



HAL
open science

Délégation de la gestion de la relation client aux communautés demarque en ligne : enjeux, formes et mécanismes de contrôle mobilisés par la marque

Hamidou Sawadogo

► To cite this version:

Hamidou Sawadogo. Délégation de la gestion de la relation client aux communautés demarque en ligne : enjeux, formes et mécanismes de contrôle mobilisés par la marque. Gestion et management. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, 2024. Français. NNT : 2024PA120004 . tel-04759116

HAL Id: tel-04759116

<https://theses.hal.science/tel-04759116v1>

Submitted on 29 Oct 2024

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

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

École Doctorale OMI
(Organisations, Marchés, Institutions)

Laboratoire IRG
(Institut de Recherche en Gestion)

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est Créteil

Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

**Délégation de la gestion de la relation client aux communautés
de marque en ligne : enjeux, formes et mécanismes de
contrôle mobilisés par la marque**

**Présentée et soutenue publiquement le 11/01/2024 par
Hamidou SAWADOGO**

Jury :

Directeurs de recherche

Pr. Abdelmajid Amine
Université Paris-Est Créteil

Pr. Pauline de Pechpeyrou
Université Paris-Est Créteil

Rapporteurs

Pr. Christine Gonzalez
Université du Mans

Pr. Pierre Volle
Université Paris-Dauphine

Suffragants

Pr. Amélie Clauzel (Présidente du jury)
Université Paris Saclay

Pr. Philippe Jourdan
Université Paris-Est Créteil

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Cette thèse est dédiée à toutes ces personnes dénommées « enseignant » qui, d'une manière ou d'une autre, ont apporté leur pierre à mon éducation et à ma formation. Elle rend donc un vibrant hommage à tous mes enseignants de l'Ecole Primaire Publique d'Assé, du Lycée Municipal de Bonoua, de l'Université Ouaga 2 et de l'Université Paris Est Créteil.

Elle est bien sûr dédiée à mes parents qui ont été mes premiers enseignants à l'école de la vie.

« Pour atteindre la vérité, il faut une fois dans sa vie, se défaire de toutes opinions que l'on a reçues, et reconstruire à nouveau et dès le fondement le système de ses connaissances. »

René Descartes (1596 – 1650)

Connaître la Vérité c'est en faire l'expérience, et non pas uniquement en avoir une compréhension intellectuelle

Sri Swami Sivananda (1887–1963)

« La vraie connaissance est de connaître l'étendue de son ignorance. »

Confucius (551 av. J.-C. - 479 av. J.-C.)

Conversation entre Charlie Chaplin et Albert Einstein :

- Albert Einstein : Ce que j'admire le plus dans votre art, c'est son universalité. Vous ne dites pas un mot, et pourtant... le monde entier vous comprend.

- Charlie Chaplin : C'est vrai. Mais votre gloire est plus grande encore : le monde entier vous admire, alors que personne ne vous comprend.

Remerciements

Cette thèse constitue une aventure humaine et intellectuelle qui pave un parcours de vie. En préambule de ce travail, je tiens à adresser mes remerciements à toutes ces personnes qui ont rendu cette recherche possible. Tout d'abord, je voudrais remercier vivement mes directeurs de thèse, le professeur Abdelmajid Amine et la professeure Pauline de Pechpeyrou, pour leurs précieux conseils, leur disponibilité ainsi que la confiance, l'autonomie et la liberté qu'ils m'ont accordées tout au long de ces années de collaboration. A chacune de ces multiples rencontres avec eux, je suis sorti beaucoup moins perdu, après des échanges riches et constructifs grâce auxquels j'ai pu mener à bien ce projet. Je remercie les membres de mon Jury qui me font l'honneur d'évaluer mon travail, la professeure Christine Gonzalez, le professeur Pierre Volle en qualité de rapporteurs, et la professeure Amélie Clauzel, le professeur Philippe Jourdan en qualité d'examineurs. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance. Cette thèse n'aurait pu voir le jour sans le financement de l'école doctorale Organisations Marchés et Institutions dont je remercie les directeurs successifs Sylvie Thoron et Rémi Bourguignon, à travers eux toutes les personnes qui ont contribué à ce que mon travail doctoral se passe dans les meilleures conditions, notamment Madame Stéphanie Ben Abria pour sa disponibilité, son écoute et sa sympathie. Je remercie les enseignants du Master 2 Conseil Étude et Recherche pour m'avoir ouvert les horizons thématiques, conceptuels et méthodologiques de la recherche. Je tiens aussi à remercier les responsables du pôle marketing de l'Institut de Recherche en Gestion, Alain Debenedetti et Shérazade Gatfaoui, pour m'avoir donné l'occasion de présenter ma recherche de façon régulière et de bénéficier d'échanges riches. Par la même occasion, je voudrais exprimer ma gratitude aux autres membres du pôle marketing pour leurs retours, remarques et suggestions qui ont fait avancer mon travail tout au long des années passées au sein de ce laboratoire. J'adresse mes remerciements aux membres de mon comité de suivi de thèse, la professeure Madeleine Besson et le professeur Philippe Jourdan pour leurs appréciations de l'avancement de mon travail doctoral et leurs suggestions. Je remercie également Madame Sophie Balech qui m'a accompagné tout au long de la collecte des données notamment en me permettant de suivre sa formation et en me prodiguant des conseils sur l'extraction et le traitement des interactions dans un forum de discussion.

Mes remerciements vont aux précédentes et actuelles directrices du laboratoire Institut de Recherche en Gestion, les professeuses Emmanuelle Dubocage et Amina Béji-Bécheur, Rémi Bourguignon et Alain Debenedetti pour les financements qui m'ont été accordés, et grâce auxquels j'ai pu participer à différentes manifestations scientifiques nationales et internationales. Je remercie également Madame Armelle Glérant-Glikson et Monsieur Christophe Torset pour m'avoir permis d'achever ma thèse dans les meilleures conditions en me donnant la possibilité d'enseigner à l'IAE

Paris Est et à l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et Gestion en tant qu'ATER, ainsi que les responsables de formation qui m'ont confié des enseignements dans leur cursus, Hélène Peton, Marie-Laure Mourre, Margaret Josion-Portail et Alvin Panjeta. Je tiens à exprimer ma gratitude à Madame Cécilia Chapuy-Delille, qui a aidé à la réalisation de mon projet doctoral de la première inscription à la soutenance en passant par les nombreuses missions effectuées. J'exprime également ma gratitude à mes collègues et amis Benjamin Zoumba, André Nana, Anis Jounaid, Gilbert Kientéga, Abdoulaye Kaboré, Soukayna El Ouali, Chaima Siala, Guillaume Mignot, Lucas Boucaut, Alexandre Salvatori, Duffort Bernard, Kamilia Aouaa, Désiré Akibalé, Véronique Savadogo, Yasmine Dossama, Lazare Nana, François Bayili, Yasmine Ouédraogo, Corneille Famien pour leur soutien et les moments agréables que nous avons passés ensemble dans la salle des doctorants, pendant les matchs de football ou en dehors de l'université, entre débats d'idées, partage d'expériences et discussions conviviales. Vous aurez été le versant social d'une aventure souvent solitaire. Je voudrais également exprimer ma gratitude à toutes ces personnes qui ont accepté de participer à cette recherche, pour le temps précieux qu'elles m'ont accordé malgré leur agenda chargé.

Je voudrais particulièrement remercier ma famille, mes frères et sœurs, mon oncle François Sawadogo et son épouse, mon cousin Mahamadi Sawadogo pour leur disponibilité et leur soutien durant mon parcours scolaire et universitaire. Je ne saurais finir mes propos sans rendre un vibrant hommage à mon épouse Azara qui a été à mes côtés jour et nuit dans les moments de joie, mais surtout dans les moments de peine pour m'aider à surmonter les difficultés et à me remonter le moral. Je garde une pensée pour tous mes amis, pour ma deuxième famille (la famille Kouassi depuis Bonoua), pour ma troisième famille (Monsieur et Madame Yao, Monsieur et Madame Fofana), autant pour partager ma joie que pour m'épauler durant les moments difficiles. Je témoigne ma gratitude à mon père et à ma mère pour leur soutien indéfectible, quand bien même ils ne comprenaient pas l'utilité de faire de si longues études. Ils ont été le moteur de ma motivation, de mes premiers pas à l'école primaire jusqu'à l'achèvement de mon cursus universitaire. Veuillez accepter ces mots, trop peu nombreux, pour exprimer toute ma reconnaissance.

Finalement, cette section ne se voulant pas exhaustive, je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce travail et que je n'ai pas nommément citées.

Sommaire

Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	ix
Résumé.....	x
Abstract.....	xi
Introduction générale.....	1
PARTIE 1. La délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne : du cadrage théorique aux choix méthodologiques.....	9
CHAPITRE 1. La délégation : un concept fertile pour la GRC dans les organisations	11
I. Définition du concept de délégation	11
II. La délégation, une forme particulière d’entente entre les parties prenantes	25
III. Les formes et apports de la délégation dans les organisations	33
IV. La gestion de la relation client, un terrain prometteur pour la délégation.....	55
CHAPITRE 2. La communauté de marque en ligne : de l’empowerment des membres à leur enrôlement au service de la marque	65
I. Le concept de communauté de marque	65
II. Les formes de valorisation des communautés de marque	80
III. La mise au travail des membres de la communauté de marque au travers de la délégation	84
CHAPITRE 3. Une posture interprétativiste adossée à une étude de cas multiples de délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne.....	96
I. L’interprétativisme comme posture épistémologique	97
II. L’étude de cas multiples comme stratégie de recherche	106
III. La netnographie comme méthode de récolte de données	121
IV. Le traitement et l’analyse des données recueillies.....	135
PARTIE 2. Présentation et discussion des résultats de la recherche	152

CHAPITRE 4. Les formes prises par la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne.....	153
I. Différents acteurs coordonnés pour gérer la relation client au sein de la communauté en ligne	153
II. Une délégation partielle des activités relationnelles à la communauté de marque .	174
III. Une animation de la GRC au sein de la communauté qui s'appuie sur le bénévolat de ses membres externes	190
CHAPITRE 5. La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne : motivations et enjeux pour les acteurs impliqués	201
I. Déléguer la GRC à la communauté : des enjeux d'efficience et d'efficacité commerciale pour la marque	201
II. Les membres centraux impliqués dans la GRC : des acteurs motivés par des intérêts sociaux.....	216
III. Les membres périphériques : des acteurs aux motivations limitées par des freins ?	223
CHAPITRE 6. Les mécanismes de contrôle de la délégation de la GRC à la communauté en ligne.....	239
I. Des acteurs de la GRC aux comportements contre-performants.....	239
II. Un contrôle systématique des actions des membres de la communauté	244
III. Un contrôle <i>a priori</i> des actions des membres de la communauté	253
CHAPITRE 7. Discussion et implications de la recherche	261
I. La confrontation des résultats à la littérature.....	261
II. Les contributions de la recherche	278
Conclusion générale	288
Bibliographie.....	293
Annexes.....	I

Liste des tableaux

Tableau N° 1 :	Tableau récapitulatif des types de contrats juridiques	22
Tableau N° 2 :	Tableau comparatif des concepts proches de la délégation	31
Tableau N° 3 :	Tableau récapitulatif des formes de délégation dans les entreprises	39
Tableau N° 4 :	Types de contrôles selon Batac et de la Villarmois (2003)	51
Tableau N° 5 :	Récapitulatif des caractéristiques d'une communauté de marque	79
Tableau N° 6 :	Approche de la valeur d'Holbrook	84
Tableau N° 7 :	Synthèse des approches positivistes et constructivistes.....	100
Tableau N° 8 :	Caractéristiques des logiques quantitative et qualitative	104
Tableau N° 9 :	Liste des cas potentiels identifiés au départ.....	115
Tableau N° 10 :	Présentation des cas choisis	117
Tableau N° 11 :	Premier traitement des fils de discussion recueillis	137
Tableau N° 12 :	Les profils des membres internes impliqués dans la GRC déléguée	157
Tableau N° 13 :	Profils des participants impliqués dans la relation client au sein de la communauté de marque en ligne.....	162
Tableau N° 14 :	Les formes de délégation de la GRC selon les activités déléguées	181
Tableau N° 15 :	Enjeux et motivations de la délégation de la GRC pour les marques	216
Tableau N° 16 :	Motivations des membres de la communauté impliqués dans la GRC.....	234

Liste des figures

Figure N° 1 :	Niveau de délégation selon les motivations et les compétences.....	41
Figure N° 2 :	Structure des communautés de marque selon Kozinets.....	72
Figure N° 3 :	Structure d'une communauté de marque selon Sitz (2006).....	73
Figure N° 4 :	Différentes approches pour la construction d'une communauté de marque.	78
Figure N° 5 :	Paradigmes épistémologiques en fonction de la conception de la réalité...	100
Figure N° 6 :	Frise chronologique de l'étude netnographique.....	126
Figure N° 7 :	Illustration des captures d'écran réalisées.....	127
Figure N° 8 :	Nuages d'acronymes des membres des communautés de marque en ligne	130
Figure N° 9 :	Analyse <i>ldatuning</i> pour la détermination du nombre optimal de <i>topics</i> (cas de Sosh)	139
Figure N° 10 :	Procédure de traitement et d'analyse des données par le codage	142
Figure N° 11 :	Critères d'évaluation de la recherche selon la posture épistémologique ...	143
Figure N° 12 :	Evolution de la durée de vie des fils de discussion.....	168
Figure N° 13 :	Résultats de l'analyse de <i>topics</i> avec <i>ldatunning</i> (cas de Sosh).....	182
Figure N° 14 :	Résultats de l'analyse de <i>topics</i> avec <i>ldatunning</i> (cas de Darty).....	185
Figure N° 15 :	Résultats de l'analyse de <i>topics</i> avec <i>ldatunning</i> (cas de Dacia)	187
Figure N° 16 :	Evolution des motivations des membres de la communauté	237
Figure N° 17 :	Représentation des mécanismes de contrôle de la délégation de la GRC..	260
Figure N° 18 :	Une relation triadique d'agence de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne	266

Résumé

Ce travail doctoral cherche à comprendre comment les marques mobilisent et valorisent leur communauté de marque en ligne en leur déléguant ses activités de gestion de la relation client (GRC). Concrètement, il investit les formes prises par cette délégation de la GRC, ses enjeux et motivations pour acteurs impliqués, ainsi que les mécanismes de contrôle mis en place à cet effet. Pour ce faire, une méthodologie qualitative combinant l'étude de cas multiples (communautés Sosh, Darty et Dacia) avec une approche netnographique couplée à des entretiens semi-directifs a été utilisée pour accéder aux significations accordées par les acteurs (responsables des marques, membres centraux, membres périphériques) à leurs rôles et leurs activités dans la GRC déléguée. Les résultats montrent que la délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne prend une forme partielle et partenariale. Même si certaines marques telles que Sosh et Dacia délèguent un nombre important de leurs activités de GRC, les membres de la communauté, vus comme des bénévoles, se spécialiseront sur les activités de GRC dans lesquelles ils s'identifient. Si cette délégation de la GRC est plus motivée par des enjeux d'efficacité et d'efficacité commerciale pour les marques, elle peut aussi être une solution aux questions de responsabilité sociale de l'entreprise en limitant par exemple le gaspillage et les déchets électroniques. En outre, les résultats soulignent un caractère dynamique et évolutif des motivations des membres de la communauté à s'impliquer dans la GRC. Si les membres périphériques sont motivés uniquement par des intérêts individualistes, les membres centraux quant à eux sont incités à la fois par certains intérêts individualistes, mais surtout par des enjeux sociaux. Pour atteindre leurs objectifs dans un contexte où les membres de la communauté ont des intérêts différents, les marques mettent en place soit un contrôle systématique mobilisant à la fois leurs employés et des programmes informatiques et les membres de la communauté qui réalisent un auto-contrôle et un contrôle social des interactions, soit un contrôle *a priori* des interactions dans lequel tous les messages sont vérifiés avant leur publication. En plus de la contribution aux travaux sur les formes de valorisation des communautés, cette recherche pose ainsi les bases théoriques de la notion de GRC de Marque à Communauté à Consommateur. Enfin, sur le plan managérial, elle donne à réfléchir, sur le plan éthique, sur la responsabilité de cette pratique marketing dans la mesure où il s'agit d'une mise au travail du consommateur sans contrepartie à la juste valeur des tâches réalisées.

Mots clés : Délégation, Gestion de Relation Client, Communauté de marque en ligne, Membres centraux, Membres périphériques

Abstract

This doctoral project seeks to understand how brands mobilize and enhance their online brand communities by delegating customer relationship management (CRM) activities to them. Specifically, it investigates the forms taken by this delegation of CRM, the issues that support this delegation for actors, and the control mechanisms put in place for this purpose. To this end, a qualitative methodology combining multiple case studies (Sosh, Darty and Dacia communities) with a netnographic approach coupled with semi-directive interviews was used to access the meanings attributed by the actors (brand managers, core members, peripheral members) to their roles and activities in the delegated CRM. The results show that the delegation of CRM to online brand communities takes a partial and partnership form. Although some brands, such as Sosh and Dacia, delegate a significant number of their CRM activities, community members, seen as volunteers, will specialize in the CRM activities with which they identify. While this delegation of CRM is driven more by issues of commercial efficiency and effectiveness for brands, it can also be a solution to corporate social responsibility issues, for example by limiting waste and electronic scrap. Furthermore, the results underline the dynamic and evolving nature of community members' motivations to get involved in CRM. While peripheral members are motivated uniquely by individualistic interests, core members are prompted both by certain individualistic interests and, above all, by social issues. To achieve their objectives in a context where community members have different interests, brands implement either a systematic control mobilizing both their employees and computer programs and community members who carry out a self-control and a social control of interactions, or an *a priori* control of interactions in which all messages are checked before publication. In addition to contributing to the work on forms of community enhancement, this research also lays the theoretical foundations for the notion of Brand-to-Community-to-Consumer CRM. Finally, from a managerial point of view, it provides reflections on the ethical responsibility of this marketing practice, insofar as it involves putting the consumer to work, with no compensation for the fair value of the tasks performed.

Key words: Delegation, Customer Relationship Management, Online brand community, Core members, Peripheral members

Introduction générale

Les années 2000 ont été marquées par l'apparition et le développement d'un nouveau modèle économique, connu sous l'appellation « *économie collaborative* », qui bouleverse depuis lors les habitudes commerciales des économies classiques (Decrop, 2017). En effet, à l'ère moderne de la consommation collaborative, une révolution silencieuse se produit, car les marques n'aspirent plus seulement à vendre des produits, elles aspirent à créer des communautés, à susciter l'engagement et à mettre les consommateurs au cœur de leur stratégie commerciale. Dans ce « nouveau monde » des affaires où les consommateurs ont acquis un pouvoir sans précédent, la relation entre les marques et leur clientèle subit une transformation fondamentale, plaçant désormais le consommateur au service de ces marques (Cova et Cova, 2009 ; Ertz et Durif, 2017). Cette transformation majeure est incarnée par la délégation de la gestion de la relation client aux consommateurs regroupés au sein des communautés en ligne. Plus qu'une simple tendance éphémère, elle représente un changement de paradigme profond de la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent leur relation avec les clients et prospects. Au cours des deux dernières décennies, le paysage de la relation client a ainsi subi des transformations profondes et continues, façonnées en grande partie par l'évolution des technologies numériques et des attentes des consommateurs.

Si le phénomène de délégation de la gestion de la relation client aux consommateurs regroupés en communautés à travers les plateformes numériques tend à s'imposer comme une norme à l'ère de la consommation collaborative moderne, il soulève cependant d'autres questions d'ordre éthique et sociétal qu'il convient d'explorer.

Contexte et problématique de la recherche

Les interactions entre les individus ont été grandement facilitées grâce à l'expansion du numérique et de ses diverses applications (Faraj, Kudaravalli et Wasko, 2015 ; Mercanti-Guérin, 2010 ; Raj Devasagayam *et al.*, 2010). Le numérique a permis la création et le développement de blogs, de forums de discussion et de communautés en ligne favorisant ainsi l'interconnexion et le développement de relations sociales entre les individus indépendamment de leur zone géographique (Amine et Sitz, 2007 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). Étant calqués sur les formes traditionnelles de groupements d'individus, ces groupes en ligne présentent des caractéristiques similaires aux communautés physiques. Ils sont tous deux caractérisés par une structuration particulière de leurs membres (faisant apparaître des membres

plus actifs que d'autres et ayant des rôles différents) et par le regroupement autour d'un intérêt commun (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Raimond, 2010 ; Schouten et McAlexander, 1995 ; Sitz, 2006).

La littérature montre que le sujet de la compréhension des communautés en ligne fut grandement abordé, en premier, par les chercheurs en sociologie et en anthropologie (Fox et Roberts, 1999 ; Mercanti-Guérin, 2010). Ces derniers se sont essentiellement intéressés aux liens que les individus créent entre eux et à la place de l'individu dans la communauté du cyberspace. Ensuite, les sciences de gestion se sont intéressées à ces regroupements de consommateurs et nommément aux communautés de marques en ligne (Füller, Jaweck et Mühlbacher, 2007 ; Jensen, Hienerth et Lettl, 2014 ; Kumar et Nayak, 2018). Dans ces travaux, les chercheurs se sont attelés à mettre en évidence la manière dont les consommateurs s'identifient à une marque et comment le groupe influence la consommation commune (et la consommation individuelle) d'un produit ou d'une marque (Amine et Sitz, 2007 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Schouten et McAlexander, 1995).

Les entreprises ont bien compris ce « mouvement » des individus vers les plateformes numériques et développent des stratégies afin de s'adapter au comportement de ces derniers (Ageeva *et al.*, 2018 ; Cabral et Hortaçsu, 2010). En effet, Internet offre des outils tels que la géolocalisation, l'historique des sites visités et les sites professionnels permettant d'avoir des informations précises sur l'individu et de lui offrir des produits adaptés à ses besoins. De plus, les communautés de consommateurs en ligne et de façon générale les groupes de discussion en ligne permettent de connaître l'ensemble des questions que se posent les membres sur leurs besoins et également les idées et suggestions dont ils disposent pour les satisfaire (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Muniz et O'Guinn, 2001). Ces groupes d'interaction détiennent ainsi des informations cruciales pour les activités commerciales des entreprises, si bien que des entreprises qui n'en disposent pas ou qui n'en ont aucun contrôle se mettent de plus en plus à créer et développer leurs propres communautés de consommateurs (Amine et Sitz, 2007 ; Raïes et Gavard-Perret, 2011 ; Sone Mbassi, 2016), donnant ainsi naissance aux communautés dites communautés de marque à l'initiative de la marque.

La littérature montre une évolution des finalités d'utilisation des communautés de marques en ligne comme ressource par les entreprises, d'abord aux fins de développer de nouveaux produits (et/ou d'améliorer les produits existants) à travers les processus de coproduction et de cocréation (Füller, Jaweck et Mühlbacher, 2007 ; Jensen, Hienerth et Lettl,

2014), puis en vue de comprendre le consommateur afin de favoriser sa stabilité et sa fidélité à la marque (Algesheimer *et al.*, 2010 ; Kumar et Nayak, 2018 ; Wu *et al.*, 2015).

Aujourd'hui, avec l'apparition de la nouvelle figure du consommateur transformant le consommateur en un acteur créatif (Cova et Cova, 2009), avec le développement de la consommation collaborative et du numérique, les formes de valorisation des communautés de marques en ligne ne se limitent plus seulement aux processus de coproduction, de cocréation ou de connaissance et fidélisation du consommateur. En effet, la légitimité des communautés de marques en ligne auprès des clients et des (internautes) visiteurs a conduit les marques à les valoriser d'une autre manière : l'utilisation des communautés de marques en ligne a ainsi évolué pour intégrer des activités de gestion de relation client. En effet, selon une étude¹ réalisée par iAdvize en 2017, 44 % des entreprises françaises qui externalisent leur service client à distance déléguaient déjà le traitement de leurs contacts en ligne avec le marché aux communautés de marque en ligne via un forum dédié ou un *Chat* communautaire. De surcroît, 33 % des 56 % des entreprises restantes réfléchissaient déjà à cette idée de transformer leurs communautés en ligne en « représentants commerciaux ». Par exemple, lorsqu'un consommateur ou un potentiel consommateur (ou client) s'intéressant à la marque et/ou à ses produits décide d'entrer en contact avec les responsables de cette marque, cette dernière le met directement en contact avec les consommateurs membres de sa communauté en ligne qui vont remplacer le conseiller de vente et prendre en charge la demande de cette personne. C'est le cas des marques telles que Sosh et Darty qui ont transformé leurs clients et leurs consommateurs regroupés dans leurs communautés en ligne en de véritables gestionnaires de leur relation client. Ces consommateurs peuvent par exemple lui donner des informations, des conseils avant achat ou des conseils pour entretenir (ou même réparer) un produit donné de la marque. Les membres de la communauté de marque en ligne sont ainsi mis à contribution pour jouer le rôle d'un conseiller clientèle dans le cadre des activités de gestion de la relation client (désignée sous l'acronyme GRC dans la suite de ce travail). L'individu n'est plus un simple membre d'une communauté qui interagit avec d'autres membres comme le montre la littérature (Algesheimer *et al.*, 2010 ; Wu *et al.*, 2015), mais il interagit également avec des non-membres². Une autre étude³ réalisée par

¹ Etude intitulée *Services clients et communautés de marques : Le premier comparatif de la relation client 2017*

² <https://potion.social/fr/blog/exemples-communautes-consommateurs> (consulté le 02/08/2023)

³ Etude réalisée par Howtank, un réseau social qui réunit les marques et leurs utilisateurs autour de centres d'intérêts communs dans une perspective de partage et d'entraide (<https://jai-un-pote-dans-la.com/covid-marques-client-emotion-engagement/> consulté le 02/08/2023)

Howtank en 2021 vient renforcer ce premier constat. En effet, elle révèle qu'avec l'arrivée de la crise sanitaire du Coronavirus, cette tendance à la délégation des activités relationnelles aux communautés de marque en ligne s'est amplifiée, car l'on a observé un pic d'activité fort après le confinement de mars 2020 en France (en moyenne 2,5 fois plus de demandes consommateurs qu'avant le confinement). Selon Zoé et Parmentier (2022), « dans le contexte d'une numérisation rapide et complète, impactée et exacerbée par des crises sanitaires telles que celle de COVID-19, il est plausible d'envisager une expansion continue et accélérée de ce type de communauté [communauté de marque en ligne] » (p. 4). La crise sanitaire a mis en évidence l'intérêt et l'efficacité des communautés en ligne pour connecter des personnes isolées en réponse à des problèmes urgents ou pour recréer des liens sociaux, démontrant ainsi aux marques que des activités de GRC pourraient être développées à travers ces communautés en ligne (Zoé et Parmentier, 2022).

Cette délégation des activités relationnelles à la communauté en ligne conduit à la naissance d'une forme particulière de GRC. En effet, d'abord vue comme une simple automatisation de processus de l'entreprise, la GRC a évolué pour être définie comme une stratégie d'entreprise visant à créer et maintenir une relation mutuellement bénéfique entre l'entreprise et le client (Jallat *et al.*, 2018 ; Payne et Frow, 2005). La littérature montre que deux types de GRC existent clairement (Harrison, Plotkin et Stanley, 2017 ; Homburg, Wilczek et Hahn, 2014 ; Poujol, 2008 ; Spekman, 2015 ; Volle, 2013) : la relation entreprise-client (plus connue sous l'appellation *Business to Customer*) dans laquelle l'entreprise développe une proximité avec des consommateurs particuliers et la relation entreprise-entreprise (ou *Business to Business*) utilisée pour être au plus près des clients de types entreprises et autres organisations. La délégation de la GRC à la communauté en ligne engendre quant à elle une relation entreprise/marque à communauté à consommateur, qui reste peu explorée par la littérature.

Déléguer la GRC à la communauté de marque en ligne pourrait être bénéfique pour les parties prenantes (Mandl et Hogreve, 2020 ; Sitz, 2006 ; Sone Mbassi, 2016). En effet, les (certains) membres de la communauté sont vus comme des experts de la marque et de son offre de produits et services. Ils consomment ses produits et services et vivent avec eux. Par conséquent, ils la connaissent très bien (Cihuelo, 2013 ; Tiffon, 2013). Par ailleurs, ces derniers sont amenés à endosser le rôle du personnel en contact et créent directement de la valeur pour l'entreprise en aidant cette dernière dans ses activités quotidiennes de contact client. Pour les clients et les prospects, les communautés de marques sont une source rassurante et crédible

d'accès à l'information sur l'offre et sur la marque du fait de leur expertise et de leur connaissance de la marque. Il convient néanmoins de souligner que cette délégation de la gestion de la relation client peut également générer des conséquences négatives pour la marque (Dujarier, 2009 ; El Karmouni, 2017 ; Ezan et Cova, 2008 ; Poujol, 2008). Sitz (2007) avait montré que certains membres des communautés jouent un rôle « d'évangélistes » en cherchant par tous les moyens à convertir les non-membres à la communauté. De ce fait, ils pourraient être tentés de survaloriser la marque qu'ils représentent suscitant par la suite de la déception chez les nouveaux consommateurs. Aussi faut-il noter que comme toute délégation, la délégation de la GRC à la communauté en ligne est exposée au risque de captation et de détournement du pouvoir délégué (Baheux, 2022 ; Retour *et al.*, 2015) et éventuellement servir aux intérêts personnels des consommateurs impliqués. Cela pourrait même conduire à une perte de contrôle des actions des membres impliqués dans cette GRC, ce qui peut se révéler désastreux pour les objectifs de la marque (Lallican, 2015). La délégation de la GRC à la communauté en ligne doit donc impliquer un contrôle (et un coût de contrôle) des actions des membres de la communauté en ligne. Enfin, cette stratégie gestion de la relation client pourrait conduire à des conflits de territoire entre la communauté et les conseillers de l'entreprise, les rôles des deux parties ayant tendance à se chevaucher (Ezan et Cova, 2008), ce qui est potentiellement générateur de tension et de coûts de coordination élevés. Cette délégation pourrait donc être génératrice de conflits d'intérêts.

Les premières recherches réalisées sur ce phénomène de délégation de la GRC par la marque se retrouvent dans les travaux Raimond (2010) et Velkovska (2015), qui mettent en évidence que les marques délèguent de plus en plus le travail des conseillers clients (y compris des centres d'appels) vers les plateformes d'échanges communautaires de leurs marques. Raimond (2010), en étudiant les manières dont les marques coordonnaient les interventions entre les participants aux forums, soulignait déjà que les forums d'entraide prenaient de plus en plus une forme institutionnelle dans l'organisation interne des entreprises de prestation de services. Velkovska (2015) a analysé quant à elle les activités en « coulisse » (et le changement dans l'organisation du travail) des conseillers téléphoniques des centres d'appels reconvertis en *Webconseillers* (selon ses propres termes) par l'élargissement de la participation des clients aux services sur les plateformes numériques.

Si les recherches de Raimond (2010) et Velkovska (2015) sont les travaux fondateurs qui ont initié les recherches suivantes sur la participation de la communauté de marque en ligne aux activités relationnelles de la marque, elles présentent toutefois des limites. Raimond a

investigué uniquement (à l'aide d'interviews) la nécessité de coordonner les interventions entre participants pour éviter toute discorde, et Velkovska (2015) s'est principalement penchée sur le travail de *Webconseiller* en analysant les variations entre le travail de ce dernier et celui d'un conseiller téléphonique. De plus, ces deux travaux ont porté sur une seule communauté de marque rendant ainsi les résultats beaucoup trop spécifiques à un secteur d'activité et donc difficilement transférables. Le sujet de la valorisation, par la marque, des communautés de marque en ligne en leur déléguant la GRC reste, de ce fait, peu exploré notamment sur ses formes, les enjeux de cette délégation pour les acteurs impliqués (la marque et les membres de la communauté) et surtout les mesures prises pour s'assurer de la bonne marche de cette valorisation.

Par conséquent, cette recherche propose d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : *comment la marque mobilise-t-elle l'expertise et les compétences de la communauté de marque en ligne dans le cadre de la délégation de la GRC à cette dernière ?*

Au regard de la littérature, cette question peut être décomposée en trois questions principales. La première questionne les potentielles formes que prend cette mobilisation (et cette valorisation), par la marque, de la communauté dans cette délégation de la GRC : *quelles formes la délégation par les marques de la GRC à leur communauté en ligne peut-elle prendre ?*

La seconde question s'intéresse aux enjeux et motivations de cette valorisation pour les acteurs impliqués, malgré la possible apparition d'inconvénients non négligeables de la délégation pour la marque (Baheux, 2022 ; Retour *et al.*, 2015). L'on pourrait également s'interroger sur les motivations des consommateurs membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans cette relation, car cela s'apparente à mise au travail du consommateur (Dujarier, 2009, 2014) : *Quels sont les motivations et enjeux des acteurs, qui portent cette délégation de la relation client à la communauté en ligne ?*

Enfin, la dernière question concerne les mécanismes de contrôle mobilisés par la marque pour se prémunir de ces éventuels risques liés à la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne : *quels sont les mécanismes de contrôle utilisés par les marques pour s'assurer de la bonne intervention des membres de la communauté en ligne dans le cadre de la délégation de la GRC ?*

Structure de la recherche

En vue de répondre aux questions de recherche posées, ce travail est structuré en deux parties : la première retrace successivement la présentation et la justification des choix

théoriques et des choix méthodologiques retenus, tandis que la deuxième est consacrée à la présentation des résultats issus du terrain, à leur confrontation à la littérature et à leur discussion.

La première partie, composée de trois chapitres, s'ouvre sur une revue de littérature qui présente un panorama des différentes conceptions de la délégation et de la GRC, dont celle que nous retiendrons pour la suite de cette recherche doctorale, et souligne la pertinence de cette conception de la délégation dans le cas de la GRC dévolue aux communautés de marque en ligne (chapitre 1). La délégation est ainsi présentée comme un contrat formel ou non permettant le transfert de pouvoir de décisions d'une entité à une autre. Ce transfert s'accompagne généralement par la mise en place de mécanismes de contrôle. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et la théorie du contrôle proposée par Ouchi (1980) sont convoquées pour éclairer les mécanismes de contrôle mis en place par la marque dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne. Le chapitre 2 présente le concept de communauté de marque en ligne et ses spécificités et tend à montrer d'une part comment la marque donne le pouvoir aux consommateurs réunis au sein des communautés de marque en ligne et d'autre part comment elle met ces derniers au travail. Il mobilise la théorie des coûts des transactions (Williamson, 1979) pour comprendre les motivations et enjeux des marques à déléguer la GRC et la théorie des usages et gratifications pour approcher les motivations des consommateurs membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée. Le chapitre 3 quant à lui nous servira à présenter et justifier nos choix méthodologiques. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps, la position paradigmatique retenue (l'interprétativisme) et ses implications sur le choix de notre design de recherche, où nous retracerons le processus de construction de notre objet de recherche et le mode de raisonnement (la démarche inductive) qui le sous-tend. Ensuite, nous présenterons dans un second temps, la pertinence de l'étude de cas multiples pour explorer notre problématique, avant d'exposer les justifications quant aux communautés de marque en ligne retenues pour cette recherche (Sosh, Darty et Dacia). Enfin, nous restituerons le processus d'analyse des données qui nous a permis d'aboutir aux résultats obtenus.

La deuxième partie de ce travail, composée de quatre chapitres, est consacrée à la présentation des résultats que nous avons fait émerger du terrain et à leur confrontation avec la littérature mobilisée. Le chapitre 4 présente les formes partielle et partenariale de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne. Il montre que certaines activités relationnelles restent réservées aux responsables de la marque et ne pourraient être déléguées et que les communautés en ligne tendent à se spécialiser sur certaines activités au détriment des autres.

Le chapitre 5 décline les enjeux de la délégation pour les acteurs impliqués dans la relation client et montre la variété de leurs motivations qui sont d'ordres économiques et financiers et d'image pour la marque et d'ordre social pour les membres les plus actifs (ou centraux) de la communauté et d'apprentissage pour les membres périphériques (les moins actifs). Le chapitre 6 souligne les risques d'adoption par les membres de la communauté de comportements contre-performants, avant d'aborder les mécanismes de contrôle mis en place par la marque pour éviter ces comportements déviants. Deux principaux mécanismes de contrôle sont identifiés, un contrôle systématique reposant à la fois sur un dispositif manuel et un dispositif automatique de contrôle et un contrôle *a priori* qui permet de vérifier en amont les échanges au sein de la communauté.

Le chapitre 7 quant à lui est consacré à la discussion des résultats obtenus, ainsi que leurs implications pratiques. Concrètement, ces résultats sont mis en perspective avec la littérature pour souligner les contributions de notre recherche à l'enrichissement des travaux sur la valorisation des compétences des consommateurs en montrant les formes de délégation de la relation client à la communauté en ligne et en montrant l'appropriation de ce rôle par les membres participants à améliorer les compétences des consommateurs membres. Ce travail contribue également à irriguer et dialoguer avec les théories mobilisées dans cette recherche en les confortant et/ou en les amendant (théorie de l'agence, théorie du contrôle d'Ouchi, théorie des coûts de transaction, théorie des usages et gratification). Il concourt aussi à la littérature sur la GRC en mettant en évidence une forme particulière de GRC qui se distingue des GRC BtoC et BtoB identifiées dans la littérature : la GRC marque-communauté-consommateur.

Sur le plan des implications managériales, cette recherche permet aux managers de mieux explorer le potentiel commercial que représentent leurs communautés de marque en ligne en leur fournissant des éléments actionnables (tels que les principaux facteurs de motivation de membres de la communauté) pour inciter les membres de la communauté à s'impliquer davantage dans la GRC déléguée. Elle leur propose également des mécanismes de contrôle (contrôle systématique ou contrôle *a priori*) afin de coordonner convenablement les activités des personnes impliquées pour éviter d'éventuels conflits entre les acteurs. Enfin, cette recherche doctorale donne également à réfléchir sur le plan éthique sur la responsabilité de cette pratique du marketing qui tend à se répandre dans la mesure où il s'agit d'une mise au travail du consommateur (Dujarier, 2009, 2014) sans contrepartie à la juste valeur des tâches réalisées, ouvrant ainsi la voie à des recherches futures.

PARTIE 1. LA DÉLÉGATION DE LA GRC AUX COMMUNAUTÉS DE MARQUE EN LIGNE : DU CADRAGE THÉORIQUE AUX CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

« *Écrire une revue de littérature semble à beaucoup d'auteurs un travail relativement facile comparé aux autres parties du travail de l'article. C'est qu'ils confondent sans doute la revue de littérature avec un simple exercice de recension de l'existant. Autant que les autres parties, il s'agit d'un travail créatif. Cette créativité est d'autant plus difficile à mettre en œuvre qu'elle se réalise avec le travail des autres, ce qui a tendance à créer des cadres cognitifs dont il est difficile de se débarrasser. [...] Nul besoin d'écrire des choses « géniales », mais il faudrait déjà les écrire de façon rigoureuse* » (Berland, Piot et Stolowy, 2013). Cette citation souligne l'importance capitale et la rigueur à accorder à la construction de la revue de la littérature d'une recherche scientifique donnée. En effet, cette dernière permettra au chercheur de prendre connaissance des recherches qui ont déjà été faites, leurs conclusions, mais surtout leurs limites et les critiques que l'on pourrait formuler vis-à-vis de ces recherches. Elle permettra également au chercheur d'adopter un positionnement pertinent et cohérent dans l'univers des paradigmes existants sur les phénomènes auxquels il s'intéresse. Enfin, selon ces auteurs, la revue de la littérature doit permettre de justifier le choix du cadre théorique retenu par l'auteur. En effet, l'on aura compris à sa lecture pourquoi les autres cadres sont « mauvais »,

insuffisants ou peu pertinents, et pourquoi le cadre proposé par le chercheur est le « bon ». Elle permet éventuellement la formulation de propositions ou d'hypothèses de recherches qui vont guider la suite du projet de recherche.

La première partie de ce travail doctoral est classiquement consacrée à la construction de notre revue de littérature sur la délégation de la gestion de la relation client aux communautés de marque en ligne, ainsi que les choix méthodologiques que cette revue de littérature inspire.

Elle se décompose en trois chapitres. Le chapitre 1 permettra de montrer en quoi le concept de délégation est pertinent pour investiguer la GRC au sein des entreprises. Ensuite, le chapitre 2 montrera comment l'on est passé de la prise de pouvoir par les membres de la communauté de marque en ligne à leur participation à la GRC de la marque. Dans le chapitre 3 enfin, nous explicitons le choix de situer notre recherche dans le paradigme interprétativiste avec une méthode qualitative basée sur l'étude de cas multiples. A cette fin, nous définissons tout d'abord la démarche qui conduit de la scientificité de la connaissance à produire avec l'adoption d'une posture épistémologique, avant d'envisager les implications du paradigme adopté, les critères d'évaluation de la recherche ainsi que les procédures mises en place afin de les respecter.

CHAPITRE 1. LA DÉLÉGATION : UN CONCEPT FERTILE POUR LA GRC DANS LES ORGANISATIONS

Avec le développement de la concurrence à partir des années 1950, la GRC s'est imposée progressivement aux entreprises qui souhaitent (et qui souhaitent) rester compétitives (Basaille et al., 2014 ; Billé et Soparnot, 2006 ; Buttle, 2004). Elle a longtemps été réservée aux employés internes de l'entreprise pour développer et entretenir des relations durables avec le client, avant d'être, en partie externalisée pour des raisons de coûts vers les prestataires externes (centre d'appels, représentants, cabinets...). Aujourd'hui, cette GRC est transférée, sous la forme d'une délégation, aux communautés de marque en ligne. Ce chapitre montrera en quoi la notion de délégation dans les entreprises est pertinente pour comprendre la portée et les enjeux de la participation de la communauté de marque en ligne à la GRC. Il s'agira pour nous de faire un état des lieux des travaux de recherche sur ces concepts tout en montrant leur pertinence et leur singularité dans notre projet de recherche. Nous présentons successivement les évolutions des définitions données à la notion de délégation, les formes et apports de la délégation pour les différents acteurs concernés, les avantages et inconvénients des pratiques de délégation ainsi que les implications de contrôle qui en découlent pour les marques, et en quoi la GRC devient un terrain prometteur pour l'étude de la délégation.

