utilisateur, la marque doit réussir à l'impliquer dans la CVM. Une forte participation génère, par le biais de l'engagement suscité, une forte intention de fidélité.
- L'ancienneté d'appartenance à la CVM est un facteur amplifiant l'engagement et ses résultats. Plus on est un membre ancien, plus on est susceptible d'avoir un degré de fidélisation élevé.

Cette partie a permis de démontrer théoriquement l'hypothèse de recherche. La section suivante détaille la conception de communauté et son lien à l'engagement plus en profondeur.

3. Ciblage des communautés

Aujourd'hui, il n'est plus envisageable de considérer les individus comme des récepteurs passifs. Les récepteurs sont de réels acteurs⁹⁰. C'est encore plus vrai dans les CVM où ils interagissent avec les marques dans un processus aboutissant à la création d'une valeur ajoutée pour l'entreprise.⁹¹

Avec les avancées sur la notion de l'engagement et ses résultats sur les performances de l'entreprise, des études ont été menées pour déterminer le type de contenu qui était le plus engageant. C'est notamment le cas en 2013 avec la recherche de Goh et al⁹². Leur recherche sur Facebook a démontré que le *User Generated Content* (UGC) avait plus d'impact sur le comportement d'achat des consommateurs que le contenu marketing produit par les marques. Par conséquent, motiver les membres des CVM est donc un enjeu primordial dans la communication des entreprises.

⁸⁹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.156.

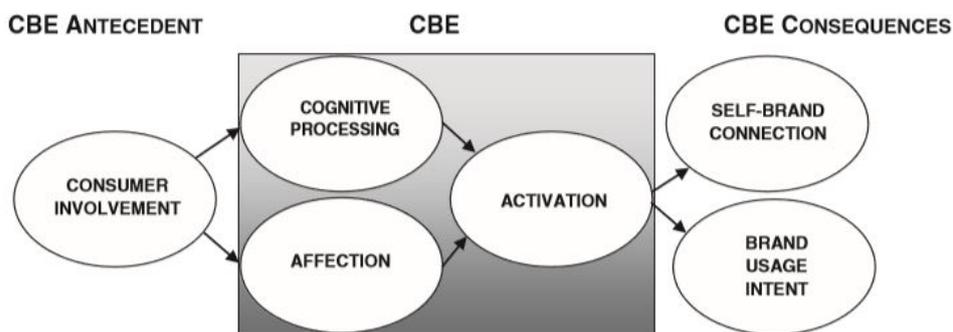
⁹⁰ SHAWHNEY, M., VERONA, G., PRANDELLI, E., "Collaborating to Create: The Internet Platform for Customer Engagement in Product Innovation", in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XIX, n°4, pp.4-17.

⁹¹ SO, K., KING, C., SPARKS, B., WANG, Y. "The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands", in *Journal of Travel Research*, 2016, Vol. LV, N°1, pp. 64-78.

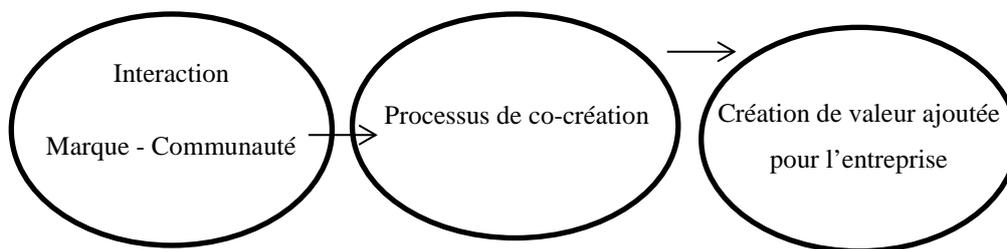
⁹² GOH, K., HENG, C., LIN, Z., "Social media brand community and consumer behaviour: Quantifying the relative impact of user- and marketer generated content", in *Information Systems Research*, 2013, Vol. XXIV, n°1, pp. 88-107.

Qu'y a-t-il de plus engageant pour une communauté que de la faire agir ? Rien ! C'est donc naturellement que des processus de co-création se sont développés dans la recherche d'interactions avec la communauté. Au sens de cette explication, le processus de co-création est donc une stratégie d'engagement des communautés. Voici la preuve en schéma pour comprendre :

Le modèle de Hollebeek et al :



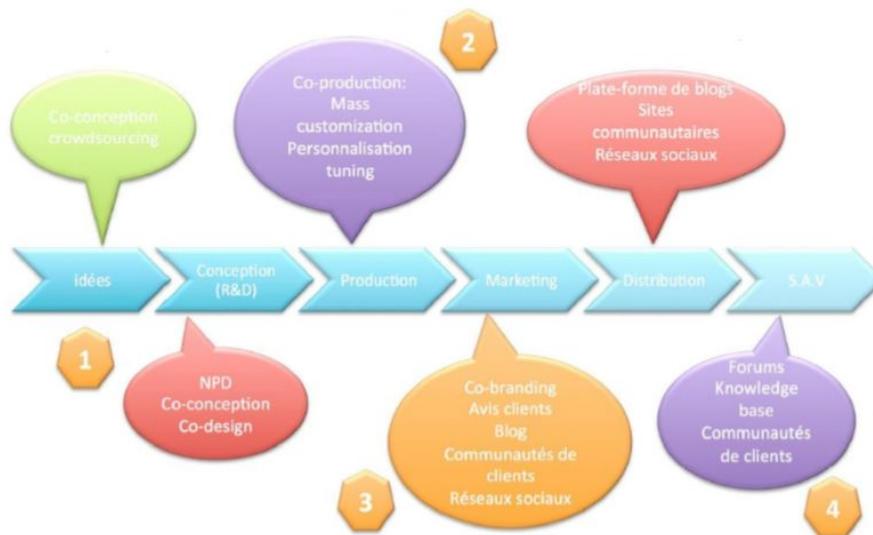
Le schéma de So et al :



Cette étape permet de retirer un nouvel enseignement : la co-création est un processus spécifique d'engagement dans l'interaction communauté - marque.

À vrai dire, la co-création est un processus qui englobe différentes étapes⁹³ :

⁹³ GUERIN, E., *La co-création : enjeux et perspectives d'avenir*, mémoire, École supérieure de web, s.l, 2015.



Ce processus va de la co-conception au co-financement, passe par la co-production jusqu'au co-branding et finit avec l'implication des clients dans les étapes de distribution et de service après-vente. De plus, chacune de ces étapes de co-création apporte une valeur ajoutée différente à l'entreprise du fait de son objectif.

La co-création de contenu

Chacune des étapes de co-création est susceptible de faire l'objet d'un appel de la marque à l'implication de ses communautés. Cependant, le schéma suggère que c'est à partir du co-branding que les marques requièrent plus particulièrement les « communautés de client » (entendez les CVM). La co-création de contenu serait donc l'implication des clients/usagers dans les étapes de marketing, de distribution et de service après-vente. Il est vrai que les marques captent les avis clients, les conversations sur les blogs et les réseaux sociaux, les commentaires sur les sites Internet, etc. Ces étapes visent, pour l'entreprise, la promotion de la marque, l'accroissement des ventes (conversion des prospects) et la satisfaction client (la fidélisation de la clientèle). Et il est vrai que, par conséquent, nous sommes bien dans une stratégie visant l'implication des membres de la communauté dans le but de les engager envers la marque et ainsi les fidéliser. Mais ce modèle est restrictif. La co-création de contenu peut être utilisée directement par l'entreprise ou de manière proactive par la communauté pour chacune des étapes de la chaîne de valeur exprimée dans le schéma de Guerin. Les

exemples ne manquent pas d'entreprises qui font appel à leur communauté au travers de votes et de concours pour capter des idées en vue de la conception, du design ou encore des options spécifiques de leur prochain produit. C'est notamment le cas de la marque Décathlon et sa plateforme « Décathlon création ⁹⁴ ». La plateforme de co-création permet aux usagers de participer à la conception de ses produits en proposant des idées créatives, en votant pour d'autres idées et en sélectionnant des options qu'ils souhaitent voir apparaître dans le futur⁹⁵.

Différentes communautés virtuelles

Autour d'une même marque, plusieurs types de communautés peuvent exister. Henri et Pudelko⁹⁶ en proposaient déjà un modèle en 2003 de 4 types de communauté virtuelle :

	Community of interest of interest	Goal-oriented community	Learners' community	Community of practice
Social context of emergence	Gathering around a common topic of interest.	Created to carry out a specific mandate.	Pedagogical activity proposed by the instructor.	Stems from an existing, real community of practice.
Activity	Information exchange.	Sharing of diverse perspectives and production of objects commissioned by the mandate.	Participation to the realisation of a collective project.	Professional practice development through sharing knowledge among members.
Learning	Knowledge construction for individual use.	Knowledge construction from diverse knowledge systems towards collective use.	Knowledge construction by carrying out social situated activities.	Appropriation of new practices and development of involvement.

Henri et Pudelko proposaient :

1. Des communautés d'intérêt où les membres partagent des informations pour leur utilisation personnelle.

⁹⁴ <https://fr.decathloncreation.com/>

⁹⁵ H., F., « 6 marques qui ont su créer de nouveaux produits en impliquant leur communauté », in Blog la boutonnière, co-création, La Boutonnière, <https://www.la-boutonniere.com/single-post/2017/05/29/6-marques-qui-ont-su-cr%C3%A9er-de-nouveaux-produits-en-impliquant-leur-communaut%C3%A9> (Page consultée le 16-03-2018)

⁹⁶ Henri, F., Pudelko, B., "Understanding and analysing activity and learning in virtual communities", in *Journal of Computer Assisted Learning*, 2003, Vol.XIX, pp.474-487.

2. Des communautés *Goal-oriented* créées dans un objectif spécifique et où les membres partagent leur point de vue et leur savoir au profit de la collectivité et dans le but de réaliser l'objectif visé.
3. Des communautés d'apprentissage où les membres participent à des activités collectives sous le coaching d'un instructeur.
4. Des communautés de pratique qui sont l'écho virtuel d'une réelle association professionnelle et où les membres partagent leur savoir dans le but de s'approprier les nouvelles pratiques et d'améliorer le niveau professionnel général.

À partir de cette première modélisation des communautés virtuelles, il est possible de tirer une première observation : chaque communauté à un objectif spécifique mais toutes fonctionnent intrinsèquement par l'échange d'informations et de savoir.

Cependant, ce modèle date de 2003. Depuis, les réseaux sociaux se sont développés et les pratiques ont, bien évidemment, évoluées. De ce fait, aujourd'hui, on ne distingue plus 4 types de communautés mais bien 5⁹⁷ :

1. Communautés d'intérêts : les membres de la communauté se rassemblent autour d'un même intérêt, d'une même passion.
2. Communautés d'action : une cause est le moteur de rassemblement de la communauté. Elle tente d'y apporter des changements.
3. Communautés de lieux : un lieu géographique unit les membres.
4. Communautés de pratique : personnes de la même profession ou entreprenant les mêmes activités.
5. Communauté de circonstances : communauté qui se rassemble sous l'effet d'un évènement, d'une situation externe.