I. Définition du concept de délégation

La notion de *délégation* fut employée à l'origine par les juristes (Retour *et al.*, 2015) et notamment en droit administratif faisant donc intervenir les théories des contrats juridiques. C'est à partir de la contribution de l'école classique de la théorie des organisations dont les éminents précurseurs sont Taylor, Fayol et Weber que la notion de délégation fut effectivement utilisée en management des entreprises (Bronckart, 2015 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015).

La conceptualisation de la délégation en sciences juridiques

1. La délégation : un contrat de transmission de pouvoirs

Selon le juriste Serge Braudo⁴, « *en procédure, la délégation est utilisée dans le sens où l'on l'entend en droit administratif. C'est la transmission d'un pouvoir ou d'une compétence* ».

⁴ Serge Braudo « Délégation - Définition ». *Dictionnaire juridique* (<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/delegation.php>). Page consultée pour la dernière fois le 10/08/2023

De cette définition, trois termes nous interpellent : *transmission, pouvoir et compétence*. La transmission sous-entend l'idée de « contamination » signifiant que l'individu qui délègue permet à celui à qui l'on délègue de pouvoir exercer tout ou partie de la même action (Baheux, 2022 ; Bronckart, 2015). Cela ne signifie pas forcément que celui qui délègue arrête totalement d'exercer la même action. Les deux parties concernées (délégant et délégué) peuvent exécuter conjointement les mêmes actions.

Sur le plan juridique, la notion de pouvoir dans la conceptualisation proposée par Braudo renvoie au droit de décision et d'accomplissement d'un acte juridique selon les termes de Ferrier (2017). Selon l'article 1100-1 du Code civil français en vigueur depuis octobre 2016, « *les actes juridiques sont des manifestations de volonté destinées à produire des effets de droit.* », c'est-à-dire des volontés qui ont des conséquences juridiques.

La compétence, quant à elle, fait référence au ressort territorial et à l'ensemble des ressources nécessaires pour l'accomplissement de l'acte juridique en question (Lallican, 2015). Ainsi, « *le Président d'un Tribunal peut donner délégation à un de ses collègues appartenant à une autre juridiction en vue d'entendre un témoin domicilié dans le ressort de cette dernière.* ».

Par ailleurs, selon Braudo, la délégation telle qu'on l'entend en sciences juridiques peut désigner un autre phénomène. En effet, dans une acception proche à la première, une délégation peut être vue comme *une convention par laquelle un débiteur (le délégant) donne à une personne (le délégué) qui lui doit de l'argent ou toute autre prestation, l'ordre de se libérer de sa dette entre les mains d'une tierce personne qu'il désigne (le délégataire)*. Cette conceptualisation s'apparente aux pratiques commerciales observables dans les entreprises utilisant les effets de commerce tels que le billet à ordre ou la lettre de change : un commerçant qui tire une lettre change sur son client et qui la fait endosser ensuite par son fournisseur pour le règlement de ses factures. La validité de la délégation ne nécessite pas que soit faite la notification prévue par la cession de créances (c'est le cas par exemple des chèques endossables). Également, le délégué ne peut opposer au délégataire aucune exception tirée de ses rapports avec le délégant ou des rapports entre le délégant et le délégataire. Cette conceptualisation se distingue de la première conceptualisation, car elle met en relation obligatoirement au moins trois personnes (physiques et/ou morales).

Par ailleurs, comme le montrent les paragraphes précédents, la délégation implique obligatoirement une entente entre au moins deux personnes ou parties. Cela conduit nécessairement à se questionner sur ces formes d'ententes notamment en regardant les travaux

sur les théories des contrats. Nous exposons d'abord les conceptualisations du contrat avant de présenter ensuite les formes de contrats qui existent.

2. Définition de la notion de contrat

Les chercheurs en sciences juridiques furent parmi les premiers à s'intéresser à la notion de contrat et à tout ce dont elle renferme (Charpentier, 2002, 2005 ; Désert, 2014 ; Grotius, 1936 ; Moradinejad, 2019 ; Nguyen, 2013). Selon le dictionnaire Le Grand Robert, étymologiquement, le mot contrat vient du substantif latin *contractus* qui signifie *proprement lier, resserrer*. A l'origine, le contrat servait à rapprocher et à lier des entités. L'article 1102 du Code civil modifié par l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 - art. 2, définit le contrat comme *un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations*. Cet article montre que pour qu'il y ait contrat, il faut qu'il y ait accord volontaire des parties. Ensuite, le contrat peut être destiné à créer, modifier ou éteindre des obligations. Cela pourrait être le cas de la création ou de l'augmentation du capital d'une entreprise. Enfin, selon le Code civil, le contrat permet de transmettre des obligations : c'est le cas de la délégation de pouvoir d'une personne à une autre. Dans cette analyse, le terme *personne* est à penser au-delà de l'individu puisqu'il désigne à la fois les personnes physiques et les personnes morales (entreprises, institutions, groupes d'individus, communautés...).

Grotius (1936) propose une définition du contrat qui semble faire l'unanimité chez un grand nombre d'auteurs (Charpentier, 2002, 2005 ; Lee, 1927). Il s'agit d'un acte volontaire par lequel une personne promet quelque chose à une autre personne, dans l'intention que celle-ci l'accepte et qu'elle puisse exiger l'exécution de la promesse. Les recherches vont par la suite s'intéresser aux termes clés ressortis de cette définition. D'abord, le terme « acte volontaire » est mis en avant : pour qu'il y ait contrat, il est primordial qu'il y ait le consentement surtout volontaire (et ne souffrant d'aucune contrainte extérieure) de l'ensemble de toutes les parties prenantes (Bélanger, Moraru et Drom, 2010 ; Charpentier, 2002 ; Fréchette, 2010 ; Nguyen, 2013). Cela est si primordial qu'une absence de consentement de toute forme que ce soit entraîne l'absence de contrat. C'est d'ailleurs pour cela que Bélanger, Moraru et Drom (2010) définissent le contrat comme le produit de la rencontre des volontés des différentes parties⁵. Cette définition s'applique aussi dans les formes contractuelles relevant du volontarisme. Le

⁵ La définition de la notion de contrat des auteurs Bélanger, Moraru et Drom (2010) est inspirée du Code civil français de 1804 et du Code civil du Bas Canada de 1866

second terme qui va intéresser les chercheurs, c'est le terme « promet ». Cette promesse peut être matérialisée physiquement (en signant par exemple au bas une feuille listant l'ensemble des articles stipulant les conditions de création dudit contrat) ou manifestée oralement (en prenant un engagement solennel devant une personne par exemple).

3. Les types de contrats et leurs critères de validité

La définition de Grotius (1936) a une orientation essentiellement juridique, cependant elle reflète aussi bien les contrats sociaux dont on retrouve le contenu dans les travaux de Jean-Jacques Rousseau, l'un des principaux précurseurs. Pour Cumyn (2005), la distinction entre contrat juridique et contrat social réside essentiellement dans l'identification nette ou non des parties prenantes. On parle de contrat juridique lorsque les parties contractantes sont clairement désignées. Il ajoute en disant que contrairement au contrat social, le contrat juridique est une source autonome de normes sanctionnées par le droit. Le contrat juridique s'applique uniquement aux parties ayant consenti à ces règles tandis que le contrat social, par son caractère inclusif, unit la société tout entière et fonde la légitimité de la loi et des autorités qui ont établi cette loi. En clair, on parle de contrat juridique lorsque les parties contractantes sont clairement désignées ; dans le cas contraire, il s'agit d'un contrat social : le contrat est « signé » avec la société ou l'organisation tout entière. Par exemple, en naissant sous un gouvernement déjà constitué, l'individu devient partie prenante au contrat social de ce gouvernement : il se doit de respecter les lois, règles et autorités de ce gouvernement sans avoir à y consentir expressément. L'investigation des notions de promesse et d'acte volontaire dans la définition de Grotius (1936) fut très riche conduisant respectivement à la distinction de plusieurs types de contrats et à la naissance de plusieurs critères d'existence et donc de validité d'un contrat.

Dans ce paragraphe, nous nous intéressons particulièrement aux contrats de type juridique. En effet, comme nous avons pu le montrer dans le paragraphe précédent, le contrat juridique est celui dont les parties prenantes sont clairement identifiées dès le départ. Il en est de même dans le cas de la relation entre les marques et leurs communautés en ligne qui « collaborent » pour proposer un service relationnel aux membres et aux prospects et aux potentiels membres de la communauté. Ainsi, la mise en œuvre de ce type de contrat implique forcément des conditions de validité. La littérature distingue plusieurs types de contrats juridiques en fonction de la forme prise par le contrat (Charpentier, 2002, 2005 ; Désert, 2014 ; F ; Nguyen, 2013), de la qualification opérée par le législateur du contrat (Désert, 2014 ; Fréchette, 2010) et du support utilisé pour la mise en place du contrat (Moradinejad, 2019).

- **Les types de contrats en fonction de la forme que prennent ces derniers**

Lorsque nous nous intéressons aux formes prises par les contrats juridiques, nous remarquons que la littérature distingue deux grands types de contrats : le formalisme et le consensualisme (Charpentier, 2002, 2005 ; Désert, 2014 ; F ; Nguyen, 2013). Le formalisme peut être vu comme un phénomène essentiellement primitif, car historiquement, il a été le premier type à exister. Charpentier (2002) le définit comme un principe en vertu duquel la formation d'un acte juridique dépend de l'accomplissement de formalités. En soutenant cette définition, Nguyen (2013) précise toutefois qu'il faut faire la part des choses entre forme et formalisme. Nous avons tendance à confondre la forme avec les éléments relatifs à un document ou à un objet (langue, grammaire, nombre de pages, entête, couleur du document/objet...). Cependant, le formalisme possède une vision orientée vers l'accomplissement de formalités que nous pouvons qualifier de rites regroupant un ensemble de conditions de validité du contrat. Par exemple, le formalisme veut premièrement que la condition de consentement des parties soit réunie ; ensuite, il prévoit que les parties soient toutes capables mentalement (deuxième condition de validité). Troisièmement, le formalisme exigera que les termes du contrat ne soient pas en conflit avec la loi. Le formalisme peut également exiger l'établissement d'un document physique (listant l'ensemble des termes du contrat paraphé, daté et signé par l'ensemble des parties) ou l'accomplissement d'un acte matérialisant la signature du contrat (pacte par le sang, discours solennel, acte d'initiation...). Lorsque le droit prescrit l'utilisation d'une forme déterminée, celle-ci, en principe, n'a pas seulement pour fonction d'exprimer la volonté, elle crée le contrat.

Selon la littérature, ce type de contrat présente plusieurs avantages (Bélanger, Moraru et Drom, 2010 ; Charpentier, 2002, 2005 ; Nguyen, 2013). D'abord, par son caractère formel, le formalisme possède une fonction de communication. Il permet d'informer les parties sur les termes du contrat et les modalités de son exécution. Ensuite, ce type de contrat a un caractère probatoire : il permet aux différentes parties contractantes d'apporter une preuve de l'existence du contrat. Il en résulte une fonction protectrice donnant lieu à la protection des intérêts, des biens et des contractants.

A côté du formalisme, l'on retrouve le consensualisme. Ce dernier est défini comme *un principe selon lequel le seul consentement des parties contractantes suffit à la formation du contrat sans qu'une forme particulière ne soit exigée pour l'extériorisation de ce consentement* (Nguyen, 2013). Le consensualisme permet l'accord des volontés sans qu'il soit nécessaire de faire référence aux obligations auxquelles il donne naissance. Avec ce type de

contrat, l'accord de volonté seul suffit pour la validité du contrat. C'est l'une des raisons pour lesquelles les auteurs le considèrent comme *le principe de liberté de la forme* (Charpentier, 2005 ; Fréchette, 2010 ; Nguyen, 2013), même si cela n'implique pas forcément l'absence de forme (Charpentier, 2002). Le consentement crée une convention qui doit être respectée par les parties. Par convention, Charpentier (2002) entend tout engagement qui se forme par le consentement mutuel de deux ou plusieurs personnes qui fondent entre elles une loi d'exécuter ce qu'elles promettent. Ainsi, le consensualisme se caractérise par le respect de la parole donnée et par le principe que seul celui qui a véritablement consenti est lié, et si et seulement si son obligation est fondée sur une cause légale. Charpentier ajoute que le consensualisme est également fondé sur la théorie de l'autonomie de la volonté. Les contractants sont libres de modeler le contrat comme ils le souhaitent (liberté de l'action, de la forme du contrat, du contenu du contrat). Le consensualisme donne également la possibilité aux contractants d'émettre unanimement des conditions et/ou règles spéciales pour l'exécution du contrat (Désert, 2014). Cette idée est parfaitement illustrée par les ruptures à l'amiable (avant terme) des contrats de travail entre un employeur et un employé. En effet, si le législateur autorise les deux parties à s'opposer à une rupture d'un contrat avant termes, les parties peuvent décider consensuellement de rompre leur accord avant l'échéance.

Le consensualisme présente beaucoup d'avantages. Il est considéré comme l'un des contrats les plus simples (Fréchette, 2010 ; Nguyen, 2013) favorisant ainsi la rapidité des opérations et de sa création. Le commerce international (surtout celui de la vente en ligne) a contribué à vulgariser l'utilisation du contrat de type consensualiste. L'article 11 de la Convention de Vienne⁶ stipule d'ailleurs que *le contrat de vente n'a pas à être conclu ni constaté par écrit et n'est soumis à aucune autre condition de forme*. Les principes d'Unidroit relatifs aux contrats de commerce international de 2016 ajoutent que *ses principes n'imposent pas que le contrat, la déclaration ou tout autre acte soit conclu ou constaté sous une forme particulière. Il peut être prouvé par tous moyens, y compris par témoins*⁷. Par ailleurs, le consensualisme présente l'avantage d'être moins coûteux en termes d'opérations juridiques et de lourdeur de traitement de ces opérations. Il renforce également la bonne foi des parties et

⁶ La Convention des Nations Unies sur les Contrats de Vente internationale de Marchandises (CVIM) a tenu sa sixième session extraordinaire à Vienne (Autriche) le 11 avril 1980. Au cours de cette session, elle adopte un ensemble de règles uniformes applicables aux contrats de vente internationale de marchandises.

⁷ Extrait de *Les principes d'Unidroit relatifs aux contrats de commerce international* version 2016, article 1.2, p. 9.

permet d'éviter une inefficacité du contrat fondée sur une simple irrégularité de la forme qui peut être souvent injuste et absurde (Nguyen, 2013). Le consensualisme apparaît ainsi comme une solution permettant de surmonter des limites retrouvées dans le formalisme.

Cependant, les chercheurs soulignent que le formalisme et le consensualisme ne doivent pas être vus comme opposés, mais plutôt complémentaires (Charpentier, 2002 ; Désert, 2014 ; Nguyen, 2013). En effet, le principe de liberté de la forme imputé au consensualisme n'implique pas forcément l'absence de forme. De même, le formalisme n'est pas synonyme d'immobilisme ou de rigidité, mais il peut être légèrement différent d'une région à une (les différents états aux Etats-Unis par exemple), d'une organisation à une autre ou encore d'une période à une autre. La complémentarité entre formalisme et consensualisme est bien fondée. Cela peut être illustré de la manière suivante : l'entente par laquelle les parties décident que la formation du contrat dépendra par exemple de la confection d'un écrit est un contrat relevant du consensualisme, tandis que leur contrat écrit qui en résulte peut être considéré comme un contrat relevant du formalisme. Les formalités obligatoires sont seulement celles imposées par le législateur. Mais la loi offre également la liberté des contrats qui permet aux contractants d'émettre consensuellement des lois qui leur sont propres pour leurs accords.

Les contrats de délégation dans les entreprises peuvent donc être de type formaliste ou de type consensualiste, ou encore l'une des deux formes avec des éléments caractéristiques de l'autre forme. Dans le cas où ils sont de type formaliste, le délégant s'assure du respect de tous ses critères de validité pour son élaboration et sa mise en place. Cela est souvent le cas dans les délégations définitives d'activités à une autre personne. Dans le cas d'une délégation temporaire, ces contrats de délégation prennent généralement une forme consensualiste (Baheux, 2022 ; Bronckart, 2015). Dans ce cas, le principe de la liberté de la forme s'implique : chaque marque a le choix de définir avec sa communauté en ligne la forme qui convient le mieux à la délégation de la GRC. Ainsi, l'investigation des formes prises par la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne nous conduira à interroger la forme prise par le contrat existant entre la marque et la communauté.

- **Les types de contrats selon la qualification juridique des contrats**

Désert (2014) et Fréchette (2010) se sont intéressés à la qualification opérée des contrats afin d'identifier les différentes formes que ces derniers pourraient prendre. Pour Fréchette (2010), la qualification contractuelle est définie comme *l'opération intellectuelle consistant à rattacher un cas concret à un concept juridique abstrait reconnu par une autorité normative afin de lui appliquer un régime*. Plus précisément, il s'agit de donner effet aux règles juridiques

établies dans une situation particulière (un litige entre les parties par exemple), à un moment précis de l'exécution du contrat et pour le cas d'un contrat bien identifié par la qualification. Selon l'auteur, il ne faut pas confondre la qualification avec la classification. En effet, si la qualification consiste à « baptiser » chaque situation précise par le biais d'un concept juridique précis, la classification, elle, revient à regrouper les contrats qui sont similaires aux yeux de celui qui réalise cette classification. Il s'agit de faire rentrer un contrat dans l'une des classes créées par la qualification (Désert, 2014 ; Moradinejad, 2019). De même, la qualification du contrat de délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne permettra de connaître son contenu et ses implications pour la marque et pour la communauté en ligne.

L'étude des contrats nécessite d'identifier trois ordres de règles (Bélanger, Moraru et Drom, 2010) : la volonté des parties, c'est-à-dire le principe de l'accord des parties et de la liberté du contrat (Charpentier, 2002, 2005 ; Nguyen, 2013), les règles générales (Bélanger, Moraru et Drom, 2010 ; Désert, 2014 ; Fréchette, 2010) et les règles spéciales (Désert, 2014 ; Fréchette, 2010). Les règles générales regroupent l'ensemble des caractéristiques que l'on retrouve dans toutes les formes possibles du contrat. A cet effet, elles regroupent les éléments telles que le consentement mutuel des parties, la capacité juridique des parties, l'objet du contrat non interdit par le législateur... A l'opposé, les règles spéciales regroupent les caractéristiques spécifiques à chaque type de contrat. Ce sont les éléments permettant d'isoler un contrat par rapport à un autre. A cet effet, les spécialistes de la qualification des contrats s'intéressent plus à ce groupe de règles, car ce sont ces règles dites spéciales leur qui permettront réellement d'identifier et qualifier chaque contrat.

En tenant compte du critère de qualification du contrat, la littérature distingue deux grands groupes de contrats : les contrats nommés et les contrats innomés (Désert, 2014 ; Fréchette, 2010 ; Moradinejad, 2019). Les contrats nommés ont un régime propre et spécial établi par le législateur (par le biais de la loi ou de la jurisprudence). Ce dernier a pris le soin d'attribuer une dénomination au contrat. Ainsi nous pouvons citer à titre illustratif les contrats nommés tels que le contrat de bail, le contrat de vente, le contrat de prêt, le contrat de mandatement... Les contrats innommés quant à eux sont nés de la pratique, mais auxquels la loi et la jurisprudence ne se sont pas particulièrement intéressées. En effet, dans la majeure partie des cas, ces contrats ne représentent qu'une infirme partie et/ou fonctionnent déjà très bien sans l'intervention de l'autorité législative.

Désert (2014) va aller plus loin en s'intéressant davantage aux contrats nommés qu'il qualifie de contrats spéciaux. Dans ses travaux, en plus des contrats nommés et des contrats

innommés, l'auteur distingue les contrats civils et les contrats commerciaux. Le caractère civil ou commercial est déterminé par l'environnement dans lequel est conclu le contrat. Il est commercial si pour l'une des parties au moins, il constitue un acte commercial, c'est-à-dire soumis au droit commercial (le contrat de vente, le contrat de bail). En revanche, si l'accord conclu ne représente pas un acte commercial pour toutes les parties, le contrat résultant est qualifié de contrat civil (le contrat de mariage ou le pacte civil de solidarité par exemple)⁸. Dans le cas précis du « contrat de délégation » de la GRC aux communautés de marques en ligne par les marques, l'une des parties prenantes est une organisation dont l'activité principale est quasiment à cent pourcent commerciale. Dans cette logique, nous pouvons *a priori* considérer que ledit « contrat de délégation » serait un contrat commercial, car une partie prenante au moins, les marques, est une entité marchande. Dans ce cas, la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne serait par conséquent soumise au droit commercial, droit qui régit les contrats commerciaux.

Désert (2014) distingue ensuite les contrats portant sur une chose, les contrats-cadres de distribution et les contrats portant sur un service. Les contrats portant sur une chose peuvent concerner soit le transfert de la propriété de la chose en question (la vente ou la donation), soit la jouissance ou l'usage de la chose par celui à qui elle est transférée (le prêt ou le bail), soit la simple détention de la chose (le dépôt). Les contrats-cadres de distribution concernent les accords portant sur l'organisation des relations contractuelles entre les fournisseurs et les distributeurs. Enfin, les contrats portant sur les services permettent la réalisation d'une prestation intellectuelle. Nous pouvons mettre dans cette catégorie les contrats d'entreprise, les contrats de mandat et d'exécution d'un marché donné. En tenant compte des idées de ce paragraphe, pouvons considérer que « le contrat de délégation » de la GRC aux communautés de marque en ligne pourrait *a priori* être classé dans ce type de contrat, c'est-à-dire le qualifier de contrat portant sur un service. En effet, dans cette délégation, c'est principalement l'expertise et les connaissances des membres de la communauté qui sont mises à contribution pour assurer les activités de GRC (qui sont essentiellement des services rendus aux consommateurs). Le contrat de délégation présente un caractère de prestation de service et de prestation

⁸ Chapitre Ier : Du pacte civil de solidarité (Articles 515-1 à 515-7-1) relatif au pacte civil de solidarité et du concubinage (Version en vigueur à la date du 02 mai 2023)

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070721?etatTexte=VIGUEUR&etatTexte=VIGUEUR_DIFF

intellectuelle, car la GRC couvre un important volet des activités commerciales de l'entreprise notamment le conseil, l'information, le service après-vente...

4. Contrat de travail et travail dissimulé

Si l'on considère les points précédents, le contrat de travail pourrait *a priori* être qualifié de contrat commercial. En effet, il est conclu généralement entre une personne physique et une personne morale en vue de la réalisation de tâches pour le compte de cette dernière. Cependant, cette idée est facilement critiquable dans la mesure où des organisations à but non lucratif telles que les associations et les administrations publiques proposent également ce type d'accord. Le contrat de travail dépasse donc la sphère commerciale et ne peut être réduit au monde des entreprises. Selon le ministère français du travail, du plein emploi et de l'insertion, *un contrat de travail existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur)*⁹. Cette définition met l'accent sur trois éléments nécessaires à l'existence d'un contrat de travail : l'existence d'une prestation de travail, l'existence d'une rémunération versée en contrepartie de la prestation et l'existence d'un lien de subordination juridique (Dockès, 2011, 2019 ; Radé, 2022). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, dans un contrat de travail, le travailleur n'est pas forcément une personne physique. Selon l'Article L1224-3-1 du Code du travail, le travailleur peut aussi être une personne morale telle qu'une entreprise indépendante. Le critère de la subordination juridique stipule que l'existence d'un contrat de travail suppose obligatoirement un rapport de subordination entre l'employeur et le travailleur. En clair, cela concerne l'existence d'un pouvoir de direction (l'employeur donne des ordres et des directives à l'employé, organise et planifie le travail de ce dernier), l'existence d'un pouvoir de contrôle (d'en contrôler l'exécution) et l'existence d'un pouvoir de sanction (sanctionner les manquements de son travailleur) (Dockès, 2019 ; Radé, 2022).

Aujourd'hui, avec le développement du numérique (réseaux sociaux, applications digitales, forums de discussion...), la définition du contrat de travail fait l'actualité des débats scientifiques. En effet, le numérique a entraîné la naissance de nouvelles formes d'organisation du travail (telles que l'ubérisation et les plateformes collaboratives) qui rendent les critères classiques d'existence du contrat de travail difficilement identifiables (Dockès, 2019 ; Pasquier, 2017 ; Radé, 2022). Ainsi, il est difficile par exemple de cerner la subordination d'un livreur

⁹ Définition recueillie sur le site internet du ministère français du travail, du plein emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/> (page consultée pour la dernière fois le 06/03/2023)

ou d'un conducteur de taxi avec l'entreprise Uber. Les entreprises qui évoluent dans ce secteur pourraient donc se retrouver à la limite du cadre légal et tomber dans une situation de travail dissimulé.

Selon l'article L8221-5 du Code du travail, «est réputé travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié le fait pour tout employeur : (1) soit de se soustraire intentionnellement à l'accomplissement de la formalité [...] relative à la déclaration préalable à l'embauche ; (2) soit de se soustraire intentionnellement à la délivrance d'un bulletin de paie ou d'un document équivalent défini par voie réglementaire, ou de mentionner sur le bulletin de paie ou le document équivalent un nombre d'heures de travail inférieur à celui réellement accompli, si cette mention ne résulte pas d'une convention ou d'un accord collectif d'aménagement du temps de travail conclu [...] ; (3) soit de se soustraire intentionnellement aux déclarations relatives aux salaires ou aux cotisations sociales assises sur ceux-ci auprès des organismes de recouvrement des contributions et cotisations sociales ou de l'administration fiscale ». Aussi connu sous les appellations « *travail au noir* », « *au black* », « *travail non-déclaré* »..., le travail dissimulé représente une infraction et peut conduire à des poursuites judiciaires (Dellacherie, 2019 ; Duquesne, 2010). Un cas concret de ce débat est celui de l'entreprise Take Eat Easy qui a été poursuivie en 2018 par ses 3 000 ex-livreurs pour motif de contrat dissimulé. La Cour de Cassation de Paris avait alors qualifié de contrat de travail la relation existante entre Take Eat Easy, sa plateforme numérique et ses livreurs à vélo. Elle tranche ainsi dans l'un des débats les plus agités du droit du travail, celui qui vise les nouvelles organisations du travail et plus particulièrement les travailleurs des plateformes, parfois dits « ubérisés ». À la suite de ce jugement, la plupart de ces travailleurs devraient être qualifiés de « salariés », ce qui leur permettra de bénéficier notamment des avantages prévus par le Code du travail (SMIC, congés payés, représentation du personnel...), du régime général de la sécurité sociale, des garanties en matière d'accident du travail et de l'assurance chômage (Dellacherie, 2019 ; Dockès, 2019 ; Duchange, 2022).

La question du contrat de travail et du travail dissimulé soulève un questionnement pertinent dans le cadre de cette recherche. En effet, les communautés de marques en ligne impliquées dans la GRC sont assimilables aux plateformes collaboratives en ligne. Elles regroupent des personnes physiques qui sont mises au travail par les marques (Dujarier, 2014 ; El Karmouni, 2017). Il convient donc de questionner la nature de ce travail : s'agit-il d'un travail salarié ? Au regard des travaux sur les contrats et de la législation, existe-t-il un contrat de travail entre les membres de la communauté et les entreprises propriétaires de ces marques ?

Les entreprises qui délèguent leurs activités de GRC à ces communautés en ligne ne risquent-elles pas de se retrouver dans un cas de travail dissimulé ? Que font-elles éventuellement pour s'en prémunir ? Globalement, quelles formes contractuelles prend cette délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne ? La partie 2 de ce travail consacrée à la présentation des résultats de cette recherche apportera des réponses à ces questionnements. Le tableau suivant résume l'ensemble des paragraphes développés ci-dessus concernant les théories du contrat juridiques dans lesquelles s'inscrivent les contrats de délégation dans les entreprises.

Tableau N° 1 : Tableau récapitulatif des types de contrats juridiques

Critère de différenciation	Type de contrat
Forme prise par le contrat (Charpentier, 2002, 2005 ; Nguyen, 2013, 2013)	Formalisme : accomplissement de « rites » solennels et/ou réels pour qu'il y ait contrat (généralement le cas du contrat de délégation définitive)
	Consensualisme : principe de liberté de la forme. Le seul consentement des parties suffit à la formation du contrat (généralement le cas du contrat de délégation temporaire)
Qualification opérée (Bélanger, Moraru et Drom, 2010 ; Désert, 2014 ; Dockès, 2019 ; Duchange, 2022 ; Fréchette, 2010)	Contrat nommé : contrat possédant un régime propre et spécial établi par le législateur (par le biais de la loi ou de la jurisprudence)
	Contrat innommé : contrat né de la pratique, mais auquel la loi et la jurisprudence ne se sont pas intéressées particulièrement
	Contrat civil : l'accord conclu ne représente pas un acte commercial pour toutes les parties
	Contrat commercial : pour l'une des parties au moins, l'accord constitue un acte commercial (exemple du contrat de délégation impliquant la marque avec une entité telle que sa communauté)
	Contrat portant sur une chose : vente, prêt, bail, dépôt...
	Contrat-cadre de distribution : accord portant sur l'organisation des relations entre fournisseur et distributeur
	Contrat portant sur un service : accord permettant la réalisation d'une prestation intellectuelle par une autre personne (exemple de la délégation de la GRC à la communauté)
Contrat de travail : accord par lequel une personne s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la subordination d'une autre personne	

Source : par nous, à l'aide de la littérature mobilisée

La dimension contractuelle de la délégation souligne des questionnements pertinents pour ce présent travail. Cependant, la délégation est aussi composée d'une autre dimension : la dimension managériale, qui réside dans les notions mêmes d'activités déléguées et d'exercice de pouvoir par le délégué. C'est la raison pour laquelle les chercheurs en sciences de gestion se sont aussi intéressés à ce concept de délégation.

La conceptualisation de la délégation en sciences de gestion

Fleming (2009) déclarait déjà en 2009 que la délégation peut et doit être considérée comme une compétence de survie managériale. Pour lui, la délégation est définie comme un processus par lequel un manager transfère des autorités et des responsabilités à un (ou plusieurs) collaborateur(s) inférieur(s) dans la hiérarchie organisationnelle dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience et pour mieux développer et utiliser le talent du personnel. Cette définition s'inscrit pleinement dans une optique de gestion des ressources humaines. Cependant, elle souligne des points qui nous paraissent très intéressants.

D'abord, elle souligne l'idée de transfert d'autorité et de responsabilité (Bronckart, 2015) rejoignant ainsi l'idée proposée par les juristes quand ils parlent de transmission de pouvoir. Le transfert d'autorité renvoie à la capacité pour le délégué (la personne à qui l'on délègue) de décider des actions à mener au nom du délégant (selon Retour et al. (2015)), tandis que le transfert de responsabilités fait allusion à l'accomplissement responsable des activités déléguées. Cette idée est d'autant plus importante qu'il ne faut pas la confondre avec la responsabilité des actions (c'est-à-dire la responsabilité des résultats). En effet, la responsabilité transférée fait référence à la responsabilisation du délégué dans l'exécution des actions (Retour et al., 2015 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). Pour ce qui est de la responsabilité des résultats, plusieurs auteurs pensent qu'elle n'est pas transférable (Gur et Bjørnskov, 2017 ; Lallican, 2015 ; Retour et al., 2015 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). Le délégué exécute les activités déléguées au nom du délégant qui reste le seul responsable des résultats. Cependant, Bronckart (2015) n'est pas tout à fait d'accord avec cette idée. Pour elle, tout dépend du type de délégation et de la convention par laquelle les activités ou les tâches sont déléguées. Elle identifie deux types de délégations en fonction de la durée : les délégations temporaires et les délégations permanentes. Lorsque la délégation est temporaire, la responsabilité est supportée par le délégant. Cependant, dans le cas où elle est permanente, la responsabilité des résultats est supportée par le délégué. En effet, selon ses analyses, la plupart du temps les parties établissent ensemble un contrat matérialisant la délégation. Les travaux de Retour et al. (2015) s'opposent néanmoins à cette analyse puisqu'ils considèrent qu'une délégation est toujours un *acte de*

management temporaire (p. 22) et lorsqu'elle devient permanente, elle s'apparente plus à *un élargissement ou à un enrichissement des tâches* de la personne à qui les tâches sont confiées (p. 25). Il faudra alors formaliser cette délégation qui se veut « définitive » par un contrat ou une lettre de mission. Pour notre part, cette analyse de Retour et al. (2015) ne reste valable pour le moment que dans les situations dans lesquelles le délégant et le délégué sont internes à une même entreprise. Elle ne tient pas compte des situations où des délégations pourraient être faites à des acteurs de l'environnement de l'entreprise tels que les clients et les communautés par exemple. En effet, dans le cas d'une délégation externe, il serait difficile de parler d'enrichissement ou d'élargissement de tâches dans la mesure où le délégué n'accomplissait pas *a priori* des tâches pour l'entreprise concernée.

La deuxième implication de la définition de Fleming (2009) concerne la hiérarchie des acteurs de la délégation : un supérieur (le manager) et ses subordonnés (les collaborateurs inférieurs). Cette implication dépeint l'idée que la délégation managériale se réalise au sein des entreprises à structure hiérarchisée et qu'elle se fait dans le sens du haut vers le bas. Cependant, Retour et al. (2015) vont plus loin pour signifier qu'en fonction du sens, il existe deux types de délégation : *la délégation verticale* et *la délégation horizontale*. La délégation verticale correspond à celle décrite par la définition de Fleming. Quant à la délégation horizontale, elle renvoie par exemple aux situations dans lesquelles un employé demande à un autre employé de même niveau hiérarchique d'effectuer pour lui une tâche pendant un moment (pendant son absence par exemple). Si nous poursuivons l'analyse plus loin, la délégation horizontale pourrait aller au-delà des relations hiérarchiques et s'appliquer à des acteurs se trouvant dans l'environnement de l'entreprise comme c'est souvent le cas dans les processus de cocréation (Bonnemaizon *et al.*, 2013), ou encore à des entités externes à l'organisation de l'entreprise (Bidiassé, 2017).

Enfin, la définition de Fleming (2009) souligne le but de la délégation : améliorer l'efficacité et l'efficience et mieux développer et utiliser les talents (Bronckart, 2015 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Fleming, 2009 ; Gur et Bjørnskov, 2017 ; Lallican, 2015). Selon Lallican (2015), « *le talent de chacun fait le talent de l'entreprise et la somme des talents individuels est bien supérieure à la seule addition de chaque talent* » (p. 32). Cette affirmation soutient qu'il est préférable d'avoir plusieurs personnes possédant chacune une compétence particulière que d'avoir une équipe dans laquelle une ou quelques personnes détiennent toutes les compétences. Dans le premier cas, du fait que chacun possède une compétence particulière, il y a une facilité de division et de répartition du travail et donc une situation favorable à la

délégation (Baheux, 2022 ; Bronckart, 2015). En mettant son talent et ses compétences au service de l'entreprise, chaque acteur de la délégation contribue efficacement à l'atteinte des objectifs à moindre coût moyennant des coûts cachés de coordination. C'est l'une des raisons pour lesquelles Fleming considère la délégation comme un avantage concurrentiel ou encore comme un facteur clé de succès dont dispose une entreprise.

A la suite des travaux de Fleming (2009), Retour et al. (2015) proposent une définition qui tend à s'écarter de celle fournie par le premier. Tandis que Fleming (2009) parle d'*un processus de management*, Retour et al. (2015) invoquent l'idée d'*acte de management*. Si la notion de *processus* renvoie à une situation dynamique (s'inscrivant dans le temps), celle d'*acte* ferait penser à la décision de délégation, mais pas à la pratique elle-même. A notre avis, déléguer relève d'une décision de la part d'une partie prenante ; mais déléguer relève surtout de la mise en œuvre des actions qui le rendent observable dans l'organisation (le transfert du pouvoir au délégué qui l'exerce effectivement). Cela nous amène à penser une complémentarité des deux définitions proposées.

II. La délégation, une forme particulière d'entente entre les parties prenantes

A côté du concept de délégation, plusieurs autres concepts proches coexistent dans la littérature. Nous retrouvons ainsi les notions de mandatement (Dufour *et al.*, 2000 ; Gaudeul et Guillaume, 2005 ; Samset et Welde, 2019), d'externalisation, de sous-traitance (Commine, 2020 ; Delmond, 1994 ; La Villarmois, Tondeur et Vàn Huynh, 2003) et de franchisage (Blair et Lafontaine, 2005 ; Bradach, 1998 ; Cliquet et Perrigot, 2021). Il importe de montrer en quoi la notion de délégation est différente de ces dernières.

La notion de mandatement

Le terme mandatement est beaucoup utilisé en finance publique, mais surtout en droit du travail (Dufour *et al.*, 2000 ; Samset et Welde, 2019 ; Thoemmes, 2009). D'après le dictionnaire de l'Académie Française, dérivé du mot mandat, le mandatement en administration (notamment en finance publique) peut être défini comme un acte par lequel une autorité administrative qualifiée ordonne à un payeur le paiement d'une somme dont le montant est devenu exigible¹⁰. Cette conception voit le mandatement comme une ordonnance, un avis de

¹⁰ [Mandatement | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A91111) (Page consultée le 15/05/2023)

demande d'acquittement d'une somme financière signifiée à une tierce personne. Cependant, les recherches sur le mandatement en administration fournissent d'autres définitions. En effet, selon Samset et Welde (2019), un mandat est, au sens étymologique, à peu près la même chose qu'une mission. Donc, lorsque le secteur public confie un mandat à quelqu'un, une personne, une institution, un comité, cela signifie qu'on lui confie une mission précise et le pouvoir de l'exécuter. On parle de mandatement lorsqu'une autorité publique confie une mission d'intérêt économique général à un fournisseur de services sociaux public ou privé, en contrepartie d'une compensation (Fontenelle et Candela, 2008). Dans l'administration, une forme très célèbre du mandatement est connue sous le terme de « procuration », c'est-à-dire le contrat par lequel une personne donne à une autre, pouvoir de la représenter dans l'accomplissement d'un acte juridique¹¹. Se faire représenter par son avocat au tribunal ou chez un notaire (lors de l'établissement des actes notariés) illustre parfaitement cette idée.

La notion de mandatement est beaucoup discutée en droit du travail, notamment concernant la représentation syndicale des travailleurs dans les entreprises (Gaudeul et Guillaume, 2005). Dans une décision du 25 janvier 1995¹², la chambre sociale de la Cour de Cassation indiquait que « si dans les entreprises où les délégués syndicaux peuvent être légalement désignés, ceux-ci sont seuls habilités à négocier et à signer les accords d'entreprise, ces accords peuvent être valablement négociés et signés dans les entreprises qui ne remplissent pas les conditions légales pour avoir des délégués syndicaux par des salariés titulaires d'un mandat donné par un syndicat représentatif » (Amauger-Lattes et Desbarats, 2003). Pour Dufour *et al.* (2000), le mandatement renvoie à l'idée de négociation collective. Le personnel de l'entreprise choisit un petit groupe de personnes pour représenter tout le groupe lors des négociations concernant les avantages et conditions de travail avec les responsables de l'entreprise. Un exemple plus concret est celui du Président de la République. Il est mandaté (élu) pour conduire et représenter la nation auprès des autres nations pour une période de cinq ans (en France) : d'où l'expression « mandat du président ». Le contrat de mandatement concerne essentiellement donc les administrations publiques et les collectivités syndicales dans les entreprises. Le mandatement peut être fait soit par nomination (on peut avoir le choix de l'avocat qui nous représentera ; les agences de voyages choisies par les voyageurs sont les mandataires de ces derniers) ou par élection (le groupe décide au suffrage majoritaire qui sont

¹¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mandat/49058> (Page consultée le 17/05/2023)

¹² Cour de cassation, 25 janvier 1995, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/juritext000007032435> (Page consultée le 20/07/2023)

les personnes qui vont le représenter auprès d'un autre groupe). Dans un contrat de mandatement, les responsabilités peuvent être partagées par tous les acteurs (mandant et mandataire). En effet, lorsque l'on prend le cas des délégués du personnel mandatés par l'ensemble du personnel, ils sont chargés de négocier les conditions du travail. Les résultats obtenus au terme de ces négociations sont opposables à la fois à ces délégués et au reste du personnel. Cette caractéristique du mandatement permet de la distinguer de la délégation qui, elle, n'implique pas un partage des responsabilités des résultats.

L'externalisation et la sous-traitance

Le concept d'externalisation, aussi connu sous l'anglicisme *outsourcing* a beaucoup été étudié à la fois par les professionnels, mais aussi et surtout par les chercheurs (Chanson et Rougès, 2006 ; Doellgast, Mirwaldt et Benassi, 2016 ; Paché, 1994 ; Sauvage, 2004). Selon la définition donnée en 2002 par l'AFNOR¹³, « *l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé (une entreprise extérieure) tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définie* » (Commine, 2020 ; El Omari et Mahzoum, 2020 ; Meier, Missonier et Torset, 2013). D'après les propos d'El Omari et Mahzoum (2020), cette première définition de l'externalisation se réfère au dilemme classique du « *Make or Buy* » paru en 1984. Elle voit l'externalisation comme un recours à un fournisseur extérieur qui prend la responsabilité totale ou partielle de l'activité plutôt que sa réalisation en interne.

Mais pour Lacity et Hirschheim (1993) [cité par La Villarmois, Tondeur et Vàn Huynh (2003)], « l'externalisation peut être conçue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de baux et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits ». Cette seconde définition avance que l'externalisation est le recours à une entreprise extérieure pour planifier ou exploiter une activité précédemment accomplie au sein de l'organisation (Chanson, 2003 ; Leroux et Peretti, 2007 ; Quélin, 2003). L'entreprise prestataire accueille l'activité et en prend le contrôle immédiatement ou de façon progressive. Cette définition relève également un point intéressant qui est le fait que contrairement au cas de la délégation, l'entreprise prestataire peut être responsable des résultats qui découleront de la réalisation de l'activité externalisée (Quélin, 2007 ; Quélin et Duhamel, 2003 ; Schenk et Guittard, 2012).

¹³ AFNOR : Association Française de Normalisation

En travaillant sur les systèmes d'information de l'entreprise, Delmond (1994) propose à la suite de Lacity et Hirschheim (1993) sa définition de l'externalisation. Elle est ainsi définie comme l'action de sous-traiter tout ou partie des activités des systèmes d'information à un fournisseur extérieur plutôt que de s'appuyer sur des ressources et des compétences internes (Delmond, 1996). Ainsi, pour Delmond, externalisation et sous-traitance seraient deux concepts qui désignent une même réalité. Ses propos sont soutenus par Fadil et St-Pierre (2016) qui présentent la sous-traitance comme l'utilisation stratégique de ressources externes (en contrepartie d'un paiement) à l'organisation pour accomplir des activités qui sont traditionnellement du ressort du personnel et des ressources internes. Cependant, cette idée n'est pas du goût de tous les chercheurs. En effet, pour La Villarmois, Tondeur et Vên Huynh (2003), l'externalisation se distingue de la sous-traitance. Ces auteurs s'appuient sur les travaux de Quélin (2003) qui stipulent que l'externalisation se définit comme le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle intègre aussi le fait que confier, sur le moyen terme, à un prestataire une activité jusqu'alors interne, s'inscrit dans la durée et requiert un cadre contractuel. L'externalisation se distingue de la sous-traitance dans la mesure où l'externalisation consiste à confier à un prestataire externe une activité ou une fonction qui était réalisée en interne (La Villarmois, Tondeur et Vên Huynh, 2003). La sous-traitance quant à elle revient à confier une activité ou une fonction nouvelle à un prestataire (Barthélemy et Donada, 2007 ; Leroux et Peretti, 2007). Cette précision a deux implications. Il ne peut pas y avoir externalisation d'un processus ou d'une production qui jusqu'alors n'était pas réalisé(e) en interne. En cas d'externalisation, il y a des investissements préalables qui devront être redéployés auprès du prestataire externe. Ce redéploiement n'est pas une cession pure et simple ; il s'agit d'un transfert, ce qui induit une relation étroite entre l'entreprise procédant à l'externalisation et le prestataire externe (Chanson et Rouges, 2012 ; Dumoulin et Martin, 2003 ; Leroux et Peretti, 2007).

D'après la littérature, plusieurs éléments permettent de caractériser l'externalisation. D'abord, elle met formellement en relation essentiellement deux entreprises (deux institutions commerciales) qui définissent ensemble les termes du contrat d'externalisation. La délégation, elle, peut porter sur tout type de personnes (physiques ou morales) et peut s'opérer de façon informelle. Le deuxième point concerne la responsabilité des résultats obtenus. Dans le cas de l'externalisation, elle peut être celle de l'entreprise prestataire, car un contrat formel d'externalisation est généralement conclu et l'entreprise prestataire s'engage à fournir le service

demandé contre rémunération du travail accompli. Cela est encore plus accentué dans le cas des contrats de sous-traitance.

La notion de franchisage

Le franchisage (également appelé franchise) part d'une vieille idée qui remonte au Moyen Âge français. En effet, dans leur livre *The economics of franchising* paru en 2005, Blair et Lafontaine soulignent que selon *American Heritage Dictionary of the English Language*, le mot franchisage est issu du vieux mot français « franche » qui veut dire libre ou exempt (Blair et Lafontaine, 2005). A l'époque du Moyen Âge, les rois français faisaient souvent des exemptions exceptionnelles de paiements d'entrée dans certaines villes ou régions dans le but de leur permettre de développer rapidement leurs activités. Les produits qui n'étaient pas soumis à l'impôt que l'on devait payer aux barrières douanières des villes étaient déclarés « en franchise » (Cliquet et Perrigot, 2021). Les souverains accordaient des franchises pour diverses activités, telles que la construction de routes, la tenue de foires, l'organisation de marchés... Essentiellement, le souverain donne à un individu ou à un groupe d'individus les droits de monopole sur une activité particulière dans un endroit particulier pendant une certaine période. Dans la plupart des cas, le concessionnaire était tenu d'effectuer un paiement au pouvoir souverain pour ce droit ou ce privilège, généralement sous la forme d'une part du produit ou du profit. On pouvait donc définir la franchise comme un droit limitant l'autorité d'un souverain au profit d'une ville ou de toute autre forme d'organisation, voire d'un individu (*ibidem* p. 7).

Pour Blair et Lafontaine (2005), le franchisage à l'époque contemporaine est défini comme « un accord contractuel entre deux entreprises juridiquement indépendantes dans lequel une entreprise (le franchisé) paie à l'autre entreprise (le franchiseur) le droit de vendre le produit du franchiseur et/ou le droit d'utiliser ses marques et son format d'entreprise dans un lieu donné pendant une durée déterminée » (p. 3). En considérant cette définition, le franchisage s'apparente à une location des droits et biens matériels (machines : le cas par exemple des pompes à essence pour le secteur de la distribution de carburant, des friteuses et fours pour la restauration rapide) et/ou biens immatériels (marque, technologie, formation...) d'une entreprise à une autre entreprise, dans un lieu précis pour une certaine durée, en échange d'un droit d'entrée et de redevances à venir (Bradach, 1998 ; Grimaldi, Meresse et Zakharova-Renaud, 2017 ; Harrigan, 1998).

Pour Boulay et Chanut (2010), dans une relation de franchisage entre deux entreprises, les risques et les profits sont partagés entre les deux parties. Cependant, Cliquet et Perrigot

(2021) ne sont pas du même avis. En effet, s'appuyant sur les travaux de Barthélemy (2008), ils affirment que dans le cas de l'activité en franchisage, « l'entreprise franchisée ne récupère que le revenu résiduel après avoir payé la redevance au franchiseur » (p. 11). Dans ces conditions, nous sommes amenés à penser que les risques sont plus supportés par le franchisé (Barthélemy, 2008). Ce dernier loue les biens et l'image acquis par le franchiseur pour ses activités personnelles et paie une redevance sous forme de loyer annuel.

S'il est vrai que le franchisé est une entreprise indépendante juridiquement, sur le plan managérial, la réalité est toute autre. En effet, d'après Combs, Michael et Castrogiovanni (2004), l'une des principales caractéristiques des contrats de franchisage est qu'ils reflètent généralement une répartition unique des responsabilités, des droits de décision et des bénéfices entre un principal centralisé (le franchiseur) et des agents décentralisés (les franchisés). Le franchiseur établit et applique des normes de performance à l'échelle de la chaîne, sélectionne les franchisés, approuve les emplacements des points de vente, gère l'image de marque et coordonne les activités telles que les achats dans une optique d'économie d'échelles au niveau du réseau des franchisés. C'est ce constat qui poussa Davies *et al.* (2011) à proposer une définition plus managériale du franchisage. Pour eux, le franchisage implique une entreprise organisatrice (le franchiseur) commercialisant un format d'affaires ayant fait ses preuves et qui donne droit à un franchisé semi-autonome le droit de vendre des biens ou des services sous la marque de cette firme organisatrice. Bien que le franchiseur et le franchisé soient des organisations juridiquement distinctes, les avantages financiers et les responsabilités envers le système de franchisage sont interdépendants entre les parties (Boulay et Chanut, 2010 ; Bradach, 1998 ; Harrigan, 1998 ; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995).

Selon la littérature, les termes franchisage et concession désignent une même réalité (Blair et Lafontaine, 2005 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004). Cependant, en France particulièrement, le terme concession est utilisé pour désigner le franchisage dans le secteur de l'automobile. Les entreprises franchisées sont ainsi connues sous la dénomination « *concessionnaire automobile* » (Cliquet et Perrigot, 2021 : p. 10) dont le succès tient, d'une part, à sa souplesse, et d'autre part, à son dynamisme. Cela est sans doute dû à sa forme contractuelle et au faible investissement de départ pour le franchisé ce qui ne signifie pas que celui-ci ne soit pas aussi limité en termes de pouvoir de décision (Lagrange, 2021).

À la fois mode d'accès au marché (commercialisation de ses produits dans une région où l'accès était difficile du fait de moyens limités), mode d'organisation interentreprises (les entreprises engagées coordonnent mutuellement l'organisation de l'activité sur la base d'un

contrat) et relation d'affaires, le franchisage est une forme de location des droits d'une entreprise. Il repose sur le transfert d'un savoir-faire et un contrôle généralement élevé des conditions de commercialisation. Il s'inscrit donc dans une logique purement commerciale et rend l'entreprise franchisée fortement dépendante sur le plan managérial du franchiseur. Il est par conséquent difficile d'imaginer une forme de franchisage en dehors des relations commerciales interentreprises, car l'origine même de ce concept repose sur l'aspect commercial/financier qui soutient ce dernier. Enfin, les contrats de franchisage sont des contrats dont les risques financiers sont plus supportés par le franchisé (Barthélemy, 2008 ; Cliquet et Perrigot, 2021). Tous ces éléments permettent de caractériser le franchisage et de le distinguer ainsi de la délégation et de toute autre forme d'entente entre les personnes (physiques et/ou morales).

Récapitulatif des formes d'ententes

La revue de la littérature effectuée nous permet de construire le tableau comparatif suivant des différents concepts voisins/proches de la délégation.

Tableau N° 2 : Tableau comparatif des concepts proches de la délégation

Concepts	Contenus des concepts	Illustrations
Délégation (Baheux, 2022 ; Bronckart, 2015 ; Ferrier, 2017 ; Fleming, 2009 ; Lalican, 2015 ; Retour <i>et al.</i> , 2015)	Processus par lequel un manager transfère des autorités à un ou plusieurs collaborateurs dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience et pour mieux développer et utiliser les talents. Il est caractérisé par un transfert de pouvoir d'actions et de décision. Les responsabilités sont non transférables (le délégrant reste le seul responsable des résultats).	Un manager qui confie une de ses tâches à un subordonné ; Un employé demandant à un collègue du même niveau hiérarchique d'effectuer pour lui une tâche pendant son absence
Mandatement (Dufour <i>et al.</i> , 2000 ; Samset et Welde, 2019 ; Thoemmes, 2009)	Le contrat de mandatement concerne essentiellement les administrations publiques et les collectivités syndicales dans les entreprises. Le mandatement peut être fait par nomination ou par élection.	Les agences de voyages sont des mandataires de leurs clients ; Le Président de la République est un mandataire de la Nation

	Les responsabilités sont partagées par tous les acteurs (mandant et mandataire).	
Externalisation (Commine, 2020 ; Doellgast, Mirwaldt et Benassi, 2016 ; El Omari et Mahzoum, 2020 ; Paché, 1994 ; Sauvage, 2004)	<p>C'est l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de baux et de personnel à un vendeur (prestataire) qui est responsable des pertes et profits.</p> <p>Elle met en relation en général deux entreprises</p> <p>La responsabilité des résultats peut être transférée au prestataire, car ce dernier s'engage généralement à fournir le service demandé en contrepartie d'une rétribution.</p>	L'externalisation des centres d'appel des entreprises françaises vers des prestataires marocains
Sous-traitance (Barthélemy et Donada, 2007 ; La Villarmois, Tondeur et Vân Huynh, 2003 ; Leroux et Peretti, 2007)	La sous-traitance consiste à confier une activité ou une fonction nouvellement créée à un prestataire externe en contrepartie d'un paiement d'honoraires. La responsabilité des résultats est transférée au prestataire.	La sous-traitance de la gestion de la sécurité informatique de l'entreprise
Franchisage (Blair et Lafontaine, 2005 ; Bradach, 1998 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004 ; Harrigan, 1998)	<p>Accord contractuel entre deux entreprises juridiquement indépendantes dans lequel une entreprise (le franchisé) paie à l'autre entreprise (le franchiseur) le droit de vendre le produit du franchiseur et/ou le droit d'utiliser sa marque dans un lieu donné pendant une durée déterminée.</p> <p>Il s'inscrit dans une logique purement commerciale et concerne essentiellement une relation interentreprises Les responsabilités sont transférées au franchisé</p>	<p>Les chaînes de restauration KFC, McDonald ;</p> <p>Les stations-service Total Énergies, Shell, BP...</p>

Cette section montre que l'investigation de la question du transfert des activités de GRC à la communauté de marque en ligne n'est pas pertinente pour enrichir les concepts tels que l'externalisation, le mandatement, la sous-traitance et le franchisage. Seul le concept de délégation semble être un concept prometteur pour comprendre ce transfert d'activités vers la communauté en ligne. Les sections suivantes serviront donc à présenter les formes et apports de délégation dans les organisations et à montrer en quoi la notion de délégation est prometteuse pour comprendre le phénomène de transfert de la GRC aux communautés de marque en ligne.

III. Les formes et apports de la délégation dans les organisations

Dans les travaux de recherche sur la délégation managériale, un élément clé a toujours été mis en exergue : la confiance (Bronckart, 2015 ; De Varo et Prasad, 2015 ; Fleming, 2009 ; Gur et Bjørnskov, 2017 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). Pour Lallican (2015), elle est le principe impérieux d'une délégation et d'une autonomie véritable du délégué. En déléguant une tâche à un collaborateur, le premier message qu'un délégrant envoie au délégué est celui de la confiance en la personne de ce dernier (Retour *et al.* 2015). En effet, il est amené à prendre des décisions et exécuter des tâches dont les responsabilités seront portées par le délégrant (Bronckart, 2015 ; Ferrier, 2017 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). Ce paragraphe souligne l'importance de la confiance dans le cadre d'une délégation.

La confiance comme le catalyseur de la délégation

Selon la littérature, la notion de confiance a émergé historiquement dans le champ de la psychologie, puis s'est rapidement diffusée à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines notamment en sociologie, en économie et également en sciences de gestion pour devenir aujourd'hui un aspect important des problématiques inter-organisationnelles (Deutsch, 1958, 1960 ; Donada et Nogatchewsky, 2007 ; Gurviez et Korchia, 2002 ; Simon, 2007). Ce foisonnement de travaux de recherche s'est accompagné d'une diversité de conceptions de cette notion de confiance.

Les recherches en psychologie explorant la notion de confiance s'appuient sur les travaux fondateurs de Deutsch (1958) même s'il faut reconnaître que Mellinger (1956) s'y était déjà intéressé. Selon ce dernier, la confiance apparaît avant tout comme un trait de personnalité affectant la coopération entre les individus. Pour l'auteur, les individus sont différents les uns des autres, car c'est ce qui fait la personnalité même de ces derniers. Ainsi, de la même manière

qu'il existe des individus avec des traits de personnalité qui les conduisent à faire facilement confiance aux autres, il existe des personnes avec des traits de personnalité qui les entraînent à faire difficilement confiance à autrui (Mellinger, 1956 ; Rotter, 1971 ; Simon, 2007). Mais selon Deutsch (1958), la confiance est définie par les intentions et attentes croisées des personnes impliquées dans une situation d'échange. Cette définition suggère que la confiance est un phénomène qui se manifeste dans une relation où les partenaires échangent des attentes et des intentions tout en espérant que leurs intentions correspondront aux attentes des autres. Les recherches menées ont également fait apparaître qu'un aspect important de la confiance résidait dans le mécanisme d'attributions de qualités, caractéristiques et/ou intentions au partenaire. Ces attributions sont à la base de la confiance interpersonnelle, définie comme l'attente selon laquelle l'on peut se fier aux déclarations d'engagement du partenaire (Gurviez et Korchia, 2002).

À la suite des psychologues, les sociologues se sont intéressés à la confiance en cherchant à comprendre son rôle dans l'évolution des liens dans le groupe. Pour eux, la confiance est une variable clé du réseau d'échanges interpersonnels. Si la confiance apparaît comme difficile à conceptualiser et à modéliser, il n'en reste pas moins que pour de nombreux sociologues (Granovetter, 1985 ; Zucker, 1986), elle joue un rôle majeur dans les échanges au sein du groupe, y compris les échanges économiques.

De cette variété d'approches, les économistes et les gestionnaires retiendront principalement celle de Deutsch (1958) en mettant l'accent sur les modalités de l'échange et surtout sur la notion d'incertitude qui en découle (Donada et Nogatchewsky, 2007 ; Gurviez et Korchia, 2002 ; Simon, 2007 ; Sirieix et Dubois, 1999). Deux grandes conceptions sont ainsi souvent retenues. La première considère que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes des partenaires ne seront pas déçues (Zucker, 1986). C'est la probabilité que l'un n'abusera pas de l'autre et qu'il entreprendra les actions désirables pour réaliser et conforter la relation. Dès lors, tout ce qui contribue à restreindre les comportements opportunistes des partenaires (les contrats, les audits et contrôles, les promesses de récompenses futures) est source de confiance. La seconde conception suggère que la confiance est une croyance vis-à-vis d'autrui (Bronckart, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). Avoir confiance en quelqu'un, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive. Cette croyance repose sur deux arguments : 1) un argument technique qui lie la confiance aux compétences des partenaires (la croyance dans les capacités de l'autre à réaliser la tâche, crédibilité du partenaire) ; 2) un argument moral qui met

l'accent sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires (la croyance dans l'engagement moral de l'autre à agir de façon positive en cas d'imprévu, bienveillance du partenaire).

Gurviez et Korchia (2002) proposent une conception tridimensionnelle de la confiance particulièrement dans le cas de la relation entre le consommateur et marque. La première dimension est la crédibilité attribuée à la marque. Il s'agit de l'évaluation des capacités de la marque à remplir les termes de l'échange concernant les performances attendues. Elle repose sur l'attribution à la marque par le consommateur d'un degré d'expertise quant à ses attentes fonctionnelles sur la satisfaction de ses besoins. La deuxième dimension faisant référence à l'intégrité est l'attribution de motivations loyales à la marque quant au respect de ses promesses concernant les termes de l'échange, autrement dit de l'honnêteté de son « discours » pris au sens large. Enfin, la troisième dimension conative repose sur l'orientation à long terme attribuée à la marque (la bienveillance). Cette dimension concerne la capacité de la marque à prendre en compte l'intérêt du consommateur sur le long terme (Gatfaoui, 2015 ; Guibert, 1999 ; Gurviez et Korchia, 2002). Dès lors, la confiance se fonde sur la réputation des partenaires et sur leurs expériences passées. Elle se construit par le développement de liens sociopsychologiques et par des processus d'apprentissage. C'est généralement à cette seconde conception que les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent (Donada et Nogatchewsky, 2007 ; Sako, 1991, 1992). La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est la manifestation de la confiance des marques en ces communautés et en leurs membres. Cette délégation permettrait donc à la marque de leur attribuer une crédibilité et une intégrité importante pour la réalisation de ces activités déléguées. En déléguant la GRC, les marques pourraient également montrer que les membres de la communauté en ligne sont bienveillants, c'est-à-dire qu'ils agissent en prenant en compte les intérêts de la marque, y compris avant les leurs.

Sirieix et Dubois (1999) soulignent qu'en marketing, il est important de faire une distinction entre la confiance et la satisfaction. Selon eux, même si ces deux éléments constituent les deux dimensions principales de la relation entre un acheteur et un vendeur, ils ne sont pas similaires. En effet, la satisfaction correspond à un état principalement affectif résultant d'une ou plusieurs expériences de consommateur. Elle induit donc forcément une évaluation post-transaction. Cependant, la confiance correspond à un ensemble de croyance (Gurviez et Korchia, 2002 ; Zucker, 1986) dont l'existence peut être indépendante de toute existence préalable de transactions. Cependant, un niveau de satisfaction élevé conduit forcément à un niveau de confiance important, entraînant un niveau élevé de délégation.

Les formes de délégation dans les organisations

Selon la littérature, il existe plusieurs formes de délégation dans les organisations (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016, 2016 ; Bronckart, 2015 ; Lallican, 2015). Ces formes varient en fonction de plusieurs critères que sont le niveau de confiance du délégant envers les compétences du délégué, le sens de la délégation, la durée de la délégation, les tâches déléguées et le type de contrat « conclu » entre les partenaires.

1. Formes de délégation selon le niveau de confiance du délégant envers les compétences du délégué

En fonction du niveau de confiance que le délégant manifeste envers les compétences du potentiel délégué, Retour et al. (2015) identifient deux formes de délégation : *la délégation étroite* et *la délégation large* (p. 33). Lorsque la délégation est dite étroite, le délégant a faiblement confiance dans les capacités et les compétences du délégué pour l'accomplissement de la tâche confiée. Il lui laisse donc une faible marge de manœuvre et essaie le plus possible d'encadrer et de suivre fréquemment l'exécution des tâches par le délégué. C'est le cas par exemple des toutes premières délégations ou des activités confiées aux personnes disposant de peu d'expériences. Dans le cas d'une délégation large, le délégant laisse une grande autonomie au délégué pour réaliser les tâches, car son niveau de confiance dans ce dernier est plus élevé.

2. Formes de délégation selon le sens de la délégation

En tenant compte du sens de la délégation, la littérature distingue également la *délégation verticale* (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016 ; Bronckart, 2015 ; Davidhizar et Kuipers, 1988) et la *délégation horizontale* (Flinders, 2009 ; Hien, 2011 ; Retour et al., 2015). La délégation verticale, la plus utilisée, suit une relation hiérarchique entre un manager et son subordonné. Un transfert d'autorité est effectué du supérieur hiérarchique vers le collaborateur subordonné pour une période définie. Contrairement à ce type de délégation, la délégation horizontale n'est pas liée à des rapports hiérarchiques. Retour et al (2015) notent que la délégation des tâches initiée par un employé à un autre collaborateur de même niveau hiérarchique illustre la délégation horizontale. En s'intéressant à l'organisation de l'administration publique, Flinders (2009) parle de *(re)distribution du pouvoir au sein et au-delà du système bureaucratique*. Cette assertion souligne l'idée que la délégation ne se limite pas seulement en de simples transferts de pouvoirs de décision au sein de l'organisation. Elle s'étend également à d'autres entités externes et peut revêtir l'apparence d'un partenariat avec des acteurs externes. Pour illustrer cette délégation horizontale ou partenariale, nous pouvons

citer par exemple le cas de la mise à contribution de client dans les processus de création de valeur, des délégations des processus de recrutement ou des études marketing à des cabinets externes. La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne se retrouve *a priori* dans cette même configuration, puisque les consommateurs membres de cette communauté en ligne sont externes et se voient confier un pouvoir de décision en ligne avec les activités relationnelles. Nous pourrions donc présupposer que la délégation de la GRC à la communauté en ligne prend une forme horizontale.

3. Formes de délégation selon la durée de la délégation

Bronckart (2015) effectue une classification des formes de délégation en deux catégories en se basant sur le critère de l'horizon temporel. Elle distingue *la délégation temporaire* de *la délégation permanente*. Mais Retour et al (2015) ne sont pas du même avis, car selon eux, une délégation est toujours temporaire, et lorsqu'elle devient permanente, elle devient une partie intégrante des missions du délégué. Ils préconisent dans ce cas de parler d'enrichissement des tâches. Cette idée pourrait présenter des limites dans la mesure où la délégation peut être permanente, mais la responsabilité des actions et des résultats reste toujours celle du délégant (Baheux, 2022). C'est le cas par exemple de la délégation de la GRC à la communauté en ligne qui semble être une délégation permanente, mais dont les responsabilités restent celles de la marque. Et pourtant, dans ce cas-ci, nous ne pouvons évoquer l'idée d'enrichissement de tâches puisque ces consommateurs regroupés au sein de la communauté ne sont pas *a priori* internes à la marque.

4. Formes de délégation selon la nature des tâches déléguées

Une dernière forme de délégation proposée par la littérature tient compte du critère des tâches déléguées (Fleming, 2009 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). Les recherches s'accordent sur l'idée que la délégation permet de se passer de tâches plus ou moins simples et routinières afin de se concentrer sur des tâches plus spécifiques (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Fleming, 2009). Cela sous-entend l'existence de tâches qui sont déléguées et d'autres qui ne le sont pas. Pour Retour et al. (2015), *la limite entre l'espace de décisions jugées déléguables et celui des décisions jugées non déléguables est définie de manière subjective d'une personne à une autre* (p. 28). Cette « limite » varie aussi bien d'une personne à une autre, mais également d'une entreprise à une autre et d'un niveau de confiance ou d'implication à un autre. La subjectivité de ce jugement laisse à penser que la frontière entre les formes de délégation basées sur les tâches déléguées est difficile à établir. Mais, Baheux (2022) va être catégorique à ce sujet : « *on ne peut pas tout déléguer* » (p. 27). Il poursuit en

précisant que le délégrant doit garder les tâches essentielles à sa mission telles que la gestion des entretiens annuels de son équipe, les missions managériales, qui représentent le cœur du métier d'un responsable d'équipe. Selon le même auteur, toutes les autres activités peuvent être déléguées. Ainsi, il ironise en disant : *« vous savez, toutes ces sollicitations « urgentes », « prioritaires », « à traiter asap », mais qui sont généralement urgentes pour dans 6 mois ? Il s'agit de toutes les tâches et projets arrivant par la petite porte, par mail, par messagerie instantanée, par téléphone, par interpellation dans le couloir, ou pire encore lorsqu'on vient vous déranger pour des brouilles dans votre bureau. Toutes ces sollicitations, toutes ces tâches, tous ces projets, ce n'est que du bruit. Cela a toujours l'air urgent et important. Mais tout ce que vous allez faire en tant que manager, c'est brasser du vent et vous épuiser à la tâche. Votre valeur ajoutée réside dans les tâches « cachées », que vous avez tendance à remettre au lendemain. Vous savez, tous ces sujets importants mais non urgents que vous repoussez sans cesse. Elle est là votre valeur ajoutée. Tout le reste, tout ce « bruit », vous devez être en mesure de le déléguer »* (p. 27). Les travaux de Baheux (2022) s'inscrivent purement dans une logique d'une délégation en interne (c'est-à-dire entre un manager et ses collaborateurs). Et déjà dans cette configuration où les délégrants ont une plus grande visibilité sur les actions des délégués, l'auteur soutient que toutes les tâches ne peuvent être déléguées. Nous pouvons présumer que dans le cas de la relation entre la marque et la communauté en ligne (une entité externe), la délégation de la GRC est partielle et ne concerne que les activités jugées non essentielles : les sollicitations « urgentes », « prioritaires » des consommateurs, mais qui sont rarement génératrices de plus-value.

Le tableau suivant fait la synthèse des formes de délégation en fonction des critères cités par la littérature.

Tableau N° 3 : Tableau récapitulatif des formes de délégation dans les entreprises

Critère de distinction	Modalités du critère	Formes de délégation
Niveau de confiance	Faible	Délégation étroite
	Elevé	Délégation large
Sens de la délégation	Hierarchique	Délégation verticale
	Partenarial	Délégation horizontale
Horizon temporel	Défini	Délégation temporaire
	Indéfini	Délégation permanente
Part des tâches déléguées	Quasiment pas de tâches	Délégation quasi-nulle
	Une partie des tâches	Délégation partielle
	Quasiment toutes les taches	Délégation quasi-totale

Source : tableau construit à l'aide de la littérature mobilisée

Fleming (2009) déclarait que la délégation peut et doit être considérée comme une action de survie managériale. Cette affirmation montre à quel point il est vital pour un manager de réaliser souvent des délégations au sein de son équipe. Cependant, cette délégation peut s'opérer favorablement que lorsque certaines conditions sont réunies.

Les conditions favorables à la délégation

Selon Fleming (2009), lorsque la mise en place d'un projet de délégation n'aboutit pas, c'est que « *les managers ne veulent pas ou ne savent pas déléguer* ». Cette assertion présente deux idées qui méritent d'être soulignées. La première entend que les managers ne veulent pas déléguer par peur de perdre le pouvoir de décision et le contrôle des activités menées (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). Le manager a également peur des menaces de structure de pouvoir si toutefois le délégué exécutait mieux que lui les tâches déléguées : certains managers craignent d'être remplacés (sous décision de la direction) par leurs subordonnés à qui ils délèguent des activités et qui deviennent plus productifs et plus efficaces qu'eux. Mais comme le dit si bien Bronckart (2015), *le but de la délégation, c'est de réussir ensemble* (p. 18).

La deuxième idée stipule que les managers ne savent pas déléguer. Une chose est de vouloir déléguer et une autre est de savoir le faire. La question qui se pose alors est comment

déléguer ou dans quelles conditions déléguer ? Les chercheurs distinguent les activités à déléguer de celles à ne pas déléguer (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016 ; Ferrier, 2017 ; Fleming, 2009 ; Retour *et al.*, 2015) en se basant sur le caractère essentiel ou non de l'activité (Baheux, 2022).

Il est aussi important de souligner que les critères de sélection des tâches à déléguer varient en fonction des personnes et des entreprises (Retour *et al.*, 2015), mais aussi en fonction du secteur d'activité et du niveau de risque encouru. En effet, dans le domaine de la santé, plus le niveau de risque d'intervention est élevé, moins les médecins ont tendance à déléguer des tâches aux infirmiers (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016). Ici, la tendance à déléguer est négativement liée au risque. Cependant, dans le domaine juridique, nous constatons l'effet inverse selon Ferrier (2017) qui stipule que plus un justiciable juge le niveau de risque pénal élevé, plus il aura tendance à déléguer sa défense à un avocat. Pour lui, la délégation permet l'évitement du risque pénal grâce à *la possibilité de se faire représenter dans l'accomplissement de l'acte juridique*. Cette idée présente des limites, notamment celle de la non transférabilité de la responsabilité des résultats, comme dans le cas d'une délégation entre deux employés par exemple.

La deuxième étape de la démarche de délégation est de définir le profil du délégué. Fleming soutient à cet effet que les échecs sont souvent dus au choix de la mauvaise personne à qui déléguer. Pour Fleming (2009) et Retour *et al.* (2015) deux principales dimensions sont à considérer dans le choix du délégué : la compétence et la motivation du délégué potentiel (p. 32). La personne visée devrait avoir les compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches déléguées (Davidhizar et Kuipers, 1988). Fleming (2009) va plus loin en disant que la délégation est appropriée quand le délégué possède une formation spécifique ou une plus grande expertise que le manager. Mais pour Bronckart (2015), les compétences ne se limitent pas seulement au talent et au niveau de formation académique et/ou professionnelle du délégué. Cette notion renferme également les ressources en termes de temps, finances, logistiques... La motivation du délégué traduit son engagement et sa volonté de réaliser les tâches qui lui sont confiées (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Hien, 2011). Selon les travaux de Xiong Chen et Aryee (2007), cette dimension est capitale pour l'épanouissement personnel du délégué et la réalisation des tâches déléguées. En effet, ces chercheurs ont travaillé sur le lien entre la culture de l'individu et le management dans les organisations. Ils sont arrivés à la conclusion selon laquelle pour qu'un individu accepte de réaliser efficacement une tâche, il faudrait que la délégation soit faite en prenant en compte ses valeurs culturelles. Une personne compétente et

motivée permettrait d’obtenir un niveau de confiance important, qui représente le soubassement même de la délégation (Lallican, 2015).

Enfin, Retour et al. (2015) proposent une délégation progressive allant des tâches simples aux plus complexes pour tendre vers l’élargissement progressif de l’éventail des tâches à long terme. Cette évolution est décrite à travers une matrice que nous présentons ici.

Figure N° 1 : Niveau de délégation selon les motivations et les compétences

		Motivation de l’individu	
		+	-
+	Délégation étroite	Délégation large	
	Aucune délégation	Délégation à susciter	
-	-	+	Compétences détenues

Source : extrait de Retour et al. (2015 : 35)

La matrice de Retour et al. (2015) reprend en abscisses le niveau de compétences détenues par l’individu et en ordonnées le niveau de motivation de ce dernier à recevoir une délégation. Selon cette matrice, lorsque l’individu à un niveau de compétence faible et une motivation faible, il n’y a aucune délégation à faire *a priori*. Cependant, lorsque son niveau de motivation est élevé, il est conseillé d’effectuer des délégations étroites en lui confiant des tâches élémentaires et peu complexes. Cela permettra au délégué de développer des compétences et du savoir-faire. On pourra ensuite lui faire des délégations plus larges avec des tâches plus complexes et plus complètes (Lallican, 2015). Par ailleurs, selon ces auteurs, il arrive souvent que l’individu détienne un niveau de compétences élevé sans être motivé à la délégation. Dans ce cas, la délégation est à susciter. Cela pourrait être le cas des communautés de marques en ligne qui, dotées d’une grande expertise sur les marques et/ou sur les produits de la marque, pourraient être sollicitées pour interagir et développer une proximité relationnelle avec le marché. Pour susciter la délégation, les théories des ressources humaines de la motivation préconisent des incitations sous forme de rémunérations monétaires supplémentaires ou sous forme d’avantages en nature spécifiques (De Varo et Prasad, 2015).

Avantages et limites de la délégation

D'après la littérature, la délégation au sein des organisations présente de multiples avantages pour les acteurs dont le principal est l'efficacité dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de réduction des coûts. Cependant, elle présente aussi des contraintes liées notamment aux efforts de contrôle des éventuels comportements opportunistes des délégués, que nous exposerons à la suite de ses avantages.

1. La délégation : un vecteur d'efficience et de réduction des coûts

Si l'idée de délégation est une idée partagée par la majorité des recherches, c'est sûrement parce qu'elle présente certains avantages aussi bien pour le délégué que pour l'organisation. Selon Xiong Chen et Aryee (2007), en déléguant, le premier message que le délégant envoie au délégué est celui de la confiance (Fleming, 2009 ; Poitras, 2022 ; Retour *et al.*, 2015). C'est une manifestation de la reconnaissance et de la valorisation des compétences et des capacités du délégué (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016). Le délégué se sent impliqué dans la prise de décision de l'organisation (Xiong Chen et Aryee, 2007) et développe davantage ses compétences et sa propre expertise (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). Enfin, la délégation peut être une source de motivation conduisant à plus d'engagement et d'attachement à l'entreprise ou à l'organisation (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Galibert et Cordelier, 2017 ; Hajli, 2014).

Le premier avantage de la délégation pour le délégant est la facilitation de la division des tâches (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016 ; Bronckart, 2015 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). En effet, la délégation permet de se passer des activités routinières et sans portée critique pour se concentrer sur des tâches essentielles et demandant plus de créativité et de réflexivité (Baheux, 2022 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Retour *et al.*, 2015). Les tâches routinières et simples sont déléguées par les managers aux autres collaborateurs ou partenaires. De plus, en permettant à chaque collaborateur ou partenaire d'exprimer son talent, le délégant utilise toutes les compétences dont dispose l'organisation dans la poursuite de ses objectifs. Lallican (2015) illustre bien cette idée en soulignant que : *la somme des talents individuels est bien supérieure à la seule addition de chaque talent et le talent de chacun fait le talent de l'entreprise.*

Pour l'entreprise, la délégation s'inscrit en priorité dans une perspective de rentabilité maximale (Bronckart, 2015 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Gur et Bjørnskov, 2017) en

cherchant le plus d'efficacité et d'efficience possible (Fleming, 2009). Cette volonté de rentabilité maximale peut passer soit par la maximisation de la production et de la vente ou soit par la minimisation des coûts de l'entreprise¹⁴. C'est justement cette dernière manière d'atteindre le profit maximum qui va intéresser Williamson (Williamson, 1979, 1981, 2010a, 2010b). Dans ses recherches, ce dernier distingue deux entités principales habilitées à exécuter des activités pour une entreprise : d'un côté « la firme » (la marque elle-même) et de l'autre côté, le marché (les entreprises prestataires qui proposent leurs services à d'autres entreprises). Les travaux de Williamson visent à apporter des réponses permettant de savoir s'il est avantageux (en termes de coûts) pour l'entreprise de réaliser l'activité elle-même ou s'il est préférable de la faire faire par un partenaire. Williamson (1981) explique que l'organisation hiérarchique de l'entreprise est une solution alternative quand elle permet de réduire suffisamment les coûts de transactions sur un marché (les coûts d'information, de négociation et de comportements, les coûts liés aux contrats souvent renégociés à très court terme...). Par solution alternative, l'auteur soutient l'idée selon laquelle, une entreprise dotée d'une bonne organisation hiérarchique est plus en mesure de mieux gérer ses activités et éviter les coûts inutiles et sans valeur ajoutée. Il faut noter que la notion de coûts employée dans ce contexte ne peut pas être réduite aux coûts au sens d'une comptabilité analytique (Barthélemy, 2008 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Ghertman, 2006). Cette notion prend donc en compte à la fois les coûts financiers (les changes de la comptabilité d'entreprise) et les coûts non financiers tels que les pertes de temps, les coûts organisationnels de supervision (coûts liés aux « bureaucraties » et à la supervision des contrats à plus long terme avec l'entreprise).

Pour l'auteur, quatre paramètres permettent à l'entreprise d'effectuer des choix concernant la manière dont les opérations seront gérées pour minimiser les coûts. Le premier paramètre concerne l'existence de comportements opportunistes : les individus (par exemple un fournisseur ou un responsable des achats) peuvent profiter des asymétries d'information sur un marché pour s'approprier (une partie de) la rente au détriment des intérêts des autres. Ce paramètre est une conséquence directe de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). Pour juger ce paramètre, plus l'opportunisme des individus est élevé, plus l'internalisation de l'exécution des tâches est favorisée. Le second paramètre est l'incertitude liée à la rationalité limitée des individus : l'entreprise peut ici réduire l'incertitude sur l'information, grâce à un

¹⁴ Cette assertion découle de la théorie microéconomique du comportement du producteur dont les principaux précurseurs sont essentiellement Adam Smith, David Ricardo, Léon Walras et Stanley Jevons.

réseau structuré de communication et à un système hiérarchisé de prise de décision. La fréquence des transactions représente le troisième paramètre. Plus cette fréquence est élevée, plus une confiance réciproque peut naître entre les parties contractantes favorisant l'externalisation des activités vers le marché. Le dernier paramètre est le degré de spécificité des actifs qui peut générer de quasi-rentes pour les détenteurs de ces actifs difficilement redéployables (par exemple un marché très local, un outil très spécifique, des spécialistes experts d'un domaine particulier). Lorsque ces actifs sont fortement spécifiques et difficilement redéployables, Williamson recommande une réalisation des tâches par la firme.

D'un point de vue théorique, les travaux de Williamson arrivent à la conclusion selon laquelle l'internalisation par la firme a lieu quand la valeur des quatre paramètres est forte, et inversement une faible valeur de ces paramètres favoriserait les décisions d'externalisation par le recours au marché (des prestataires externes). En d'autres termes, la théorie des coûts de transaction stipule que, quelle que soit l'entité retenue pour la réalisation d'une tâche (la firme elle-même par internalisation ou le marché par externalisation), il y a toujours des coûts à supporter. Mais la décision concernant l'entité à retenir doit être justifiée en regardant les coûts (à la fois financiers et non financiers) engendrés pour chaque cas. Au final, selon Williamson (1979), les agents économiques se doivent d'étudier les différentes éventualités qui s'offrent à eux afin de choisir les contrats et/ou projets qui se révèlent moins coûteux pour la réalisation d'une tâche ou activité. Ainsi dans ce travail, nous retenons le cadre de la théorie des coûts de transactions de Williamson (1979) pour comprendre les motivations des marques à déléguer ou non leurs activités de GRC à leurs communautés en ligne.

Mais au-delà des avantages qui motivent les entreprises à la délégation d'activités, en l'occurrence leur volonté de maîtriser et réduire ses coûts liés aux activités de relation client, la délégation présente des contraintes dont la principale est le devoir de contrôler les conséquences qu'elle engendre pour l'organisation (Bronckart, 2015 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Ouchi, 1980 ; Williamson, 2010b).

2. La délégation : un phénomène générateur de contrôle

Comme dans le point précédent, nous présentons en premier lieu les contraintes qu'impose la délégation pour le délégué avant de débattre de celles relatives au délégant notamment le manager et/ou l'entreprise. La délégation est à effectuer avec délicatesse, car malgré les multiples avantages qu'elle renferme, elle peut se révéler « nocive » pour les parties prenantes et surtout pour les relations entretenues. Fleming (2009) pense que de telles situations n'arrivent que dans le cas de mauvaises délégations surtout lorsque le délégué est mal choisi

(Bronckart, 2015). Un délégué mal choisi peut être incompetent et manquer de confiance en soi, ce qui pourrait conduire à une exécution erronée des tâches confiées (Retour *et al.*, 2015). Également, les relations entre le délégué et les autres membres de l'équipe pourraient se détériorer par des crises de jalousie ou de peur de perte de pouvoir et du contrôle des activités (Gur et Bjørnskov, 2017 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). Cette situation est fréquente, car selon la littérature, c'est l'un des principaux freins aux projets de délégation dans les entreprises. Cela pourrait également être le cas dans la GRC au sein de la communauté de marque en ligne : des tensions peuvent donc naître entre les membres d'une même communauté en ligne pour les mêmes causes sus-citées.

Concernant les freins imputables au délégant, la délégation est souvent considérée par ce dernier comme un abandon et une perte de pouvoir (Lallican, 2015 : p. 16). Les managers hésitent à perdre le contrôle des décisions et des actions pour lesquelles ils resteront comptables des résultats (Davidhizar et Kuipers, 1988). Ensuite, le manque de confiance effective en ses collaborateurs ou partenaires est souvent source d'hésitation. Le manager préfère tout faire soi-même et éviter les éventuelles sanctions (Ferrier, 2017). Fleming (2009) et Retour *et al.* (2015) ajoutent que pour certains managers, tout faire soi-même permet d'économiser du temps et d'éviter les efforts de « former » une personne et attendre que cette dernière se perfectionne.