“About 90% of community projects, especially branded communities, try to develop a community of interest. But a community of interest competes with our mental leisure time. Communities of interest are the hardest type of

⁹⁷ MILINGTON, R., “Different Types of Communities”, in *Feverbee Limited*, Feverbee.com, <https://www.feverbee.com/different-types-of-communities/> (Page consultée le 03-03-18)

community to develop”⁹⁸. Dans une vision managériale, la marque tentera naturellement de créer une communauté d’intérêt autour de sa marque. C’est notamment le cas de toutes les marques créant leur page entreprise sur les réseaux sociaux. Cependant, des communautés en lien avec la marque peuvent se créer sans le concours de la marque elle-même. D’ailleurs, une même marque peut voir se constituer autour d’elle les 5 types de communautés.

En réalisant une rapide recherche sur Internet et les réseaux sociaux, il est aisé de trouver les 5 types de communautés autour d’une marque. Prenons le cas de la marque Volkswagen : la page entreprise de la marque rassemble autour d’elle une communauté d’intérêt de plus de 32 millions de personnes⁹⁹. Pour les communautés d’action voire même de circonstance en l’occurrence, des groupes se sont formés par exemple après le *Diesel Gate*¹⁰⁰. Notez que cette communauté est dans un cycle d’interaction négative avec la marque. Il serait intéressant d’envisager si la mise en place d’une stratégie d’engagement par la co-création de contenu serait bénéfique pour cette entreprise. Il existe même des communautés de lieux, notamment à Wolfsburg d’où l’entreprise provient historiquement et où elle fait vivre toute la région¹⁰¹. Enfin, il existe des communautés de pratique pour les questions de collection et de réparation des véhicules de la marque¹⁰².

Apprentissages

Il est temps de faire le point sur la question des communautés. Une même marque peut voir différentes communautés de tous types graviter autour d’elle. Une fois la communauté trouvée et caractérisée. La marque peut entrer en interaction avec elle et appliquer une stratégie pour susciter l’engagement. La co-création¹⁰³ est l’une de ces stratégies. Cette co-création génère de la

⁹⁸ MILINGTON, R., “Different Types of Communities”, in *Feverbee Limited*, Feverbee.com, <https://www.feverbee.com/different-types-of-communities/> (Page consultée le 04-03-18)

⁹⁹ <https://www.facebook.com/VolkswagenBelgium/> (Page consultée le 14-03-18)

¹⁰⁰ <https://www.facebook.com/groups/955027937948541/> (Page consultée le 14-03-18)

¹⁰¹ <https://www.facebook.com/pages/VW-Werk-Wolfsburg/162609393789619> (Page consultée le 14-03-18)

¹⁰² <http://www.golfiv.fr/forum.html> (Page consultée le 14-03-18)

¹⁰³ Voir définition p. 7.

valeur pour les entreprises. C'est d'ailleurs le concept de co-crédation de valeur. La co-crédation de contenu offre des avantages certains pour l'organisation. En plus de rpondre à l'objectif de communication de faire remonter de l'information sur un objectif spécifique et déterminé au préalable par l'entreprise, elle voit le contenu gagner en influence et en expertise du fait qu'il est en adéquation avec les besoins des communautés. Enfin, l'entreprise réalise de sérieuses économies en temps et en argent¹⁰⁴. Cette stratégie est l'une des plus connues et des plus répandues depuis le développement de la tendance à l'économie collaborative. Pourtant, il en existe d'autres. C'est justement tout l'objet de cette recherche : trouver les indicateurs pour établir sa stratégie et engager efficacement ces CVM pour en retirer un profit financier à court/moyen/long terme.

¹⁰⁴ WANTONG, S., « Comment créer du contenu sans perdre des millions et avoir un ROI quadruplé ? », in Agence Webmarketing&Co'm, Inbound Marketing, <https://www.webmarketing-com.com/2016/05/24/47671-creer-contenu-perdre-millions-roi-quadruple> (Page consultée le 16 mars 2018)

4. La mesure

4.1 L'engagement, nouvelle arme de communication dans l'arsenal commercial

Depuis l'apparition des réseaux sociaux et le développement d'un Internet participatif dans les années 2000 avec My Space en 2003 et ensuite Facebook dès 2004, l'internaute s'est transformé en un producteur de contenu. Cette création de contenu intéresse les marques. C'est pourquoi, les entreprises tentent de susciter l'engagement de ces usagers envers ses produits et ses marques. Et les multiples avantages que peuvent offrir les réseaux sociaux aux entreprises ne vont certainement pas les décourager à entreprendre des stratégies d'engagement envers leurs communautés. En effet, les réseaux sociaux disposent d'une capacité de diffusion jusqu'alors inégalée pour toucher un grand nombre d'individus issus du même groupe d'appartenance. De plus, cette diffusion se fait de manière instantanée ! Ici, attention au revers de la médaille. Enfin, le contenu sélectionné pour toucher au mieux la cible peut être optimisé grâce aux informations obtenues du Big Data.

Avant de pouvoir prétendre à susciter l'engagement au sein des CVM, les entreprises ont besoin d'analyser ces communautés. Cet aspect est étudié par l'ARS, l'analyse des réseaux sociaux¹⁰⁵. Cette approche combine la théorie mathématique des graphes¹⁰⁶, les mathématiques et les sciences sociales pour analyser les réseaux sociaux en tant que systèmes de relation. Dans ces systèmes, les nœuds représentent des individus, des groupes, des organisations ou même des objets¹⁰⁷. Les liens définissent les relations en fonction de ce que le chercheur souhaite étudier¹⁰⁸. Cette approche permet de décrire une communauté au niveau de sa structure et de son comportement en fonction des relations entre ses membres. L'ARS permet entre autres d'analyser la communauté en fonction de la densité de ses relations intrinsèques, de repérer les membres les plus influents ou encore de

¹⁰⁵ Voir annexe n°1 : « Liens »

¹⁰⁶ BERGE, C., « La théorie des graphes », Paris, France, 1958.

¹⁰⁷ WASSERMAN, S., FAUST, K., « Social Network Analysis: Methods and Applications », in *Cambridge University Press*, 1994, Vol.VIII, pp. 1-825.

¹⁰⁸ LAZEGA, E., « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », in *Revue française de sociologie*, 1994, Vol. XXXV, n°2, pp. 293-320.

déterminer les thématiques qui suscitent le plus de réactions. Ce potentiel d'analyse est un trésor pour les entreprises dans leur quête de susciter au mieux l'implication des usagers dans les CVM.

Pour analyser ces communautés, les entreprises disposent de différents outils. Certains leur sont utiles pour faire remonter l'information depuis les réseaux sociaux comme NodeXL, par exemple. D'autres permettent de modéliser les relations entre les nœuds et de faire un focus sur différents critères que l'on souhaite analyser. Ces outils sont multiples. Le but, ici, n'est pas de tous les détailler. La partie empirique permettra de découvrir avec quels logiciels les entreprises travaillent. Voici une liste des principaux outils (non exhaustif) : Ucinet, NodeXL, Visone, Gephi, Pajek, Cytascape, Tulip, etc. Par ailleurs, certains logiciels offrent la capacité d'écouter les conversations de la CVM comme Brandwatch, Talkwalker, Sprinklr, Coosto, Crimson Hexagon ou encore Engagor. Ces outils permettent de voir les mentions, les sujets, la tonalité des réactions ainsi qu'une multitude d'autres informations. De plus, tout peut être croisé pour établir la stratégie la plus adaptée à votre objectif.

Au niveau de l'écoute des CVM, Netflix et sa vidéo Coma Mierda sont un exemple de *success story*. La marque découvre que beaucoup d'usagers déclarent apprendre l'espagnol de façon ludique grâce à leur série. Elle saute donc sur l'occasion pour faire le buzz et publie une vidéo pour expliquer qu'ils ont été à l'écoute des fans. Ils ont lancé un hashtag #NarcosSpanishLessons et réalisé des vidéos pour apprendre l'espagnol comme dans la série¹⁰⁹. Elle s'associe également avec Babel pour permettre au public d'apprendre à parler l'espagnol comme dans Narcos¹¹⁰. Cette *success story* est un exemple de stratégie d'engagement sur base de l'écoute des CVM.

Bref, à l'ère de l'économie numérique, l'engagement est devenu une nouvelle arme dans l'arsenal commercial des entreprises. Pour se démarquer et

¹⁰⁹https://www.youtube.com/watch?v=NxmrTJorG5Y&list=PLeFwA4deKpEqYbt_y9DyM-aC2elV_ARLZ

¹¹⁰ OLITÉ, M., « Narcos t'apprend à parler espagnol avec Pablo Escobar », in Konbini, Biiinge, <http://biiinge.konbini.com/series/video-narcos-espagnol-pablo-escobar/> (Page consultée le 06-03-2018)

accroître leurs performances, les entreprises cherchent des moyens d'activer ces communautés. Ce travail d'engagement des CVM, c'est celui du *community manager* dont le portrait est développé à la page 36.

Le prochain point se concentre sur certains cas de stratégie d'engagement développés par des marques et tente d'établir une ébauche de modélisation des stratégies d'engagement possibles.

4.2 Les stratégies d'engagement possibles

Cette partie commence par discuter quelques exemples de stratégie d'engagement, comme cela a déjà été le cas avec Netflix et la série Narcos à la page précédente. Ensuite, la recherche se concentre sur la construction d'une ébauche de modèle de stratégie d'engagement.

Le cas Redbull

Contexte¹¹¹ : En « 1987, la première canette de Red Bull arrive sur le marché Autrichien et en 2016, la société dépasse les 6 milliards € de chiffre d'affaires mondial et est distribuée dans 171 pays ». La marque est bien plus qu'une boisson. « [...] Redbull ne communique presque plus dans les médias sur sa boisson, mais accompagne, sponsorise, organise des événements qui permettront de placer habilement le logo de la marque et non le produit ». En plus de créer les événements, Red Bull a créé la Red Bull Media House. Cette filiale de la marque est chargée de produire « du contenu vidéo et audio à destination du consommateur et le distribue sur ses propres plateformes ». Ces contenus sont mis à disposition du public dans le Red Bull Content Pool. C'est « une place de marché média » où vous pouvez disposer des contenus gratuitement (dans une certaine mesure) pour vous inciter à les réutiliser.

Manière d'impliquer la communauté¹¹² : Très performante sur les réseaux sociaux (48 millions d'abonnés sur Facebook, 8,2 millions sur Instagram et 7 millions sur Youtube), le marque joue habilement dans les règles du jeu. « Red Bull produit des vidéos et des photos, mais ces derniers temps, leur

¹¹¹ LASSALLE, H., « Le content marketing : l'exemple génialissime de Red Bull », in Institut Léonard de Vinci, Blog des étudiants du MBAMCI, <https://mbamci.com/le-content-marketing-chez-red-bull/> (Page consultée le 12-03-2018)

¹¹² Idem.

compte Instagram et Facebook publie presque exclusivement de la vidéo. Ce n'est pas surprenant quand vous connaissez l'impact de l'engagement et des impressions vidéos versus les photos (la vidéo est devenu le contenu roi) ». Red Bull implique donc sa communauté en proposant des contenus très engageants tels que des vidéos et des photos des événements qu'elle organise ou dont elle est partenaire.

Engagement suscité : « la marque cherche constamment à innover, à surprendre et à provoquer un lien affectif avec la marque et ses valeurs de liberté, de dépassement de soi et d'appartenance à un groupe (de sportifs principalement). [...] Le tout est savamment orchestré en termes de communication visuelle, d'émotion par l'image et la musique tient un rôle important. Le logo et les couleurs propres à la marque prennent la place du produit ». La marque crée donc une réelle expérience pour l'utilisateur. Elle cherche à jouer sur le facteur émotionnel tel que décrit par Hollebeek¹¹³ dans sa théorisation de l'engagement.

Résultat obtenu ¹¹⁴: Une grande communauté de fans engagée non pas envers le produit directement mais envers l'univers qu'a créé la marque pour ses produits. Cette stratégie a offert et continue d'offrir à Red Bull une fidélisation de masse avec pour résultat « 6 milliards de chiffre d'affaires mondial).

Le cas Burger King¹¹⁵

Contexte : La stratégie que Burger King met actuellement en place en Belgique n'est pas nouvelle. Cette tactique bien rodée était déjà mise en œuvre en France dès décembre 2013. Quatre ans plus tard, le pays compte 208 restaurants, avec une croissance à deux chiffres « et vise les 2 milliards de chiffre d'affaires en France en 2020 ». Selon Marine Dupas, la responsable

¹¹³ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.149-165.

¹¹⁴ LASSALLE, H., « Le content marketing : l'exemple génialissime de Red Bull », in Institut Léonard de Vinci, Blog des étudiants du MBAMCI, <https://mbamci.com/le-content-marketing-chez-red-bull/> (Page consultée le 12-03-2018)

¹¹⁵ HACENE, L., « Burger King : les secrets de communication d'un retour triomphant en France », in Agence Malou, Blog, <https://culture-marketing.com/burger-king-secrets-communication-retour-triomphant-france/> (Page consultée le 12-03-2018)

marketing du groupe, « cette réussite s'explique en grande partie par la stratégie de communication [basée sur] de l'humour, une articulation efficace entre digital et *street marketing* et un réel focus sur les réseaux sociaux ».

Manière d'impliquer la communauté : Burger King crée une « synergie entre *street marketing* et digital ». « L'annonce de l'ouverture de l'établissement se fait à la fois en ligne et sur le lieu. Trois mois avant l'ouverture, l'enseigne installe des panneaux ALC (Affichage Longue Conservation) qui informent de l'ouverture prochaine – toujours avec un trait d'humour »¹¹⁶. La marque joue également sur le « [...] sentiment de rareté des Burger Kings sur le territoire ». Leur stratégie est donc très engageante pour leur CVM mais ils vont beaucoup plus loin. « Burger King fait ainsi de ses chantiers de restaurants des outils de communication très efficaces. La marque imprime également les tweets de ses clients, avec une réponse surprenante ou drôle sur les bâches de travaux. Ils font sourire les passants, les internautes les partagent et la marque continue à faire parler d'elle »¹¹⁷.

La marque diversifie aussi sa stratégie pour impliquer sa communauté. Elle entretient le lien avec ses clients, les remercie et en profite pour créer le buzz. C'est dans le cadre de cette stratégie que Burger King a offert au meilleur de ses fans Facebook « son propre restaurant, avec une place réservée, une table à son nom, un an de burgers gratuits dans tous les Burger King du monde ». Tout cela a été mis en scène dans une vidéo pour créer ainsi le buzz.

Burger King utilise chaque réseau social différemment pour en tirer le plus de profit. Une constante demeure : « *une forte personnalité de marque : il y a toujours une certaine arrogance et un second degré pour ne pas se prendre en sérieux.* » Sa stratégie de communication est déterminée jusque dans les détails. La marque sait le sentiment qu'elle veut faire passer et comment y arriver.

¹¹⁶ Voir annexe n°2 « ALC BK »

¹¹⁷ Voir annexe n°3 « ALC BK 2 »

« Twitter est utilisé pour marquer le ton de la marque, en ligne en interagissant avec ses abonnés ou dans la rue en imprimant les tweets et leurs réponses sur les bâches de chantiers. »

Pour Instagram, la marque compte sur le *User Generated Content*. Elle partage le contenu créé par les usagers. « Cela permet non seulement de limiter les coûts de création de contenus, mais aussi de se susciter davantage d'interactions. »

Quant à sa stratégie sur Facebook, « chez Burger King, c'est la recherche de l'engagement qui compte »¹¹⁸.

La marque se sert des réseaux sociaux pour créer « une vraie communauté engagée, de faire de nos abonnés les ambassadeurs de la marque ». Cette dernière information concorde notamment parfaitement avec les indications de Kumar et al¹¹⁹ qui affirment que l'engagement suscite la fidélisation à la fois chez l'individu mais que cet individu devient un ambassadeur cherchant à convaincre et fidéliser son entourage.

Engagement suscité : la marque joue, comme Red Bull, sur le facteur émotionnel pour susciter l'engagement. Mais elle va plus loin. Elle joue également sur le facteur comportemental avec une stratégie d'engagement si efficace qu'elle pousse l'utilisateur à agir.

Résultat obtenu : le résultat est un retentissement inégalé de sa communication. Ces *buzz* successifs sont des coups de pubs performants. Cette stratégie a des résultats au niveau des performances financières puisque la marque vise les 2 milliards de chiffre d'affaires pour 2020. « Cette campagne a permis quasiment sans achat média, de générer 5 millions de vues en cumulé, 15 000 partages sur les réseaux sociaux et 110 parutions média, et

¹¹⁸ Voir annexes n°4 « ALC BK 3 » et n°5 « ALC BK 4 »

¹¹⁹ KUMAR, V., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., TILLMANN, S., "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", in *Journal of Service Research*, 2010, Vol.XIII, n°3, p. 297-310.

soit 30 millions de contacts ! »¹²⁰ Et elle a également des résultats au niveau du développement de la relation avec sa communauté. Au travers des expériences co-créatives que la marque met en place, la participation du consommateur devient un évènement dont la marque se sert pour faire le buzz.

Ces deux études de cas, à la lumière de la littérature revue dans ce mémoire, permettent de construire une première ébauche de modélisation des stratégies d'engagement pour une entreprise :

Audit : ce qu'il faut mettre en place pour connaître sa communauté cible

- Outils
- Quoi chercher ?
- Quel bénéfice pour l'utilisateur à être membre de la communauté ?
 - Liens affectifs/sociaux, considérations utilitaires, sentiment d'utilité, autre ?

Objectif :

- L'objectif stratégique = la fidélisation économique
- L'objectif de communication = la fidélisation relationnelle

Cible : description de la communauté cible

- Quels critères sont importants à décrire ?

Tonalité du message : exemple Burger King = humour provocant

- Qu'est-ce qui marche le mieux dans quel cas ?

Tactique :

- Canaux : cross canal ? (Exemple de Burger King : *street* et *digital marketing*)
- Supports de communication : vidéo, photos etc.

¹²⁰HUMAN MARKETING CONSULTING, « L'art du content Marketing : le cas de Burger King », in Cabinet de conseil et formation en Marketing digital, Slide Share LinkedIn, <https://fr.slideshare.net/HumanMarketingConsult1/lart-du-content-marketing-le-cas-de-burger-king> (Page consultée le 15-03-2018).

- Sur quel facteur d'engagement jouer : cognitif, émotionnel ou comportemental
- Sur base du bénéfice de l'utilisateur à être dans la communauté
 - Astuce¹²¹ :
 - Le facteur émotionnel à le meilleur résultat sur la relation à la marque
 - L'émotionnel et le comportemental ont les meilleurs effets sur la fidélisation du consommateur
- Comment créer une relation soutenue et intense entre la marque et la communauté ?
 - Astuce : L'engagement envers la communauté et l'engagement envers la marque s'influencent mutuellement positivement¹²².
- Tactique au service de la marque, mais quel profit pour la communauté ?

Ce cadre de travail est une base pour la partie empirique de cette recherche. Il permettra notamment la création d'un questionnaire qualitatif à destination d'entreprises pour étudier leurs stratégies d'engagement sur les réseaux sociaux et les indicateurs sur lesquels se concentrer.

5. Community Manager : rôle, perception et lien à l'engagement

Dans la quête de l'entreprise de susciter l'engagement de ses CVM, un acteur s'en voit attribuer les responsabilités : le *community manager* (CM). Son rôle est « d'engager les conversations et d'apporter du contenu, d'annoncer les événements relatifs à l'entreprise ou aux concours qu'elle organise, de modérer les débats et de dialoguer avec les parties prenantes »¹²³. Le CM est l'intermédiaire entre l'entreprise et les communautés qui se forment autour

¹²¹ HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), p.149-165.

¹²² GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement*, p. 19.

¹²³ LIBAERT, T., ADARY, A., MAS, C., WESTPHALEN, M., H., *Communicator : Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod (coll. « Livres en Or »), 2015, p.414.

d'elle. Il participe personnellement aux conversations, il crée un environnement qui encourage les résultats préalablement établis et attendus par l'entreprise qui l'emploie. Il travaille également à influencer l'activité des participants. En bref, le CM anime les communautés. Dans ce but, il tente de construire des relations au sein d'une communauté et de créer de la valeur pour ses membres. Cette valeur n'est pas seulement marketing mais également en termes de contenu vidéo, image, etc.

Depuis quelques années, la profession est à un tournant de son histoire. À tel point que certains chercheurs remplacent le terme *community manager* par *social media manager*. Cette redéfinition est censée coller à l'évolution du métier qui, en parallèle de l'évolution des médias sociaux, doit acquérir de nouvelles connaissances telles que la stratégie, la création de contenu, la modération, la maîtrise des outils d'analyse, la publicité, les outils graphiques, etc.

Alors, quel est donc le lien du CM avec l'engagement et quelle en est sa perception ? L'engagement sur les réseaux sociaux peut aider le premier objectif de l'entreprise : les ventes. Cela peut être réalisé en augmentant les conversions vers le site Internet ou en entrant en contact direct avec l'utilisateur, par exemple. Au départ, « il effectue un suivi et analyse ses résultats, selon des objectifs et indicateurs qu'il aura au préalable définis et modélisés avec sa direction [...] »¹²⁴. Le *community manager* doit « établir une stratégie communautaire ; gérer tous les outils sociaux, produire du contenu stratégique et pertinent pour la communauté ; gérer les membres de la plateforme, générer l'intérêt et le dialogue ; définir les KPIs [pour améliorer sa stratégie] »¹²⁵. Ces objectifs sont toujours en lien plus ou moins directs avec la recherche de rentrées financières. Pour ce faire, le CM doit tenter d'engager sa communauté. Le CM est donc lié à l'engagement car c'est un moyen pour lui d'atteindre ses objectifs. En termes de perception, il voit donc l'engagement comme le moyen de faire agir l'utilisateur.