Par ailleurs, la délégation engendre des coûts qui peuvent être financiers et matériels ou encore des coûts en termes d'atteinte d'objectifs. C'est pour cette raison que les chercheurs soutiennent que la délégation pose le problème de la relation *principal-agent* (De Varo et Prasad, 2015 ; Gur et Bjørnskov, 2017 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Reim, Sjödin et Parida, 2018). Une surveillance continue par le responsable est nécessaire pour s'assurer que la mission est bien effectuée et que les objectifs sont atteints (Flinders, 2009). Bronckart (2015) ajoute que cette surveillance ne doit pas seulement avoir pour but d'évaluer les compétences et l'exécution des tâches, mais permettre également de s'assurer que le délégué dispose de toutes les ressources et conditions nécessaires pour mener à bien les actions en vue de l'atteinte des objectifs. Quoiqu'il en soit, la délégation engendre donc une forme de contrôle du délégué par le délégant.

Historiquement, le contrôle est né avec le développement de la comptabilité pendant le moyen âge¹⁵. En effet, le mot contrôle serait né de l'expression *contre-rôle* qui indiquait à

¹⁵ Propos inspiré des informations disponibles sur le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) <https://www.cnrtl.fr/etymologie/contrôle> (consulté le 05 juillet 2023)

l'époque un registre tenu en double dans le but d'effectuer des vérifications plus tard. Si le contrôle existait bien avant l'époque contemporaine, c'est suite aux travaux de Jensen et Meckling (1976) sur le problème du principal-agent et d'Ouchi (1980) que les chercheurs en sciences de gestion se sont véritablement intéressés à ce concept. Jensen et Meckling (1976) vont démontrer dans leurs recherches sur la relation d'agence (ou théorie de l'agence), comment les contrats entre individus engendrent toujours des problèmes. Ouchi (1980) va par la suite exposer pourquoi selon lui, il est nécessaire de contrôler les individus. Il va ensuite proposer un modèle permettant d'expliquer comment le contrôle peut être mis en place dans une organisation.

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling au milieu des années 1970 a fait l'objet de plusieurs travaux réflexifs et d'applications en sciences de gestion, et est considérée par Ross (1973) comme l'un des modes communs codifiés des interactions sociales. Cette partie est précisément consacrée à la clarification de l'apport de la théorie de l'agence à la problématique de la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne.

- **Définition et apports de la théorie d'agence à la délégation**

Si le développement de la théorie d'agence a effectivement pris de l'ampleur à partir de la parution de l'article de Jensen et Meckling (1976), les premiers travaux concernant cette théorie ont eu lieu dans les années 1950 (Lange, 2005). Mais l'article de Jensen et Meckling demeure le plus cité et mobilisé dans la littérature économique et de gestion (Thépot, 2007). Au départ, cette théorie avait été développée dans une vision purement financière (Thépot, 2007) consistant à montrer l'influence de la structure du capital de l'entreprise sur les relations entre les propriétaires et les dirigeants. En effet, les sciences économiques considéraient l'entreprise comme une *boîte noire* dans laquelle les agents économiques injectent des intrants pour en faire sortir des extrants tout en essayant de créer de la valeur et maximiser le profit. La théorie se proposait donc de regarder et de comprendre ce qui se passe à l'intérieur de cette « boîte noire » (Jensen et Meckling, 1976 ; Lubatkin, 2005) en vue d'expliquer l'évolution des relations entre les parties prenantes de l'entreprise.

La théorie d'agence est ainsi définie comme « *un contrat en vertu duquel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour effectuer certains services en leur nom, ce qui implique de déléguer un pouvoir décisionnel à l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976). Cette définition a été reprise par plusieurs travaux (Bidiassé, 2017 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Lange, 2005 ; Lubatkin, 2005 ; Reim, Sjödin et Parida, 2018) donnant l'impression qu'elle fait l'unanimité. Jensen et Meckling (1976) précisent que

l'entreprise est une entité juridique qui sert de foyer à un processus complexe dans lequel les objectifs des individus sont mis en équilibre dans un cadre de relations contractuelles. L'entreprise permet ainsi de lier proprement plusieurs personnes en quête de leurs intérêts personnels tout en remplissant des obligations qui leur sont définies. C'est certainement pour cela qu'Alchian et Demsetz (1972) considèrent l'entreprise comme un contrat ou un système/nœud de contrats. Mais pour Jensen et Meckling, le contrat ne se limite pas aux accords formalisés, il prend en compte toute situation dans laquelle au moins deux personnes (physiques et/ou morales) se mettent d'accord pour la réalisation d'objectifs préalablement définis. Selon la définition de la théorie d'agence, une ou plusieurs personnes s'accorde(nt) avec une autre personne pour *effectuer certains services en leur nom, ce qui implique de déléguer un pouvoir décisionnel*. En invoquant la délégation du pouvoir décisionnel, cette définition montre bien que la théorie d'agence pourrait s'appliquer très pertinemment à toute forme de délégation.

- **Les coûts d'agence**

La théorie d'agence a été développée en posant l'hypothèse micro-économique selon laquelle les parties prenantes de l'accord de l'agence ont la volonté de maximiser leurs utilités personnelles (Jensen et Meckling, 1976 ; Lubatkin, 2005 ; Reim, Sjödin et Parida, 2018). Très souvent, les individus ont des objectifs qui se chevauchent partiellement. Livrés à eux-mêmes, ils poursuivent des objectifs incongrus et leurs efforts ne sont pas forcément coordonnés (Lagrange, 2021 ; Ouchi, 1980). Ils ont donc tendance à agir de manière opportuniste.

Également, cette théorie se base sur l'hypothèse qu'il existe une asymétrie de l'information entre les parties, car le principal est séparé du contrôle quotidien (Ang, Cole et Lin, 2000 ; Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Lubatkin, 2005). L'opportunisme des agents conjugué avec l'asymétrie de l'information engendre des coûts que les auteurs qualifient de *coûts d'agence*. Cette conclusion est confirmée par les travaux d'Ang, Cole et Lin (2000) sur la structure de la propriété de l'entreprise qui montrent que lorsque le manager n'est pas propriétaire, cela génère toujours des coûts d'agence. Par conséquent, les entreprises à coûts d'agence nuls ne peuvent être envisagées que dans les petites entreprises dont le dirigeant est le seul propriétaire de l'entreprise.

Selon la littérature, les coûts d'agence sont de trois types : le premier type concerne les coûts liés au contrôle (Ang, Cole et Lin, 2000 ; Bidiassé, 2017 ; Hellwig, 2009 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Retour *et al.*, 2015). Pour paraphraser Spinoza, les hommes n'agissent pas que pour faire uniquement du bien ; ils sont aussi animés de passions qui peuvent les pousser à enfreindre les règles préétablies. Il y a donc lieu de les contrôler pour s'assurer qu'ils respectent

cesdites règles. Le second type de coûts concerne ceux supportés pour inciter et motiver l'agent (De Varo et Prasad, 2015 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Reim, Sjödin et Parida, 2018). Cela se traduit souvent par des prises de parts dans l'organisation ou des rémunérations en nature et/ou en numéraire. Le dernier type de coûts concerne le manque à gagner engendré par l'écart entre l'accomplissement des services demandés et la réalisation réelle de ces services. Hellwig, (2009) parle d'aléa moral pour désigner cet écart comportemental de l'agent.

- **Les applications de la théorie de l'agence**

La théorie de l'agence a beaucoup été utilisée dans les travaux de recherche en finance (Alchian et Demsetz, 1972 ; Ang, Cole et Lin, 2000 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Ross, 1973) et en management (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Fleming, 2009 ; Gur et Bjørnskov, 2017 ; Retour *et al.*, 2015). Les recherches en finance avaient principalement pour but de déterminer la structure optimale du capital qui permettrait de minimiser les coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Ross, 1973). Quant aux recherches en management, elles se sont plutôt intéressées soit aux rapports managériaux entre un manager et ses collaborateurs hiérarchiques (Combs, Michael et Castrogiovanni, 2004 ; Fleming, 2009 ; Gur et Bjørnskov, 2017), soit aux rapports entre une organisation et ses partenaires externes (Bidiassé, 2017 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Leroux et Peretti, 2007). En Marketing, la recherche de Reim, Sjödin et Parida (2018) sur les entreprises du secteur industriel, a tenté d'identifier les problèmes potentiels d'agence entre les clients ayant un comportement très défavorable à l'égard des produits proposés et les entreprises par rapport à leurs offres de produits-services. Les industriels constataient en fait que certains clients mis à contribution pour développer des produits-services innovants avaient des comportements indésirables vis-à-vis des objectifs posant ainsi une relation d'agence. Les auteurs ont conclu que les sources des problèmes d'agence entre ces clients (qui sont contributeurs aux services développés) aux comportements indésirables et les entreprises sont essentiellement la divergence des objectifs et la difficulté de contrôle.

Cette variété de champs d'application montre que de la théorie de l'agence est applicable dans le contexte de diverses situations relationnelles réalisées par une entente entre des parties. Ainsi, dans le cadre de ce travail doctoral sur la délégation de la GRC par l'entreprise (principal) aux communautés de marque en ligne (agent), les principes de la théorie d'agence et notamment les questions de coûts d'agence et de contrôle justifient l'opportunité de sa mobilisation pour éclairer les logiques d'acteurs impliqués dans la GRC déléguée.

3. Définition et types de contrôle

Si Jensen et Meckling (1976) et Ouchi (1980) se sont intéressés au concept de contrôle, ils n'ont pas donné une définition claire à ce concept. Chiapello (1996) fut parmi les premiers à proposer une définition. D'abord pour lui, le contrôle n'est pas que contrôle de gestion. En effet, déjà à l'origine (au moyen âge), le contrôle était une affaire de comptables et de financiers (plans, budgets, tableaux de bord) (Argyris, 1990 ; Chiapello, 1996 ; Hofstede, 1978 ; Thépot, 2007). Les outils du contrôle de gestion sont des instruments utilisés par les managers afin de mettre sous contrôle les activités des entreprises. Hofstede (1978) apporte plus de précision en définissant le contrôle de gestion comme le processus par lequel le manager s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées de façon efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Chiapello (1996) complète son argumentaire en disant qu'au-delà de l'aspect financier, lorsque l'on parle de contrôle, il y a aussi, *l'externalisation, la mise en concurrence d'activités autrefois internes, la sélection de profils types lors des recrutements, etc.* Ainsi pour Chiapello, le contrôle se définit comme toute influence créatrice d'ordre ou de régularité. Plus précisément, l'on parle de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelqu'un ou quelque chose. Dans le cas spécifique du comportement du client, Codello-Guijarro et al. (2013) ajoutent que le contrôle est l'ensemble des dispositifs utilisés par une marque pour s'assurer que le comportement du client est conforme à ce qu'elle souhaite. Cette description élargit le champ définitoire du contrôle en évoquant l'idée de l'existence d'une multitude de types de contrôle (Chiapello, 1996 ; Codello-Guijarro *et al.*, 2013 ; Hofstede, 1978).

La remarque que nous faisons est que la définition du contrôle met l'accent sur le comportement des individus et sur les moyens utilisés pour assurer ce contrôle, contrairement au contrôle de gestion qui est essentiellement axé sur les résultats. Le contrôle peut donc porter sur plusieurs aspects tels que le comportement de l'individu, le choix et l'utilisation des ressources et les résultats obtenus. Ces auteurs soulignent enfin que le contrôle peut être effectué de plusieurs manières donnant lieu à plusieurs types de contrôle (Batac et de la Villarmois, 2003 ; Da, Maurel et Favoreu, 2018 ; Ouchi, 1980 ; Zeff et Linn, 1966).

La littérature permet de constater que les distinctions des mécanismes de contrôle sont différentes d'un chercheur à un autre. Chiapello (1996) a tenté de réaliser une classification des mécanismes de contrôle issus des travaux antérieurs en trois grandes familles : la typologie fondatrice d'Anthony (1965), les mécanismes de contrôle identifiés par Ouchi (1980) et les mécanismes de contrôle identifiés par Hofsted (1981).

Anthony (1965) [cité par Batac et de la Villarmois (2003) et Zeff et Linn (1966)] distingue trois principaux mécanismes de contrôle que sont le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Le contrôle stratégique concerne le processus de décision sur les objectifs de l'organisation, sur les changements de ces objectifs, sur les ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et sur les politiques qui gouvernent l'acquisition, l'utilisation et la disposition de ces ressources (p. 24). Le contrôle de gestion renvoie exactement à la conceptualisation opérée par Hofstede (1978) du contrôle (que nous avons présentée dans les lignes précédentes)¹⁶. Le contrôle opérationnel quant à lui concerne le processus qui permet de s'assurer que les tâches spécifiques sont réalisées efficacement et avec efficience (p. 69).

En étudiant de manière systématique les interactions entre le contrôle et l'apprentissage organisationnel dans les banques, Batac et de la Villarmois (2003) ont mis à l'épreuve le modèle proposé par Anthony (1965). Les résultats obtenus corroborent la théorie d'Anthony. Le tableau suivant reprend l'essentiel de leurs résultats.

¹⁶ Pour faire la distinction entre contrôle stratégique et contrôle de gestion, Anthony (1965) propose la citation suivante : « le capitaine du bateau exercera un contrôle de gestion et l'architecte qui conçoit le modèle d'un nouveau bateau fait du contrôle stratégique. »

Tableau N° 4 : Types de contrôles selon Batac et de la Villarmois (2003)

Types de contrôle	Systèmes de contrôle identifiés
Contrôle stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Direction (analyse de l'environnement, détermination des orientations stratégiques, sélection des projets...) - Conseil d'administration (participation à l'élaboration du plan stratégique et contrôle de la mise en œuvre) - Organe central qui regroupe l'ensemble des banques régionales (recommandations en termes de services, produits, activités)
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord - Contrôle budgétaire des unités (services du siège et agences du réseau). - Contrôle des ressources humaines (allocation des ressources dans les unités, embauches, mobilité géographique et fonctionnelle) - Systèmes de récompenses : variation des primes de performances selon l'atteinte des objectifs fixés en début d'année - Compte rendu écrit, entretiens mensuels et annuels
Contrôle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Le service d'audit qui s'assure du respect des procédures, normes et règles de fonctionnement - Les recommandations techniques de l'organe central - Notes d'instruction établies par les différents services - Les contrôles externes exercés par les autorités publiques de tutelle - Retour des dossiers (prêts, services) par les services « Analyse de crédit » : évaluation du taux de défaut des dossiers

Source : Batac et de la Vallarmois (2003) *Les interactions contrôle/apprentissage organisationnel : proposition d'une grille d'analyse* (p. 11)

A la lumière de ces travaux, nous pouvons présumer que le contrôle réalisé dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne pourrait concerner le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel, puisque les activités GRC déléguées sont des activités relevant des attributions d'employés au niveau opérationnel (les conseillers clientèle). Ainsi cette délégation

pourrait être encadrée par le contrôle des « ressources humaines » (membres de la communauté), des systèmes de récompenses, la veille au respect des procédures, normes et règles de la délégation...

Chiapello (1996) identifie une deuxième typologie des mécanismes de contrôle au sein des organisations en s'appuyant sur les travaux d'Ouchi (1980) qui distingue trois types de contrôle : le contrôle par le marché, le contrôle par la bureaucratie et le contrôle par le clan. Codello-Guijarro et al. (2013) quant à eux, retiennent cette même typologie et utilisent les termes de contrôle par le marché, contrôle par les règles et les procédures de l'organisation et le contrôle par la culture. Le contrôle par la bureaucratie d'Ouchi (1996) rejoint le contrôle par les règles et procédures de Codello-Guijarro et al. (2013), et de même le contrôle par le clan d'Ouchi (1996) s'apparente au contrôle par la culture de Codello-Guijarro et al. (2013).

L'analyse d'Ouchi (1980) concernant le contrôle par le marché s'inscrit dans la lignée des travaux de Williamson (1979) sur la théorie des coûts de transaction et sur la théorie des contrats que nous avons présentées précédemment. Toute transaction doit apparaître équitable pour les deux parties en présence, et les coûts de transaction sont supportés pour rendre la transaction équitable (Chiapello, 1996). Par l'échange équitable des valeurs (échange d'un bien et/ou prestation de service contre une autre valeur telle qu'une rémunération par une somme d'argent, un autre bien et/ou service ou encore un simple remerciement), chaque partie prenante exerce une influence sur le comportement de l'autre partie. Ce contrôle est d'autant plus accentué lorsque l'échange se déroule dans un cadre défini par un contrat relevant clairement les droits et obligations de chaque partie (Bouquin, 2010 ; Chiapello, 1996 ; Ouchi, 1980).

Pour compléter le contrôle par le marché, les auteurs proposent le contrôle par les règles et les procédures de l'organisation. Cela se concrétise par l'établissement de manuels de procédures, de règlements intérieurs et de créations de services chargés de vérifier que ces procédures et règles sont respectées. Ce contrôle se met également en place avec la création d'instances de contrôle (contrôle interne, audit, contrôle de gestion...). Cela conduit également à effectuer un contrôle des comportements des individus par la hiérarchisation des postes, la division du travail et la responsabilisation des individus (Ouchi, 1980).

Le contrôle par la culture permet de surmonter les éventuelles difficultés liées au contrôle par le marché et/ou par les règles et procédures. L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation atténuent la contrainte d'avoir à suivre les performances de chacun. En contrepartie, les salariés croiront dans le respect d'une équité à long terme à défaut d'une équité démontrable à court terme (Chiapello, 1996). L'organisation exerce une

influence souhaitée sur le comportement des individus en donnant du sens à la promotion des valeurs prônées et à l'importance de l'exécution responsable d'une tâche ou d'une activité.

Dans une recherche plus récente, Da, Maurel et Favoreu (2018) distinguent deux types de contrôle : le contrôle formel et le contrôle informel. Selon les analyses de ces chercheurs, le contrôle par le marché, les règles et les procédures et le contrôle de gestion relèvent du contrôle formel. Il s'agit de tous les dispositifs formellement et explicitement mis en place afin de s'assurer du bon comportement des individus. Le contrôle informel, lui est vu comme un réseau complexe et implicite entre les acteurs ou composantes de l'organisation. Il renvoie ainsi, d'une part, à des mécanismes ou des objets de socialisation tels que les valeurs, les représentations et les normes qui, si elles sont partagées par un groupe, vont orienter dans le même sens et selon les mêmes logiques les actions et décisions des membres constitutifs de ce groupe. Un contrôle peut dès lors s'exercer en faisant émerger et en diffusant les valeurs et les représentations souhaitées et en s'assurant d'une convergence des visions. Le contrôle informel renvoie d'autre part aux processus d'échange, aux interactions et aux liens relationnels qui vont s'établir dans la résolution de problèmes organisationnels et qui vont permettre le maintien d'une cohésion et d'une cohérence des comportements organisationnels. Le contrôle informel de Da, Maurel et Favoreu (2018) s'apparente donc au contrôle par la culture.

Da, Maurel et Favoreu (2018) terminent leur argumentation en soulignant qu'il y a complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel dans les universités publiques¹⁷. En effet selon eux, l'existence d'un contrôle formel s'avère une condition préalable à la formation d'un socle de confiance entre les partenaires. Par la suite, le développement de liens relationnels conduit à faire évoluer le contrôle formel sans pour autant entraîner sa disparition constituant ainsi une dialectique confiance *versus* contrôle. Le contrôle informel, en préservant la flexibilité, la liberté d'action et la créativité organisationnelle, se montrerait particulièrement efficace dans la gestion de situations complexes, incertaines et nouvelles pour l'organisation. Ces deux types de contrôle permettraient ainsi l'établissement de conditions favorables au développement de chacun d'entre eux. Il existerait ainsi entre le contrôle formel et le contrôle informel une complémentarité dans le temps. Chaque mode de contrôle compenserait ainsi les faiblesses et les limites de l'autre. A la lumière de ces travaux, nous pouvons présumer que le

¹⁷ Le terrain de recherche de Da, Maurel et Favoreu (2018) fut les universités publiques en France. Leur recherche a été menée dans le cadre de la possibilité pour les universités françaises depuis la loi du 10 août 2007 d'accéder aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui leur confèrent désormais plus de responsabilités en matière financière et de gestion des ressources humaines.

contrôle par la marque de la délégation de la GRC à la communauté en ligne se fait par mise en place de règles et procédures à respecter par les membres de la communauté, par la mise en place d'une forme de rémunération de ces membres et par la promotion formelle et informelle de valeurs (dans le cadre de cette délégation) afin d'influencer leurs comportements.

Par ailleurs, Codello-Guijarro et al. (2013) vont s'intéresser tout particulièrement aux dispositifs de contrôle du comportement du client en situation de coproduction de service de particulier à particulier. Leur travail est justifié par le fait que les recherches sur le contrôle organisationnel des activités de services portent essentiellement sur l'évaluation de la performance des personnes internes et sur le contrôle de gestion plutôt que sur les parties prenantes qui sont externes (en l'occurrence le client). Le contrôle du comportement du client représente l'ensemble des dispositifs utilisés par l'organisation pour s'assurer que le comportement du client est conforme à ce qu'elle souhaite et qu'il ne dégrade pas la satisfaction du client ni celle des autres clients (Bouquin, 2010 ; Codello-Guijarro *et al.*, 2013).

Le travail de Codello-Guijarro et al. (2013) se distingue des autres travaux sur le contrôle puisqu'il répond à trois questions principales. La première question posée se formule comme suit : qui réalise le contrôle (bien sûr dans le cas du client en situation de coproduction de service de particulier à particulier) ? Les résultats montrent que le contrôle est effectué par l'entreprise, le client lui-même (auto-contrôle) et les autres clients. La seconde question interroge l'objet sur lequel porte le contrôle. Ici, il porte soit sur les caractéristiques du client, soit sur les activités menées par l'individu, soit sur les caractéristiques des biens, soit simultanément sur plusieurs de ces objets. Quant à la troisième et dernière question (quand se déroule le contrôle ?), Codello-Guijarro et al. (2013) concluent que le contrôle s'effectue avant (caractéristiques du client), pendant (les tâches et les activités) et après la réalisation de la coproduction (caractéristiques des biens).

Cette présente section montre que le contrôle dans les organisations et/ou entre collaborateurs permet à la fois de s'assurer que le comportement de l'individu va dans le même sens que les objectifs poursuivis, mais aussi que ce dernier dispose de toutes les ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs (Bronckart, 2015 ; Codello-Guijarro *et al.*, 2013 ; Lallican, 2015). Le contrôle est donc indispensable à la fois pour réduire les écarts de conduite comme le préconise la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), mais aussi pour pallier le manque de ressources et/ou de compétences. De ce fait, plusieurs théories ont été développées pour expliquer les types de contrôles mobilisés par les organisations dans leurs activités quotidiennes (Anthony, 1965 ; Batac et Carassus, 2009 ; Da, Maurel et Favoreu, 2018 ;

Hofstede, 1981 ; Ouchi, 1980). Dans la suite de ce travail, nous nous appuyons essentiellement sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), les théories du contrôle d'Ouchi (1980) pour comprendre les mécanismes de contrôle mobilisés par les marques dans le cadre de la délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne.

IV. La gestion de la relation client, un terrain prometteur pour la délégation

Ce point est consacré à la revue de la littérature sur la GRC. Plus précisément, nous présentons les origines de la GRC, ses définitions, ses objectifs avant d'exposer la conceptualisation de la GRC que nous utiliserons dans ce travail. Mais pour introduire ce point, nous partons du constat que la GRC est un concept qui ne fait pas vraiment l'unanimité entre les chercheurs. En effet, plusieurs idées ont été développées sur ses origines, sa définition, ses objectifs et ses composantes comme nous le verrons dans les lignes qui suivent.

Origines et définitions de la GRC

1. Les origines de la GRC

Pour certains auteurs, la GRC est apparue à partir des années 1970 (Elfving et Lemoine, 2012 ; Guerola-Navarro, Gil-Gomez, *et al.*, 2021 ; Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, *et al.*, 2021 ; Soulez, 2018 ; Wilson, Daniel et McDonald, 2002), période marquée par l'évolution non seulement des besoins et des désirs des consommateurs, mais aussi par l'évolution de la valeur du client. Selon Wilson, Daniel et McDonald (2002), la valeur du client renvoie aux connaissances et informations potentielles dont disposerait ce dernier et sa capacité à la transmettre à l'entreprise dans le but d'améliorer et/ou développer des produits et services. Selon cette conjecture, l'apparition de la GRC avait principalement pour but de lutter contre la concurrence, connaître le consommateur et anticiper ses besoins futurs (Basaille *et al.*, 2014 ; Billé et Soparnot, 2006 ; Buttle, 2004).

Cependant, d'autres auteurs affirment que la GRC existait bien longtemps (Campanini et Hutchins, 2014 ; Delers et Cadiat, 2015) même si elle ne portait pas encore la dénomination qu'elle a aujourd'hui. Selon Delers et Cadiat (2015), dès qu'il a fallu prospecter, réaliser des ventes ou fournir un service après-vente, « nos ancêtres » usaient de ce concept sans toutefois l'avoir défini tel qu'il est aujourd'hui. Pour étayer cette idée, Campanini et Hutchins (2014) s'appuient sur la théorie de l'évolution de Darwin qui stipule que toute existence est amenée à évoluer avec le temps. Cette théorie se fonde sur trois principes : la variation (c'est-à-dire que

les individus, en l'occurrence les entreprises, présentent des caractéristiques qui leur sont propres et qui leur permettent de se distinguer les unes des autres) ; la sélection naturelle (stipulant que les entreprises dotées de caractéristiques particulières sont celles qui survivent). Les caractéristiques particulières peuvent être par exemple la capacité pour une entreprise à s'adapter à des environnements nouveaux, la capacité financière détenue, l'organisation interne... Le dernier principe est celui de l'hérédité, c'est-à-dire la transmission des caractéristiques avantageuses d'une génération à une autre (d'une entreprise mère à une filiale par exemple).

Le développement de Campanini et Hutchins (2014) nous rappelle l'évolution des activités marketing de façon générale. Au cours de l'ère dite de production, les entreprises n'avaient pas de problème de marché et toute la production était vendue. Et comme le disait Jean-Baptiste Say, « l'offre crée la demande ». Les relations entre les entreprises et les clients étaient plutôt de type transactionnel. Mais dès qu'il a fallu prospecter, réaliser des ventes ou fournir un service après-vente, la GRC a vu le jour (Campanini et Hutchins, 2014 ; Delers et Cadiat, 2015). Selon ces auteurs, la naissance de la GRC marque le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel qui tend de plus en plus vers l'automatisation (Bahar, Trinquecoste et Bressolles, 2021 ; Farmania, Elsyah et Tuori, 2021 ; Karim et Chakor, 2021). En passant d'un marketing de masse, transactionnel à un marketing plus personnalisé, relationnel, l'on passe d'un marketing centré sur la transaction à un marketing orienté vers la personne (Soulez, 2018 : p. 134). A l'avenir, les entreprises leaders de leur secteur seront celles qui fourniront les meilleurs outils et la meilleure instruction à leurs clients en les autonomisant, de sorte qu'ils puissent satisfaire eux-mêmes et comme ils le souhaitent leurs propres besoins et leurs propres intérêts. Cette idée est à considérer avec délicatesse, car l'automatisation caractérisée par le *self-service* ne peut pas totalement remplacer la GRC traditionnelle qui prend en compte la dimension humaine des relations (Elfving et Lemoine, 2012 ; Talón-Ballesteros et al., 2018). Pour certains, les forces de vente sont définitivement trop coûteuses et sont à remplacer par les moyens du marketing direct tels le e-commerce et l'automatisation. Or dans une acception plus humaine, la GRC correspond au lien humain existant entre le client et le vendeur. Dans cette optique, Soulez (2018 : p. 147) souligne qu'il ne faudrait pas que les entreprises oublient le rôle primordial du personnel en contact, en particulier dans le domaine du marketing des services et du marketing BtoB¹⁸.

¹⁸ Marketing BtoB : marketing Business to Business

Ces points de vue présentés ici paraissent complémentaires quant aux raisons et phénomènes qui ont entraîné la naissance de la GRC : faire face à la concurrence, comprendre le consommateur, réduire les coûts liés à promotion et à la mise à disposition du produit au consommateur et accroître le profit pour survivre dans un environnement de plus en plus turbulent.

2. La GRC : un concept aux multiples définitions

Le concept de GRC ou *Customer Relationship Management* (CRM) ou encore marketing relationnel selon certains chercheurs (Wilson, Daniel et McDonald, 2002) intéresse à la fois les chercheurs en sciences de gestion (Buttle, 2004 ; Jallat et al., 2018 ; Poujol, 2008 ; Spekman, 2015), mais aussi ceux des sciences de l'information et de la communication (Billé et Soparnot, 2006 ; Khodakarami et Chan, 2014 ; Talón-Ballesteros et al., 2018 ; Wilson, Daniel et McDonald, 2002).

Khodakarami et Chan (2014) inspirés de Billé et Soparnot (2006) et de Wilson, Daniel et McDonald (2002) définissent la GRC comme des systèmes d'information qui permettent aux organisations de contacter les clients et de collecter, stocker et analyser les données pour fournir une vue complète de ces derniers. Cette définition est vivement critiquée par les chercheurs en sciences de gestion qui la trouvent trop minimaliste et uniquement orientée vers la collecte, la gestion et le traitement des données du client et l'automatisation de la relation avec ce dernier. C'est la définition de Buttle (2004) qui va beaucoup plus intéresser les managers. En effet, l'auteur s'est d'abord attelé à montrer ce que la GRC n'est pas. Et pour lui, la GRC n'est pas un outil informatique ni un marketing des bases de données et encore moins un programme de fidélité. Il est vrai qu'à l'ère du numérique, la GRC n'est plus une simple affaire de transactions, mais d'interactions pérennes transformant les clients en de véritables producteurs d'informations (Sone Mbassi, 2016) à travers des outils tels que l'automatisation. Cependant, il est important de savoir que l'automatisation n'est qu'un moyen pour la gestion de la relation et non pas une fin (Buttle, 2004 ; Jallat *et al.*, 2018 ; Payne et Frow, 2005). Par ailleurs, la GRC n'est pas non plus universelle (Volle, 2013) et ne s'applique pas de la même manière dans toutes les entreprises. En effet, l'application de la GRC dépend de plusieurs facteurs qui varient en fonction des entreprises (objectifs de l'entreprise, disponibilité des ressources matérielles, financières et humaines, clientèle cible, pratiques décisionnelles en matière de GRC de la concurrence...).

Après avoir exposé ce que la GRC n'est pas, Buttle (2004) propose sa définition de ce concept. Il décrit ainsi la GRC comme *une stratégie commerciale de base qui intègre des*

processus et des fonctions internes et des réseaux externes pour offrir de la valeur aux clients ciblés. Elle est fondée sur des données client de haute qualité et activée par l'informatique (p. 16). Cette conceptualisation prend en compte la dimension stratégique de la GRC en mentionnant l'intervention des facteurs internes (l'organisation interne, les moyens financiers, les outils informatiques...) et des réseaux externes (les fournisseurs et surtout les consommateurs et les clients) pour aboutir à un but, celui de créer de la valeur pour le client. Cette valeur ne se résume plus à l'achat du produit, mais recouvre l'expérience d'achat et de possession du produit (Campanini et Hutchins, 2014 ; Delers et Cadiat, 2015). Les outils informatiques deviennent donc un élément facilitant la mise en œuvre de la GRC grâce à l'automatisation.

Soulez (2018) propose une autre définition qui stipule que la GRC (qu'il appelle marketing relationnel) est un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir avec eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. Pour lui, la GRC est une démarche qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise (Haloui, Abourmane et Taouab, 2018 ; Soulez, 2018). Cependant, la croyance selon laquelle le client va automatiquement multiplier ses relations impliquantes avec l'entreprise sous prétexte qu'il existe une GRC paraît utopique (Volle, 2013), dans la mesure où les clients qui développent une vraie relation avec une marque sont une exception et non la règle, car ces derniers sont naturellement multimarques (Soulez, 2018).

Objectifs de la GRC

Selon Poujol (2008), la GRC a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Delers et Cadiat (2015) identifient principalement quatre rôles de la GRC : la centralisation et la diffusion des données clients au sein de l'entreprise, la gestion optimisée et structurée d'une masse très importante de clients, l'optimisation du cycle de vie du client par la surveillance passive de la valeur que représente ce dernier et la création d'une relation gagnant-gagnant grâce à des offres personnalisées.

Buttle (2004) quant à lui, parle plutôt de raisons d'être de la GRC. Selon les propos de ce dernier, les entreprises adoptent la GRC pour deux raisons : une raison offensive et une raison défensive. Sur le plan offensif, la GRC permet d'accroître le profit par la réduction des

coûts, la croissance des ventes, la satisfaction du client et la fidélité à l'entreprise. La raison défensive est évoquée pour faire face aux stratégies de GRC des concurrents et/ou faire face aux risques de perte de clients et de parts de marchés. L'auteur conclut son raisonnement en affirmant que la raison fondamentale pour laquelle les entreprises veulent établir des relations avec leurs clients est économique. Les entreprises génèrent de meilleurs résultats lorsqu'elles peuvent identifier, acquérir, satisfaire et fidéliser des clients rentables, ce que permet la GRC.

Typologies de la GRC

Dans la littérature, plusieurs types de GRC coexistent en fonction du niveau hiérarchique d'exécution, du type de client ciblé et en fonction du canal de communication utilisé (Billé et Soparnot, 2006 ; Farmania, Elsyah et Tuori, 2021 ; Soulez, 2018 ; Spekman, 2015).

1. Types de GRC selon le type de client

En fonction du type de client ciblé par l'entreprise, la littérature montre que deux types de GRC existent clairement (Harrison, Plotkin et Stanley, 2017 ; Homburg, Wilczek et Hahn, 2014 ; Poujol, 2008 ; Spekman, 2015 ; Volle, 2013) : la GRC entreprise-consommateur particulier (plus connue sous l'appellation *Business to Customer* en abrégé *BtoC*) et la GRC entreprise-entreprise (ou *Business to Business* en abrégé *BtoB*). Dans le premier cas (en *BtoC*), le public ciblé par l'entreprise concerne les individus (les particuliers) avec qui elle développe une relation de proximité avec des outils de GRC adaptés et adaptables (automatisation, e-commerce...). Le second cas est celui des entreprises qui s'intéressent aux clients de types organisation (entreprises, administrations, associations, organisations non gouvernementales...). Ici, l'entreprise s'adresse à des professionnels, c'est-à-dire une clientèle dont le processus de prise de décision d'achat diffère complètement de celui des individus : manifestation du besoin, appel d'offres, formulation de la dépense, autorisation par la hiérarchie... En introduisant la dimension culturelle dans le débat, Volle (2013) montre que la distinction entre la GRC *BtoB* et la GRC *BtoC* est nette et sans appel. En effet, l'auteur souligne que « *sur le BtoB, les cultures locales ont peu d'impact, car le théâtre des opérations est désormais mondial. Pour le BtoC, en dépit d'un incontournable mouvement de convergence, les consommateurs restent pétris de la culture dont ils sont issus* » (p. 17). Ainsi, la GRC à appliquer dans ce cas sera très probablement différente de celle appliquée dans le cas du *BtoB* (Brown Stanley A, 2006 ; Spekman, 2015). Dans cette recherche, nous nous intéressons à la délégation de la gestion de la relation client aux communautés de marques en ligne. Dans les

communautés de marque en ligne, les clients (et les membres de façon générale) sont des personnes physiques. Ainsi, nous nous intéressons à la GRC orientée vers le consommateur particulier.

2. Types de GRC selon le canal de communication

Dans leurs recherches sur la transformation de la GRC au sein des entreprises, Farmania, Elsyah et Tuori (2021) distinguent deux types de GRC : la GRC traditionnelle et la GRC électronique (cette dernière est dénommée *eCRM* par les auteurs). La GRC traditionnelle concerne celle existant depuis la naissance de ce concept et son application en dehors du cyberespace. Quant à l'*eCRM*, elle n'est observable que sur Internet, surtout pour les entreprises qui évoluent dans le domaine du e-commerce. Pour ces auteurs, l'*eCRM* est similaire à la GRC traditionnelle, mais s'en distingue par la facilité de contrôle grâce aux outils d'Internet. En effet, Internet permet de suivre le parcours des individus sur les recherches de produits, connaître leurs avis, besoins et envies en temps réel... D'un point de vue technique, l'*eCRM* implique la collecte et le stockage de données client, l'analyse de la durabilité des bénéfices des consommateurs et une approche de la valeur sur le long terme pour la gestion des clients.

La conception de l'*eCRM* de Farmania, Elsyah et Tuori (2021) paraît critiquable selon nous dans la mesure où avec le développement du *Cross-canal* et surtout de l'*Omnicanal*, on pourrait se poser la question de la pertinence de la distinction de la GRC traditionnelle et la GRC électronique. Les marques utilisent tous les moyens relationnels à leur portée pour réussir leurs activités. Le cas le plus parlant est celui de Free qui autrefois était une marque 100 % en ligne et qui a dû ouvrir des magasins physiques pour incarner et renforcer la relation avec ses clients. Également, aujourd'hui les boutiques d'e-commerce comme Amazon utilisent les canaux des centres d'appel et érigent des points de contact (point relais Amazon) pour contacter directement le client. Aux États-Unis, la marque a ouvert sa première boutique physique depuis 2015 avec les librairies *Amazon Books* et comptait déjà plus 600 espaces de vente en août 2021¹⁹.

3. Types de GRC selon le niveau hiérarchique d'exécution

Billé et Soparnot (2006) proposent trois définitions distinctes de la GRC en fonction du niveau hiérarchique d'exécution. D'abord tout comme Buttle (2004), la GRC est définie comme

¹⁹ Informations publiées par le magazine hebdomadaire LSA le 20/08/2021 <https://www.lsa-conso.fr/combien-de-magasins-physiques-amazon-compte-t-il-aux-usa,388803> (Page Web consultée le 05/07/2023)

une stratégie qui place le client au cœur des processus (Volle, 2013), des activités et de la culture de l'entreprise. Ensuite, elle est vue comme un ensemble de processus et de technologies qui supporte la planification, l'exécution et la gestion de l'interaction avec le client au travers de différents canaux. Enfin, au niveau opérationnel, ces auteurs distinguent la GRC collaborative (qui est représentée par les différents canaux d'échange avec les clients), la GRC analytique (qui collecte et analyse les données recueillies pour fournir des indicateurs de performance aux utilisateurs et managers à des fins décisionnelles) et la GRC opérationnelle (qui concerne l'industrialisation des contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients à l'aide de processus établis) (Fatouretchi, 2019). Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous nous intéressons plus à la partie de la GRC qui est déléguée aux communautés de marque en ligne. Nous nous intéresserons essentiellement à la GRC au niveau opérationnel et orientée vers le consommateur particulier, car c'est à ce niveau que l'intervention du consommateur est le plus sollicitée (Billé et Soparnot, 2006 ; Guerola-Navarro, Gil-Gomez, et al., 2021 ; Raimond, 2010 ; Velkovska, 2015). Pour cette raison, nous retenons dans ce travail la conceptualisation proposée par Billé et Soparnot (2006).

La délégation, une opportunité d'externalisation de la GRC ?

La délégation présente de multiples avantages pour les entreprises : elle permet une plus grande efficacité dans l'atteinte des objectifs de l'organisation en mettant à contribution l'ensemble des compétences disponibles. En effectuant une délégation, l'entreprise manifeste non seulement un niveau de confiance élevé pour le délégué (Fleming, 2009 ; Retour *et al.*, 2015), mais aussi de la reconnaissance et de la valorisation des compétences et des capacités de ce dernier (Agamaliyev, Mikol et Prost, 2016). Le délégué éprouve un sentiment d'implication dans la prise de décision de l'organisation (Xiong Chen et Aryee, 2007) et développe davantage ses compétences et sa propre expertise (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015). La délégation peut être une source de motivation conduisant à plus d'engagement et d'attachement à l'entreprise ou à l'organisation (Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Galibert et Cordelier, 2017 ; Hajli, 2014). Enfin, elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et maximiser sa rentabilité (Barthélemy, 2008 ; Cliquet et Perrigot, 2021 ; Ghertman, 2006 ; Williamson, 1979, 1981, 2010a, 2010b).

La majorité des entreprises à but lucratif sont aujourd'hui dans la logique d'établir une relation durable avec leurs clients sans que cette relation soit leur finalité. La relation client se résume en un moyen utilisé pour atteindre sa vraie finalité (le profit). Mais, la gestion de cette relation durable engendre souvent des coûts élevés sans forcément aboutir à un « retour sur

investissement » (des achats fréquents de la part des clients). Avec ce constat, il devient primordial pour les entreprises de trouver des solutions afin de réduire les coûts liés à la GRC. La délégation de la GRC pourrait être une opportunité pour ces entreprises, car elle permettrait à la fois de reconnaître et de valoriser les compétences et les capacités de ses partenaires externes et surtout de réduire ses coûts liés à la GRC et d'atteindre ses objectifs économiques en mettant efficacement à contribution l'ensemble des compétences disponibles y compris celles des consommateurs membres de sa communauté de marque en ligne.

En outre, les entreprises doivent également être conscientes des limites de la délégation. En effet, les relations entre le délégué et les membres internes de l'équipe pourraient se détériorer par le fait d'éventuelles crises de jalousie ou de perte de pouvoir (Gur et Bjørnskov, 2017 ; Xiong Chen et Aryee, 2007). La délégation engendre également un contrôle qui peut s'avérer très lourd ou coûteux. C'est d'ailleurs l'un des principaux freins aux projets de délégation dans les entreprises (Baheux, 2022). La délégation est donc à effectuer avec prudence, car malgré les multiples avantages qu'elle renferme, elle peut se révéler mauvaise pour les parties prenantes et surtout pour les relations entretenues et les objectifs de l'entreprise. De telles situations arrivent souvent dans le cas de mauvaises délégations surtout lorsque le délégué est mal choisi (Bronckart, 2015 ; Fleming, 2009).

Déléguer la GRC à un tiers ou à une communauté ?

La délégation de la GRC peut se révéler très bénéfique pour les entreprises si elles savent choisir l'entité à laquelle elles doivent déléguer cette activité (Baheux, 2022 ; Bronckart, 2015 ; Fleming, 2009 ; Poitras, 2022). La délégation de la GRC à une entreprise tierce possède quelques limites. En effet, en plus du contrôle, cette option engendre d'autres coûts notamment la rétribution financière récurrente du travail effectué par le prestataire. En plus, les prestataires ne sont pas forcément spécialistes de la relation client, de la clientèle de l'entreprise et/ou de son secteur d'activité. Cela peut donc conduire à une inefficacité du délégué à réaliser convenablement la GRC (Bronckart, 2015 ; Fleming, 2009). Enfin, la rétribution des prestataires est souvent fonction de leurs performances quantitatives (nombre de clients touchés, nombre d'achats...). Cela peut ainsi conduire à des écarts de conduite de la part du délégué qui pourrait être tenté d'optimiser uniquement ses objectifs quantitatifs au détriment des objectifs qualitatifs tels que le respect des procédures édictées et des cahiers de charges, la satisfaction client...

Aujourd'hui, certaines entreprises délèguent de plus en plus leurs activités de GRC à leurs communautés de consommateurs (Raimond, 2010 ; Velkovska, 2015). En effet, les membres de ces regroupements utilisent les produits, vivent avec les produits et développent une expertise sur ces produits et peuvent comprendre les humeurs des autres consommateurs. Ils bénéficient donc d'une certaine légitimité qui fait d'eux les meilleurs candidats à la délégation de la GRC (Dion, Sitz et Rémy, 2012 ; Sitz, 2006). Cependant, cette option a une contrainte qu'il convient de souligner. D'abord, tout comme le choix d'une entreprise comme déléguée, le choix de la communauté implique aussi le contrôle, car il peut également y avoir des écarts de conduite et/ou des tensions entre les membres, notamment dans le cas où les intérêts des acteurs (marque, membres actifs et membres périphériques) divergent. En plus, certains membres de la communauté peuvent être réticents, car trouvant que la GRC au sein la communauté dénature cette dernière en la rendant plus commerciale que sociale. Enfin, déléguer la GRC à une communauté pourrait conduire à une situation de travail dissimulé (Dellacherie, 2019 ; Dockès, 2019 ; Duchange, 2022). En effet, les communautés impliquées dans la GRC sont par certains côtés assimilables aux plateformes collaboratives en ligne. Elles regroupent des personnes physiques qui sont mises au travail par les marques (Dujarier, 2014 ; El Karmouni, 2017). Il convient donc de se questionner sur la nature de ce travail et sur sa reconnaissance par la marque. La partie 2 de ce travail consacré à la présentation des résultats de cette recherche apportera des réponses à ce questionnement.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de faire une revue de la littérature pour montrer en quoi le concept de délégation est pertinent pour investiguer la GRC au sein des entreprises. Nous pouvons en retenir plusieurs enseignements. Premièrement, la littérature paraît unanime sur l'importance, sous certaines conditions, de la délégation pour la croissance des entreprises. Elle est un signe de confiance en ses collaborateurs et permet le développement de compétences. Deuxièmement, la délégation est caractérisée par un transfert temporaire de pouvoir de décisions et d'actions d'une personne (physique ou morale) à une autre. Cependant, ce transfert n'inclut pas la responsabilité de ces décisions (qui reste celle du déléguant). En troisième point, selon la littérature, la délégation peut prendre plusieurs formes selon le sens de

la délégation (verticale/partenariale *versus* horizontale), des tâches déléguées (délégation partielle *versus* délégation totale), de la durée (délégation temporaire *versus* délégation définitive), et du type de contrat (formel ou informel) existant entre les parties. Dans cette recherche, nous nous intéressons à la délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne. Après avoir défini la GRC comme étant une activité opérationnelle (qui concerne la vulgarisation des contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients à l'aide de processus établis tels que la promotion, la vente et les services associés tels que le service après-vente, la communication et les réclamations...), ce premier chapitre pose aussi le débat sur la possible existence d'un travail dissimulé dans cette relation entre la marque et les membres de sa communauté en ligne. Pour finir, ce premier chapitre questionne la théorie des coûts de transactions de Williamson (1979) pour comprendre et expliquer les motivations des entreprises à déléguer leurs activités de GRC à leurs communautés de marques en ligne. Il s'appuie également sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et les théories du contrôle d'Ouchi (1980) pour comprendre et expliquer les mécanismes de contrôle mobilisés par les entreprises dans cette délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne. Mais avant de passer à la partie empirique de cette recherche, le chapitre suivant présentera ce que nous entendons par communauté de marque en ligne, comment cette dernière est valorisée par la marque et les principales motivations de ses membres à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée par la marque.

CHAPITRE 2. LA COMMUNAUTÉ DE MARQUE EN LIGNE : DE L'EMPOWERMENT DES MEMBRES À LEUR ENRÔLEMENT AU SERVICE DE LA MARQUE

Le chapitre précédent nous a permis de montrer en quoi le concept de délégation pourrait être intéressant pour comprendre et expliquer la GRC par le canal de la communauté de marque en ligne. Il soulève ainsi un questionnement notamment sur les formes contractuelles de cette délégation, les possibles motivations des marques, les enjeux qui seraient principalement financiers selon la littérature et les mécanismes de contrôle mobilisés par ces derniers à cet effet. Cependant, une question demeure posée : celle des motivations des membres de la communauté à s'impliquer dans cette GRC pour le compte de la marque. En effet, en déléguant la GRC à ces derniers, quelque part les entreprises mettent au travail ces consommateurs que ce soit de façon consciente ou pas (Cihuelo, 2013 ; Cova, 2011 ; Dujarier, 2014 ; El Karmouni, 2017 ; Le Goff, 2022). Il est donc légitime de se demander pourquoi malgré cette « mise au travail », les membres de la communauté s'engagent dans la GRC des entreprises. Pour ce faire, il est important de savoir ce que renferme la notion de communauté et les principales formes d'utilisation ou de valorisation de la communauté et ses membres.

I. Le concept de communauté de marque

Pour comprendre la notion de communauté de marque, il est indispensable de s'intéresser en premier lieu aux formes de regroupement des individus dont les travaux fondateurs se trouvent essentiellement en sociologie et en anthropologie (Bourdaa, 2016 ; Fox et Roberts, 1999 ; Malinowski, 1922 ; Métraux, 1946). Les travaux en marketing ont tenté de proposer une définition à cette notion ou de la distinguer des autres formes de regroupement des consommateurs en soulignant ses particularités. Nous présentons d'abord les différentes formes de regroupement des consommateurs avant d'exposer les éléments caractéristiques d'une communauté de marque.

Les différentes formes de regroupement des consommateurs

L'investigation de la littérature permet de constater la coexistence de plusieurs formes de regroupement des consommateurs dont les principaux sont la communauté, la communauté de consommateurs, la communauté de marque et le groupe de fans (Bourdaa, 2016 ;

Dartiguenave, 2012 ; Kates, 2002 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Pommier, 2009 ; Schouten et McAlexander, 1995 ; Sitz, 2006 ; Turner et Guillet, 1990).

1. La communauté

Le concept de communauté de marque repose sur celui de communauté, qu'il est donc nécessaire de clarifier. Comme le dit si bien Jacquier (2011), dire ce qu'est le concept de communauté est une tâche difficile tant sont multiples les disciplines qui y font référence conduisant à de nombreuses définitions aux connotations diverses.

Selon le dictionnaire de l'Académie française²⁰, l'origine du mot *communauté* remonte au XIII^e siècle dérivé de l'adjectif qualificatif *communal* (de l'ancien français *communité* et signifiant « participation en commun »). Etymologiquement, le terme communauté dérive du latin "*communis*" qui lui-même résulte de l'association du terme "*cum*" (qui signifie « avec, ensemble ») et du terme "*munus*" qui veut dire « charge, dette » (Sitz, 2006). La communauté est donc un groupe de personnes (cum) qui jouissent de manière indivisible d'un patrimoine, un bien, une ressource, ou bien au contraire une obligation, une dette (munus) (Jacquier 2011). Pour Sitz (2006), une communauté désigne un élément commun à plusieurs personnes ou un regroupement de plusieurs personnes autour d'intérêts communs.

Par ailleurs, d'après le dictionnaire de l'Académie française, le concept de communauté est grandement utilisé dans plusieurs disciplines : en droit, le concept de communauté est utilisé pour désigner le régime matrimonial en vertu duquel la totalité ou une partie des biens est commune aux époux ; en politique, le concept de communauté désigne des entités politiques ou économiques associant plusieurs États dans un but déterminé (exemple de la communauté économique européenne, de la communauté internationale) ; en religion, il est utilisé pour qualifier un groupe dont les membres vivent ensemble en obéissant à certaines règles (la communauté juive, la communauté chrétienne) ; en administration, une communauté peut être un établissement public regroupant plusieurs communes limitrophes (communauté urbaine) ou plusieurs campagnes limitrophes (communauté rurale), créé pour mutualiser les ressources et fournir et entretenir les équipements nécessaires aux besoins de la population ; en zoologie, la communauté représente l'ensemble des êtres de la même espèce ou d'espèces différentes, qui vivent groupés dans un espace donné à une époque déterminée.

²⁰ Dictionnaire en ligne de l'Académie française 1^{re}, 2^e, 3^e, 8^e et 9^e édition <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3157> (Page consultée le 05/07/2023)

Dans la suite de ce travail doctoral, nous choisissons de considérer la définition de la communauté au sens étymologique. Notre sujet de recherche s'intéressant à des groupes de personnes humaines, nous retenons la conception selon laquelle la communauté renvoie à un groupe de personnes qui jouissent d'un patrimoine, un bien, une ressource, ou bien au contraire une obligation ou une dette.

2. *Communauté de consommateurs*

La notion de communauté de consommateurs est celle qui a le plus retenu l'attention des chercheurs en sciences de gestion notamment en marketing (Kim et Kim, 2017 ; Kozinets, 2002 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Raïes Karine, 2011 ; Schouten et McAlexander, 1995). Cet intérêt pour la notion de communauté de consommateurs est la suite logique du constat que la société (et particulièrement la culture au sein de laquelle vit l'individu) influence ses habitudes de consommation (Schouten et McAlexander, 1995). Le consommateur apprend, imite et se construit une identité calquée sur celle des anciens de cette culture ou de cette société. L'exemple de la sous-culture des *Bikers* de Harley-Davidson illustre bien ce phénomène. En effet, Schouten et McAlexander (1995) ont montré que l'appartenance au groupe des *bikers* de Harley-Davidson était conditionnée par plusieurs éléments dont les plus importants étaient de posséder une moto Harley-Davidson, d'avoir un fort attachement à la marque et également de consommer d'autres produits accessoires (veste en cuir, tatouages, gants en cuir...). La consommation de l'individu membre de la sous-culture de consommation des *Bikers* est ainsi influencée par les règles et normes du groupe. Cette influence s'étend même au-delà du groupe pour impacter les habitudes de consommation des individus externes au groupe. C'est le cas des individus que les auteurs appellent les *Wanna-bes* (c'est-à-dire des personnes qui aspirent à devenir membres du groupe, mais qui ne respectent pas encore les conditions pour en faire partie). Ces non-propriétaires de motos Harley-Davidson montrent que la culture du groupe les influence en enfilant des vêtements Harley et en affichant d'autres produits tels que des autocollants et des affiches. Cet exemple montre que la consommation ne peut plus être vue uniquement comme un acte individuel, mais qu'elle est enchâssée dans un collectif régi par des règles et des normes.

Selon Cova (2006), le concept de communauté se distingue fortement de celui de tribu. En effet, il propose de différencier la tribu de la communauté en insistant sur la nécessaire interaction existant entre les membres de la tribu ainsi que sur le côté fusionnel plus développé dans la tribu que dans la communauté. Une communauté de consommateurs pourrait ainsi être composée en son cœur de différentes tribus de fidèles autour desquelles s'organise un ensemble

communautaire de consommateurs moins fusionnels. Amine et Sitz, (2007) parlent d'ailleurs de structure hiérarchique de la communauté.

L'étude des communautés de consommateurs a montré que ces communautés sont généralement spécialisées sur un produit ou une marque (Arnone et Decrop, 2011 ; Cova, 2006 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). Cela a conduit à la naissance et au développement du concept de communauté de marque que nous présentons à la section suivante.

3. Communauté de marque

Muniz et O'Guinn (2001) furent parmi les premiers à proposer une définition au concept de communauté de marque. Ils la décrivent comme étant une « communauté spécialisée non liée géographiquement, basée sur un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque ». Cette définition consensuelle (Arnone et Decrop, 2011 ; Kumar et Nayak, 2018 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002) met l'accent sur les relations sociales entre les individus en faisant une abstraction totale du lieu où se déroulent ses relations. Les communautés de marque rendent donc possible le regroupement d'individus éprouvant un certain intérêt pour une même marque indépendamment de leur lieu d'habitation. Cela est encore plus perceptible dans le cas des communautés organisées autour de cette marque sur Internet que nous développons par la suite.

En se rapprochant de la conceptualisation de Muniz et O'Guinn, Belk et Tumbat (2005) définissent la communauté de marque comme un regroupement de consommateurs partageant le même culte pour une marque. La marque apparaît donc comme une icône à qui les membres de la communauté de marque vouent un culte régulier. Cova (2006) évoque même l'idée de passion au sens d'une orientation affective stable envers un objet particulier (ici la marque). De ce partage naissent des mythes, des rites et tout un symbolisme qui constituent une consommation spécifique. Et cette consommation spécifique de marque produite autant par cette communauté que par l'entreprise qui détient la marque, est une véritable mémoire vivante qui vient à son tour alimenter le culte pour cette marque de la part des consommateurs et le développement de la communauté de marque (Cova 2006).

Si la définition de Muniz et O'Guinn (2001) est acceptée par une grande majorité de chercheurs, d'autres chercheurs tels que Sitz (2006) la trouvent imparfaite. En effet, selon lui, définir la communauté de marque comme une communauté spécialisée relève une tautologie qui ne permet pas de donner une définition claire au terme communauté. Également, l'expression « communauté spécialisée » elle-même n'est pas claire selon l'auteur. Précisément,

que devons-nous comprendre par communauté spécialisée ? Il en est de même pour l'expression « admirateur d'une marque » qui manque aussi de clarté. Sitz propose de reprendre et d'affiner la définition de Muniz et O'Guinn (2001) en envisageant la communauté de marque comme « un groupe électif pérenne d'acteurs partageant un système de valeurs, de normes et de représentations (une culture) et se reconnaissant des liens d'appartenance de chacun avec chacun et de chacun avec le tout communautaire sur la base d'un attachement commun à une marque particulière » (p. 118).

4. Notion de groupe de fans

Le groupe de fans est souvent assimilé à tort à la communauté. Selon la littérature, un groupe de fans est vu comme un groupe non structuré d'individus qui s'auto-sélectionnent sur la base de leur admiration à une personne, une marque ou un concept (Bourdaa, 2016 ; Hien, 2011). Les membres du groupe ne se rencontrent qu'occasionnellement, notamment lors d'évènements organisés autour de leur « idole » (concert, match, ou à l'occasion d'une publication sur Internet concernant ce dernier). Selon Fiske (2010), l'activité des fans peut se manifester à travers plusieurs pratiques culturelles, participant ainsi activement à la circulation sociale du sens. C'est le cas par exemple des adolescents qui placardent des affiches de leurs idoles sur les murs de leur chambre. Egalement, de nos jours avec le développement des réseaux sociaux, les fans participent plus que jamais à la circulation sociale du sens à travers les interactions sous forme de commentaires, *likes* et partages des publications de leur « idole » (Colpitts *et al.*, 2022 ; Guo, 2022).

La conceptualisation de *groupe de fans* entend le mot groupe comme le fait pour l'individu d'appartenir à un ensemble. Par conséquent, dans un groupe de fans, il n'y a pas forcément de liens sociaux entre les membres en dehors des rencontres lors d'évènements organisés bien que cela ne soit pas exclu. En effet, selon Hien (2011), des membres d'un groupe de fans peuvent établir entre eux des liens et s'organiser. Au fur et à mesure que le groupe de fans devient structuré, organisé et intensifie ses interactions, ce dernier prend progressivement les caractéristiques d'une communauté et se transforme en une communauté de fans (Kim et Kim, 2017 ; Lalu et Weisser, 2017) qui peut être une communauté de consommateurs ou, à un niveau désagrégé, une communauté de marque (Hien, 2011 ; Schouten et McAlexander, 1995). Du fait de l'instabilité de ses activités et de sa non-structuration, le groupe de fans se distingue de la communauté et ne saurait être pertinent pour investiguer la GRC déléguée à la communauté en ligne.

Les caractéristiques d'une communauté de marque

Les conceptualisations de la communauté de marque laissent apparaître des éléments la caractérisant comme étant un groupement structuré et hiérarchisé de consommateurs (Amine et Sitz, 2007) qui s'appuie sur des valeurs et des normes communes. Enfin, elle a des frontières qui permettent de distinguer les membres des non-membres.

1. Structure d'une communauté de marque

La conceptualisation de Muniz et O'Guinn (2001) précise que la communauté de marque est structurée à l'instar des communautés traditionnelles (Amine et Sitz, 2007 ; Schouten et McAlexander, 1995). Cette structuration se traduit par une présence de plusieurs membres ayant des « profils » différents. Selon Ouiddad et Sidmou (2017), la distinction des profils des membres dépend des différents types d'usages des communautés de marque, des différents types d'échanges que l'on y trouve et du degré d'engagement de chaque individu. Plusieurs structurations des communautés de marque ont été proposées dans la littérature (Ouiddad et Sidmou, 2007 ; Sun, Rau et Ma 2014) dont les plus pertinentes sont celles d'Hagel et Armstrong (1998), de Kozinets (2002) et de Sitz (2006).

La typologie d'Hagel et Armstrong (1997) analyse les membres des communautés de marque en se basant sur leur valeur économique (le gain net). Les auteurs distinguent quatre types d'utilisateurs des communautés virtuelles :

- **Les touristes** : les touristes sont les individus qui rejoignent les communautés virtuelles pour « découvrir » de nouvelles informations, de nouvelles idées, ou pour partager des points de vue sur des sujets ou sur des produits. Avec la possibilité de quitter la communauté à n'importe quel moment, et sans un réel engagement de leur part dans la communauté, ces individus sont considérés comme des touristes.
- **Les bâtisseurs** : il s'agit des membres les plus intéressés et les plus impliqués de la communauté, et ceux qui y passent le plus de temps. Ces individus sont considérés comme des bâtisseurs puisqu'ils sont les principaux apporteurs de contenu et ils contribuent effectivement à l'animation des échanges au sein de la communauté.
- **Les utilisateurs passifs** : ce sont les individus qui passent le plus de temps à consulter le contenu produit par la communauté, mais qui ne font que bénéficier de l'information sans en donner, et sans contribuer effectivement dans les échanges.
- **Les acheteurs** : il s'agit là des membres qui consultent les contenus produits par les communautés virtuelles en vue d'acheter. Ils achètent régulièrement et c'est leur

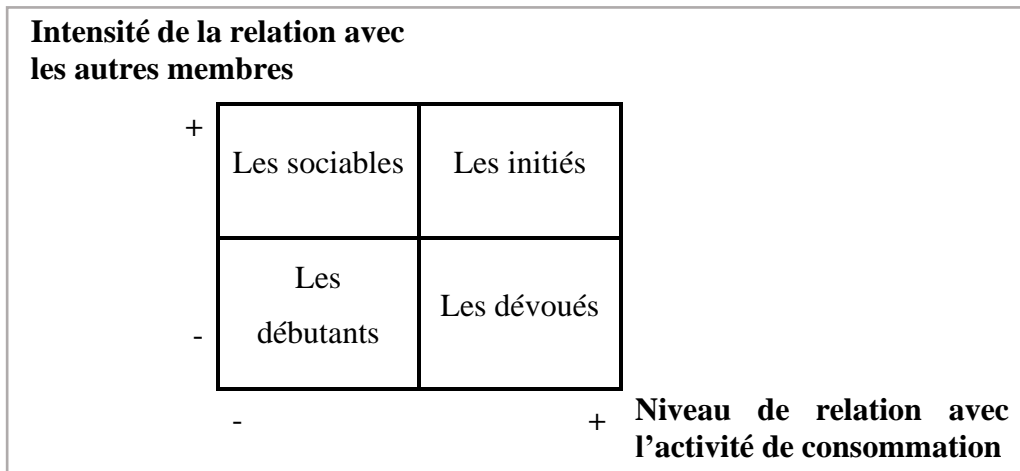
principal motif d'appartenance à une communauté de marque utilisée comme pourvoyeur d'informations actionnables.

A la suite d'Hagel et Armstrong (1997), Kozinets (2002) propose deux facteurs interdépendants qui déterminent la force des relations dans les communautés de marques en ligne : le niveau de relation que l'on a avec une activité de consommation et l'intensité de la relation avec les autres membres de la communauté. Sur la base de ces deux facteurs, Kozinets identifie quatre types de membres dans les communautés de marque :

- **Les *Insiders* (les initiés)** : ce sont les personnes qui éprouvent un grand intérêt pour une activité de consommation donnée, mais aussi qui entretiennent de solides liens sociaux avec les autres membres de la communauté.
- **Les *Devotees* (les dévoués)** : il s'agit des membres qui éprouvent de l'intérêt pour une activité de consommation donnée, mais qui ne s'intéressent pas au relationnel. Ils ne cherchent pas à maintenir des liens sociaux avec les autres membres de la communauté, ils se contentent uniquement de partager de simples informations relatives à la consommation ou à la marque. Les dévoués correspondent ainsi aux bâtisseurs dans la distinction proposée par Hagel et Armstrong (1997).
- **Les *Minglers* (les sociables)** : ces types de membres s'intéressent moins à l'activité de consommation ou à la marque qui constitue l'objet de la discussion qu'aux personnes ou aux relations sociales qu'ils peuvent nouer au sein de cette communauté.
- **Les *Newbies* (les débutants)** : ce sont les consommateurs qui ne s'intéressent ni à la consommation du produit/marque ni aux relations sociales qui peuvent être nouées dans la communauté virtuelle. Ces types de membres sont similaires aux touristes de la structure d'Hagel et Armstrong (1997).

La structuration des communautés proposée par Kozinets (2002) et reprise par lui-même en 2010 peut être représentée par la matrice suivante :

Figure N° 2 : Structure des communautés de marque selon Kozinets



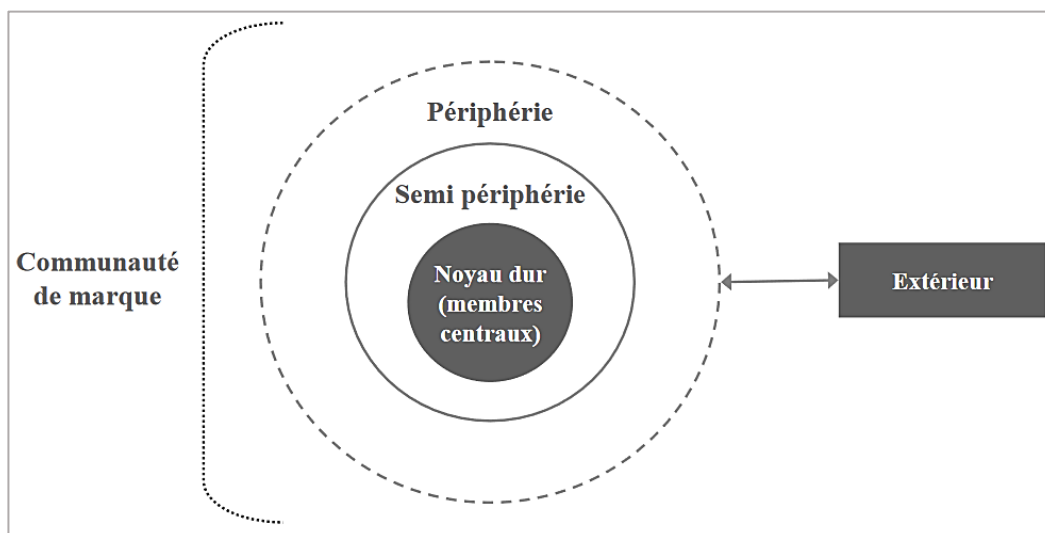
Source : adapté de la proposition de Kozinets (2010, p. 33)

Inspiré des travaux de Fox (1987), Sitz (2006) propose une structure de la communauté de marque en trois niveaux en fonction du degré d'engagement de l'individu au sein de la communauté. Il distingue ainsi le noyau dur, la semi-périphérie et la périphérie.

- **Le noyau dur :** ce niveau regroupe les membres dits centraux qui sont les plus actifs et les plus expérimentés de la communauté. Ils contribuent fortement à l'animation de la communauté. Bahar, Trinquecoste et Bressolles (2021) les considèrent comme des leaders d'opinion, car ils sont une source d'information crédible, fiable et digne d'intérêt. Pour Vernet et Flores (2004), un leader d'opinion est « une personne qui exerce une force d'attraction (physique, psychologique et/ou sociale) sur son entourage et qui dispose d'une forte crédibilité dans une catégorie de produits. Ses jugements et ses comportements influencent les attitudes et les choix de marque de son entourage dans ce domaine. ». Les membres centraux bénéficient ainsi d'une légitimité auprès des autres membres de la communauté. Ces membres peuvent être également des modérateurs de la communauté et assurer le rôle de coordination des activités de la communauté.
- **La semi-périphérie :** à ce niveau, nous retrouvons les initiés, mais aussi des modérateurs qui connaissent assez le fonctionnement de la communauté pour l'utiliser et y prendre part facilement, mais pas assez pour être vus comme des experts. Leurs niveaux d'engagement sont plus ou moins élevés et ils aspirent pour la plupart à devenir des membres centraux.
- **La périphérie :** ce niveau regroupe l'ensemble des autres membres c'est-à-dire les touristes, les novices, ou encore les *lurkers* (membres silencieux de la communauté de

marque selon Sun, Rau et Ma, 2014). Les novices sont les nouveaux membres qui adhèrent à la communauté et ses valeurs, mais sans avoir encore acquis l'ensemble des codes. Ils sont dans un processus d'apprentissage et d'intégration au sein de la communauté. Ils sont donc réputés pour être des membres qui posent des questions aux membres du groupe contribuant ainsi à déclencher des interactions. Au fil du temps, les novices peuvent devenir soit des touristes ou des *lurkers* si leurs motivations et intérêts pour l'objet de la communauté déclinent dans le temps, soit des membres de la semi-périphérie s'ils renforcent leurs connaissances et s'approprient plus les valeurs et normes. Le niveau périphérique comprend la majorité des membres de la communauté de marque. Il est possible ainsi de représenter la structure de la communauté de marque comme suit.

Figure N° 3 : Structure d'une communauté de marque selon Sitz (2006)



Source : Sitz (2006 : p. 136)

Les définitions de la communauté de marque la décrivent comme un groupe d'acteurs partageant un système de valeurs, de normes et de représentations (Amine et Sitz, 2007 ; Cova, 2006 ; Muniz et O'Guinn, 2001). Cela suggère premièrement que la communauté défend des valeurs qui peuvent être appropriées à des degrés variés par les différents membres. Ces valeurs peuvent être le partage (d'expériences des plus anciens, des experts et des initiés avec les autres membres du groupe), la communion avec les pairs (Kumar et Nayak, 2018), l'entraide et le respect mutuel (Raimond, 2010) qui fondent les règlements et normes de la communauté et des systèmes de modération mis en place. Cela se traduit par le soutien mutuel des membres, notamment le soutien des membres qui sont en difficulté ou en quête de réponses, par les autres

membres (Algesheimer *et al.*, 2010 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Raimond, 2010 ; Schouten et McAlexander, 1995).

2. Les « frontières » d'une communauté de marque

Si la définition proposée par Muniz et O'Guinn insiste sur le fait que la communauté de marque regroupe des individus non liés géographiquement, elle ne dit pas qu'une communauté n'a pas de limites. En effet, elle souligne seulement que la communauté n'a pas de frontières géographiques (frontière locale ou terrestre). Cependant, lorsqu'on considère la définition dans son entièreté, nous avons déjà une première frontière : les membres de la communauté de marque sont des admirateurs de la marque ; ce qui veut dire que les personnes qui ne sont pas admirateurs de la marque ne sont pas membres de la communauté de marque. Mais doit-on considérer que tous les admirateurs de la marque sont *de facto* membres de la communauté de marque ? Deux cas de figure sont à distinguer :

Le premier concerne les communautés de marque dites fermées (ou les communautés de marque dont l'adhésion est conditionnée). Dans ce cas, l'admiration de la marque ne suffit souvent pas. Lorsque nous reprenons l'exemple des *Bikers*, malgré l'admiration des *Wanna-bes* pour la marque Harley-Davidson, ces derniers ne sont pas membres du groupe. Ils doivent remplir d'autres conditions (possession de la moto Harley-Davidson notamment) et réussir à des tests (rites) d'initiation pour pouvoir faire partie du groupe.

Le deuxième cas de figure concerne les admirateurs de la marque qui préfèrent exercer leurs actes de consommation en dehors de groupe, de façon isolée. Ils ne sont pas intéressés par les activités du groupe et préfèrent ne pas s'enfermer dans des règles qui leur sont imposées. Ce type d'admirateur de la marque va souvent préférer les groupes de fans qui ne se réunissent qu'occasionnellement.

Dans les deux précédents cas de figure, l'admirateur de la marque n'est pas forcément un membre de la communauté de marque. Cela nous conduit à penser que la condition d'être admirateur de la marque ne suffit pas à elle seule pour être membre de la communauté de marque. En plus de cette condition, l'adhésion à la communauté de marque nécessite la rencontre des volontés des deux parties que sont l'individu candidat à l'adhésion et la communauté de marque.

3. Les types de communautés de marques

Dans cette partie, nous nous intéressons aux différents types de communautés de marque. La littérature en distingue plusieurs selon le canal de communication utilisé par la

communauté de marque, selon l'initiateur de la communauté et selon sa finalité (Armstrong et Hagel, 1996 ; Bahar, Trinquecoste et Bressolles, 2021 ; Raïes et Gavard-Perret, 2011 ; Spekman, 2015)

- **Selon le canal de communication utilisé**

La littérature distingue principalement deux types de communautés de marques selon le canal de communication privilégié par la communauté de marque : les communautés traditionnelles de marque et les communautés de marque en ligne (Amine et Sitz, 2007 ; Bahar, Trinquecoste et Bressolles, 2021 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002).

Les communautés de marque que nous qualifions ici de traditionnelles concernent les communautés de marques dont les activités et interactions se déroulent essentiellement en présentiel sur un lieu physique. Les membres de la communauté se rencontrent en face à face et interagissent de vive voix. McAlexander, Schouten et Koenig (2002) dans le cadre de leur recherche intitulée *Building Brand Community*, ont eu l'occasion d'expérimenter ce type de communauté de marque en réalisant une ethnographie au sein des communautés de marque telles que celles de Jeep et de Harley-Davidson.

Les communautés de marque en ligne aussi appelées communautés virtuelles de marque dans la littérature (Bahar, Trinquecoste et Bressolles, 2021 ; Ciussi, 2009 ; Makloul et Ouida, 2020b, 2020a) concernent celles qui utilisent le canal d'Internet et toutes ses déclinaisons (blogs, sites internet, applications numériques...) pour mener leurs activités et permettre à leurs membres d'interagir entre eux. L'essentiel des échanges entre les individus se déroule sur la toile au sein d'un espace d'échange numérique où ils partagent, créent et se rencontrent (Zoé et Parmentier, 2022). A l'inverse de la communauté traditionnelle de marque, la communauté de marque en ligne présente l'avantage de conserver une trace écrite et asynchrone des échanges. Cela permet aux novices d'apprendre plus vite les codes et de s'intégrer plus facilement.

Armstrong et Hagel (1996) proposent dans leurs recherches une classification des types de communautés en ligne. Ils en distinguent quatre types : les communautés de transaction qui facilitent l'achat et la vente de produits et fournissent des informations concernant les transactions, les communautés d'intérêts qui apportent à l'ensemble des participants des intérêts spécifiques, les communautés de fantaisie permettant de se créer de nouvelles personnalités, de nouveaux environnements où les individus peuvent assumer le personnage d'un être imaginaire (exemple de la communauté WoW). Le dernier type de communauté concerne la communauté de relation dans laquelle les individus se concentrent sur des expériences personnelles intenses

et adhèrent généralement à l'anonymat des identités (exemple de la communauté des victimes du viol). Notre travail porte uniquement sur les communautés de transaction, car l'objectif de cette recherche est d'investiguer la délégation de la GRC au sein de ces communautés.

Bien que la littérature ne le mentionne pas réellement, il est difficile aujourd'hui de parler de communauté de marque purement traditionnelle ou de communauté de marque purement en ligne, la frontière en ces deux types de communautés ayant quasiment disparu. Les membres des communautés traditionnelles créent aujourd'hui des pages en ligne pour pouvoir échanger en distanciel de temps en temps. De même, beaucoup de communautés de marques en ligne organisent des événements afin de permettre à leurs membres de se rencontrer physiquement (Amine et Sitz, 2007). Il est donc pertinent de penser que nous tendons de plus en plus vers des communautés de marque que nous pouvons qualifier de mixtes soit à dominance traditionnelle (les rencontres physiques sont plus nombreuses que les rencontres en ligne) ou à dominance virtuelle (les activités en ligne sont prépondérantes).

- **Selon l'initiateur de la communauté**

La littérature distingue deux types de communautés de marque en fonction de l'initiateur de la communauté (Amine et Sitz, 2007 ; Raïes et Gavard-Perret, 2011 ; Sone Mbassi, 2016 ; Zoé et Parmentier, 2022) : les communautés de marque créées à l'initiative des consommateurs (CIBC dans la littérature anglophone)²¹ qui sont instituées par les interactions entre plusieurs consommateurs indépendamment de la marque et qui se formalisent et s'élargissent progressivement (Amine et Sitz, 2007). Le second type concerne les communautés de marque créées à l'initiative des marques (FIBC dans la littérature anglophone)²² (Zoé et Parmentier, 2022) grâce aux différentes données qu'elles collectent sur leurs clients et à la mise à disposition d'un cyberspace d'échange entre leurs clients. Si ces deux types de communautés ne sont pas différentes sur la forme, elles pourraient l'être sur le fonctionnement et sur la marge de manœuvre de la marque pour interagir avec les membres. En effet, la plupart des communautés créées à l'initiative des consommateurs préfèrent être indépendantes et refusent tout contrôle de la part de la marque (Sitz 2007). Dans ces conditions, la marque n'a aucune possibilité d'agir, d'orienter les actions de la communauté ou de les valoriser dans une perspective de création de valeur (El Karmouni, 2017 ; Goellner, Mark et Alvarado, 2017 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004b ; Vargo et Lusch, 2004). C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les marques ont pris l'initiative de créer leurs propres communautés en vue d'avoir une grande latitude

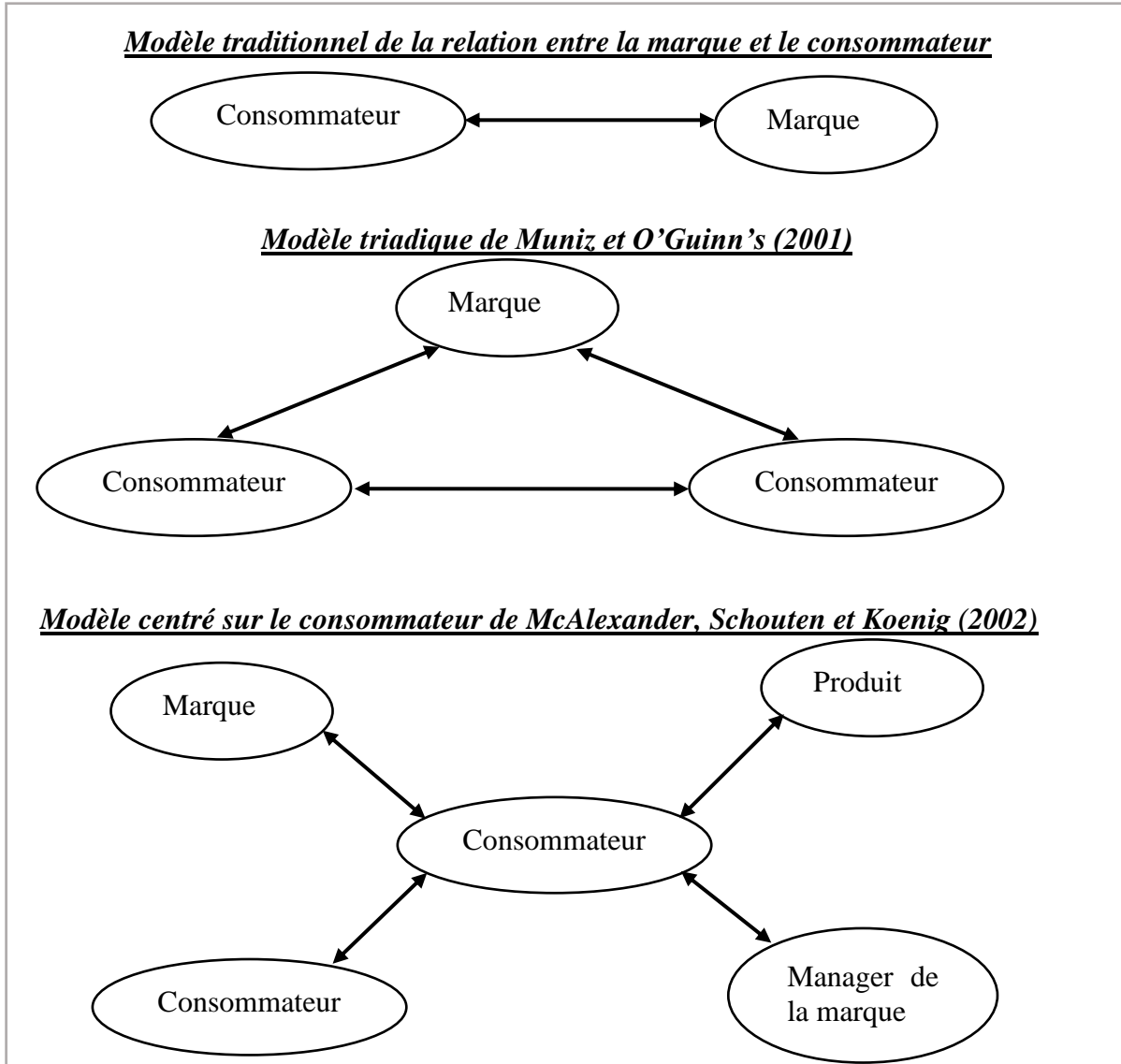
²¹ CIBC : Consumers' Initiated Brand Community

²² FIBC : Firm Initiated Brand Community

d'(inter)action avec la communauté. Dans cette recherche, nous nous intéresserons uniquement aux communautés de marque créées à l'initiative des marques, qui sont celles dont les marques disposent d'une grande marge de manœuvre, notamment sur les questions d'orientation des activités et de contrôle.

Pour McAlexander, Schouten et Koenig (2002), la construction d'une communauté de marque doit prendre en compte les formes de relation entre la marque et le consommateur. Trois cas de figure sont à envisager : (1) la communauté de marque est basée sur le modèle traditionnel de la relation dyadique entre la marque et le consommateur, ce qui rend difficile (voire impossible) les interactions au sein de la communauté. Cette idée des auteurs est critiquable dans la mesure où il est difficile de parler de communauté sans de véritables interactions. (2) Le deuxième cas est inspiré des travaux de Muniz et O'Guinn, (2001) et envisage la communauté de marque comme une triade consommateur-consommateur-marque. Les membres ont la possibilité d'interagir collectivement (ou individuellement) avec la marque tout en interagissant entre eux. Dans cette vision de la communauté, les interactions entre les membres sont au cœur de la relation communautaire et deviennent un élément structurant et stabilisant de la communauté (Sitz, 2006). (3) Le troisième cas de figure envisage la communauté de marque comme une agrégation sociale des utilisateurs de la marque (les consommateurs) et leurs relations à la marque, et comme un dépositaire de sens qui fournit aux membres de la communauté de marque un point commun qui est l'intérêt pour la marque (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). Les consommateurs apprécient également leurs relations avec leur produit de la marque et avec les agents de marketing et les institutions qui possèdent et gèrent la marque. Cette approche place le consommateur au centre d'un réseau plus complexe de relations avec les autres acteurs. La figure suivante présente les trois configurations de la relation entre le consommateur et la marque.

Figure N° 4 : Différentes approches pour la construction d'une communauté de marque



Source : McAlexander, Schouten et Koenig (2002 : p. 39)

Cette typologie de formes de relations à la marque réalisée est loin d'être exhaustive même si elle retrace l'essentiel des classifications réalisées dans la littérature. En effet, cette typologie peut évoluer comme le soulignent Zoé et Parmentier (2022) qui étudient les communautés en fonction de leurs objectifs et de leurs membres. En se concentrant sur ces deux variables, ces auteurs font ressortir une multitude de communautés différentes : les communautés, lorsqu'elles sont définies par leurs objectifs, incluent ainsi les communautés de pratique, les communautés épistémiques, les communautés d'innovation, les communautés d'action et les communautés de crise. Lorsqu'elles sont définies par leurs participants, les auteurs distinguent les communautés de marques et de clients (Muniz & O'Guinn, 2001) et les communautés d'utilisateurs. Cette recherche doctorale retient le modèle centré sur le consommateur de McAlexander, Schouten et Koenig (2002), car dans le cadre de la GRC au

sein de la communauté, le consommateur est au centre des interactions : il consomme les produits de la marque tout en interagissant à la fois avec les responsables de la marque (Webconseillers), la marque et les autres consommateurs membres ou non de la communauté.