¹²⁴ Idem, p.604.

¹²⁵ LIBAERT, T., ADARY, A., MAS, C., WESTPHALEN, M., H., *Communicator : Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod (coll. « Livres en Or »), 2015, p.415.

6. Ciblage des réseaux sociaux

L'analyse des stratégies d'engagement ainsi que leurs indicateurs ne peuvent être envisagés pour tous les réseaux sociaux à la fois. Bien qu'il existe des paramètres communs, chaque réseau social possède tout de même des particularités qui impactent profondément la stratégie d'engagement à mettre en œuvre. Il est donc nécessaire d'en réaliser une sélection. Pour effectuer ce choix, plusieurs facteurs sont à considérer. Tout d'abord, je dois garder uniquement les plateformes où les marques sont déjà largement implantées et où, gravitent autour d'elles des communautés. Ensuite, je dois exclure les réseaux sociaux dont la vocation n'est pas essentiellement marketing ou de nature à susciter l'engagement. Par conséquent, mon choix porte sur Facebook, Instagram et Twitter.

Facebook est le canal incontournable pour une marque souhaitant développer des stratégies marketing en ligne. En Belgique, ce sont plus de 7 millions de personnes dont 80% se connectent chaque jour. Facebook met à disposition tout ce dont a besoin une entreprise pour réussir son marketing digital. Il permet de générer du *lead*, c'est une plateforme publicitaire complète et est un bon outil de conversion. Instagram est aujourd'hui son canal complémentaire. Une campagne Facebook peut être directement relayée sur Instagram en fonction des besoins de la marque. La mise en place de stratégies d'engagement pour servir les objectifs des entreprises y est également possible.

Twitter est un canal avec un positionnement moins marketing. Il sert surtout au networking et aux relais d'information. Mais c'est aussi un espace de conversation qui permet aux experts du digital de rechercher la tonalité des discours sur base de thématiques et de mots-clés. Il permet également d'utiliser les outils de visualisation de données pour déceler la structure des conversations et des personnes les plus influentes dans leur communauté.

J'ai choisi de ne pas me concentrer sur LinkedIn car c'est un réseau professionnel, ni sur Pinterest car l'objectif est le partage d'inspiration, ni Snapchat où les marques ne sont pas très présentes et encore moins Youtube où l'engagement s'y limite au nombre de vues et de commentaires.

7. Orientations théoriques

Le domaine dans lequel évolue ce mémoire est vaste et en pleine expansion. D'ailleurs, la notion d'engagement est un concept théorisé dans de multiples domaines au fil des ans. J'ai donc choisi de circonscrire mon champ d'étude. Comme je l'ai déjà exprimé dans la justification de la problématique, ce travail porte sur la communication des entreprises envers leur(s) CVM.

Une fois ces délimitations faites, j'ai choisi de procéder en 2 phases. La revue de littérature effectuée dans ce travail à chercher à comprendre le lien entre les marques et leur(s) CVM dans leur ensemble. Cela a permis de découvrir, par exemple, les relations bidirectionnelles entre les acteurs de la relation. Une fois l'ensemble de la théorie envisagée et expliquée, je me suis concentré à lier les éléments qui servaient le développement économique des entreprises. Cette recherche théorique s'est d'ailleurs montrée très efficace car mon hypothèse de départ a été validée à plusieurs reprises par des auteurs faisant figure de proue en la matière.

L'orientation théorique se veut intrinsèquement stratégique. Ma volonté est de créer un cadre qui puisse servir de guide pour les responsables de communication. Ce guide détaillerait les possibilités qui s'offrent à eux pour engager les CVM de l'entreprise et ainsi servir son développement économique.

8. Cadrage essentiel à la compréhension

Bien que ma volonté soit de vulgariser au maximum mes propos et les propos des auteurs cités. Certains points ou prérequis sont développés dans cette partie dans le but d'offrir plus de clarté dans la lecture.

Premièrement, la question de recherche cadre le questionnement « depuis l'apparition des réseaux sociaux ». Tout lecteur pourrait se demander pourquoi se limiter à cette période pour envisager la relation entre l'entreprise et ses CVM. La réponse à ce questionnement réside en 2 points. Tout d'abord, l'objectif de ce mémoire est d'être utile aujourd'hui et dans le futur pour les entreprises. Il était donc très important de se pencher sur les plateformes

sociales les plus actuelles, les réseaux sociaux. A contrario, cette recherche ne se concentre pas sur les autres formes communautaires comme les blogs, les mondes virtuels, etc. Ensuite, ce travail étudie la stratégie des entreprises sur les canaux dont elles ont un pouvoir de *community management*, condition sine qua non pour établir une stratégie à l'intention de leur(s) CVM. Le champ d'étude est donc les réseaux sociaux mais plus précisément les pages dont l'entreprise est propriétaire.

Au sein de ce champ réside un nombre important de réseaux. Il est donc important de concentrer la recherche sur un nombre réduit de canaux. J'ai choisi de me concentrer sur Facebook, Instagram et Twitter pour leurs caractéristiques intrinsèques (voir page 44).

9. En conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature ne clos pas le débat sur des questions essentielles : Quelle est la perception d'une communauté pour un *community manager* professionnel ? De quelle façon considère-t-il l'engagement ? Quels outils utilise-t-il pour évaluer sa stratégie ? La partie empirique interroge les professionnels du métier au regard de la littérature parcourue pour tenter d'apporter des éléments de réponse sur le sujet.

Méthodologie

Pour mener à bien la collecte des données structurant l'analyse empirique, j'ai opté pour la méthode des entretiens semi-directifs. Au cours de ces entretiens j'ai abordé 7 thématiques réparties en 3 sections. Ce cheminement reprend le parcours théorique de ce mémoire à savoir la question des communautés, de l'engagement et de la mesure de ses stratégies. Pour chacun de ces thèmes de discussion, j'ai prévu des questions de relance dans le but d'aller plus en profondeur sur les sujets abordés. De plus, une sous-hypothèse de l'hypothèse principale est exprimée pour chaque thème avec pour objectif de confronter l'empirie à la théorie précédemment développée. Vous retrouverez ces hypothèses et l'analyse des éléments de réponse dès la page suivante.

En termes de cibles, le guide d'entretien s'adresse aux *community managers* et *social media managers* ainsi que tous les communicants travaillant la stratégie des entreprises sur les réseaux sociaux.

Pour les sélectionner, la méthode de l'échantillonnage intentionnel était la plus adaptée au terrain qui concerne cette recherche. J'ai tenté de sélectionner les professionnels du métier cherchant spécifiquement à susciter l'engagement des communautés dans le but de favoriser le développement économique de leur entreprise. Bien que mon échantillon ne soit par représentatif de toute la population, il l'est de ce type d'individu. L'accroissement de l'échantillon est arrivé à sa fin lorsque la recherche a atteint un niveau de saturation dans la collecte d'informations.

Le recrutement des répondants a été effectué auprès de communautés de CM sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Ensuite, c'est le *networking* qui m'a permis de poursuivre la recherche de nouveaux répondants. Ces entretiens se sont déroulés principalement par téléphone mais également par mail et via Skype. Retrouvez le guide d'entretien à l'annexe n°6 « Guide d'entretien ».

Empirie

1. Présentation du traitement des données & des résultats

Les résultats sont ici structurés en fonction des parties précédemment citées dans le guide d'entretien et sur base du cheminement théorique de cette recherche. Les réponses de l'ensemble des répondants sont compilées pour apporter un éclairage par rapport à chacune des hypothèses formulées. Une fois rassemblées, ces réponses permettront d'argumenter en faveur ou en défaveur de l'hypothèse principale.

H1 : La représentation de ce qu'est une communauté pour un communicant colle à la littérature sur le sujet.

Pour rappel, la position de la littérature parcourue décrit la conception de communauté comme un ensemble de membres rassemblés autour d'un objet commun. Cet objet caractérise le type de communauté. C'est ainsi que l'on peut avoir une communauté d'intérêt, d'action, de lieu, de pratiques voire de circonstances. Ses membres ne se limitent pas à un comportement de spectateur. Ce sont plutôt des producteurs de contenu qui réagissent sur l'objet de la communauté et qui interagissent entre eux. Le fonctionnement intrinsèque s'y fait par la transmission d'informations.

Dans la représentation majoritaire du concept de communauté telle qu'elle est décrite par les professionnels interrogés, il ressort que la communauté est un groupe d'individus rassemblés autour d'un objet commun. Ce groupe formé est hétérogène. On y retrouve des individus qui ont des affinités différentes avec l'intérêt rassembleur. Ces individus ne se connaissent pas mais ils discutent entre eux autour de l'intérêt de la communauté. Ils s'échangent des informations et, dans le cas d'une marque, interagissent avec celle-ci. Toujours dans le cas où l'objet est la marque, la communauté en serait son audience. Ses membres souhaitent soit, avoir de l'information sur ses produits/services, soit la soutenir voire encore interagir avec dans un souci d'amélioration de ces mêmes produits/services. D'autres témoignages indiquent que la communauté est pour la marque un relais de ses messages à

la manière d'un ambassadeur et même une source d'information. Autre indication plus ponctuelle, le lien entre le membre et l'objet de la communauté peut être de natures différentes comme un lien affectif ou économique, par exemple. Concernant la différence avec la notion de réseau, la majorité des répondants s'accordent à dire qu'un réseau se rassemble autour d'un individu et non d'un objet commun. Ce réseau s'active pour atteindre un objectif particulier. À ce sujet, le principe de don contre-don, de nourrir son réseau en retour, est ressorti de 2 entretiens en particulier.

En conclusion de cette hypothèse, il est tout d'abord possible d'affirmer que les représentations théoriques et empiriques du concept de communauté correspondent dans ces caractéristiques majeures. En effet, on retrouve de part et d'autre la notion d'intérêt commun rassembleur, de classification de cet intérêt, d'interaction entre les membres et des membres avec la marque ainsi que du principe intrinsèque d'échange d'informations et le souhait de participer au développement de l'objet. Par contre, l'empirie a permis d'apporter un élément supplémentaire tiré de la réalité de terrain qui est le caractère hétérogène du groupe. Il est intéressant de remarquer que les notions d'engagement et de communauté sont intimement liées. Les répondants ont naturellement mis en avant des caractéristiques clés d'une communauté engagée telles que les variantes dans la nature du lien à l'objet rassembleur, le principe de membre ambassadeur voire encore le principe de volonté de co-création.