4. Récapitulatif des éléments de la communauté de marque

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques d'une communauté de marque :

Tableau N° 5 : Récapitulatif des caractéristiques d'une communauté de marque

Élément	Caractéristiques de la communauté de marque
Structure de la communauté	Communauté organisée avec plusieurs types de participants (membres actifs, novices, touristes, modérateurs...) (Hagel III et Armstrong, 1998 ; Kozinets, 2010 ; Sitz, 2006)
Philosophie	La communauté défend des valeurs telles que le partage, la communion avec les pairs et l'entraide. Les valeurs et représentations sont centrées sur la consommation des produits de la marque (Algesheimer <i>et al.</i> , 2010 ; Kumar et Nayak, 2018 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Raïes et Gavard-Perret, 2011)
Frontières	Il n'y a pas de frontières géographiques ; Les frontières de la communauté de marque sont relatives à la rencontre des volontés des parties que sont l'individu candidat à l'adhésion à la communauté et la communauté de marque
Types de communautés	<p>Selon le canal de communication privilégié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communauté traditionnelle de marque • Communauté de marque en ligne • Communauté de marque dite mixte <p>Selon l'initiateur de la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communauté créée à l'initiative des consommateurs • Communauté créée à l'initiative de la marque

Selon la littérature mobilisée ici, les marques prennent de plus en plus l'initiative de créer elles-mêmes leurs communautés de marque afin de les valoriser dans un processus de création de valeur (El Karmouni, 2017 ; Goellner, Mark et Alvarado, 2017 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004a). Mais comment les marques valorisent-elles ces communautés de marques ? Le point suivant traitera de ce questionnement.

II. Les formes de valorisation des communautés de marque

La littérature sur les formes de valorisation des communautés est de plus en plus abondante (Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004a ; Ranjan et Read, 2016 ; Vargo et Lusch, 2004 ; Zaborek et Mazur, 2017). Dans cette recherche, le terme valorisation ne doit pas être considéré sous un angle financier (détermination de la valeur de la communauté comme un actif de l'entreprise), mais comme la manière dont les communautés de marques créent de la valeur pour l'entreprise et/ou aux sources de valeur que retirent les membres de la communauté de leur participation à la communauté de la marque. Selon les recherches, la valorisation des communautés de marques par les entreprises peut se faire à travers les processus de coproduction (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007 ; Jensen, Hienerth et Lettl, 2014) ou de cocréation (Farmania, Elsyah et Tuori, 2021 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004b ; Vargo et Lusch, 2004). Toutes ces notions ont été associées à la notion de valeur ainsi qu'à son processus de création, ce qui justifie d'investiguer les différentes conceptualisations de la valeur.

La valeur : « mille et une » conceptualisations différentes

Le concept de valeur a beaucoup été étudié en sciences économiques et surtout en sciences de gestion. Les économistes se sont intéressés à la valeur à partir des travaux de l'école classique avec des auteurs tels qu'Adam Smith, Say et Mill. Pour les économistes, la valeur est créée par l'entreprise (Ranjan et Read, 2016). Le consommateur est un acteur passif et externe au processus de création de valeur et qui détient une valeur (en l'occurrence la monnaie). Le marché est ainsi une institution qui permet la marchandisation, c'est-à-dire le lieu de conversion de la valeur créée par l'entreprise en valeur d'usage pour le consommateur et de conversion de la valeur monétaire du consommateur en valeur d'échange pour l'entreprise (Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016 ; Ng, Smith et Vargo, 2012 ; Zaborek et Mazur, 2017). Pour Ng, Smith et Vargo (2012), la valeur d'échange renvoie à la qualité de l'échange. Un échange de qualité doit permettre à l'ensemble des parties d'en tirer un bénéfice. Pour le client, l'échange doit permettre de combler son besoin et de vivre une bonne expérience. L'entreprise doit également pouvoir convertir la valeur monétaire obtenue lors de l'échange en charges de fonctionnement et en plus-value nécessaire à la création de nouvelles valeurs.

La valeur d'usage a fait l'objet de plusieurs débats à la fois en sciences économiques et en sciences de gestion donnant ainsi naissance à plusieurs conceptualisations. Les premières tentatives décrivent la valeur d'usage comme étant *l'utilité d'un bien et/ou d'un service* pour le

consommateur (Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016 ; Ng, Smith et Vargo, 2012 ; Zaborek et Mazur, 2017). Cette conceptualisation fut la plus citée par les économistes notamment dans les analyses d'utilité marginale et de choix rationnel. Ensuite, la valeur d'usage a été décrite comme *le bénéfice net*, c'est-à-dire la différence entre les bénéfices tirés d'un produit et les sacrifices engagés (Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016 ; Ng, Smith et Vargo, 2012). Cette conceptualisation de la valeur est appliquée à la fois du côté du consommateur et de l'entreprise. En effet, elle soutient bien les pratiques financières consistant à mesurer la création de la valeur par l'entreprise à l'aide des calculs de valeur ajoutée et de résultat net. Également, la valeur d'usage a été décrite comme la *satisfaction du client* (Ng, Smith et Vargo, 2012). Un client satisfait traduit le fait que la valeur créée par l'entreprise a été transformée en satisfaction ; ce qui pourrait conduire à des achats répétés et créer davantage de valeurs pour les deux parties.

La principale critique formulée à l'encontre de ces conceptualisations est qu'elles considéraient l'entreprise comme seule créatrice de valeur qui la transmet à un acteur perçu comme passif et externe (Prahalad et Ramaswamy, 2004a ; Ranjan et Read, 2016 ; Vargo et Lusch, 2004). Un nouveau paradigme inspiré des travaux de Gumesson (1998) a cependant vu le jour et a fait évoluer le rôle joué par le consommateur dans la création de valeur. Selon Vargo et Lusch (2004), le marketing a déplacé une grande partie de sa logique dominante de l'échange de biens tangibles (en l'occurrence des biens manufacturés) vers l'échange de biens incorporels, des compétences spécialisées, des connaissances et des processus (faire des choses pour et avec d'autres personnes externes). Cette assertion décrit l'idée que le consommateur n'est pas un acteur passif, mais il contribue également au processus de création de la valeur en apportant son expertise, ses impressions et son avis sur les offres à partir de son expérience personnelle. De plus, la création de valeur n'est possible que lorsqu'un bien ou un service est consommé. Un bien invendu n'a aucune valeur et un fournisseur de service sans client ne peut produire de la valeur (Gumesson, 1998). Un produit sur le marché est donc une valeur potentielle en instance « d'activation » par un consommateur potentiel. C'est pour cela que Vargo et Lusch (2004) soutiennent que *l'entreprise ne peut que proposer de la valeur*. Ainsi, d'une manière ou d'une autre, le consommateur est un membre actif prenant part à la création de la valeur.

A la suite de ces remarques, la valeur fut conceptualisée d'abord comme *la préférence perçue et l'évaluation du produit découlant de la consommation* (Ng, Smith et Vargo, 2012), puis comme *résidant dans l'expérience personnelle du consommateur* (Ng, Smith et Vargo, 2012 ; Zaborek et Mazur, 2017). La préférence et l'évaluation du produit par le consommateur permettent l'amélioration de l'offre par l'entreprise, le consommateur jouant un rôle de

conseiller en production et consolidation de la valeur. Considérer la valeur comme résidant dans l'expérience personnelle du consommateur implique que la valeur est fournie par l'expérience du consommateur et non pas par le produit consommé lui-même. Le produit est un canal par lequel le consommateur vit une expérience génératrice de valeur qui peut être positive (création de plus de valeur) ou négative (destruction de valeur) selon Leclercq, Hammedi et Poncin (2016).

Cette prise de conscience du rôle joué par le consommateur dans le processus de création de valeur a donné naissance aux travaux de recherche sur le concept d'empowerment du consommateur qui est défini par Ramani et Kumar (2008) comme la pratique d'une entreprise consistant à fournir à ses clients des moyens pour se connecter avec l'entreprise et façonner activement la nature des transactions et collaborer les uns avec les autres en partageant des informations, des éloges, des critiques, des suggestions et des idées sur ses produits, ses services et ses politiques. L'empowerment du consommateur se réfère à l'autonomisation et à l'autonomie accrues des consommateurs dans leurs interactions avec les entreprises, les produits et les services (Auh *et al.*, 2019 ; Bachouche et Sabri, 2019, 2022), rendant ces consommateurs (autrefois passifs) actifs dans leur processus de consommation (Arnould et Thompson, 2005). Cette conceptualisation est riche en enseignement dans la mesure où elle montre que la délégation de la GRC à la communauté, impliquant un pouvoir d'action et de décision dans les activités de l'entreprise, est une forme d'empowerment des membres de la communauté. Cette prise de pouvoir est favorisée avec le développement d'Internet qui permet aux consommateurs de partager leurs expériences, d'exprimer leurs opinions et de former des alliances pour faire valoir leurs intérêts. Les médias sociaux ont donné aux consommateurs une voix plus forte et ont accru leur capacité à influencer les pratiques commerciales (Kozinets *et al.*, 2010).

Par ailleurs, les recherches montrent que l'empowerment a une influence positive sur la satisfaction du consommateur (Auh *et al.*, 2019 ; Bachouche et Sabri, 2022 ; Meißner, Haurand et Stummer, 2017). En effet, lorsque les consommateurs se sentent autonomes et maîtres de leurs choix et qu'ils sentent que leurs avis sont pris en compte par la marque, ils sont plus susceptibles d'exprimer leur identité personnelle et d'établir des liens émotionnels avec les marques. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction des consommateurs et à une fidélité accrue.

In fine, l'empowerment du consommateur a conduit au développement de pratiques marketing que sont d'une part la coproduction, qui est un cotravail direct ou indirect avec le consommateur ou une participation du consommateur au processus de conception des produits

et/ou des services (De Terssac, 2011 ; Leclercq, Hammedi et Poncin, 2016), et d'autre part la cocréation de valeur, c'est-à-dire la participation du client à l'élaboration d'une proposition de valeur tout en réalisant les valeurs intégrées dans cette proposition de valeur par la consommation ou l'utilisation. (Prahalad et Ramaswamy, 2004a ; Vargo et Lusch, 2004 ; Zaborek et Mazur, 2017). La cocréation de valeur est encore plus favorisée par les communautés de marque ligne qui sont une source d'accès à l'information et à l'avis du consommateur. La délégation des activités relationnelles aux communautés de marques en ligne pourrait ainsi *a priori* être motivée par la volonté pour la marque de créer de la valeur, notamment en donnant le pouvoir aux consommateurs regroupés dans ces communautés pour développer de nouveaux produits et/ou services.

Holbrook (1996) avait proposé une conception marketing de la valeur proche de la précédente (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004 ; Filser, Des Garets et Paché, 2020 ; Holbrook, 1996) en la définissant comme *une préférence résultant d'une expérience de relation interactive et relative* à un produit, une offre ou une marque. La valeur relève donc d'un avis personnel et se mesure *ex-post*. L'approche d'Holbrook considère trois dimensions dichotomiques pour différencier les types de valeur. Tout d'abord, la valeur peut être extrinsèque ou intrinsèque à l'individu. La valeur extrinsèque se rapporte à une relation moyen-fin dans laquelle la consommation est appréciée pour son caractère fonctionnel ou utilitaire permettant l'accomplissement d'un autre objectif ultime. En revanche, on parle de valeur intrinsèque lorsqu'une expérience de consommation est appréciée comme une fin en soi, autotélique. Ensuite, la valeur peut être orientée vers soi ou vers les autres. Elle est orientée vers soi lorsque le produit ou l'expérience est apprécié de manière égoïste ou prudente pour son propre intérêt, pour la manière dont on réagit à ce produit ou pour l'effet qu'il a sur soi (la recherche de l'intérêt personnel). À l'inverse, la valeur orientée vers les autres va au-delà du soi et s'adresse à d'autres personnes (famille, amis, voisins, collègues...). Enfin, la valeur peut être soit active, soit réactive. Elle est active lorsqu'elle implique une manipulation physique ou mentale d'un objet tangible ou intangible, c'est-à-dire lorsqu'elle implique des actes accomplis par un individu. À l'inverse, la valeur réactive résulte de l'appréhension, de l'appréciation ou de toute autre réaction à un objet, c'est-à-dire de ce qui est fait à un individu. Dans le premier cas, l'on agit sur lui (l'objet) ; dans le second, il agit sur soi (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004 ; Collin-Lachaud et Sueur, 2008 ; Holbrook, 1996). La combinaison de ces trois dimensions permet d'obtenir 8 types de valeurs dans un acte de consommation : efficacité, excellence, statut, estime, jeu, esthétique, éthique et spiritualité (tableau suivant).

Tableau N° 6 : Approche de la valeur d'Holbrook

		Extrinsèque	Intrinsèque
Orientée vers soi	Actif	Efficienc	Jeu
	Réactif	Excellence	Esthétique
Orientée vers les autres	Actif	Statut	Éthique
	Réactif	Estime	Spiritualité

Source : Holbrook (1996), *Customer value : a framework for analysis and research*, p. 139

La conception de la valeur d'Holbrook s'applique dans le cadre de la consommation d'un produit ou d'un service par l'individu. Dans un processus de consommation, l'individu peut être à la recherche des dimensions de la valeur d'Holbrook (1996). Cette théorie semble prometteuse pour comprendre les motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée par la marque. Nous faisons ainsi l'hypothèse qu'en s'impliquant dans la GRC qui leur est déléguée, les membres de la communauté en ligne sont à la recherche de ces éléments de la valeur énoncés par Holbrook (1996).

III. La mise au travail des membres de la communauté de marque au travers de la délégation

Historiquement, même si le regroupement des individus au sein des communautés de marque se fait sur la base de la consommation des produits de la marque, ces individus ont toujours préféré leur indépendance vis-à-vis de cette dernière (Amine et Sitz, 2007 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Sitz, 2006). Ils s'inscrivent plus dans une logique de socialisation, de communion et de consommation avec leurs pairs. Avec la structuration des communautés de marque, l'intérêt des entreprises pour ces groupes grandit de plus en plus et de nouvelles formes de valorisation des communautés par la marque voient le jour. En effet, les membres de la communauté tels que les membres centraux sont réputés pour leur participation et leur expertise sur les sujets concernant la marque. Ils sont enrôlés par les entreprises afin de prendre part à des activités marchandes (telle que la GRC), alors qu'à la base, ces communautés ont une orientation qui est plutôt d'entraide et de lien social. De plus, le passage de communautés à l'initiative des consommateurs à des communautés gérées par la marque induit une fixation des règles de jeu par cette dernière généralement en fonction de ses intérêts propres. L'on pourrait alors se demander comment on est passé de l'émancipation des membres de ces communautés de marque à leur enrôlement et leurs « dépendance » à l'égard de la marque et ses activités marchandes.

L'émancipation des membres des communautés de marque...

Selon la littérature, historiquement, les communautés de marques ont d'abord été créées à l'initiative des consommateurs par des interactions entre plusieurs consommateurs et qui se formalisaient et s'élargissaient progressivement avec l'entrée de nouveaux consommateurs (Amine et Sitz, 2007). Ce type de communauté est marqué par le caractère opaque de son fonctionnement laissant une infime marge de manœuvre pour les personnes extérieures (y compris l'entreprise détentrice de la marque) qui souhaitent y intervenir. De plus, l'adhésion des nouveaux membres passe obligatoirement par un rituel et une initiation (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Schouten et McAlexander, 1995 ; Zoé et Parmentier, 2022). La plupart des communautés de marques sont indépendantes et vont souvent même jusqu'à refuser tout contact avec la marque (Sitz 2007). Dans ces conditions, les personnes (physiques et morales) extérieures n'ont quasiment aucune possibilité d'agir sur les actions de la communauté et éventuellement de les valoriser dans un processus de création de valeur (El Karmouni, 2017 ; Goellner, Mark et Alvarado, 2017 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004b ; Vargo et Lusch, 2004). Ses membres s'inscrivent plus dans une logique de vie en société, de communion et de consommation avec leurs pairs. L'intervention de la marque pourrait alors être perçue comme une intervention ayant un but lucratif (faire acheter ses produits) et ne concordant pas avec les objectifs recherchés par la communauté.

Les communautés de marque cherchent généralement à conserver une certaine émancipation notamment pour ce qui concerne son fonctionnement (Sitz, 2006). Cependant, selon McAlexander, Schouten et Koenig (2002), la construction d'une communauté de marque doit prendre en compte les formes de relation entre la marque et le consommateur. Trois cas possibles sont à envisager : (1) la communauté de marque est basée sur le modèle traditionnel de la relation entre la marque et le consommateur (l'approche proposée considère la relation à la marque comme dyadique, ce qui rend difficiles, voire impossibles, les interactions au sein de la communauté, remettant même en cause la nature communautaire de ce type de regroupement de consommateurs) ; (2) la communauté de marque peut être dans une logique triadique consommateur-consommateur-marque (où les membres ont la possibilité d'interagir collectivement ou individuellement avec la marque tout en interagissant entre eux. Dans cette vision de la communauté, les interactions sont au cœur de la relation communautaire) ; (3) enfin, la communauté est basée sur une approche qui place le consommateur au centre d'un réseau plus complexe de relations avec les autres acteurs. Les clients apprécient également leurs

relations avec les produits de la marque et avec les agents du marketing et les institutions qui possèdent et gèrent la marque.

Cette dernière approche de la construction de la communauté et de son fonctionnement donne plus de possibilités aux responsables de la marque (qui soutient la communauté) de s'inviter dans « l'intimité » de cette communauté et de ses membres. Cela permet donc aux responsables de la marque d'explorer les potentialités de ce groupe et éventuellement de collaborer avec eux et s'approprier les retours de cette collaboration.

Enrôlement des membres de la communauté au service de la marque

Selon les travaux précurseurs de Dujarier (2009), le consommateur est mis au travail par les marques (Cova, 2011 ; Dujarier, 2014 ; El Karmouni, 2017 ; Le Goff, 2022). Ses travaux reposent d'une part sur des observations empiriques menées dans différents pays d'Europe ainsi qu'aux Etats-Unis dans des lieux divers (supermarchés, gares, aéroports, bureaux de poste, restaurants), et d'autre part sur le croisement de ressources variées, qu'il s'agisse d'articles de presse, discours des acteurs, recherches en marketing et gestion (Dujarier, 2009 ; Hocquelet, 2009). Défendant l'idée d'un consommateur de plus en plus mobilisé comme partie prenante du processus de production, elle met en exergue différentes formes de mise au travail rapprochant et distinguant cette main-d'œuvre de la main-d'œuvre salariée. Le consommateur réalise donc un travail le plus souvent gratuit, pourtant souvent identique au travail du salarié. Ainsi Dujarier soutient que le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto-conseiller et à assurer lui-même son propre service client. Les consommateurs sont donc un réservoir de main-d'œuvre disponible, gratuite, motivée et fidèle qui se met au service de la marque.

Par ailleurs, Dujarier distingue trois types de travail du consommateur : (1) l'autoproduction dirigée, qui correspond aux situations dans lesquelles le client termine lui-même le produit, qu'il s'agisse d'assembler un meuble en kit, ou d'imprimer ses billets ; (2) la coproduction collaborative, où le consommateur va rechercher l'activité pour elle-même et permettre dès lors à l'entreprise d'en capter la valeur ajoutée, comme avec les blogs, forums de discussion et autres réseaux sociaux ; (3) et enfin le « travail d'organisation », par lequel les consommateurs contribuent à résoudre les multiples contradictions qui traversent l'activité économique, en cherchant par exemple à concilier la recherche du meilleur rapport qualité/prix avec leurs préoccupations sociales ou environnementales.

En faisant le lien avec les travaux de Dujarier, la délégation de la GRC aux communautés de marque s'apparente au deuxième type de travail identifié par l'auteur (c'est-à-dire le travail collaboratif). En effet, les entreprises mettent au travail leurs communautés de marque en ligne en leur déléguant le traitement de leurs contacts avec le marché via un forum dédié ou un *Chat* communautaire. Cela conduit vraisemblablement à transformer leurs communautés en ligne en « représentants commerciaux ». L'individu n'est plus un simple membre d'une communauté qui interagit avec d'autres membres comme le montre la littérature (Algesheimer *et al.*, 2010 ; Wu *et al.*, 2015), mais il interagit également avec des non-membres. Les membres communautaires réalisent donc un travail au même titre que les conseillers clientèle internes de la marque. Les premières recherches réalisées sur ce phénomène se retrouvent dans les travaux Raimond (2010) et Velkovska (2015), qui soulignent bien que les marques délèguent de plus en plus le travail des conseillers clients aux plateformes d'échanges communautaires de leurs marques. En étudiant les manières dont les marques coordonnaient les interventions entre les participants des forums, Raimond (2010) soulignait déjà que les forums d'entraide prenaient de plus en plus une forme institutionnelle et étaient de plus en plus mis en place par la marque. Velkovska (2015) analyse les activités en « coulisse » (et le changement dans l'organisation du travail) des conseillers téléphoniques des centres d'appels reconvertis en *Webconseillers* par l'élargissement de la participation des clients aux services sur les plateformes numériques. Les recherches de Velkovska (2015) montrent ainsi que la délégation d'une partie des missions traditionnellement attribuées aux conseillers de vente conduit à modifier le périmètre des fonctions de ces mêmes conseillers. Cependant, si les recherches de Raimond (2010) et Velkovska (2015) sont les travaux fondateurs qui posent les bases des recherches futures sur la participation de la communauté de marque en ligne dans les activités relationnelles de la marque, elles présentent toutefois des limites : Raimond a investigué uniquement la nécessité de coordonner les interventions entre participants pour éviter toute discorde, et Velkovska (2015) s'est principalement penché sur le travail d'un *Webconseiller* en analysant les variations entre le travail de ce dernier et celui d'un conseiller téléphonique. De plus, ces deux travaux ont porté sur une seule communauté de marque rendant ainsi les résultats beaucoup trop spécifiques à un secteur d'activité et donc difficilement généralisables.

Ce paragraphe montre que les membres de la communauté sont enrôlés par les entreprises afin de prendre part à des activités marchandes telles que la GRC, alors qu'à la base, ces communautés ont une orientation qui est plutôt sociale. Si les avantages de cette stratégie

semblent perceptibles pour les entreprises (un réservoir de main-d'œuvre disponible, gratuite, motivée et fidèle selon les propos de Dujarier), cela est moins le cas pour les membres de la communauté qui s'impliquent dans cette activité de GRC. Alors quels sont les possibles enjeux (à la fois pour la marque et pour les membres de la communauté de marque en ligne) que représente la mise au travail du consommateur par la marque ?

Enjeux de la mise au travail des membres des communautés de marque

Les membres de la communauté aussi bien que les entreprises elles-mêmes s'impliquent grandement dans la GRC qui leur est déléguée. Cette implication des principaux acteurs est forcément motivée par des enjeux importants qu'il conviendrait d'investiguer.

1. Enjeux pour les entreprises

Selon la littérature, les enjeux de la mise au travail du consommateur pour les entreprises sont essentiellement de type économique. En effet, la mise au travail du consommateur est une forme de délégation de tâches à ce dernier. Et en nous référant au chapitre précédent, la délégation vise le but final de la rentabilité maximale (Bronckart, 2015 ; Davidhizar et Kuipers, 1988 ; Gur et Bjørnskov, 2017) en cherchant à être le plus efficace et le plus efficient possible (Fleming, 2009). Cette volonté de rentabilité maximale peut passer par la maximisation de la production et de la vente et/ou par la minimisation des coûts de l'entreprise. Les travaux de Williamson ont ainsi permis de mettre en évidence la thèse selon laquelle les entreprises délèguent pour des raisons économiques de réduction de coûts : lorsque la réalisation des tâches par une entité externe coûte moins cher, il est préférable de déléguer les tâches à réaliser à cette entité plutôt que de les réaliser soi-même (Williamson, 1979, 1981, 2010a, 2010b).

En outre, la mise au travail du consommateur par la délégation de la GRC peut être également motivée par une recherche de crédibilité vis-à-vis des clients et des prospects. En effet, les membres de la communauté sont vus comme des experts de la marque, car la connaissant très bien (Cihuelo, 2013 ; Tiffon, 2013). Ils endossent le rôle du personnel en contact et créent directement de la valeur pour l'entreprise en aidant cette dernière dans ses activités quotidiennes de contact client. Pour les clients et les prospects, les communautés de marques sont une source d'information rassurante, accessible et gratuite sur l'offre et sur la marque en raison de leur légitimité perçue (Sitz, 2006). Pour mieux cerner cette idée, il est important de comprendre le concept même de légitimité qui fut le sujet principal de débats en sociologie (Dupuis, 2008 ; Vaillant, 2002), en droit (Blanc et Taupin, 2015 ; Bréchet, Monin et

Saives, 2008, 2008), mais également en gestion (Capelli et Sabadie, 2005 ; Galluzzo et Gorge, 2020 ; Suchman, 1995).

S'appuyant sur les travaux de Pierre Bourdieu, Vaillant (2002) tente de donner une définition à la légitimité dans son chapitre 6 du livre *Sociologie de la littérature : la question de l'illégitime* (Triaire, Bertrand et Denis, 2002). En effet selon lui, la légitimité découle strictement des activités symboliques en termes de champs autonomes et disposant, du fait même de cette autonomie, des modes internes de régulation et de critères spécifiques permettant de juger de son adéquation avec les activités souhaitées. Dans cette idée, le couple champ-légitimité renvoie à deux systèmes métaphoriques distincts. Le premier d'ordre juridique souligne que les individus sont régis par une loi commune, et donc par son champ d'application. Le second ordre tient compte de la zone géographique où l'individu souhaite manifester sa légitimité. Avec une vision managériale, Dupuis (2008) s'intéressa ensuite au concept de légitimité en évoquant la notion de responsabilité. Pour l'auteur, la légitimité renvoie à la responsabilité *ex-ante*, celle découlant de la conformité attendue aux normes du cadre institutionnel dans lequel l'entreprise est insérée. La responsabilité *ex-post* découle du fait que l'entreprise possède un pouvoir de finalisation propre et qu'elle est elle-même un lieu de fabrication de biens collectifs. La notion de responsabilité évoquée dans cette définition nous semble très pertinente. En effet, le sens des responsabilités permet aux personnes physiques/morales d'accomplir convenablement leurs engagements. Blanc et Taupin (2015) soutiennent cette idée en disant que la notion de légitimité est centrale pour comprendre les résultats des entreprises. Pour Dupuis (2008), être légitime revient finalement à satisfaire à la contrainte de justification sociale.

Au-delà de ces conceptualisations, la définition de la légitimité qui fait la grande unanimité (Bréchet, Monin et Saives, 2008 ; Capelli et Sabadie, 2005 ; Dion, Sitz et Rémy, 2012 ; Galluzzo et Gorge, 2020 ; Humphreys et Latour, 2013) est celle proposée par Suchman (1995). L'auteur définit la légitimité comme une perception ou une hypothèse selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, adaptées ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances. La légitimité naît donc d'un jugement global d'un groupe de personnes vis-à-vis des actions, des idées, du comportement ou de la personnalité de quelqu'un (Blanc et Taupin, 2015 ; Dion, Sitz et Rémy, 2012). Elle relève donc d'une perception subjective du groupe et/ou représente une réaction des observateurs à l'organisation telle qu'ils la voient. Par ailleurs, la définition de Suchman déploie les adjectifs souhaitable, adapté et approprié. La définition suppose donc que pour être légitimes, les actions

doivent être soutenues et correspondre aux attentes de l'individu et/ou du groupe. La légitimité est ainsi une notion qui traduit la congruence entre les valeurs des individus, des organisations et du système social global (Laufer et Burlaud (1980) cité par Capelli et Sabadie (2005)). La dernière partie de la définition de Suchman évoque les notions de normes, de valeurs et de croyances. Cette remarque souligne des similarités entre la définition de Suchman et celle de Vaillant lorsqu'il évoque l'idée de champ d'application. La notion de champ d'application fait allusion par exemple à la société dans laquelle l'individu vit ou à la zone géographique ou encore aux lois et règles que ce dernier doit respecter. Dans la définition de Suchman, le « champ d'application » est essentiellement celui des normes, valeurs et croyances de l'individu ou du groupe. En effet, comme le relevait Durkheim, *l'homme est une construction sociale*. Au cours de son expérience de vie sociale et sociétale, il lui est inculqué des normes, des croyances, des valeurs. La perception globale du groupe et donc le degré de légitimité qui sera accordé dépendront donc de ces critères de jugement que sont les normes, les valeurs et les croyances.

Par ailleurs, Bansal et Voyer (2000), Wang et al. (2017) et Wang, Yang et Qi (2017), se sont intéressés dans leurs travaux respectifs au sujet de la crédibilité des avis en ligne émis par les individus sur Internet. Bansal et Voyer (2000) ont trouvé grâce à une analyse rétrospective que l'expertise de l'émetteur d'une information sur l'offre d'une marque est un élément déterminant dans le jugement de la crédibilité cette information par celui qui la consulte. En plus, lorsque les individus se connaissent, la confiance est manifeste dans leur relation, quelle que soit la distance géographique qui pourrait les séparer, et ils accordent ainsi plus de confiance réciproque aux avis qu'ils échangent (Bansal et Voyer, 2000 ; Wang *et al.*, 2017 ; Wang, Yang et Qi, 2017). La communauté de marque devient ainsi une source rassurante d'accès à l'information sur l'offre et sur la marque selon Sitz (2006).

La littérature souligne que, tout comme les groupes traditionnels d'individus, les communautés de marques sont des groupes structurés avec des normes et des règles à respecter (Amine et Sitz, 2007 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Schouten et McAlexander, 1995). En appliquant la conceptualisation de la légitimité de Suchman (1995) et de Vaillant (2002), la communauté de marque avec ses normes et règles devient donc le cadre dans lequel l'individu doit être légitimé par les autres membres. Chaque membre joue ainsi un rôle plus ou moins important dans l'animation et le développement des interactions en fonction de son expertise et de son ancienneté. Ainsi, les membres éminents de la communauté tels que les membres centraux sont réputés pour leur participation et leur expertise sur les sujets concernant la marque. Les membres centraux des communautés bénéficient donc d'une légitimité auprès

de leurs pairs (Sitz 2006) et constituent une source sûre d'information sur la marque et ses produits. Les clients et prospects pourraient par conséquent trouver les échanges et les informations fournies par les membres de la communauté (les plus anciens et les plus connus) plus légitimes et plus dignes de confiance que celles fournies par les entreprises elles-mêmes.

2. Enjeux pour les membres de la communauté

Si les motivations des marques concernant la mise au travail du consommateur sont facilement perceptibles, cela n'est pas le cas des motivations des consommateurs. Historiquement, les communautés de marques sont restées opaques, laissant une infirme marge de manœuvre pour l'entreprise qui souhaite y intervenir. La plupart des communautés de marques sont indépendantes (Sitz 2007) et s'inscrivent plus dans une logique de vie en société, de communion et de consommation entre pairs. L'intervention de la marque pourrait alors être perçue comme ayant un but lucratif et ne concordant pas avec les objectifs de la communauté. Dans ces conditions, les enjeux pour les membres qui s'impliquent dans la GRC au sein de la communauté ne sont pas très perceptibles. Néanmoins, des travaux ont essayé d'expliquer les motivations des consommateurs à prendre part à la vie d'une communauté (Chi, 2011; Lejealle, 2022; McLaughlin et al., 2022).

Les travaux de Lampe et al. (2010) identifient trois principales théories de la motivation des consommateurs. La première, empruntée à Papacharissi et Rubin (2000), est la théorie des usages et gratifications qui explique pourquoi les individus utilisent un type particulier de produit médiatique et les gratifications qu'ils retirent de cette utilisation. Cette théorie suppose que les individus recherchent activement un réseau ou un média particulier qu'ils vont utiliser pour satisfaire un besoin particulier. Les gratifications qu'ils recherchent dans l'utilisation de ce réseau influencent fortement les actions qu'ils entreprennent pour satisfaire leurs besoins particuliers (Chi, 2011 ; Volle et Mimouni, 2006). Lejealle (2022) distingue six gratifications possibles : le divertissement, l'intégration sociale, l'identité personnelle, l'information, la rémunération et l'empowerment. Le divertissement recouvre la recherche de plaisir, d'évasion, de relaxation et de passe-temps. L'intégration sociale englobe la recherche de connexion et d'interactions avec les autres, le désir de se faire de nouveaux amis ou connaissances. L'identité personnelle inclut ce qui est relatif à soi, aussi bien le renforcement de valeurs personnelles, le perfectionnement de soi, le rayonnement que la reconnaissance par les pairs. L'information concerne les conseils et avis que le consommateur peut recueillir pour réduire le risque lors d'un achat, mais aussi les événements et bonnes affaires à ne pas manquer. La rémunération concerne l'obtention de dédommagements pour tester un produit ou pour participer ; et

l'empowerment, la prise de pouvoir par le consommateur pour influencer les décisions relatives à une offre, un produit et ses caractéristiques (Lampe *et al.*, 2010 ; Lejealle, 2022 ; Ridings, Gefen et Arinze, 2006 ; Sitz, 2006). La seconde théorie concerne les travaux de Tajfel (1974) sur l'identité sociale qui tente d'expliquer les processus psychologiques par lesquels les individus se perçoivent comme membres d'un groupe et pourquoi et comment ils interagissent au sein du groupe. Cette théorie définit l'identité sociale comme une partie du concept de soi, qui dérive de la conscience de son appartenance à un groupe social et de la signification émotionnelle attachée à ce groupe. Selon cette théorie, si un individu perçoit qu'il a des similitudes avec les autres membres d'un groupe, il aura un sentiment affinitaire avec ce groupe et sera motivé à s'impliquer dans la vie de ce dernier. Enfin, la troisième théorie concerne les travaux de Jin et al. (2008) sur la satisfaction des individus vis-à-vis d'une communauté en ligne. Cette théorie stipule que la satisfaction d'un utilisateur à l'égard d'une communauté est le facteur prédictif le plus important de l'intention de l'utilisateur à participer à ladite communauté (Chi, 2011). Elle rappelle les travaux de N'Goala sur la satisfaction cumulée (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009 ; N'Goala, 2000). En effet, l'auteur souligne que *le consommateur valorise et perpétue sa relation avec une marque dès lors qu'elle joue pour lui différentes fonctions fondamentales et répond ainsi à certaines catégories de motivations*. Ces fonctions peuvent être d'ordre utilitaire (recherche d'une aide par exemple), social (création de liens sociaux), hédoniste (recherche du plaisir) ou encore éthique (promotion d'une vertu telle que l'entraide). Et pour N'Goala, plus la marque remplira effacement et régulièrement ces fonctions fondamentales, plus le consommateur aura une satisfaction cumulée importante ; ce qui conduira successivement à élever son niveau de confiance vis-à-vis de la marque et son niveau d'engagement à la marque. *In fine*, cette satisfaction cumulée conduit le consommateur à une plus grande fidélité et un plus grand engagement à la marque, même dans des situations de contre-performance de cette dernière (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009). En s'inspirant des travaux d'Allen et Meyer (1990), Lampe et al. (2010) identifient trois types d'engagements de l'individu vis-à-vis d'une organisation : l'engagement affectif (l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'individu dans l'organisation), l'engagement continu (c'est-à-dire l'engagement fondé sur les coûts que les employés associent au fait de quitter l'organisation) et l'engagement normatif qui concerne par exemple le sentiment d'obligation morale des employés à rester au sein de l'organisation, ainsi que l'ensemble des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui réponde aux objectifs et aux intérêts de l'organisation.

Mais bien avant ces travaux, Holbrook (1996) proposa un modèle pour comprendre les motivations d'un individu à s'engager dans une activité. Pour lui, l'individu est en quête de valeurs qui sont une résultante de son expérience avec l'activité concernée. Trois sources de valeurs motivantes coexistent pour l'individu : (1) selon que ce dernier instrumentalise ou non l'activité, il adopte une orientation intrinsèque ou une orientation extrinsèque ; (2) selon qu'il cherche à satisfaire ses besoins personnels (une orientation vers soi) ou selon qu'il cherche à satisfaire les besoins des autres (orientation vers les autres) ; (3) selon qu'il manipule physiquement (ou mentalement) ou non les objets, il est dans une orientation active ou une orientation réactive (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004 ; Filser et Plichon, 2004 ; Holbrook, 1996). Dans un processus de consommation, l'individu peut être à la recherche de certains éléments de la valeur. Cette théorie semble prometteuse pour comprendre les motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée par la marque. Nous faisons ainsi l'hypothèse qu'en s'impliquant dans la GRC qui leur est déléguée, les membres de la communauté en ligne sont à la recherche de ces éléments de la valeur énoncés par Holbrook (1996).

Cette littérature riche s'appuie sur l'étude de communautés classiques telles que les réseaux sociaux, les communautés traditionnelles et les communautés en ligne créées à l'initiative des consommateurs. Cependant, elle est plus limitée en ce qui concerne les communautés créées à l'initiative des marques qui présentent des particularités. En effet, dans ce cas-ci, les marques sont plus actives dans les interactions des membres des communautés. De plus, elles mettent ces derniers au travail en leur déléguant des activités marchandes. Notre recherche propose ainsi de questionner l'adaptation de ces théories de la motivation dans le cas de la délégation de la GRC aux membres des communautés de marque en ligne créées à l'initiative de cette dernière (la marque).

Par ailleurs, certains consommateurs peuvent être conscients de leur mise au travail par la marque et développer des comportements de résistance vis-à-vis de la GRC déléguée (Penaloza et Price, 1993 ; Roux, 2007). La résistance du consommateur se réfère aux comportements et aux actions des consommateurs visant à contester, à critiquer ou à rejeter des pratiques marketing ou des produits proposés par les entreprises (Fournier, 1998 ; Roux, 2007). Selon Roux (2007), la résistance nécessite la réunion de trois conditions : (1) qu'une force s'exerce sur un sujet, (2) qu'il la perçoive et (3) qu'il cherche à en annuler l'effet. Les membres de la communauté qui résisteraient à s'impliquer dans la GRC déléguée pourraient percevoir cette délégation comme une force (une mise au travail) qui s'exerce à eux et voudraient s'en

défaire. Par ailleurs, Peñaloza et Price (2003) avaient identifié trois principales raisons à la résistance : la justice sociale, la recherche d'identité et la protection de soi. La justice sociale concerne la contestation des pratiques commerciales perçues comme injustes ou exploiteuses. La délégation de la GRC pourrait donc être perçue par les consommateurs comme une pratique marchande qui exploite ces derniers au profit de la marque. La recherche d'identité se manifeste par le choix de produits alternatifs ou de marques qui correspondent aux valeurs et aux croyances personnelles du consommateur. C'est le cas par exemple de la résistance du consommateur proposée par Thompson et al. (2006), qui ont développé le concept de « *brand-doppelgänger* ». Ils ont suggéré que les consommateurs peuvent créer des marques alternatives, appelées « *doppelgängers* », pour exprimer leur opposition aux pratiques commerciales perçues comme indésirables. Ces marques « *doppelgängers* » servent de voie pour la résistance du consommateur et permettent aux individus de remettre en question et de contester les marques établies. La protection de soi implique la résistance aux pressions marketing et aux incitations à la consommation excessive. Ainsi, ces consommateurs membres de la communauté pourraient réfuter toute sollicitation de la marque dans le cadre de la GRC au sein de la communauté et pourraient même aller jusqu'à créer leurs propres canaux de communication avec les autres membres de la communauté (Butori et Pez, 2012 ; Roux, 2007 ; Thompson, Rindfleisch et Arsel, 2006).

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis de faire un état des travaux sur le concept de communauté de marque, sur les formes de mobilisation et de valorisation des communautés de marque et la mise au travail du consommateur. Issue des travaux en sociologie et en anthropologie (Fox et Roberts, 1999 ; Mercanti-Guérin, 2010) sur les formes traditionnelles de communauté, la communauté de marque est vue comme un groupe d'individus partageant un système de valeurs, de normes et de représentations et se reconnaissant des liens d'appartenance sur la base d'un attachement commun à une marque particulière (Amine et Sitz, 2007 ; Muniz et O'Guinn, 2001). La littérature montre que le sujet de la compréhension des communautés de marque en ligne fut grandement abordé en sciences de gestion (McAlexander et al 2002, Amine et Sitz 2007, Füller et al 2007, Morten et al 2014, Kumar et Nayak 2018). Pour la plupart, ces

recherches ont été orientées d'une part vers la compréhension de la manière dont une communauté pouvait contribuer à un processus d'innovation par la cocréation (Füller et al 2007, Morten et al 2014) et d'autre part vers la manière dont une communauté pouvait constituer un marché stable avec des consommateurs fidèles et interactifs (McAlexander et al 2002, Amine et Sitz 2007, Wu et al 2015, Kumar et Nayak 2018). Mais aujourd'hui, la valorisation de ces communautés s'oriente vers une mise au travail des membres de cette communauté en leur déléguant les activités de GRC. Si les motivations des marques concernant la mise au travail du consommateur sont facilement perceptibles (enjeux économiques de réduction des coûts et de crédibilisation de leurs offres aux yeux des clients et potentiels clients), cela n'est pas le cas des motivations des consommateurs, en particulier dans les communautés de marque à l'initiative des marques. En effet, la plupart des communautés de marques sont indépendantes et souvent refusent tout contact avec la marque (Sitz 2007). Néanmoins, des travaux tels que la théorie des usages et gratifications, la théorie de l'identité sociale, la théorie de la satisfaction des individus vis-à-vis d'une communauté et les travaux d'Holbrook (1996) ont été proposés pour apporter une compréhension des motivations des membres des communautés de marque initiées par l'entreprise à s'impliquer dans la GRC qui leur est confiée (Chi, 2011 ; Lampe *et al.*, 2010 ; Lejealle, 2022 ; McLaughlin, Haverila et Haverila, 2022).

Après avoir exposé le cadrage théorique de cette recherche, nous présentons dans le chapitre suivant les choix méthodologiques que nous opérons pour mettre ces théories à l'épreuve du sujet de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne.