H2 : Les communicants perçoivent l'engagement comme un moyen de fidélisation.

Comme a pu le démontrer la revue de littérature, générer de l'engagement suscite un effet de fidélisation des individus pour la marque et également autour d'eux en tant qu'influenceur auprès de leur réseau respectif. Pour arriver à cet objectif, les stratégies d'engagement des marques s'appuient sur le cognitif, l'émotionnel et le comportement des individus. Les 3 questions contenues dans cette partie (voir annexe n°6) ont eu pour objectif de détailler leur compréhension du concept d'engagement, leurs stratégies et de savoir

s'ils jouent consciemment sur les 3 dimensions précitées pour mettre en forme leurs messages.

Plus de 60% des répondants ont clairement démontré leur perception de l'engagement comme un moyen de fidélisation pour la marque. Le fait de susciter l'interaction, l'action, d'activer la communauté par le biais du *community management* est perçu comme un moyen d'obtenir des clients, de les fidéliser et même d'en faire des ambassadeurs de la marque. Parmi les autres répondants, deux considèrent que l'objectif de leur stratégie d'engagement n'est pas la fidélisation pour leur entreprise mais plutôt un moyen d'écouter les tendances de leur public. Enfin, un dernier considère que le travail de CM ne peut créer de retours financiers quels qu'ils soient.

Les résultats montrent que la majorité des professionnels perçoivent l'engagement comme un moyen de fidélisation. Une plus petite proportion des répondants est d'ailleurs consciente que l'individu fidélisé agira comme un ambassadeur de la marque. Par ailleurs, la phase de collecte de données a permis de mettre en avant un élément particulièrement intéressant. Certains professionnels font du *community management* dans le but d'écouter leur communauté et pour entrer en interaction avec eux. Au regard de la théorie, c'est l'objectif de relation exposé par Gavard-Perret et Raïes analysé à la page 18. Cet objectif de relation est justement, selon eux, l'autre objectif de la fidélisation à côté de celui du rachat de la marque. Nous sommes donc ici face à une poursuite non consciente de l'objectif de fidélisation dans sa finalité non-commerciale direct.

H3 : Les communicants mettent en place des stratégies pour engager efficacement leurs communautés.

Tout d'abord, la connaissance de sa communauté semble être la base de la définition de la stratégie d'engagement. En plus de l'adaptation au canal spécifique, en l'occurrence le réseau social, le *community manager* semble devoir se caler à la façon de penser de sa communauté, en adopter les codes. Selon les professionnels interrogés, il doit l'écouter pour la connaître et ainsi lui proposer le contenu avec la plus haute valeur ajoutée. Il faudrait dire à la communauté ce qu'elle veut entendre et non ce que l'on souhaite dire. Ce

serait ce *feeling* où le professionnel sait ce qui intéressera la communauté avant même qu'elle ne s'en doute qui apporterait le plus de retours possibles. Deux témoignages font également la remarque que ces groupes sont hétérogènes. C'est un élément à prendre en considération dans sa stratégie mais sans pour autant exclure des individus.

Cette connaissance de sa communauté et son écoute préalable permettrait de lui proposer du contenu qui lui soit utile et en accord avec ses valeurs. Le ton de la communication doit jouer sur la transparence, la disponibilité, l'altruisme, le partage et la légèreté. Voici les explications tirées des entretiens :

- La transparence : placer la marque sur un réseau social, c'est l'ouvrir à son public. Elle partage du contenu en accord avec ses valeurs, sa personnalité.
- La disponibilité : la marque doit prendre le temps d'entrer en interaction avec les membres et répondre à leurs questions.
- L'altruisme : la marque donne des conseils, elle propose du contenu qui ne lui est pas aut centré. Elle est présente sur le réseau social pour s'intéresser à sa communauté et non pour parler d'elle ou pour demander directement à ses membres d'en faire autant.
- Le partage : le positionnement de la marque doit être d'offrir plus que ce qu'elle ne reçoit. Elle doit intégrer les nouveaux membres par du contenu qui les intéressent. De manière plus générale, elle peut également offrir des coupons, lancer des concours, proposer du contenu participatif, etc. Elle relaye aussi des news qu'elle partage à sa communauté et se positionne en tant que relais du territoire où elle s'inscrit.
- La légèreté : « Les gens ne vont pas sur les réseaux sociaux pour se prendre la tête » m'a indiqué Olivier Moch lors de notre entretien. Il faut trouver un moyen d'atteindre ses objectifs de manière implicite. Il faut avant tout que « le public ait plaisir à vous suivre » ajoute Philippe Weickmann lors d'un autre entretien.

En plus de la connaissance de sa communauté et du ton de la communication, les professionnels disposent de techniques pour atteindre leur objectif d'engagement. Le panel d'astuces est très large et dépend des objectifs poursuivis. Certains se basent sur les *call to action* pour inciter les membres à visiter leur site Internet ou s'inscrire à leur *newsletter*, d'autres proposent du contenu saisonnier, de la vidéo, un aspect haut de gamme, de l'humour, des solutions à des problèmes qui pourrait se poser, du contenu à haute valeur ajoutée tels que des conseils, etc. Chaque *community manager* dispose de sa stratégie personnelle pour engager sa communauté et atteindre des objectifs qui lui sont propres.

L'éventail de techniques précitées proposent de pousser du contenu vers la communauté. Deux témoignages en particulier retournent le processus en positionnant leur page comme le relais des publications de leur communauté. Leur procédé consiste à partager les publications des membres de la CVM qui ont posté une photo en rapport avec la marque.

Par conséquent, il est possible de conclure que, oui, les professionnels mettent en place des stratégies d'engagement pour engager le plus efficacement possible les communautés gravitant autour de leur marque.

H4.1 : Le cognitif est une dimension utilisée par les communicants mais qui s'avère peu efficace.

Seul un professionnel va dans le sens des résultats de la recherche d'Hollebeek. Il explique que miser uniquement sur le cognitif dans sa stratégie en proposant des news et de la veille mènera à terme à la saturation de la communauté et à son désintérêt pour le contenu proposé. La majorité des répondants ne diminue pas son efficacité pour autant. Dans la perception de cette majorité, les 3 dimensions sont sur un pied d'égalité et doivent être activées ensemble pour atteindre l'objectif d'engagement. Le choix de mettre l'accent un peu plus sur une dimension plutôt qu'une autre serait dicté par les objectifs de la stratégie et en fonction de la marque elle-même. Un répondant va même jusqu'à miser sa stratégie sur le cognitif en proposant essentiellement de l'information à sa communauté. Un autre ajoute que le

contenu cognitif est désormais promu par l'algorithme Facebook s'il apporte des solutions aux gens par rapport à des matières que l'on maîtrise.

Ainsi, la dimension cognitive n'est pas perçue comme moins efficace par la majorité des répondants dans le sens où chaque dimension semble devoir être combinée aux autres pour fonctionner efficacement.

H4.2 : L'émotionnel est la dimension la plus performante.

Un peu moins de la moitié des répondants ont déclaré jouer sur l'aspect émotionnel en premier pour susciter l'engagement. Les professionnels reprennent des thématiques à haute valeur émotionnelle comme la coupe du monde, par exemple. Ils humanisent également leur stratégie en partageant des tranches de vie de l'entreprise. Enfin, un répondant a attiré mon attention sur le fait que susciter l'émotion permettait d'attirer l'attention sur une information qui générerait potentiellement le comportement souhaité. Par conséquent, l'émotionnel serait donc la dimension la plus performante dans le sens où elle ouvrirait l'individu aux 2 autres dimensions.

H5 : L'engagement est clairement mesurable.

Absolument tous les répondants affirment mesurer l'engagement. C'est dans la manière que la mesure diffère. À l'exception de deux professionnels, tout le monde effectue les mesures classiques fournies pour les réseaux sociaux eux-mêmes. Cependant, cette mesure est privilégiée pour donner des explications à sa clientèle, au management voire encore pour continuer d'améliorer ses objectifs personnels. Une plus petite proportion des individus sondés évalue principalement sa stratégie d'engagement en termes de réussite de son objectif final. Cet objectif peut être la vente du produit/service proposé, la conversion vers un lien externe, la génération de *leads*, les retours des clients du commanditaire de la page voire encore l'accroissement de l'animation des membres de la communauté.

Résultat, l'engagement est bel et bien mesurable. Cependant, il ne semble pas l'être aussi clairement que cela. Au départ d'une base commune, chacun utilise des paramètres qu'il juge être les plus adaptés à ses objectifs pour mesurer l'engagement suscité par sa stratégie. Cet éclairage ouvre des

perspectives de recherche futures pour proposer un modèle type d'évaluation des stratégies d'engagement.

H6 : Les communicants se basent sur des outils de visualisation et d'écoute pour faire évoluer leur stratégie.

Seul un tiers des répondants affirme utiliser des outils de visualisation ou d'écoute pour faire évoluer leur stratégie d'engagement. Un répondant déclare en utiliser en cas de communication de crise. Dans les faits, un CM use de ces outils pour mieux comprendre sa cible en amont de la stratégie et pour l'améliorer pendant son application. Un autre utilise Agora Pulse pour gérer les conversations, les écouter, mesurer le niveau d'engagement généré par son contenu et développer un réel engagement autour de sa communauté. Le dernier, utilise MakeMeStats pour mesurer l'engagement généré par sa stratégie et celle de ses employés. C'est un logiciel de *Social Media Scan*, de *Dashboard*, de *Social Benchmark* et de mesure des *KPI*. Du côté des non utilisateurs de ces outils, chaque individu a une raison particulière. Une personne avoue ne pas connaître ces outils. Une autre délègue cette tâche à une agence externe qui lui transmet uniquement les *reportings* de Google Analytics. Un répondant partage qu'il souhaiterait en utiliser mais que le management n'est pas prêt à déboursier la somme nécessaire à l'achat de la licence d'utilisation. Cette licence peut chiffrer aux alentours des 6000€ annuellement. C'est notamment le cas de l'outil Talkwalker. Les 2 derniers CM affirment choisir volontairement de ne pas travailler avec ces outils. Le premier se considère comme un artisan du *community management* et souhaite suivre cette philosophie de travail. Le second explique qu'il n'a pas le temps et qu'à force d'analyser on finit par ne plus travailler du tout.

Les données collectées démontrent que la tendance auprès des CM n'est pas encore à l'utilisation de ces outils. En analysant ces données, les causes principales sont le prix, l'investissement en temps et la mauvaise compréhension de la plus-value que ces outils génèrent sur leur stratégie d'engagement et leur travail en général.

H7 : Le niveaux d'engagement à un impact financier mesurable

Quant à la question de savoir si le travail effectué par les marques génère un retour financier direct ou indirect, les professionnels du *community management* sont partagés. Un peu moins de la moitié des répondants se positionnent en défaveur de cette assertion. Ces personnes expliquent toutes que l'engagement, dans son application spécifique au sein des réseaux sociaux a pour objectif d'établir le territoire de la marque, c'est-à-dire de développer sa notoriété et de rentrer en interaction avec les communautés qui gravitent autour d'elle. Un de ces professionnels ajoute que cet objectif est bien différent de celui de l'achat. C'est l'étape suivante, la conversion, qui en aurait l'objectif. Parmi les personnes statuant en faveur de l'impact financier des stratégies d'engagement sur les réseaux sociaux, chacun apporte des éléments différents argumentant en faveur de la mesure des retombées financières. Selon eux, les réseaux sociaux seraient l'endroit où il faut être présent aujourd'hui. Ce serait là qu'est l'attention des gens et y investir rapporterait aux entreprises à condition de les utiliser habilement et en respectant les règles établies dans des stratégies éprouvées. Ce travail, cet investissement, serait de longue haleine. Un retour sur investissement ne pourrait être envisagé avant une période allant de 6 mois à 1 an. De plus, en fonction que l'on soit en B2B ou en B2C, la mesure serait plus ou moins difficile à mettre en œuvre. En B2C, des campagnes de publicité pour vendre des produits sont possibles. En B2B, le public serait beaucoup moins réceptif à ce sujet. Il serait intéressant pour les recherches futures de catégoriser les stratégies d'engagement selon ces 2 classifications. Enfin, 2 professionnels expriment cette mesure en termes de conversion et de coût par conversion. Une stratégie d'engagement qui aurait bien fonctionné générerait de la conversion. Ici, le fruit de la fidélisation par l'achat de la marque comme démontrée par Gavard-Perret et Raïes dans leurs recherches est une fois de plus caractérisée en KPI par le critère de conversion.

Les données récoltées ne permettent pas de statuer pleinement en faveur de l'hypothèse. Bien que la majorité des répondants affirme le lien entre retours financiers et stratégies d'engagement sur les réseaux sociaux. Ils sont bien moins unanimes sur la question de la mesure. Ces données ont néanmoins

permis de mettre en lumière la notion de conversion et son lien avec la finalité de rachat de la marque. La conversion illustrerait cette finalité de l'objectif de fidélisation généré par l'engagement. Ce point ne manquera pas d'être discuté au point suivant.

2. Discussion et perspectives de recherche

L'objectif poursuivi dans ce mémoire au travers de mon hypothèse de recherche : « L'application de la théorie de l'engagement par les entreprises dans leur relation avec les communautés virtuelles autour de leur(s) marques(s) **est** un facteur de succès économique. » et de mon expérience est d'apporter des éléments de réponses quant au potentiel de développement des entreprises par les réseaux sociaux.

En vue de répondre à cette hypothèse, 7 sous-assertions ont été testées. De ces tests sont tirés des apprentissages. Premier élément, les professionnels semblent comprendre la notion de communauté dans le même sens que les recherches théoriques parcourues. À ceci près que la réalité de terrain a apporté une notion supplémentaire, la caractéristique d'hétérogénéité de ses membres. Sur la question de l'engagement, les professionnels perçoivent cette notion comme un moyen de fidélisation. Cette perception se fait de manière consciente à plus ou moins grande échelle. Ils mettent également en place des stratégies pour améliorer l'engagement des CVM. Ces stratégies se basent principalement sur la connaissance des communautés, sur un ton de communication approprié et des techniques propres à chacun. En faisant un focus sur les dimensions à employer pour susciter l'engagement tirées de la théorie de Hollebeek, j'apprends qu'il est préférable de combiner les dimensions pour engager efficacement. La dimension émotionnelle serait celle à employer en premier dans le sens où elle ouvrira l'attention sur une information qui générerait un comportement par la suite. Ensuite, cet engagement une fois généré est reconnu comme mesurable par les répondants mais dans les faits cela ne leur apparaît pas si clairement. Tous fonctionnent avec une base commune mais chacun suit des paramètres spécifiques également. Pour améliorer sa stratégie, des outils existent. Cependant, ils sont encore faiblement utilisés par les professionnels en raison de leur prix, de

l'investissement en temps qu'ils demandent mais aussi par manque de compréhension général de ces outils et de leur plus-value. Enfin, au moment de leur demander leur sentiment par rapport à l'hypothèse principale portant sur le lien entre engagement et retours financiers pour l'entreprise, les professionnels sont clairement d'accord. Cependant, peu donnent des explications pour le mesurer précisément. Néanmoins, les réponses ont permis de mettre en lumière le lien entre le paramètre de conversion et le rachat de la marque, c'est-à-dire la première finalité de la fidélisation selon Gavard-Perret et Raïes. Par conséquent, l'hypothèse est confirmée empiriquement au vue de l'ensemble des confirmations des sous-hypothèses avec pour chacune d'elles des aspects qui pourront faire l'objet de perspectives de recherches futures.

Les résultats obtenus s'inscrivent pleinement dans les connaissances sur le sujet. En effet, j'ai pu observer en réalisant les entretiens avec les professionnels du secteur que les évolutions théoriques et scientifiques étaient la plupart du temps en avance sur les techniques professionnelles. Le terrain suit donc le mouvement derrière la recherche. Au cours de la collecte des réponses, je pouvais observer les traits majeurs des notions théoriques ajoutés à l'impact de la réalité de terrain venant influencer leur perception. De manière inconsciente, les professionnels du *community management* faisaient écho à différentes notions présentes dans la revue de littérature de ce mémoire : la notion d'engagement bidirectionnel ; le fait que l'engagement est un moyen d'atteindre un but et non une fin en soi ; la question des 2 finalités de la fidélisation étant le rachat de la marque et le développement de la relation ; l'évolution du membre fidélisé en ambassadeur ; l'effet modérateur de l'ancienneté d'un membre de la communauté ou encore la conception de l'engagement entre les 3 entités que sont l'utilisateur, la communauté et la marque. Ces points de théorie ne sont que des exemples parmi d'autres de tous les liens que les professionnels ont tissés entre la collecte empirique que j'étais occupé à réaliser et la théorie sur laquelle la recherche reposait. Sur base de cet ensemble de liens, je considère que les résultats sont compatibles avec la majorité des résultats les plus importants d'études antérieures qui ont été décrites dans la partie théorique.

À présent, je souhaite revenir sur ma procédure expérimentale dans un premier temps et sur mon hypothèse de recherche ensuite.

Voici les points d'autocritique quant à la procédure expérimentale choisie. Tout d'abord, le choix des entretiens semi-directifs sont, selon moi, une bonne option pour récolter des données objectives et avec le plus de potentiels de nouveauté. En termes de cibles, le profil recherché a très vite évolué des *community managers* en ajoutant également les *social media managers* et tous les communicants travaillant les stratégies d'engagement des entreprises. Cette évolution est due à l'avancée de mes recherches et des entretiens. Le choix d'établir un échantillonnage intentionnel me permettait plus de liberté dans la sélection des répondants. Cependant, cette option n'est pas optimale. Elle ne permet pas de comparer les sous-catégories de professionnels. Pour donner un exemple, cette méthode ne me permet pas de comparer la vision des communicants « de la vieille école » avec les jeunes professionnels à la pointe du savoir mais jouissant de peu d'expérience. Au niveau de la circonscription des réseaux sociaux limitée à Facebook, Instagram et Twitter, ce choix avait pour objectif de cibler les réseaux sociaux où la question de l'engagement était la plus présente. J'ai néanmoins eu des retours sur LinkedIn alors pourquoi ne pas considérer les stratégies d'engagement sur ce canal également. Dernier point d'autocritique de la procédure expérimentale, je guidais ma recherche par la volonté de percevoir la réalité professionnelle. C'est pour cette raison que j'indiquais aux divers répondants d'être spontané, de ne pas effectuer une trop importante réflexion préalable.

Pour en revenir à l'hypothèse de recherche, ma volonté a été d'apporter des éléments de réponse prouvant que les entreprises devraient investir dans les réseaux sociaux via une stratégie d'engagement efficace pour investir dans leur développement à long terme. Malgré que cet objectif soit atteint de par les multiples démonstrations théoriques et empiriques présentées, un sentiment de trop peu réside. Cette recherche-ci donne des indicateurs pour lesquels il faut être attentif pour réussir sa stratégie mais elle ne décrit pas une méthode, un guide pour réussir sa stratégie d'engagement et en tirer des profits économiques. L'autre interprétation de ce résultat peut également être qu'une base commune existe bel et bien avec la théorie et quelques principes

empiriques mais que la stratégie dépend avant tout du contexte de chaque professionnel, de ses objectifs et de sa communauté particulière. À ce moment-là, la conclusion est qu'il n'y a pas de solution miracle et que comme bien souvent en communication, la stratégie se fait sur mesure. Cette solution est d'ailleurs mon opinion personnelle sur le sujet.

Par conséquent, la question des perspectives de recherche est évidente. Selon moi, les prochaines études sur le sujet pourraient s'orienter vers la construction d'un modèle théorique reprenant les indicateurs et principes de construction d'une stratégie d'engagement efficace pour une marque envers ses CVM. Cette recherche reposerait sur l'ensemble du savoir proposé modestement dans ce travail ainsi que sur d'autres avancées pertinentes avec le sujet qui nous occupe. Néanmoins, je pense que ce travail apporte un éclairage certain et qu'il peut avoir des implications pratiques dans la vie courante, dans la vie des professionnels des réseaux sociaux.

Conclusion

L'heure est au bilan. Les recherches théoriques et empiriques ont rempli toutes leurs promesses vis-à-vis du questionnement introductif de ce mémoire. Les 2 parties ont permis d'identifier le lien entre stratégie d'engagement sur les réseaux sociaux et retours financiers pour la marque.

La recherche théorique a permis de comprendre pourquoi les entreprises cherchent à engager leurs communautés. Une stratégie d'engagement envers les CVM permet d'augmenter l'implication de ses membres et de les fidéliser. Cette fidélisation s'exprimant en volonté pour l'utilisateur d'acheter (et de racheter) la marque, et en développement de la relation entre la marque et cet usager. De plus, l'individu fidélisé peut encore évoluer dans sa fidélisation en devenant un ambassadeur de la marque. En d'autres termes, il participe au développement de ce qui est le graal en communication, le bouche-à-oreille. L'hypothèse de recherche a donc été prouvée théoriquement. Mais la revue de littérature a apporté bien plus d'enseignements que cela. Elle a effectivement rempli son contrat sur les notions de communauté, d'engagement et de mesure. La théorie a mis en évidence des liens riches en apprentissages. C'est notamment le cas pour la notion d'engagement et son lien bidirectionnel entre la marque et la communauté ou encore l'effet modérateur de l'ancienneté sur le lien entre la marque et la communauté dont l'utilisateur fait partie. De fait, la théorie a effectivement cadré le sujet, créé des liens entre les concepts principaux, et apporté des réponses à la question de recherche.