CHAPITRE 3. UNE POSTURE INTERPRÉTATIVISTE ADOSSÉE À UNE ÉTUDE DE CAS MULTIPLES DE DÉLÉGATION DE LA GRC AUX COMMUNAUTÉS DE MARQUE EN LIGNE

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en Management » (Thiétart et al., 2014 : p. 14). Tout travail de recherche repose donc sur une perception de la réalité qui se traduit par un positionnement épistémologique particulier (Hirschman et Holbrook, 1992). En retour, ce positionnement délimite les objets de recherche et les questions de recherche potentielles et fournit les critères d'évaluation pertinents pour en juger les résultats.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les cadres épistémologique et méthodologique dans lesquels s'inscrit notre travail de recherche. Il s'agit de justifier le choix et la pertinence de notre positionnement épistémologique par rapport à notre problématique de recherche, au terrain choisi et aux présupposés du chercheur. Il convient également de considérer les liens entre posture épistémologique, méthodes de collecte et d'analyse des données. Ces trois éléments ne constituent pas à proprement parler des étapes de la recherche, mais plutôt les parties d'un mouvement conduisant d'un champ collectif de recherches à l'accomplissement d'une recherche individuelle (Hirschman et Holbrook, 1992). Dans ce chapitre 3, nous explicitons ainsi le choix de situer notre recherche dans le paradigme interprétativiste. A cette fin, nous définissons tout d'abord la démarche qui conduit de la scientificité de la connaissance à produire avec l'adoption d'une posture épistémologique, avant d'envisager les implications du paradigme adopté, les critères d'évaluation de la recherche ainsi que les procédures mises en place afin de les respecter. Ensuite, nous présentons la méthode de recherche adaptée aux objectifs de notre recherche et envisagée comme l'ensemble formé par la stratégie de recherche, les procédés de collecte des données et le corpus de données à analyser. Nous justifions le choix de la méthode d'étude de cas de délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne et exposons la stratégie de sélection des communautés de marque étudiées avant de les présenter. Nous finirons ce chapitre par la présentation de la méthode netnographique employée pour récolter les données, la nature des données collectées, le corpus des données à analyser, les difficultés rencontrées lors de la collecte de ces données, ainsi que la description de la conduite

de l'analyse des données recueillies. Pour motiver la démarche employée, nous soulignons les spécificités de l'analyse du discours avant d'en exposer la mise en œuvre pratique.

I. L'interprétativisme comme posture épistémologique

Toute recherche scientifique s'inscrit dans une logique de production de connaissances valables, c'est-à-dire servant à éclairer et aider les acteurs qui sont confrontés à des problèmes concrets (Thiétart *et al.*, 2014). Mais pour qu'une recherche soit reconnue comme scientifique, elle doit obéir à certaines conditions qu'il convient de préciser. En effet, la vision d'une science progressant par confirmation croissante relève d'une conception préscientifique de la connaissance, qui appréhende généralement le monde de manière théologique (Bachelard 1934). La définition par Comte de la « loi des trois états²³ » et des critères de démarcation des disciplines scientifiques a conduit l'épistémologie à dissocier les connaissances scientifiques du corpus des connaissances communes. La connaissance scientifique doit reposer sur des faits empiriques avérés et procéder selon une démarche rationnelle (*ibidem* repris de Sitz 2006). Aussi se pose un double problème : d'une part, définir ce que sont des processus « rationnels » de validation de la connaissance et, d'autre part, déterminer le champ d'application de ces processus. Ainsi, le jugement de l'aspect scientifique d'une recherche dépend à la fois de la manière d'appréhender la réalité (c'est-à-dire la posture épistémologique adoptée par le chercheur), mais aussi de la manière dont cette construction de la connaissance est architecturée (le design de la recherche).

Pour atteindre leur objectif principal qui est de produire de la connaissance, les chercheurs en fonction de la relation qu'ils entretiennent avec leur terrain, des perspectives de leur recherche et leur perception de la réalité (traduite par la connaissance à produire), ont adopté au fil du temps plusieurs postures différentes afin de justifier la validité des connaissances produites (Gioia, Corley et Hamilton, 2013 ; Jeffrey, 1975 ; Koenig, 1993 ; Lakatos, 1976 ; Thiétart *et al.*, 2014). Le choix d'un positionnement épistémologique doit dépendre de la nature de la réalité que le chercheur pense saisir (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Gavard-Perret *et al.*, 2008). Et d'après les propos de Bergadaà et Nyeck (1992), si tout chercheur est d'abord spectateur des débats qui ont lieu dans sa discipline, il en devient acteur aussitôt qu'il mène sa propre recherche et doit s'inscrire dans un positionnement

²³ Cette « loi » stipule que « chacune de nos conceptions principales, chaque branche de nos connaissances passe successivement par trois états théoriques différents : l'état théologique ou fictif, l'état métaphysique ou abstrait, l'état scientifique ou positif » (Comte, 1829 [1977] : p. 3)

épistémologique. Ce choix s'effectue donc à travers l'articulation de ses propres idées *a priori* sur la nature de la réalité avec l'objet de recherche choisi et la problématique retenue.

D'après Thiétart *et al.* (2014), l'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens, elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2009, 2019). Pour Martinet et Pesqueux (2013), l'épistémologie est « ce qui fonde le processus de conceptualisation c'est-à-dire la construction d'une représentation (la sédimentation), la mobilisation ou la circulation (du concept ainsi construit souvent avec d'autres concepts venant à l'appui de celui qui est mobilisé) et l'extension du concept dans le projet de comprendre une situation » (p. 41). Mais selon Thiétart *et al.* (2014 : p. 15), cette définition normative tend à s'effacer aujourd'hui au profit d'une conception plus ouverte qui considère l'épistémologie comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. L'épistémologie se définira alors plutôt comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget (1967), cité par Thiétart *et al.* (2014)). Pour ces auteurs, il est possible de convenir à partir de cette définition que la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions : (1) une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ; (2) une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ; (3) une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ; (4) et une dimension axiologique qui interroge les valeurs portées par la connaissance (Grenier et Pauget, 2007).

Différentes postures épistémologiques et perceptions de la réalité

En s'appuyant sur l'opposition objectivisme/relativisme, la littérature distingue deux principales postures épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme et l'interprétativisme (voire le constructivisme) (Allard-Poesi, 2003 ; Jeffrey, 1975 ; Thiétart *et al.*, 2014).

Le paradigme positiviste conçoit la réalité comme une entité objective extérieure au chercheur (Durkheim (1897), cité par Grenier et Pauget (2007)). Le chercheur doit donc trouver les causes générales et génériques sous-tendant cette réalité, un cadre explicatif qui ne dépend ni de lui-même, ni de son interprétation et de son action même sur le terrain, et qui repose sur des lois universelles, générales et causales (Koenig, 1993). La recherche positiviste vise à produire un ensemble de « cause-effet » qui donne à agir de manière prévisible, une fois les

causes identifiées d'un problème. Le comportement des agents et des organisations qui y agissent est ainsi déterminé, expliqué par ces principes généraux, qui sont donc hors d'influence des agents et des organisations (et du chercheur lui-même). Ce paradigme épistémologique repose sur cette dichotomie objet/sujet, sur l'admission d'un ordre immuable, objectif et général, produit par des régularités (Thiétart *et al.*, 2014). La manière d'envisager l'action et la latitude d'action des acteurs en découlent (Grenier et Pauget, 2007). Ceux-ci se trouvent placés dans un cadre qui s'impose à eux : « *tout ce qui est réel a une nature définie qui s'impose avec laquelle il faut compter et qui, alors même que l'on parvient à la neutraliser, n'est jamais complètement vaincue [...] C'est que les manières collectives d'agir ou de penser ont une réalité en dehors des individus qui, à chaque moment, s'y conforment. Ce sont des choses qui ont leur existence propre* » (Durkheim (1894), cité par Grenier et Pauget (2007)). L'accès à la connaissance consiste à découvrir les relations causales pour comprendre les mécanismes naturellement déterminés de l'objet social étudié.

Malgré ses apports incontestables à la recherche scientifique, la perspective épistémologique de type positiviste a été soumise à de nombreuses critiques à partir de la fin des années 1970 (Corcuff, 1999 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Le Moigne, 1990 ; Moigne, 1995). En effet, considérer la réalité construite comme indépendante de la posture du chercheur serait l'idéal. Cependant dans la réalité, cela relève de l'utopie surtout dans le domaine des sciences humaines et des sciences sociales. Le chercheur, par sa présence et ses manipulations de l'objet, du sujet et du terrain de la recherche influence d'une manière ou d'une autre la connaissance produite. De ce fait, ce dernier participe à la construction cette connaissance, donnant lieu à des interprétations de la réalité par le chercheur (Grenier et Pauget, 2007). En tant que chercheur avisé, nous sommes conscient que l'investigation de la délégation de la GRC aux communautés de marque implique la présence, l'intervention et l'interaction du chercheur avec les acteurs et leurs actions. De ce fait, en tant que chercheur, nous participons quelque part à la configuration de cette réalité que nous cherchons à appréhender par la construction de la connaissance. Ainsi, la posture positiviste semble peu pertinente pour mieux comprendre la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne. Ces critiques ont conduit au développement du paradigme interprétativiste (une forme du constructivisme) dans lequel se positionne ce travail de recherche. Le raisonnement sur l'opposition positivisme/constructivisme peut être résumé par le tableau suivant :

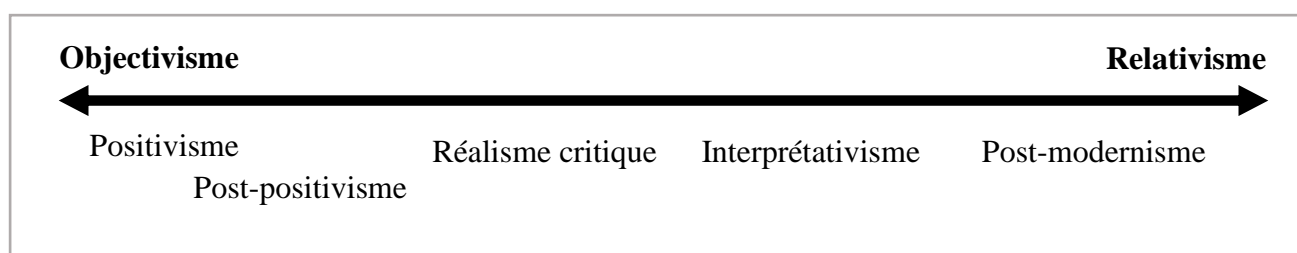
Tableau N° 7 : Synthèse des approches positivistes et constructivistes

Posture épistémologique	Épistémologie positiviste	Épistémologie constructiviste (interprétativisme)
Principe de base	Principe d'objectivité : observer l'objet réel n'a aucun impact sur celui-ci. Le chercheur peut donc être objectif	Principe de l'univers construit et relatif : le point de vue de l'acteur, chercheur ou non, est subjectif et fortement dépendant d'un contexte, d'un projet
Hypothèse fondamentale	Il existe des « lois » de la nature, le réel est déterminé	La réalité est construite autant par l'acteur que par le chercheur (Le Moigne, 1990).
Objectif de la recherche	Toute science a pour objet de les découvrir	Il est difficilement généralisable (Lincoln et Guba, 1985, 1986)
Implication	Les chaînes de causalité permettent d'explicitier les lois	Ce sont les interrelations entre les chercheurs et les acteurs du terrain qui sont signifiantes

Source : adapté de Grenier et Pauget (2007)

Si cette opposition positivisme/interprétativisme traduit le fait que ces deux postures épistémologiques sont les plus utilisés par les chercheurs, dans la littérature plusieurs autres postures épistémologiques existent. Elles sont pour la plupart des propositions d'amélioration ou de correction de l'une ou l'autre (Thiétart *et al.*, 2014). Le graphique suivant en représente les principales en fonction du degré de perception objectiviste (*versus* relativiste) de la réalité.

Figure N° 5 : Paradigmes épistémologiques en fonction de la conception de la réalité



Source : adapté de Thiétart *et al.* (2014 : p. 29)

L'adoption de toutes ces postures épistémologiques par les chercheurs a un but commun : la production de connaissances valables (Soler, 2009 : p. 27). Deux principales écoles de la connaissance existent en fonction de la nature de la connaissance. Nous distinguons ainsi la connaissance objective de la connaissance relative Thiétart *et al.* (2014 : p. 29). L'école réaliste (à laquelle les positivistes s'identifient généralement) défend l'idée que la connaissance permet de dire ce qu'est la réalité et qu'elle doit être envisagée comme une affirmation de vérité

portant sur des entités et des processus réels (Jeffrey, 1975 ; Popper, 1962). La connaissance sera dite objective dans la mesure où elle peut garantir l'indépendance du sujet à l'égard de l'objet de connaissance, ou du moins limiter les interférences entre le sujet et l'objet (Moigne, 1995 ; Thiétart *et al.*, 2014). Cela n'est pas le cas de cette recherche doctorale qui implique l'interaction du chercheur avec les membres de la communauté en ligne et les responsables de la marque. Nous ne pouvons donc nous inscrire dans une logique réaliste de la connaissance.

L'école relativiste stipule que toute connaissance est relative (Soler, 2009, 2019 ; Tsoukas et Chia, 2002). Elle s'oppose donc au réalisme qui soutient l'existence d'une connaissance absolue, indépendante du sujet qui la possède. Parce que la réalité humaine et sociale est contingente des contextes dans lesquels elle se construit (Passeron, 1991), et parce qu'elle est le fruit de nos expériences, de nos sens et de nos interactions, la connaissance produite sur cette réalité est donc nécessairement relative à ces contextes, ces intentions et ces processus de construction de sens des acteurs que sont les responsables des marques, de la communauté de marque et de ses membres (Thiétart *et al.*, 2014 : p. 33). Cette philosophie de relativisme (mise en avant par les interprétativistes) est en adéquation avec notre conception de la connaissance sur la délégation de la GRC à la communauté en ligne. Nous adoptons ainsi une posture interprétativiste pour investiguer ce phénomène.

Définition de l'interprétativisme

L'interprétativisme a une longue histoire intellectuelle qu'il est possible de faire remonter aux travaux de Dilthey (Miles et Huberman 1994 : p. 22). Dilthey (1875) [repris par Sitz (2006)] conçoit l'activité humaine comme un « texte », c'est-à-dire un réseau de symboles exprimant des niveaux de signification. Selon la littérature, l'approche interprétative trouve sa réalisation dans les travaux de Weber (1956, [1995]) qui met en avant l'importance de la compréhension. Le chercheur ne peut comprendre les activités sociales que s'il considère le sens assigné par les acteurs qui les réalisent. Ainsi, l'interprétativisme ne cherche pas à objectiver les comportements sociaux, mais au contraire à en conserver la subjectivité intrinsèque. L'objectif des recherches interprétatives n'est pas de lier des causes à des conséquences, mais de saisir les schèmes d'interprétation des individus et ainsi comprendre le sens assigné aux faits par les acteurs. L'interprétativisme ne s'interroge pas la notion de réalité (Thiétart *et al.*, 2014 : p. 17), mais il cherche à discerner les représentations que se font les acteurs de celle-ci, sans pour autant abandonner nécessairement l'idée d'atteindre une certaine objectivité de la connaissance.

L'objectif de la recherche adossée à une posture interprétativiste est de produire une « compréhension de la réalité sociale » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : p. 57). Le chercheur adopte donc une approche compréhensive plutôt qu'explicative, visant une connaissance idiographique (Lincoln et Guba, 1985) plutôt que nomothétique²⁴ (Thiéart *et al.*, 2014 : p. 35). Cela se manifeste par la « compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements. Cela consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres » (ibidem : p. 57). Dans ce travail doctoral, nous cherchons à comprendre les formes, les enjeux et motivations (le sens que les acteurs donnent à leur implication dans la GRC), ainsi que les mécanismes de contrôle de la délégation de la GRC à la communauté. Nous sommes donc dans une logique idiographique qui légitime notre posture interprétativiste.

Malgré leurs différences, les recherches interprétativistes partagent cinq postulats communs (Hirschman et Holbrook, 1992 ; Thiéart *et al.*, 2014) : (1) les êtres humains construisent des réalités multiples qui ne sont compréhensibles que lorsqu'on les considère comme un tout. La réalité n'est pas univoque et ne peut être appréhendée directement. Il est néanmoins possible d'en reconstruire une image par le biais de sa réfraction dans le sens que les acteurs donnent à leurs comportements et leurs discours. (2) Le chercheur est l'instrument principal de la recherche. Le phénomène étudié ne peut être appréhendé sans une implication personnelle du chercheur qui ne peut s'en distancier. En clair, la réalité doit être comprise comme étant construite autant par l'acteur que par le chercheur (Le Moigne, 1990). Le point de vue de l'acteur, chercheur ou non, est subjectif et fortement dépendant d'un contexte, d'un projet. Mais la recherche a pour rôle de faire émerger le sens et le projet que le chercheur ou l'acteur donne à ce qui l'entoure et à ce qu'il produit à travers ses actes, ses discours et ses interprétations. (3) La réalité est en perpétuelle création, il est donc vain de distinguer des « causes » et des « conséquences ». La réalité n'est plus déterminée, mais téléologique et projective, puisque les acteurs construisent la réalité au fur et à mesure qu'ils agissent (Le Moigne, 1990). L'accès à la connaissance repose sur une construction du réel à partir des expériences des individus. La compréhension et le processus de déconstruction, reconstruction et d'interprétation sont aussi fondamentaux que les résultats construits. C'est donc un travail de nature contextualisée et

²⁴ L'objet et la méthode des approches nomothétiques sont de permettre d'établir des lois générales ou universelles, représentées par des relations constantes entre les phénomènes observés.

historicisée. (4) Le but de la recherche n'est pas la production de connaissances testables et généralisables, mais le développement de connaissances enracinées dans le phénomène étudié. Le chercheur doit s'attacher à rendre compte de la complexité et de la logique interne du contexte étudié. De ce fait, les chercheurs disposent de critères spécifiques tels que la transférabilité de la connaissance (l'adaptabilité de la connaissance à des contextes similaires), la vraisemblance (c'est-à-dire la recherche d'un équilibre des connaissances) pour juger la validité scientifique des connaissances produites (Hirschman, 1985 ; Lincoln et Guba, 1985). (5) La recherche est une activité humaine. Elle est donc socialement construite et nécessairement chargée de valeurs, qui se traduisent dans le choix d'un objet, d'une méthode et d'un type de données (Hirschman, 1985 ; Hirschman et Holbrook, 1992). La connaissance est le fruit d'une construction et non d'une découverte. Par conséquent, des critères tels que la crédibilité de la connaissance, la confirmabilité de la connaissance et l'intégrité sont utilisés pour juger la validité scientifique de la recherche (Wallendorf et Belk 1989). Nous présentons en détail comment nous avons pris en compte ces critères d'évaluation dans le cadre de cette recherche doctorale dans la dernière section de ce chapitre.

Méthodes d'accès au réel utilisées en interprétativisme

Pour mieux cerner les méthodes utilisées en posture interprétativiste, il est important de considérer les types de données utilisés. Des auteurs ont cherché à montrer que les données quantitatives et les données qualitatives n'étaient pas antinomiques et pouvaient même avantageusement être triangulées (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2021 ; Thiétart *et al.*, 2014 ; Yin, 2018). Cependant, ces deux types de données sont généralement produits par des méthodes différentes qui relèvent de logiques différentes (Deshpande, 1983 ; Gavard-Perret *et al.*, 2008 ; Thiétart *et al.*, 2014). L'interprétativisme refuse la vision d'un monde réifié et univoque et le considère comme interactionnel et plurivoque (Koenig, 1993 ; Thiétart *et al.*, 2014). En outre, l'activité d'interprétation insiste sur la situation dans laquelle se produisent les faits. Il est alors indispensable que le chercheur manipule des données qui ne réduisent pas la complexité et la richesse du contexte. En raison de leur polysémie intrinsèque et de leur capacité à communiquer le contexte, les données qualitatives sont donc privilégiées par les recherches s'inscrivant dans le paradigme interprétativiste (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2021 ; Yin, 2018). Cependant, ce paradigme n'exclut pas un traitement des données quantitatives. En effet selon Dumez (2021), en sciences sociales, les études qualitatives et les études quantitatives se complètent, et cela pour trois raisons principales : (1) les acteurs étudiés sont des agents calculateurs. Les individus ont de plus en plus tendance à tout associer aux chiffres (le quotient

intellectuel de l'individu, l'efficacité d'un employé, la fidélité d'un client... sont des notions qui sont quantifiées par les acteurs). L'analyse des chiffres générés par ces derniers peut ainsi contribuer à la compréhension du sens qui accompagne leurs actions. (2) les organisations produisent des chiffres en permanence. (3) les données quantitatives servent à faire des vérifications par la triangulation des informations. Selon les auteurs, il est aussi important de noter que si la recherche qualitative privilégiée en interprétativisme n'exclut pas un traitement des données quantitatives, il faut que celui-ci reste raisonnablement simple et que ses résultats soient néanmoins suffisamment robustes pour contribuer à la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs actions (Dumez, 2013, 2021 ; Yin, 2018).

Mais généralement, dans la littérature, deux logiques de recherche se font jour : la logique qualitative et la logique quantitative (Hlady Rispal, 2002). Celles-ci diffèrent tant par les données considérées que par les méthodes utilisées. Le tableau suivant présente les deux logiques.

Tableau N° 8 : Caractéristiques des logiques quantitative et qualitative

Logiques de recherche	Logique quantitative	Logique qualitative
Données privilégiées	Données quantitatives	Données qualitatives
Objectif de la recherche	Cherche les causes et les conséquences des phénomènes sociaux en évitant toute interprétation subjective	S'intéresse à la compréhension du comportement humain à partir du cadre de référence de l'acteur
Approche adoptée	Approche positiviste logique : mesure contrôlée, bornée	Approche constructiviste phénoménologique : observation naturaliste et peu contrôlable
Méthode utilisée	Objective, perspective de l'« outsider », distanciée des données Non enracinée, orientée vers la vérification (réfutation) Méthode hypothético-déductive	Subjective, perspective de l'« insider », proche des données Enracinée, orientée vers la découverte, exploratoire, expansionniste, descriptive Méthode inductive ou abductive
Orientation du chercheur	Orienté vers le résultat	Orienté vers le processus

Importance des données	Importance de la fiabilité, données « dures » et répliquables Focalisée, cherche à analyser	Importance de la vraisemblance, données « riches » et « profondes » Holistique, cherche à synthétiser
------------------------	--	--

Source : adapté de Deshpande (1983 : p.103)

Cette présentation met l'accent sur la cohérence existant entre le paradigme épistémologique, la logique de recherche et les méthodes utilisées. Bergadaà et Nyeck (1992) [repris par Sitz (2006)] mettent également en avant la cohérence interne des dynamiques de recherche et proposent une taxinomie reposant sur la conception que se fait le chercheur de sa discipline (recherche émergente *versus* recherche normalisée), le contexte de la recherche (découverte *versus* justification) et la logique de recherche (induction *versus* déduction). Selon cette classification, notre recherche correspond à une recherche qui s'inscrit dans la logique de prolongement des travaux en marketing réalisés sur les formes de valorisation des communautés de marque en ligne et sur la mise au travail du consommateur. Cependant, elle s'inscrit dans un contexte de découverte, car la recherche sur la délégation de la GRC aux communautés de marque n'est pas encore suffisamment enracinée dans la discipline marketing pour s'inscrire dans une démarche inhérente à la recherche normalisée (Arndt, 1985). Notre recherche sur la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne repose ainsi sur une logique inductive, consistant à remonter, à l'aide des recherches et théories existantes, d'une accumulation d'énoncés singuliers (des modèles et des cohérences) pour aboutir à une connaissance valide (Le Goff, 2002 ; Mintzberg, 1979).

Les limites de l'interprétativisme

Il est important de se garder de considérer une perspective ou une méthode comme la seule valable dans le cadre d'une recherche. Afin de ne pas tomber dans le travers consistant à considérer les données qualitatives utilisées en interprétativisme comme la seule façon de procéder (Miles et Huberman, 1984), il est utile de remettre en question cette approche et examiner les mérites d'approches concurrentes. Ainsi les approches hypothético-déductives utilisées dans les postures positivistes permettront d'apporter des précisions sur la possible généralisation des interprétations faites par l'interprétativiste. De même, les motivations des tendances générales découvertes par les positivistes pourraient être révélées par les recherches interprétativistes. De ce fait, l'approche interprétativiste ne s'oppose pas forcément au positivisme, mais peut en être un complément (Dumez, 2013 ; Grenier et Pauget, 2007).

Par ailleurs, les recherches interprétativistes reposent généralement sur des méthodes qualitatives (Hirschman et Holbrook, 1992), ce qui implique une interaction plus ou moins forte entre le chercheur et les acteurs impliqués dans le processus de création de sens (Kozinets, 2019 ; Thiétart *et al.*, 2014 ; Yin, 2018). Toutefois, le chercheur doit adopter une démarche réflexive sur sa propre activité de recherche et sur les outils de son analyse afin de s'en distancier. L'objectif de cette réflexivité méthodologique est d'éviter un aveuglement méthodologique dommageable à la qualité de l'interprétation (Ayache et Dumez, 2011). Le chercheur possède nécessairement un « style de recherche » propre, qui implique une sensibilité particulière pour des objets de recherche, des problématiques et des données (Hirschman, 1985). Néanmoins, il doit conserver un regard critique sur son approche et explorer d'autres voies pour envisager l'objet et la question de recherche. Le chercheur comprend le monde qui l'entoure à travers ses propres représentations. Il lui est donc indispensable d'en prendre suffisamment conscience pour les expliciter et ainsi adopter une position réflexive face à son propre raisonnement (Dorin, 2004 ; Ghasarian et Abélès, 2002).

Enfin, la recherche qualitative est particulièrement concernée par la rédaction des résultats (Joy, 1991). Baumard *et al.* (2014) indiquent que la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation. La recherche qualitative consiste principalement en un travail de traduction d'un système symbolique dans un autre (Asad, 1986). Pourtant les deux systèmes ne sont pas équivalents : un signe ne correspond jamais exactement à un autre (Eco (1976), repris par Sitz (2006)). Par conséquent, la traduction induit une tension fondamentale entre deux systèmes symboliques que le chercheur doit s'efforcer de réduire à travers son écriture. Le chercheur qualitatif utilise en priorité l'analogie et la métaphore pour rendre perceptible l'expérience vécue et « donner à voir » la réalité vécue par les acteurs grâce à des stratégies narratives (Van Maanen (1988), cité par Sitz (2006)). Toutefois, le chercheur interprétativiste doit limiter les effets déformants de sa rédaction en utilisant le plus souvent possible le langage des acteurs étudiés. L'objectif du travail de rédaction est alors d'atteindre/de restituer la perspective des acteurs ou, le cas échéant, s'en rapprocher autant que possible (Geertz (1983), cité par Cohen (1989)).

II. L'étude de cas multiples comme stratégie de recherche

Après avoir discuté le choix de notre positionnement épistémologique et exposé les critères d'évaluation de notre recherche, nous présentons désormais notre méthode de recherche. A la suite des critiques formulées à l'encontre des travaux de Miles (1979)

concernant la scientificité des études qualitatives dont les études de cas, Yin (1981) souligne qu'il est important de bien faire la distinction entre les stratégies de recherches (par exemple, les études de cas), les types de récolte des données (e.g. l'ethnographie ou le questionnaire) et les types de preuves (e.g. les données qualitatives). Dans ce qui suit, nous présentons dans un premier temps notre stratégie de recherche qui repose sur la logique des études de cas avant d'aborder les types de récoltes de données qui s'appuient essentiellement sur la mise en place de méthodes netnographiques et d'entretiens semi-directifs.

Pertinence de l'étude de cas pour explorer la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne

Depuis la publication de la première édition de livre de Yin en 1984, on constate un intérêt croissant pour les études de cas (Allard-Poesi, 2003 ; Dumez, 2021 ; Kozinets, 2019 ; Yin, 1989, 2018). C'est une méthode qui est généralement associée à la logique qualitative, bien qu'elle puisse reposer sur une logique quantitative comme cela est fréquemment le cas dans les sciences biologiques et les sciences médicales (Yin, 2018 : p. 29). L'habituelle opposition étude qualitative/étude quantitative qui laisse penser, à tort, qu'une approche est forcément exclusive de l'autre, n'épargne pas l'étude de cas. Or, cette méthode offre un réel potentiel d'exploitation et mérite donc d'être examinée avec intérêt et sans *a priori* (Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Le Goff, 2002). L'intérêt principal de l'étude de cas réside dans sa valeur heuristique et son enracinement dans le contexte rencontré (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Dumez, 2021). Son principe général est donc l'étude en profondeur et de façon intensive d'un ou plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents.

Yin (1989) propose de définir l'étude de cas comme une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et qui mobilise de multiples sources de données. Selon le même auteur, une étude de cas est préférable lorsque trois critères sont réunis. D'abord, elle est pertinente lorsque le chercheur se pose des questions du type comment ou pourquoi (*How* ou *Why*). Le second critère stipule que l'étude de cas doit être utilisée lorsque le chercheur n'a pas ou a peu de contrôle sur le comportement des acteurs et événements qui ont lieu. Enfin, le troisième et dernier critère suppose que le centre de l'étude porte sur des situations contemporaines (en opposition aux situations entièrement historiques) (Yin, 2018 : p. 2). L'étude de cas est également adaptée lorsque l'on cherche à décrire en profondeur et extensivement un phénomène social (Le Goff, 2002).

Dans la même veine, Gavard-Perret *et al.* (2018) soulignent que l'étude de cas s'avère également particulièrement adaptée pour l'exploration d'un phénomène non observé jusqu'alors. Elle peut aussi permettre la production de théories notamment lorsque celle sur le sujet étudié est pauvre, voire inexistante, identifiant/élaborant des hypothèses qui pourront ensuite être testées sur un échantillon. Elle peut aussi être mobilisée pour tester une théorie, les phénomènes observés du cas pouvant contredire cette dernière, par réfutation dans une situation donnée (p. 153). La démarche de l'étude de cas peut ainsi avoir d'autres finalités que la construction de théories : elles peuvent être pertinentes pour tester (ou réfuter), affiner ou étendre des théories, y compris lorsqu'il s'agit de l'étude d'un seul cas (Eisenhardt, 1989 ; Le Goff, 2002). Par exemple, Ross et Staw (1993) [cités par Thiétart *et al.* (2014)] ont testé le cadre théorique de l'escalade de l'engagement sur le cas de la centrale nucléaire de Shoreham. L'analyse du cas a montré que le contenu des phases n'était pas totalement conforme à la littérature et a conduit les chercheurs à formuler des propositions susceptibles de compléter la théorie existante. D'autres démarches spécifiques peuvent être mises en œuvre, telles que le cas prospectif qui consiste à élaborer des hypothèses sur le devenir d'un phénomène puis, lorsque le terme est arrivé, à vérifier si elles sont corroborées ou non (Bitektine, 2008). Ainsi, les études de cas peuvent aussi bien conduire à rendre compte d'une réalité selon une perspective interprétative que permettre de décrire la réalité, de découvrir une théorie explicative d'un phénomène, ou même de tester une théorie dans une perspective positiviste (Thiétart *et al.*, 2014 : p. 178). Quoi qu'il en soit, la capacité de l'étude de cas à rendre compte de la complexité d'une situation est son véritable atout. Pour Dumez (2021), l'étude de cas permet de (1) mettre en évidence des mécanismes singuliers/inédits ; (2) de construire des typologies et (3) d'inventer de nouveaux concepts ou redéfinir des concepts déjà existants (p. 162).

Dans ce travail doctoral, nous cherchons à comprendre comment les entreprises délèguent la GRC aux membres de leur communauté de marque ainsi que les formes prises par cette délégation. Nous cherchons également à identifier les motivations sous-jacentes de cette délégation à la fois pour la marque et pour les membres de la communauté de marque en ligne. Enfin, nous nous intéressons à savoir comment la marque s'assure des conditions d'exécution de la délégation de la GRC par les membres de la communauté en ligne. Enfin, en tant que chercheur externe aux organisations concernées par cette recherche, nous n'avons pas de contrôle sur les acteurs et les phénomènes observés. Au vu des arguments développés dans ce paragraphe, l'étude de cas paraît donc pertinente pour la réalisation de notre travail de recherche

empirique. Mais avant de mener une étude de cas, il convient de clarifier ce que l'on entend par *cas* en tant que chercheur.

Le choix et le statut du cas dans la recherche

La question du cas (dans le cadre d'une recherche) est une composante du design de recherche qui concerne l'identification des situations réelles dans lesquelles le chercheur décide d'étudier un phénomène organisationnel ou social (Yin, 2018 : p. 28). Selon la littérature, un cas peut désigner toute forme organisationnelle tant au niveau individuel qu'au niveau collectif (Dumez, 2021 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Thiétart *et al.*, 2014 ; Yin, 1989, 2018). Il peut donc s'agir d'une personne physique, d'un projet, d'une entreprise, d'une communauté, d'un groupe d'entreprises, d'un secteur d'activité, d'un phénomène... Le Goff (2002) identifie quatre principales compréhensions différentes du terme *cas* : (1) une conception didactique qui assimile le terme *cas* à un lieu commun ; (2) une conception énigmatique qui voit le *cas* comme l'exception remarquable, l'événement sans précurseur ni successeur, atypique et sans égal ; (3) une conception typique où le *cas* est compris comme un prototype, c'est-à-dire un individu qui possède la plupart des caractéristiques de l'espèce à laquelle il appartient ; et (4) une conception clinique dans laquelle le *cas* désigne un « être atteint d'un mal, d'une altération des fonctions ou des organes ». La métaphore biologique joue à plein et le cas renvoie alors au champ du pathologique (Le Goff, 2002).

Yin (2018) souligne que l'un des éléments importants à prendre en compte dans la définition d'un cas concerne ses frontières. Ces dernières peuvent être spatiales, temporelles, comportementales, idéologiques ou autres selon la nature de l'objet et la problématique de la recherche. En effet, le chercheur utilisant la méthode des cas lutte continuellement pour définir et délimiter les frontières des cas étudiés, qui sans cesse se redéfinissent et évoluent (Miles et Huberman, 1994). Plus le nombre d'éléments constitutifs du cas étudié est élevé, plus cette frontière s'élargit et la complexité du cas augmente (Gavard-Perret *et al.*, 2018).

Un autre point important en étude de cas concerne le nombre de cas à considérer par le chercheur. Deux options se présentent dans la littérature : l'étude de cas unique et l'étude de cas multiples. Selon les chercheurs, le choix du nombre de cas à considérer dans une recherche dépend de l'objectif de la recherche. En effet, chaque stratégie d'étude a ses avantages et ses limites propres.

L'étude de cas unique permet de mieux saisir la complexité d'un cas en l'étudiant en profondeur (Denzin et Lincoln, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Stake, 2013). Elle a donc un

intérêt intrinsèque (Stake, 2013 ; Thiétart *et al.*, 2014). Également, l'étude cas unique est pertinente dans les trois situations avancées par Yin : (1) la volonté qu'a le chercheur de tester une théorie ; (2) l'unicité du cas qui assure la rareté du phénomène observé et (3) la mise en évidence d'un cas non étudié. Dumez (2021) ajoute en soulignant que le cas unique ne peut confirmer ou construire une théorie ; cependant, à partir du moment où une théorie ou un modèle est formulé, un cas unique peut établir sa plausibilité (p. 235). Mais là où l'étude de cas unique est très pertinente, c'est lorsqu'elle est utilisée dans l'objectif de réfuter une théorie, car il suffit d'un seul contre-exemple pour dire qu'une théorie n'est pas généralisable dans l'absolu (Le Goff, 2002). L'une des principales critiques de l'étude de cas unique concerne donc souvent son caractère idiosyncratique : les résultats obtenus sont intrinsèques au cas unique étudié et sont plus difficilement généralisables (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Hlady Rispal, 2002). Dans ces conditions, le développement de nouvelles théories applicables à d'autres cas reste très limité. Ainsi, d'autres chercheurs préfèrent l'étude de cas multiples qui permet de construire des connaissances théoriques plus robustes et à plus grande portée que les cas uniques (Hallen et Eisenhardt, 2012). Les études de cas multiples permettent d'approfondir la compréhension d'un phénomène en interrogeant plusieurs cas pour faire ressortir une variabilité d'éléments contribuant à expliquer ledit phénomène (Gavard-Perret *et al.*, 2018).

Cependant, tout comme la première stratégie, l'étude de cas multiples ne manque pas de limites. En effet, par le fait d'investiguer plusieurs cas à la fois, le chercheur se trouve partagé entre plusieurs terrains. Cela peut conduire à rallonger davantage le temps consacré à la recherche empirique. Également, cela peut conduire à une investigation peu approfondie des cas choisis. Pour concilier cette opposition cas unique/cas multiples, Hlady Rispal (2002) explique que le véritable débat concerne plutôt l'opposition synchronique-diachronique : l'approche retenue dans le cadre d'une étude de cas unique est le plus souvent diachronique, et lors d'une étude de cas multiple, elle possède les deux caractéristiques, mais privilégie le plus souvent l'aspect synchronique. Selon elle, c'est donc avant tout la perspective temporelle que l'on souhaite adopter qui doit déterminer le choix d'une étude de cas unique ou d'une étude de cas multiple.

Dans cette recherche, nous nous intéressons à la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne. En particulier, nous cherchons à comprendre et mettre en lumière les formes de délégation, les motivations des acteurs et les mécanismes de contrôle mobilisés. Ainsi, la définition d'un cas dans notre recherche ne se réduit pas à la communauté ni à la marque qui la soutient, mais renvoie à l'interaction entre les représentants de la marque et la communauté

dans le cadre de la délégation de sa GRC. Nous définissons donc comme cas toute situation dans laquelle une marque délègue sa gestion de la relation client à sa communauté de marque en ligne. Par ailleurs, l'objectif de cette recherche n'est pas forcément de réfuter une théorie existante (même si elle n'exclut pas cette éventualité), mais contribuer à la littérature sur les formes de valorisation des communautés de marques en ligne en recherchant des cas contrastés et en proposant les bases d'une nouvelle forme de gestion de relation client (marque à communauté à consommateur). Pour toutes ces raisons, nous choisissons de réaliser une étude de cas multiples.

Choix et présentation des cas

La sélection des cas qui seront considérés comme des terrains est une étape très importante dans une recherche empirique, car elle va conditionner l'ensemble des résultats de la recherche et par ricochet la vérification et/ou le développement des théories discutées.

1. Protocole de choix des cas selon la littérature

Si les méthodes quantitatives traditionnelles (enquête par sondage, expérimentation) reposent essentiellement sur un échantillonnage statistique, dans lequel les chercheurs sélectionnent un échantillon de façon aléatoire dans la population-mère, ce n'est généralement pas le cas des méthodes qualitatives. Dans les premières méthodes, le but du processus d'échantillonnage est d'obtenir des preuves statistiques précises sur les distributions de variables au sein des cas de populations considérées (Eisenhardt, 1989). Cependant, l'échantillonnage de cas à partir de la population choisie est inhabituel dans une recherche par études de cas. Une telle recherche repose sur un échantillonnage théorique, c'est-à-dire que les cas sont choisis pour des raisons théoriques et non statistiques (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 2012 ; Miles et Huberman, 1994). Les cas peuvent être choisis pour reproduire des cas antérieurs ou étendre une théorie émergente ou peuvent être choisis pour remplir des catégories théoriques. La sélection aléatoire n'est donc ni nécessaire, ni même préférable. Pettigrew (1995) dans ses travaux souligne qu'étant donné le nombre limité de cas qui peuvent généralement être étudiés, il est logique de choisir des cas dévoilant des situations extrêmes dans lesquelles le processus d'intérêt est « observable de manière transparente ». Ainsi, le but de l'échantillonnage théorique est de choisir des cas susceptibles de reproduire, d'étendre ou de faire émerger une théorie.

Plusieurs études illustrent l'échantillonnage théorique. Par exemple, Harris et Sutton (1986) [repris par Eisenhardt (1989)] se sont intéressés aux cérémonies de clôture des organisations en fin de vie. Afin de construire un modèle applicable à tous les types

d'organisations, ces chercheurs ont délibérément sélectionné diverses organisations parmi une population d'organisations en fin de vie. Ils ont choisi huit organisations, dont deux organisations de chacune des quatre catégories suivantes : privé-dépendant, privé-indépendant, public-dépendant et public-indépendant. L'échantillon n'était pas aléatoire, mais reflétait la sélection de cas spécifiques pour étendre la théorie à un large éventail d'organisations.

Bahar, Trinquocoste et Bressolles (2021), en travaillant sur les formes d'engagement des membres des communautés virtuelles avaient choisi leurs communautés en s'appuyant sur la classification réalisée par Armstrong et Hagel (1996) qui en avaient distingué quatre : (1) les communautés de transaction (facilitent l'achat et la vente de produits et fournissent des informations concernant les transactions) ; (2) les communautés d'intérêts (qui apportent à l'ensemble des participants des intérêts spécifiques) ; (3) les communautés de fantaisie permettant de se créer de nouveaux personnages, de nouveaux environnements (exemple de la communauté WoW²⁵). Le dernier type concerne (4) les communautés de relation dans lesquelles les individus se concentrent sur des expériences personnelles intenses. Notre travail porte uniquement sur les communautés de transaction, car l'objectif de cette recherche est d'investiguer la délégation de la GRC des marques commerciales au sein de ces communautés. Notre méthode consiste à rechercher les différentes formes possibles de gestion de relation client au sein des communautés de marque en ligne (cas représentant des situations contrastées) en observant les interactions entre les parties prenantes.

Selon Yin (2018), l'un des critères les plus importants à prendre en compte pour le choix des cas est « l'accès au terrain, aux données et aux éléments du cas ». Selon lui, il convient donc de choisir le (ou les cas) qui vont apporter le plus de substance à la problématique de recherche (p. 26). Cela conduit Dumez (2021) à penser que l'objectif de l'étude de cas n'est pas de montrer que le cas choisi au départ est bien un cas pertinent au final, mais de montrer en quoi il bouscule l'idée qu'on s'est faite dans la littérature et comment il l'enrichit.