La phase empirique fut tout aussi riche. La majorité des répondants ont d'ailleurs répondu favorablement à l'hypothèse de recherche. L'assertion a donc été confirmée empiriquement également. En discutant autour des 7 thématiques que leur était soumises, les professionnels des réseaux sociaux ont apporté quantité d'informations de valeur pour les *community managers* et autres *social media managers* dans leur construction d'une stratégie d'engagement efficace. Notons : l'hétérogénéité intrinsèque d'une communauté ; le bon niveau de compréhension des notions de communauté

et d'engagement par les professionnels ; le travail d'enseignement encore à effectuer auprès d'eux au sujet du mécanisme de fidélisation ; la base stratégique reposant sur une bonne connaissance de sa communauté, sur un ton de communication approprié et des techniques spécifiques en fonction de l'objectif poursuivi ; les dimensions de Hollebeek à envisager en tant que processus et non en tant qu'éléments indépendants ; la marge de travail encore à réaliser pour enseigner l'utilisation des outils de visualisation et d'écoute ; et enfin, la mise au jour du lien entre conversion et le critère de rachat de la marque de Gavard-Perret et Raïes. Parmi ces apprentissages, plusieurs éléments sont autant de points de développement futurs.

Bien sûr les choix structurels et méthodiques de ma démarche pourraient être améliorés. Ces éléments et les limites de ma recherche sont d'ailleurs détaillés au point précédent. Malgré cela, je suis convaincu que les éléments mis en lumière dans cette recherche peuvent servir de base pour le développement d'un futur guide combinant les indicateurs et les bonnes pratiques pour établir la stratégie d'engagement des marques sur leurs réseaux sociaux.

Bibliographie

ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, M., “The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs”, in *Journal of Marketing*, 2005, Vol. LXIX, n°3, pp.19-34

ARMSTRONG, A., HAGEL, J., “The Real Value of On-Line Communities”, in *Harvard Business Review*, 1996, Vol.LXXIV, Vol.3, p. 134-141.

BAGOZZI, R., P., DHOLAKIA, U., M., “Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities”, in *International Journal of Research in Marketing*, 2006, Vol.XXIII, n°1, pp. 45-61.

BERGE, C., « La théorie des graphes », Paris, France, 1958.

BRODIE, R., HOLLEBEEK, L., JURIC, B., ILIC, A., “Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions “ Implications for Research in Service Marketing”, in *Journal of Service Research*, 2011, Vol.XIV, n°3, pp.252-271.

BRODIE, R. and AL., « Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: an Exploratory Analysis», in *Journal of Business Research*, Vol. LXVI, n°1 (2013), pp. 105-114.

CHEREAU, M., *Community Management. Comment les marques se transforment au contact de leurs communautés*, s.l, Dunod (coll. « Tendances marketing »), 2015.

COVA, B., « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base: L'exemple de my Nutella The Community », in *Décisions Marketing*, n°42 (2006), pp. 53-62.

COVA, B., PACE, S., «Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment – The Case “my Nutella the Community», in *European Journal of Marketing*, Vol. XL, pp.1087 – 1105.

CUNNINGHAM, S., M., “Customer Loyalty to Store and Brand”, in *Harvard Business Review*, 1961, Vol. XXXIX, pp.127-137.

DE ALMEIDA, S., O., MAZZON, J., A., DHOLAKIA, U., “The Effects of Belonging to Consumer-Managed and Firm-Managed Virtual Brand Communities: The Case of Microsoft XBOX”, in *Latin American Advances in Consumer Research*, 2008, Vol.II, pp. 203-204

ELLONEN, H. K., TARKIAINEN, A., KUIVALAINEN, O., « The Effect of Website Usage and Virtual Community Participation on Brand Relationships », in *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol.VI, n°1 (2010), pp. 85-105.

GAMBETTI, R. C., GRAFFIGNA, G., « The Concept of Engagement a Systematic Analysis of the Ongoing Marketing Debate », in *International Journal of Market Research*, Vol. LII, n°6 (2010), pp.801-826.

GARBARINO, E., JOHNSON, M., S., “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship, in *Journal of Marketing*, 1999, Vol.LXIII, n°2, pp.70-87.

GAVARD-PERRET, M-L., RAIES, K., *Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l’engagement*. Cahiers de recherche du CERAG, CNRS, Grenoble, 2011.

GUERIN, E., *La co-crédation : enjeux et perspectives d’avenir*, mémoire, École supérieur de web, s.l, 2015.

GUPTA, S., KIM, H., « Developing the Commitment to Virtual Community: the Balanced Effects of Cognition and Affect, in *Information Resources Management Journal*, 2007, Vol.XX, n° 1, pp. 28-43.

GOH, K., HENG, C., LIN, Z., “Social Media Brand Community and Consumer Behaviour: Quantifying the Relative Impact of User- and Marketer Generated Content”, in *Information Systems Research*, 2013, Vol. XXIV, no°1, pp. 88-107.

H., F., « 6 marques qui ont su créer de nouveaux produits en impliquant leur communauté », in *Blog la boutonnière, co-crédation, La Boutonnière*,

<https://www.la-boutonniere.com/single-post/2017/05/29/6-marques-qui-ont-su-cr%C3%A9er-de-nouveaux-produits-en-impliquant-leur-communaut%C3%A9>
(Page consultée le 16-03-2018)

HACENE, L., « Burger King : les secrets de communication d'un retour triomphant en France », in Agence Malou, Blog, <https://culture-marketing.com/burger-king-secrets-communication-retour-triomphant-france/>
(Page consultée le 12-03-2018)

HEEHYOUNG, J., OLFMAN, L., ISLANG, K., JOON, K., KYUNGTAE, K., "The Influence of Online Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty", in *International Journal of Electronic Commerce*, 2008, Vol.XII, n°3, pp. 57-80

HENRI, F., PUDELKO, B., "Understanding and analysing activity and learning in virtual communities", in *Journal of Computer Assisted Learning*, 2003, Vol.XIX, pp.474-487.

HOLLEBEEK, L. D., «Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the loyalty Nexus», in *Journal of Interactive Advertising*, Vol.XXVII, n°7-8 (2011), pp.785-807.

HOLLEBEEK, L. D., «Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes », in *Journal of Strategic Marketing*, Vol.XIX, n°7 (2011), pp.555-573.

HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S., BRODIE, R. J., « Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation », in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XXVIII, n°2 (2014), pp.149-165.

JAAKOLA, E, ALEXANDER, M., « The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: a Service System Perspective », in *Journal of Service Research*, Vol.XVII, n°3, 2014, pp.247-261.

JANG, H., OLFMAN, L., KO, I., KOH, J., KIM, K., « The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty », in *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.XII, n°3 (2008), pp.57-80.

JOHNSON, M., D., HERMANN, A., HUBER, F., “The Evolution of Loyalty Intentions”, in *Journal of Marketing*, 2006, Vol.LXX, n°2, pp. 122-132.

KAPLAN A. M., HAENLEIN M., « Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media », in *Business Horizons*, Vol.LIII, n°1 (2010), pp.59-68.

KOZINETTS, R., V., “E-tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption”, in *European Management Journal*, 1999, Vol.XVII, n°3, pp.252-264.

KUMAR, V., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T., TILLMANN, S., “Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value”, in *Journal of Service Research*, 2010, Vol.XIII, n°3, p. 297-310.

LASSALLE, H., « Le content marketing : l’exemple génialissime de Red Bull », in Institut Léonard de Vinci, Blog des étudiants du MBAMCI, <https://mbamci.com/le-content-marketing-chez-red-bull/> (Page consultée le 12-03-2018)

LAULAN A.-M., MAFFESOLI, M., « Le temps des tribus, le déclin de l’individualisme dans les sociétés de masse », in *Communication et langages*, n°76 (1988), pp. 120-121.

LAZEGA, E., « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », in *Revue française de sociologie*, 1994, Vol. XXXV, n°2, pp. 293-320.

LEEFLANG, P., et AL, “Creating Lift Versus Building Base: Current Trends in Marketing Dynamics”, in *International Journal of Research in Marketing*, 2009, Vol.XXVI, n°1, pp.13-20.

LEROY, J, « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-création : les leçons du cas FON.com », in *Décisions Marketing*, n°52, 2008, pp. 41-50.

LIBAERT, T., ADARY, A., MAS, C., WESTPHALEN, A., *Communicator : Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod (coll. « Livres en Or »), 2015, p.391.

MARTINEAU, E., ARSEL, Z., « Managing Communities of Co-Creation around Consumer Engagement Styles », in *Journal of the Association for Consumer Research* 2, n°2, 2017, pp.179-195.

MILINGTON, R., “Different Types of Communities”, in *Feverbee Limited*, Feverbee.com, <https://www.feverbee.com/different-types-of-communities/> (Page consultee le 03-03-18).

MORGAN, R., M., HUNT, S., D., “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in *Journal of Marketing*, 1994, Vol.LVIII, n°3, pp.20-38.

MOORMAN, R., M., DESHPANDE, R., ZALTMAN, G., “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships”, in *Journal of Marketing*, 1993, Vol.LVII, n°1, p.81-101.

MUNIZ, A., O'GUINN, T., “Brand Community”, in *Journal of Consumer Research*, vol. XXVII, n°4 (2001), p. 412–432.

ODIN, Y., « Fidélité et inertie : clarification conceptuelle et test empirique », in *Université Pierre Mendès France*, IAE Grenoble, 1998.

OLITÉ, M., « Narcos t'apprend à parler espagnol avec Pablo Escobar », in Konbini, Biiiinge, <http://biiiinge.konbini.com/series/video-narcos-espagnol-pablo-escobar/> (Page consultée le 06-03-2018).

OLIVER, R., L., « Xhence Consumer Loyalty? », in *Journal of Marketing*, 1999, Vol.LXIII, n°4, pp. 33-44.

PRITCHARD, M., P., HAVITZ, M., E., HOWARD, D., R., “Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, Vol.XXVII, n°3, pp. 333-348.

SPROTT, D., CZELLAR, S., SPANGENBERG, E., «The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and

Validation of a Scale », in *Journal of Marketing Research*, Vol.XLVI, n°1 (2004), pp.92-104.

SCHAU, H. J., MUNIZ, A., ARNOULD, E., « How Brand Community Practices Create Value », in *Journal of Marketing*, Vol. LLXXIII, n°5, 2009, pp.30-51

SHAWHNEY, M., VERONA, G., PRANDELLI, E., “Collaborating to Create: The Internet Platform for Customer Engagement in Product Innovation”, in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. XIX, n°4, pp.4-17.

SO, K., KING, C., SPARKS, B., WANG, Y. “The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands”, in *Journal of Travel Research*, 2016, Vol. LV, N°1, pp. 64-78.

TERRASSE, C., *L'engagement envers la marque. Proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs*, Thèse de doctorat, HEC Paris, Paris, 2006.

TROUILLEZ., E., DEHAIS, A., *Le petit Robert micro*, Paris, 2013, p.501

WANTONG, S., « Comment créer du contenu sans perdre des millions et avoir un ROI quadruplé ? », in Agence Webmarketing&Co'm, Inbound Marketing, <https://www.webmarketing-com.com/2016/05/24/47671-creer-contenu-perdre-millions-roi-quadruple> (Page consultée le 16 mars 2018).

WASSERMAN, S., FAUST, K., « Social Network Analysis: Methods and Applications », in *Cambridge University Press*, 1994, Vol.VIII, pp. 1-825.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE	3
DÉFINITIONS DES CONCEPTS	7
ÉTAT DE L'ART	9
1. LA PERCEPTION DU CONCEPT DE COMMUNAUTÉ	9
2. ENGAGEMENT : CARACTÉRISTIQUES ET ÉVOLUTIONS	10
2.1 ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ ET LA MARQUE	13
2.2 EFFET MODÉRATEUR DE L'ANCIENNETÉ D'APPARTENANCE À LA COMMUNAUTÉ	20
2.4 LES DÉBATS	21
3. CIBLAGE DES COMMUNAUTÉS	28
4. LA MESURE	35
4.1 L'ENGAGEMENT, NOUVELLE ARME DE COMMUNICATION DANS L'ARSENAL COMMERCIAL	35
4.2 LES STRATÉGIES D'ENGAGEMENT POSSIBLES	37
5. COMMUNITY MANAGER : RÔLE, PERCEPTION ET LIEN À L'ENGAGEMENT	42
6. CIBLAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX	44
7. ORIENTATIONS THÉORIQUES	45
8. CADRAGE ESSENTIEL À LA COMPRÉHENSION	45
9. EN CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	46
MÉTHODOLOGIE	47
EMPIRIE	48
1. PRÉSENTATION DU TRAITEMENT DES DONNÉES & DES RÉSULTATS	48
2. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	56
CONCLUSION	60

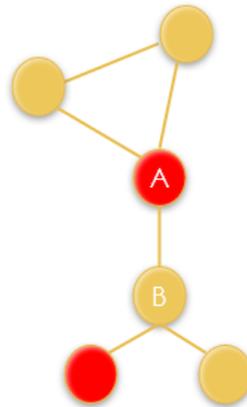
BIBLIOGRAPHIE	62
TABLE DES MATIÈRES	68
ANNEXES	70
1. LIENS	70
2. ALC BK	70
3. ALC BK 2	71
4. ALC BK 3	71
5. ALC BK 4	72
6. GUIDE D'ENTRETIEN	73

Annexes

1. Liens

Les cercles (A, B) représentent les noeuds

Les lignes représentent les liens



Codes graphiques (couleurs, taille des noeuds et/ou des liens) peuvent être rajoutés pour représenter des attributs.

Le graphe visualise la structure des liens dans un contexte donné

2. ALC BK



On ouvre à Reims grâce à @AudreyMarvel.
Quand on vous dit que votre avis compte...
pic.twitter.com/3tQH4NXwHD

↳ Répondre ↳ Retweeter ★ Favori *** Plus



3. ALC BK 2



4. ALC BK 3

 **Burger King France**
2 novembre 2017 · 🌐

Pour ceux qui ont liké, ça se passe comment niveau humilité ?



J'aime Commenter Partager

14 K Meilleurs commentaires

95 partages

Entrez votre commentaire...

Appuyez sur Entrée pour publier.

 **Valentin Loche** Je pense que non seulement je le mérite, mais qu'en plus vous devrez me l'offrir !

J'aime · Répondre · 16 sem 50

5. ALC BK 4

**Burger King France**
19 décembre 2017 · 🌐

Comme Sullivan K. vous pouvez devenir le roi ou la reine de votre restaurant BURGER KING® pendant 1 an si vous êtes celui ou celle qui poste le plus grand nombre de commentaires différents sous cette vidéo.



2,1 M vues

 J'aime  Commenter  Partager 

   24 K [Meilleurs commentaires](#) ▾

2 663 partages

 MALOI  

Appuyez sur Entrée pour publier.

**Burger King France** ✓ On récapitule pour ceux qui n'ont pas suivi au fond derrière : pour devenir le roi ou la reine de votre restaurant BURGER KING® comme Sullivan K., et remporter ainsi 1 an de BURGER KING®, il faut que vous soyez la personne qui aura le plus commenté cette publication.

6. Guide d'entretien

Guide d'entretien

Méthode : entretien semi-directif

Cible : les *Community Managers* (CM) et *Social Media managers* ainsi que tous les communicants travaillant la stratégie des entreprises sur les réseaux sociaux.

Échantillonnage intentionnel : ma recherche s'oriente vers les CM et les autres professionnels qui cherchent spécifiquement à susciter l'engagement des communautés dans le but de favoriser le développement économique de leur entreprise. Bien que mon échantillon ne soit pas représentatif de toute la population, il l'est de ce type d'individus.

Taille de l'échantillon : fin de l'accroissement de l'échantillon lorsqu'arrive un niveau de saturation dans la collecte d'informations.

Mise en contexte : il y a maintenant plusieurs années, les marques ont compris que la course aux *like* est dénuée de sens. Depuis lors, la recherche du qualitatif s'est imposé face au quantitatif. Il est vrai qu'une petite communauté de fervents adhérents, fidèles à la marque, vaut mieux qu'une immense communauté dormante et partiellement intéressée par la marque, ses produits et l'univers qu'elle crée. Ce constat introduit le sujet de ce mémoire : « La théorie de l'engagement à la marque : une stratégie de communication des entreprises envers les communautés virtuelles autour de leur(s) marque(s). »

Hypothèse : Au-delà de l'analyse des stratégies pouvant susciter cet engagement, j'ai émis une hypothèse dans le but de concrétiser l'utilité de la volonté pour une entreprise de susciter cet engagement : Comment peut-elle constituer un facteur de succès économique depuis l'apparition des réseaux sociaux ?

Limite(s) : Cette recherche se concentre sur Facebook, Instagram et Twitter.

ATTENTION : je recherche des réponses spontanées, il ne faut pas trop réfléchir ! le but est de décrire une réalité, et non de justifier le travail de *Community Manager*

Partie 1 : Les communautés

Thème 1 : discussion sur la représentation d'une communauté pour un CM

- **Question de relance :**
 - Au niveau digital, qu'est-ce qu'une communauté pour vous ?
(La définir)
 - Selon la littérature (Henri & Pudelko), une communauté représente un groupe d'individus rassemblés autour d'un objet commun (un intérêt, une action, un lieu, une pratique, des circonstances).
 - En quoi est-ce différent d'un réseau ?
 - Définition d'un réseau (Communicator) : un réseau est un groupe d'individus mis en relation les uns avec les autres, souvent au moyen de plateformes dites communautaires tels que les réseaux sociaux. Ces outils leur permettent de créer, partager et stocker de l'information. Le réseau tient de la connexion et du partage d'information.
 - La communauté est différente dans le sens où elle va plus loin. Elle rassemble des individus autour un intérêt particulier. Elle relève plus de l'émotion que de la transmission. Le but de la communauté est le lien social, pour le réseau c'est la transmission d'informations.
 - Savoir avec quel type de communauté vous interagissez est-il important pour votre travail ?
 - Pourquoi ?

- Types de communautés : intérêt, action, lieu, pratique et circonstances.
- **Hypothèse à vérifier** : La représentation de ce qu'est une communauté pour un communicant correspond à la littérature sur le sujet.

Partie 2 : L'engagement

Thème 2 : discussion sur la perception du concept « engager sa communauté virtuelle de marque »

- **Question de relance** :
 - Que veut dire « engager sa communauté ? »
 - Décrivez ce qu'est une communauté engagée.
 - À quoi sert une communauté engagée pour une entreprise ?
- **Hypothèse à vérifier** : les communicants perçoivent l'engagement comme un moyen de fidélisation.

Thème 3 : discussion sur les stratégies existantes pour engager les communautés virtuelles de marque

- **Question de relance** :
 - Quelle est votre stratégie ?
- **Hypothèse à vérifier** : les communicants mettent en place des stratégies pour engager efficacement leurs communautés.

Thème 4 : discussion sur les 3 dimensions qui fondent l'engagement chez l'utilisateur (Hollebeek)

- **Question de relance** :
 - Les 3 dimensions sont : le cognitif, l'émotionnel et le comportemental.
 - Illustration de chacune des influences :
 - Cognitive : *[Ipod] can take up all my attention.*
 - Émotionnelle : *I love [Mercedes-Benz].*

- Comportementale : *Sunday night 19:30 I'm there for [The Amazing Race]*.
 - Activez-vous ces 3 dimensions et comment ?
 - Faut-il en privilégier une plutôt qu'une autre ?
- **Hypothèse à vérifier :**
 - Le cognitif est une dimension utilisée par les communicants mais qui s'avère peu efficace.
 - L'émotionnel est la dimension la plus performante.

Partie 3 : La mesure

Thème 5 : discussion sur l'évaluation de la stratégie d'engagement

- **Question de relance :**
 - Quels KPI's utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre stratégie ?
- **Hypothèse à vérifier :** l'engagement est clairement mesurable.

Thème 6 : La visualisation de données / outils d'écoute

- **Question de relance :**
 - Faites-vous appel aux outils de visualisation de données, d'écoute pour mieux comprendre votre communauté et adapter votre stratégie ?
 - Quels sont les éléments sur lesquels vous vous concentrez ?
 - Pour quelle(s) raison(s) n'y faites-vous pas appel ?
- **Hypothèse à vérifier :** Les communicants se basent sur des outils de visualisation et d'écoute pour faire évoluer leur stratégie.

Thème 7 : discussion sur la question de recherche

- **Question de relance :**
 - Vous investir sur les réseaux sociaux vous rapportent-il de l'argent (que ce soit de manière directe ou indirecte) ?
 - Comment mesurez-vous les retombées financières de votre stratégie d'engagement envers vos communautés virtuelles de marque ?

- **Hypothèse à vérifier :**

- Le niveau d'engagement à un impact financier mesurable

DERNIERE QUESTION : Connaissez-vous des personnes susceptibles de répondre à mes questions ?

Résumé : il y a maintenant plusieurs années que les marques ont compris que la course aux *like* sur les réseaux sociaux était dénuée de sens. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à entourer leur(s) marque(s) de communautés d'usagers actifs. Pour y arriver, elles développent des stratégies pour engager ces membres dans leur(s) communauté(s). Mais dans quel but ? En partant du postulat que l'objectif premier de toute entreprise est le développement économique, les stratégies d'engagement seraient-elles des facteurs de développement économique ? C'est ce questionnement qui structure cette recherche. Les thématiques des communautés virtuelles de marque, de l'engagement et de la mesure de ses stratégies sont parcourues au travers des travaux des grands chercheurs du domaine. Ces principes théoriques sont ensuite confrontés au regard des professionnels des réseaux sociaux. Ce mémoire entend apporter un éclairage sur la question de l'engagement et aider les professionnels à construire des stratégies d'engagement efficaces.

Mots-clés : communication, communauté, engagement, stratégie digitale, réseaux sociaux, community management.