Par ailleurs, Sitz (2006), en travaillant sur le rôle des membres centraux dans l'émergence des communautés de marque, s'est appuyé sur cinq critères principaux pour choisir ses cas. Le premier critère est celui de la logique de la réplification. En s'appuyant sur la

²⁵ La communauté WoW (pour World of Warcraft) est une plateforme qui réunit des fans des jeux d'aventures. En plus de permettre aux membres de créer leurs propres personnages, elle leur permet de discuter, par écrit ou de vive voix, et de voir le calendrier des événements.
<https://worldofwarcraft.com/fr-fr/invite/v94ZGZTEpR?region=EU&faction=Horde> (page consultée le 07/07/2023)

recommandation de Yin (2018) sur la possibilité d'accès au terrain et sur l'apport réel du cas par rapport à la problématique étudiée (Dumez, 2021), il est pertinent de commencer l'étude avec le cas le plus intéressant (en termes de données, d'expérience et de substance en lien avec la problématique) et d'effectuer ensuite une réplique de la méthode d'accès au réel de ce cas au fur et à mesure dans d'autres cas contrastés. Yin (1989, 2014) identifie deux logiques de réplique : la réplique littérale qui consiste à étudier plusieurs cas présentant de grandes similitudes et la réplique théorique qui étudie plusieurs cas présentant des caractéristiques différentes sur la base de critères tels l'expérience, la taille, le secteur d'activités... L'objectif étant la recherche de plus de cas contrastés possibles, nous optons pour une réplique théorique, ce qui nous conduit à choisir des communautés présentant de grandes différences. La possible catégorisation des cas permettra ainsi d'étudier le cas principal sur lequel sera bâti le travail sur les similarités et les différences comme le préconise la littérature (Bahar, Trinquécoste et Bressolles, 2021 ; Dumez, 2021 ; Harris et Sutton, 1986). Le second critère considéré par Sitz (2006) pour le choix des cas est l'observation des activités et caractéristiques des cas identifiés *a priori* afin de juger sa pertinence pour la recherche. Cela peut être réalisé à partir des études exploratoires consistant à regarder plusieurs cas simultanément et à prendre en compte l'avis d'experts et éventuellement des études déjà réalisées sur ces cas. Le troisième critère (spécifique aux communautés de marques) concerne les caractéristiques de la marque qui porte la communauté : il est donc important en particulier de s'interroger sur son secteur d'activité, les caractéristiques de sa clientèle ainsi que son architecture (marque corporate, marque-mère, marque-fille). La comparaison doit permettre d'examiner l'influence de l'entreprise sur l'organisation du groupe réuni autour de sa marque et de juger des répercussions de l'architecture de la marque sur le fonctionnement de la communauté.

Le quatrième critère retenu par Sitz (2006) qui a étudié sept communautés de marque concerne le mode et l'intensité d'interaction entre les membres de la communauté et la marque. Ce critère interroge le type de relation entretenue avec la marque et permet de distinguer les CIBC et les FIBC. L'étude des communautés révèle principalement deux types de relations entre une communauté et sa marque : relation plus ou moins étroite avec la marque et pas de liens avec la marque. Dans notre cas, nous travaillons sur le cas où la communauté a des relations avec sa marque (FIBC). En effet, cela représente l'essence même de notre problématique de recherche, car la délégation implique obligatoirement une relation. De plus, sans relation entre les deux entités, la question des mécanismes de contrôles mobilisés par la marque n'aurait pas de raison d'être.

Nous pourrions compléter cette liste par le critère d'étude de cas négatif (Glaser et Strauss, 2012 ; Thiétart *et al.*, 2014). Cependant, notre étude exploratoire ne nous a pas permis de voir l'existence de tels cas. En effet, selon les entretiens menés dans le cadre de notre étude exploratoire, la plupart des marques qui décident de mettre à contribution leurs communautés dans la GRC prennent le temps de bien connaître la totalité des échanges entre les membres de la communauté, d'anticiper leurs comportements et de murir le projet collaboratif avec la communauté de marque avant de se lancer, quand la marque ne crée pas *ex-nihilo* sa communauté de marque.

2. Mise en œuvre du protocole de choix des cas

Le choix des cas pour cette recherche a été effectué à l'issue de deux études menées simultanément : une étude exploratoire empirique sur les communautés de marque en ligne ainsi que le contenu de leurs activités quotidiennes et une exploration de la revue de la littérature, notamment sur les méthodologies de recherches qualitatives que nous venons d'exposer au point précédent. Au départ de notre étude exploratoire, sur la base de la consultation d'articles de presse, de rapports d'activités de marques et blogs de discussion, nous avons identifié une douzaine de communautés de marques en ligne qui pourraient être intéressantes pour notre recherche (voir tableau suivant).

Nous avons observé (pendant trois mois environ) les communautés afin de juger leur pertinence dans l'investigation de la délégation de la GRC à la communauté, notamment en consultant les conditions d'utilisation de ces communautés, en regardant les sujets échangés afin de déceler d'éventuelles traces d'activités classiques de GRC telles que le conseil, l'information, SAV... (Velkovska, 2015), et en réalisant quelques entretiens exploratoires avec certains responsables de ces marques. Ainsi, sur la douzaine de communautés de départ, cinq sont des communautés uniquement mises à contribution plutôt dans le cadre de processus d'innovation, notamment de cocréation. En effet, Décathlon, Auchan, Conforama, Starbucks et PMU demandent à leurs communautés de proposer des idées pour améliorer ou développer de nouveaux produits pour lesquels les autres membres ont ensuite la possibilité de voter. La GRC n'étant pas mise en avant dans le cas de ces communautés, nous les avons éliminées pour la suite. Par ailleurs, la marque Naf Naf a mis en place un « *chat* communautaire » pour sa GRC en ligne. Dans ces conditions, c'est le client qui gère cette relation client et non la communauté en ligne, dans la mesure où les consommateurs ne disposent pas de plateforme numérique mise en place par la marque pour les interactions. Chaque client souhaitant contacter la marque est mis en relation en privé avec un client choisi par la marque. Ainsi, le cas de la marque Naf Naf

ne pourrait être considéré comme un cas pertinent pour investiguer la GRC déléguée à la communauté de marque en ligne. Nous l'avons donc éliminée pour la suite de la recherche.

Tableau N° 9 : Liste des cas potentiels identifiés au départ

Numéro	Marque de la communauté	Secteur d'activité	Inclinaison à gérer la relation client	Décision de présélection de la CM
1	Sosh	Télécommunication	Oui	Conservée pour la suite
2	Darty	Distribution	Oui	Conservée pour la suite
3	Décathlon	Equipement sportif	Non	Éliminée
4	Dacia	Automobile	Oui	Conservée pour la suite
5	Auchan	Distribution	Non	Éliminée
6	Casino	Distribution	Oui	Conservée pour la suite
7	Naf Naf	Beauté	Non	Éliminée
8	Conforama	Mobilier	Non	Éliminée
9	Starbucks	Restaurant	Non	Éliminée
10	PMU	Jeux et loterie	Non	Éliminée
11	Bouygues	Télécommunication	Oui	Conservée pour la suite
12	ING Direct	Banque	Oui	Conservée pour la suite

Après ce premier tri selon le critère de la disposition de la communauté à gérer des relations clients, nous avons écarté six communautés (Décathlon, Auchan, Naf Naf, Conforama, Starbucks et PMU). En suivant la logique du choix du premier cas de Yin (2018) et de Dumez (2021), nous avons choisi la première communauté en mars 2020 (la marque Sosh²⁶ qui sera notre cas de base pour les répliques) en tenant compte des critères de l'accès aux données, de la disponibilité des données, de la possibilité pour nous (chercheur) à prendre part à la vie de cette communauté et surtout de la pertinence de ce cas. En effet, nos études exploratoires (articles de presse, rapports d'activités, entretiens exploratoires...) désignent la marque Sosh comme la première à déléguer sa GRC à sa communauté de marque en ligne en France. Elle le fait depuis la création de la marque en 2011. Elle est très animée avec plus de 1000 messages et interactions échangés par jour. Il permettra ainsi d'enrichir notre travail de recherche, car il s'agit du cas qui a ensuite inspiré d'autres cas (telles que Bouygues) à déléguer leur GRC

²⁶ Comme mentionné précédemment dans ce chapitre, dans ce travail, nous considérons comme cas le phénomène de délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne. Ainsi, ni la communauté de marque en ligne ni la marque en elles-mêmes ne sont des cas. Cependant, pour des raisons de simplicité de rédaction, nous utiliserons le terme « marque X » pour désigner nos cas (X étant le nom de la marque).

(Dumez, 2021 ; Eisenhardt, 1989 ; Harris et Sutton, 1986). Cela nous conduit à écarter le cas de Bouygues, car celui de la marque Sosh qui en présente des similitudes telles que le secteur d'activité, le type de marché... pourra permettre de le comprendre (Bahar, Trinqucoste et Bressolles, 2021 ; Dumez, 2021 ; Harris et Sutton, 1986). Ensuite, nous avons étendu notre étude sur le deuxième cas (celui de Darty qui pourra permettre de comprendre d'autres cas de la distribution telle que Casino) et au troisième cas (celui de Dacia du secteur de l'automobile) respectivement à partir d'avril 2020 et septembre 2020.

Par ailleurs, en décembre 2020, nous avons entrepris d'étudier un cas supplémentaire : celui de la marque ING Direct qui évolue dans le domaine bancaire. Cependant, deux raisons principales nous ont conduit à abandonner cette piste. La première est celle de l'accès au terrain. En effet, pour accéder à la communauté, il faut être client de l'enseigne ING Direct, ce qui n'est pas notre cas. Ensuite, il a paru difficile (voire impossible) d'avoir des entretiens avec les responsables de la marque pour des raisons de confidentialité bancaire selon les échanges que nous avons eus. La deuxième raison est que l'entreprise qui supporte cette marque et sa communauté ont décidé de se retirer du marché français en janvier 2021. Cela entraîne l'arrêt de ses activités et par ricochet, l'arrêt des activités marketing au sein de sa communauté de marque en ligne. Nous avons donc écarté ce cas pour ne conserver que les trois premiers.

3. Présentation des cas retenus

Notre logique de réplique théorique nous a ainsi conduit à choisir ces trois communautés en faisant varier les caractéristiques telles que le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise, l'âge de la communauté de marque associée, le type de marché, le circuit de distribution, le nombre de produits vendus tout en tenant compte de l'accès au cas. Le choix de ses critères de différenciation est pertinent pour l'atteinte de l'objectif d'accès à des situations présentant des cas contrastés.

Tableau N° 10 : Présentation des cas choisis

Cas choisis	Sosh (cas de base)	Darty	Dacia
Secteur d'activité	Télécommunication	Distribution d'électroménager	Automobile
Type de marché	100 % en ligne	Mixte (physique et en ligne)	100 % Physique
Date de création de la communauté	2011	1999	2017
Nombre de références vendues	Moins de 10	Plus de 10 000	8 modèles de véhicule et des accessoires de véhicules
Date de délégation de la GRC	2011	2018	2018
Nombre de membres ²⁷	796 030	6 000 000	110 000
Nombre d'interactions réalisé au 01/07/2023	94 134	Plus de 665 000	Environ 65 000
Types de participants	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Sosh • Les <i>Webconseillers</i> Sosh 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Darty • Tout autre individu intéressé par la communauté Darty • Les <i>Webconseillers</i> Darty 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Dacia • Tout autre individu intéressé par la communauté Dacia • Les <i>Webconseillers</i> Dacia

• **Le cas de la marque Sosh**

La marque Sosh est une marque de téléphonie mobile appartenant au géant français de la télécommunication Orange. Elle est lancée en octobre 2011 en réponse à l'arrivée du nouveau concurrent Free et son offre *low-cost*. Interviewée par nos soins, la toute première Responsable de la marque Sosh affirme : « *Donc c'est vraiment une marque d'Orange. Et on l'a créée parce que Free allait arriver sur le marché, donc le côté mobile. Et on savait qu'ils allaient casser les prix. Donc le fait de créer une marque à part, nous permettait de garder, d'utiliser le réseau Orange mais de pouvoir baisser les prix par rapport à Orange et sans du coup faire du mal à la marque principale Orange. Donc on a créé cette marque et le but en fait si on voulait*

²⁷ Les chiffres présentés dans ce paragraphe datent du 01/07/2023.

proposer des prix moins chers, il fallait faire des concessions sur pas mal de choses. ». Sosh était donc une offre à bas prix qui profite d'un réseau de qualité et qui a pour objectif d'éviter à sa marque mère (Orange) de perdre ses clients. Ainsi, la communauté de marque en ligne de Sosh est constituée dès le départ par des clients bien connus par la marque, dans la mesure où ce sont certains anciens clients de l'entreprise propriétaire de la marque qui rejoignent cette communauté au détriment de celle de la société mère.

Sosh est une marque *pure player* (elle est 100 % digitale) et s'adresse uniquement au marché des particuliers. Comme le souligne la Responsable : *« la marque n'a pas ouvert des boutiques physiques. Donc les clients Sosh n'étaient pas traités dans les agences physiques et il n'y avait pas de numéro de téléphone non plus. Donc en fait on s'est dit, on a créé une marque où les clients et quelques conseillers vont intervenir pour s'aider comme ça sur le digital »*. C'est l'une des raisons pour lesquelles sa communauté en ligne est très développée. Vu qu'elle connaissait bien les membres de sa communauté en ligne (des anciens clients Orange) qui cherchaient des forfaits simples et moins chers, Sosh a décidé dès son lancement de mettre à contribution ces derniers dans les activités de gestion de relation client. Selon le Responsable relation client de la marque, Sosh *« était loin dans les premiers à investir ce canal [les communautés en ligne] et à faire de la relation client encadrée, professionnelle. Et finalement, même les autres concurrents ont par la suite fait la même chose : SFR, ils ont créé une marque comme nous qui s'appelle RED by SFR, Bouygues, ils ont créé B&You. Ils ont tous fait la même chose en fait. »*

Par ailleurs, cette communauté qui est hébergée sur le site de la marque (<https://communaute.sosh.fr/t5/custom/page/page-id/forum-sosh>²⁸) est une communauté fermée. En effet, pour prendre part à la vie de la communauté et interagir avec les autres membres, il faut être un client de la marque Sosh ou il faut être un membre du personnel de l'entreprise Sosh. Les personnes qui ne sont ni clients ni membres du personnel de la marque ne peuvent y contribuer. Elles peuvent juste consulter les interactions déjà réalisées par les membres et qui sont disponibles sur la communauté en ligne. Enfin, en termes d'abondance et de disponibilité des données, en mars 2020, la communauté de Sosh comptait plus de 63 000 fils de discussion. Aujourd'hui (au 01/07/2023), elle en compte plus de 94 000, soit un taux de croissance de plus de 49 %, ce qui traduit un niveau d'activité élevé.

²⁸ Cette page a été consultée pour la dernière fois le 10 juillet 2023. Cependant, il est éventuellement possible que pour une raison ou pour une autre, la marque Sosh décide de déplacer le site de sa communauté en ligne.

- **Le cas de la marque Darty**

Darty est une entreprise française de distribution créée en 1954 et spécialisée dans la vente d'électroménagers. Filiale du groupe Fnac-Darty depuis novembre 2016, la marque a construit sa réputation en promouvant son service après-vente, et en développant sa propre communauté en ligne à partir de la fin des années 1999 avec l'arrivée du Web et du haut débit. Cette communauté est *a priori* ouverte : toute personne intéressée peut s'y inscrire et y participer sans condition préalable, excepté celle du respect du règlement intérieur. Le Responsable de cette communauté ne dit pas autre chose lorsqu'il avance : « *alors, il y a les clients, bien évidemment, qui ne sont pas nos clients directs, des clients de Boulanger, les clients de Cdiscount, d'Amazon, des clients qui ont acheté le même produit. Et nous, on peut leur dire voilà, tu as un problème avec ta machine, moi j'ai la connaissance, je peux te donner la solution* ». La communauté de marque en ligne hébergée sur le site de Darty (<https://sav.darty.com/>²⁹) est très riche en termes de disponibilité des données. En effet, en mars 2020, elle enregistrait déjà plus de 4 000 000 de membres avec plus de 450 000 interactions. Au premier juillet 2023, elle en comptait plus 665 000 pour plus de 6 millions de membres.

Si la communauté en ligne existe depuis plus de 20 ans, c'est à partir de novembre 2018 que la marque Darty a décidé de la mettre à contribution dans sa GRC³⁰. Les objectifs définis dès le départ étaient clairs. Un responsable de la marque Darty lors de la cérémonie de lancement des activités de GRC par le canal de la communauté affirmait : « *l'idée c'est qu'on mette à disposition, on regroupe nos clients sur un espace et cet espace, c'est la communauté. Et ça, ça va nous permettre de rendre nos clients acteurs de l'économie circulaire. [En 2018, au départ du projet] Il y a 3 500 000 de clients qui ont été rassemblés dans cette communauté et qui échangent pour résoudre les pannes [de leurs électroménagers] entre eux, quitte à ce que ça nous fasse perdre du chiffre d'affaires hein ! On vise bien au-delà et ça marche* ». La communauté de marque en ligne de Darty aide les individus à diagnostiquer leurs pannes et à dépanner leurs appareils. Il est ainsi possible de questionner les utilisateurs possédant le même appareil que le vôtre. Avec le développement de son site internet, la marque Darty est devenue une marque mixte présente à la fois en ligne et en magasin physique contrairement à Sosh qui est une marque *pure player*.

²⁹ Cette page a été consultée pour la dernière fois le 10 juillet 2023. Cependant, il est éventuellement possible que pour une raison ou pour une autre, la marque Darty décide de déplacer le site de sa communauté en ligne.

³⁰ Voir vidéo de la cérémonie de lancement des activités de relation client à travers la communauté <https://www.youtube.com/watch?v=l3kcnn3YroA> (consulté pour la dernière fois le 10/07/2023)

- **Le cas de la marque Dacia**

Née en Roumanie en 1966 puis rachetée en 1999 par le Groupe Renault, Dacia se positionne comme la marque *low-cost* du constructeur automobile français. C'est une marque du Groupe Renault qui construit et commercialise 8 modèles de véhicules (Dokker, Duster, Jogger, Lodgy, Logan, Logan MCV, Sandero et Spring) et des accessoires pour ces véhicules. Contrairement aux deux premiers cas, la marque Dacia vend ses produits uniquement en physique à travers des concessionnaires accrédités.

La création de la communauté de marque en ligne de Dacia s'est faite en empruntant un chemin atypique. En effet, cette communauté a d'abord été créée par les fans de la marque eux-mêmes en dehors des sites Web de Dacia notamment des blogs, sur Facebook, Twitter, Discord... Ainsi, pour avoir plus de visibilité (et éventuellement avoir un contrôle) sur ce que font les clients et fans de la marque, Dacia a décidé d'organiser ce groupe en en faisant une vraie communauté structurée sur son propre site internet (<https://communaute.dacia.fr>³¹). C'est ce que dit un chef de produit de la marque : « *[la première raison d'être de la communauté] c'était d'organiser cette communauté qui avait lieu en dehors de la marque. Et quelque part, nous Dacia, on ne pouvait pas ne rien faire. Quelque part, il y a un moment où ce n'était plus tellement tenable de laisser la communauté seule. Donc, on n'a pas décidé de fermer tous les sites et d'empêcher toutes les communautés en disant, il y en a une seule elle est chez nous et elle est hébergée sur notre site. C'était plutôt de dire : "voilà, si vous voulez échanger entre vous et avoir éventuellement des contacts en direct avec la marque, voilà ce qu'on vous propose : une page sur le site France [de la marque]". Je pense que c'était aussi simple que ça.* » La Responsable de la communauté apporte plus de précision : « *l'objectif, c'est de donner un espace d'échange entre automobilistes Dacia, qu'ils puissent se parler entre eux ; mais qu'on puisse quand même tout suivre un peu mieux que quand c'est sur les réseaux sociaux, finalement. [...]. Ce sont surtout des automobilistes qui s'entraident entre eux, ce sont des personnes qui en fait étaient inscrites au démarrage plutôt sur les plateformes [les réseaux sociaux], et maintenant c'est plutôt des personnes qui s'inscrivent par eux-mêmes.* »

Ainsi, même si la communauté hébergée sur le site de la marque a vu le jour autour de 2017, elle existait bien avant, mais elle n'était pas organisée. La marque est bien consciente que toutes les personnes initialement membres de ces communautés sur les plateformes des réseaux

³¹ Cette page a été consultée pour la dernière fois le 10 juillet 2023. Cependant, il est éventuellement possible que pour une raison ou pour une autre, la marque Dacia décide de déplacer le site de sa communauté en ligne.

sociaux n'ont pas suivi ce mouvement. Il y a donc eu des personnes qui ont refusé de rejoindre cette « nouvelle communauté » qui devient en quelque sorte une initiative de la marque. Mais c'est une communauté qui reste ouverte à toutes les personnes intéressées : pas besoin d'être client ou consommateur Dacia, encore moins être un membre du personnel de la marque pour en être membre. La preuve, en tant que chercheur, nous n'avons pas de véhicule Dacia, mais nous sommes également membre de cette communauté en ligne. On y retrouve des clients Dacia, des personnes qui ne sont pas clientes de Dacia et également des membres du personnel de la marque. Ainsi, en mars 2020, cette communauté regroupait déjà plus de 106 000 membres avec près de 50 000 interactions. A la date du premier juillet 2023, on dénombrait plus de 110 000 membres pour plus de 65 000 interactions initiées soit un accroissement d'environ 30 %.

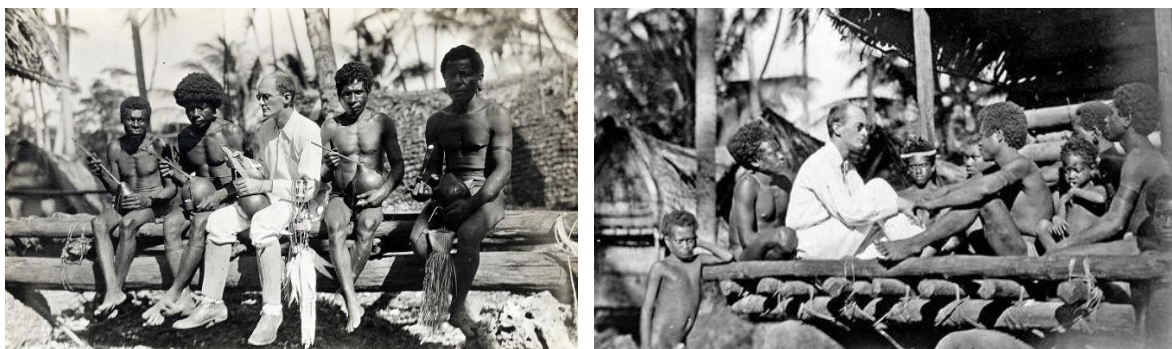
III. La netnographie comme méthode de récolte de données

Dans cette recherche, nous utilisons la netnographie comme principale méthode de récoltes de données empiriques. Nous consacrons donc ce point à présenter cette méthode de recherche ainsi que les raisons qui ont motivé son utilisation dans ce travail.

Définition de la netnographie

Pour comprendre la méthode netnographique, il est primordial de saisir le sens l'ethnographie dont les origines se retrouvent dans les travaux précurseurs de l'anthropologue Malinowski (1922). Ce dernier critique ouvertement les méthodes classiques d'entretiens individuels avant de proposer une méthode qui va révolutionner les recherches qualitatives. En effet, selon lui « *les gens ne font généralement pas ce qu'ils disent qu'ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu'ils font.* » Ainsi, interroger les individus afin de relever leurs avis, c'est bien ; cependant, cela n'est pas suffisant. Être avec les individus, regarder ce qu'ils font et même y participer, c'est encore mieux pour saisir le « vrai ». Ainsi, l'auteur décide donc d'appliquer sa méthode (l'ethnographie) à l'étude des peuples des îles Trobriand en Nouvelle-Guinée : pendant deux années, Malinowski va vivre avec ces groupes sociaux/ethniques afin de découvrir leurs vrais us et coutumes (voir photos³² archives ci-jointes).

³² La source de ces images est : <https://www.matierevolution.fr/spip.php?article5279> (page consultée pour la dernière fois le 10/07/2023)



Source : <https://www.matierevolution.fr/spip.php?article5279> (page consultée le 10/07/2023)

L'ethnographie est principalement caractérisée par une présence longue du chercheur sur le terrain qui emprunte une position bien établie, c'est-à-dire qu'il a un rôle fonctionnel (Dumez, 2013 ; Malinowski, 1922 ; Métraux, 1946 ; Thiétart *et al.*, 2014). Le chercheur est donc dans une logique d'immersion intense dans les conditions réelles dans lesquelles les acteurs se définissent, interagissent et évoluent. Cette méthode implique la participation réelle du chercheur dans la réalisation des activités et permet ainsi de la distinguer de l'observation. C'est pour cela qu'elle est également désignée par le terme « observation participante » par certains chercheurs (Hilgers, 2013 ; Peneff, 1996 ; Winkin, 1997).

La méthode ethnographique est principalement utilisée pour étudier des groupes de type communautaire (Kates, 2002 ; Malinowski, 1968 ; Schouten et McAlexander, 1995) bien qu'il soit également possible de l'utiliser pour l'étude d'autres types d'organisations telles que l'entreprise ou les groupements (même éphémères) d'individus (Gayte, Hulin et Lebègue, 2021 ; Thiétart *et al.*, 2014 ; Villette, 2014).

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, avec le développement des technologies de l'information et de la communication et la propagation d'Internet depuis les années 1990, les comportements et interactions au quotidien des individus ont changé (Alla, Hmioui et Bentalha, 2020 ; Hammou, Aboudou et Makloul, 2022). Ces derniers échangent désormais entre eux à travers les forums de discussion, les communautés virtuelles, les réseaux sociaux numériques... Les chercheurs sont ainsi confrontés à de nouveaux contextes (numériques) impactant tant le mode de fonctionnement des usagers (communautés virtuelles) que les techniques à mobiliser pour mieux comprendre ces nouveaux (lieux de) rassemblements. Devant ces communautés virtuelles, les méthodes de recherche qualitative classique ont vite montré leurs limites. L'étude en profondeur de la culture de l'individu, ses pratiques, ses choix ainsi que ses interactions dans un terrain inconnu pour le chercheur (Sayarh, 2013) est devenue donc difficile. C'est dans ce cadre que Kozinets (1997) proposa la méthode

netnographique aussi désignée par les termes « webnographie », « ethnographie online », « ethnographie virtuelle » (Mercanti-Guérin, 2015) ou encore « ethnographie digitale » (Gayte, Hulin et Lebègue, 2021), afin d'étudier les comportements et échanges des individus dans les environnements virtuels (Kozinets, 2019, 2002, 2010 ; Kozinets et Gretzel, 2022).

Kozinets (2010) définit la netnographie comme une « nouvelle » méthode qualitative adaptant les fondements ethnographiques à l'étude des cultures et communautés qui émergent grâce aux communications automatisées et à l'interconnexion des réseaux. En d'autres termes, la netnographie peut se définir comme l'ethnographie appliquée à Internet (Lounici, 2019 ; Mercanti-Guérin, 2009). Elle reprend donc les étapes classiques de l'ethnographie et les adapte au contexte numérique afin d'étudier les communautés en ligne (Alla, Hmioui et Bentalha, 2020 ; Hammou, Aboudou et Makloul, 2022 ; Sayarh, 2013). Cette méthode est donc une technique de recherche permettant au chercheur d'être immergé dans l'univers de sens d'une communauté en ligne pour totalement en devenir membre (Kozinets, 1997 ; Kozinets et Gretzel, 2022). Ainsi, ces deux méthodes ont plusieurs similarités, notamment en ce qui concerne l'approche du terrain et les étapes pour l'investir.

Intérêts de la démarche netnographique

L'intérêt de la netnographie relève du fait qu'elle permet d'observer en temps réel l'interaction des individus en ligne par rapport au sujet d'intérêt (Mercanti-Guérin, 2009 ; Sayarh, 2013). C'est une méthode d'investigation naturelle (Lincoln et Guba, 1985) qui utilise l'information disponible publiquement sur le Web pour identifier et comprendre les besoins ainsi que les décisions des groupes sociaux (Kozinets, 2019). Lors de ce processus de recherche, il ne s'agit pas de se restreindre à l'observation des interactions entre membres, mais de s'immerger et de s'imprégner de la communauté jusqu'à en devenir un membre à part entière (Kozinets, 1997). Gayte, Hulin et Lebègue (2021) soulignent l'intérêt d'une posture active du chercheur dans les activités du groupe étudié sur Internet. C'est pourquoi Kozinets et Gretzel (2022) font de la participation du chercheur aux actions de la communauté un critère de validité de la démarche netnographique. Cela permet non seulement de comprendre et de partager la passion commune qui anime les membres de la communauté, mais plus important encore, de mieux investir le cœur du terrain de recherche (Sayarh, 2013). Ainsi, à travers notre démarche netnographique dans l'investigation de la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne (Sosh, Darty et Dacia), nous observons, prenons part aux interactions avec les membres des communautés de marque en ligne afin de mettre en lumière le sens caché derrière ces interactions (Bernard, 2004 ; Kozinets, 2002).

Si la netnographie présente des similarités avec l'ethnographie, elle s'en distingue néanmoins sur plusieurs points et cela à chacune des quatre étapes principales de la démarche que sont l'entrée (c'est-à-dire la familiarisation avec le terrain), la récolte des données, l'analyse des données et la validation par les participants et l'éthique de la recherche (Bernard, 2004 ; Kozinets, 2010 ; Kozinets et Gretzel, 2022 ; Sayarh, 2013).

Mise en œuvre de la netnographie

Dans ce point, nous exposons notre travail de terrain proprement dit. Il s'agit de présenter les différentes étapes de nos études netnographiques sur le terrain, notamment l'accès au terrain, la récolte des données et l'éthique de la recherche.

1. L'entrée : l'accès au terrain

La première étape de la démarche netnographique consiste à faire son « entrée » dans la communauté en ligne. Cette étape commence à partir de la préparation du terrain (Kozinets, 2002 ; Kozinets et Gretzel, 2022) et permet au chercheur d'entamer son immersion. Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous effectuons des études netnographiques en nous immergeant pendant une période de longue durée (minimum six mois comme recommandé par Bernard (2004)) au sein de nos trois communautés de marque en ligne choisies. Cependant, l'accès au terrain n'a pas été uniforme dans les trois communautés. En effet, la communauté de marque de Sosh est une communauté « fermée » : selon notre phase exploratoire, la création et la participation aux interactions sont conditionnées par le fait d'être client de la marque Sosh. Ainsi, pour pouvoir réaliser notre immersion et participer efficacement aux interactions, nous avons changé dès le début, d'opérateur de téléphonie mobile au profit de Sosh. Notre immersion au sein de la communauté en ligne de Sosh a duré environ trois mois (de janvier 2020 à mars 2020). Concernant la communauté de Darty, il n'est pas obligatoire d'être client de la marque pour être membre et prendre part aux interactions. Cependant, pour plus d'efficacité et de maîtrise d'au moins un des produits vendus par la marque, nous avons acheté sur le site internet de Darty un casque Bluetooth (outil qui nous a été utile plus tard pour la retranscription des entretiens). La connaissance du fonctionnement et des spécificités de ce produit nous a permis de mieux réaliser notre immersion dans la communauté en ligne de la marque. Dans le cas de Darty, notre immersion s'est déroulée d'avril 2020 à mai 2020 (soit deux mois). Enfin, la communauté de Dacia est, elle aussi, une communauté ouverte dont la participation est sans condition (excepté le respect du règlement intérieur). Dans ce dernier cas, nous avons débuté notre immersion par une simple inscription à la communauté en ligne en tant qu'acquéreur

potentiel d'un modèle de la marque. Dans ce dernier cas, nous avons également réalisé notre immersion en deux mois, soit de juillet 2020 à août 2020.

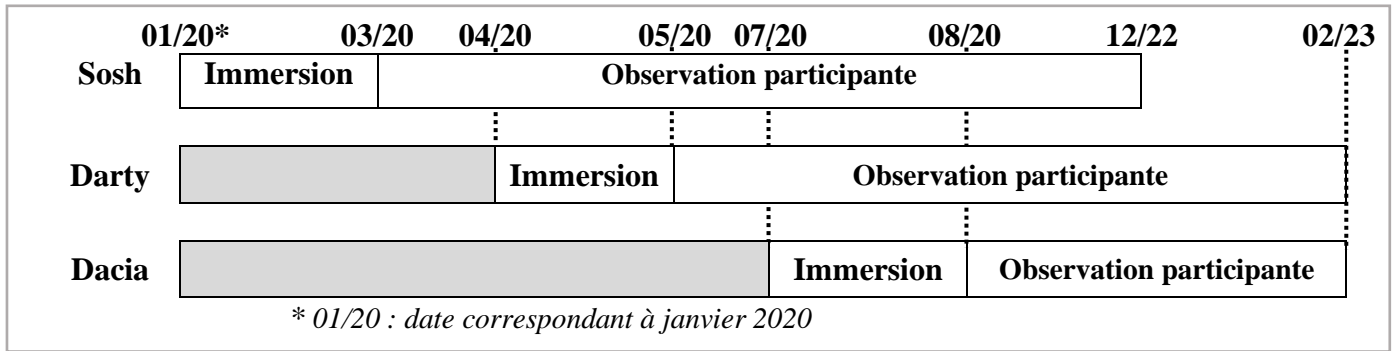
Par ailleurs, les frontières des cas que nous avons choisis ne se limitent pas seulement à la vie des membres des communautés sur les plateformes respectives mises à disposition par les marques. Notre étude exploratoire nous a permis de constater que les membres les plus actifs de ces communautés de marque sont les mêmes qui se retrouvent sur les pages des réseaux sociaux (principalement Facebook et Twitter) desdites marques. Notre immersion s'est donc étendue à ses pages, ce qui nous a permis d'échanger individuellement avec certains membres des marques et de recruter des informants pour nos entretiens. En effet, notre immersion a tout de suite montré que les messages privés entre membres au sein des communautés en ligne de Darty et Dacia étaient impossibles³³. Dans le cas de Sosh, il est possible d'écrire des messages privés à d'autres membres de la communauté, mais cette possibilité est limitée à 5 membres pour une même journée.

2. L'observation participante et la collecte des données

En suivant la logique de réplique de Yin (2018) et de Dumez (2021), nous avons débuté notre étude netnographique par le cas de la communauté Sosh en mars 2020. Ensuite, en avril 2020 nous avons commencé l'investigation de la communauté de Darty tout en continuant à interagir et observer celle de Sosh. Et c'est en septembre 2020 que nous avons commencé et intégré l'investigation de la communauté de Dacia. Nos trois études netnographiques ont duré plus de deux ans chacune : celle de Sosh s'est terminée en décembre 2022 (34 mois), celle de Darty et Dacia en février 2023 (soit respectivement 35 et 30 mois d'observation participante). Cela nous a permis d'avoir une présence prolongée au sein de nos groupes étudiés (Bernard, 2004 ; Kozinets, 2002 ; Malinowski, 1922) condition nécessaire pour nous imprégner des codes et normes des groupes et d'observer des interactions et échanges riches entre et avec les autres participants.

³³ Les messages privés entre membres au sein des communautés en ligne de Darty et Dacia étaient impossibles jusqu'à notre dernière date de connexion et d'interaction sur le site communautaire (en juillet 2023).

Figure N° 6 : Frise chronologique de l'étude netnographique

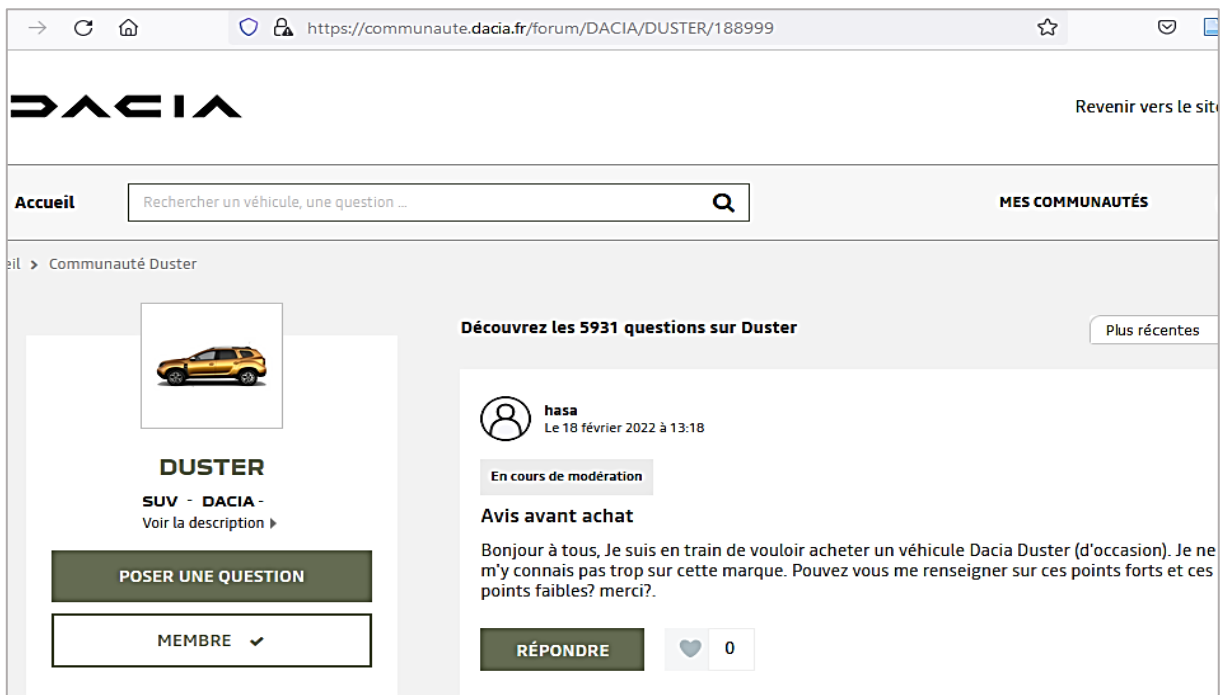


Pendant la phase d'immersion et de familiarisation avec les communautés qui a duré entre deux et trois mois selon les cas, nous avons essentiellement fait de l'observation non participante. Il a été question pour nous d'observer comment fonctionnent les communautés, d'identifier les sujets déjà discutés et en cours, d'apprécier les manières dont les individus réagissent aux interventions de leurs pairs, les questions les plus récurrentes, les actualités et surtout de prendre connaissance des règlements intérieurs. C'est après cela que nous nous sommes réellement engagé dans l'observation participante : durant les semaines qui suivent, nous avons posé des questions aux membres des communautés. Ces questions étaient toutes liées à la relation client telles que : « *j'ai un problème avec ma facture, quelqu'un pourrait-il m'aider ?* » ou « *je voudrais acheter une Dacia, mais je ne sais pas quel modèle choisir...* ». Nous avons également fait des postes relatifs à notre expérience avec la marque : « *J'ai acheté le casque Sony WH-1000X M3 sur le site de Darty et franchement, au départ je n'étais pas du tout content parce que la livraison était très en retard. J'ai contacté le service client Darty qui m'a fait comprendre que la pandémie de Covid 19 avait tout chamboulé pour les livraisons. Mais aujourd'hui, je suis plutôt content parce que le casque est vraiment de qualité et je l'ai eu pour un bon prix. Comme quoi, les bonnes choses prennent toujours du temps !* » A la suite de nos postes, nous observons comment les autres membres réagissent, le temps qu'ils prennent pour réagir, le contenu de leurs réactions... Nous avons également proposé des réponses à des questions des autres membres, nous avons liké les messages, les réponses et les expériences qui nous ont semblé intéressants. Cette implication dans l'interaction avec les autres membres nous a permis de légitimer notre statut de membre de ces communautés en ligne, facilitant par là même notre processus de collecte des données.

Selon Eisenhardt (1989), les études de cas combinent généralement plusieurs méthodes de collecte de données telles que des archives, des entretiens, des questionnaires, des observations... Les éléments de preuves peuvent être qualitatifs (par exemple, des mots), quantitatifs (par exemple, des chiffres), ou les deux. Dans le cas de notre recherche, les

méthodes de collecte des données sont principalement de quatre types. Le premier type collecte de données est constitué des prises de notes (journal de bord) et de captures d'écran réalisées dans le cadre de notre observation participante au sein des trois communautés en ligne. En effet, lorsque nous suivions les communautés et interagissions avec elles, nous prenions des notes au fur et à mesure et le cas échéant, nous réalisons des captures d'écran. Dans l'exemple suivant, la capture d'écran réalisée montre que les messages postés à la communauté de Dacia passent par une modération avant d'être présentés à l'ensemble de la communauté.

Figure N° 7 : Illustration des captures d'écran réalisées



Ce premier type de données (prises de notes et captures d'écran) nous permet de mieux comprendre le fonctionnement, les rôles et l'organisation de la communauté dans « l'exercice » des activités de GRC.

Le second type de données concerne les fils de discussion échangés sur les plateformes des communautés de marque en ligne. Ces données ont été collectées grâce à l'outil d'extraction des bases de données en ligne *Web Scraper*. Afin de tenir compte du caractère dynamique des fils de discussion, nous avons choisi d'extraire les fils de discussion qui ont été créés avant janvier 2022. En effet, l'observation participante et les études exploratoires que nous avons menées nous ont montré que les membres des communautés continuaient à alimenter les fils de discussion sur plusieurs jours voire plusieurs semaines. Cela est valable pour les anciens fils de discussion certes, mais cela est plus observable pour les nouveaux. Nous avons extrait sous forme de tableur 21 830 fils de discussion pour la communauté Darty, 7 328 fils de discussion

pour la communauté Dacia et 11 796 fils de discussion pour la communauté Sosh. L'analyse de ces données avec le logiciel R (et RStudio) nous permettra d'avoir une première idée sur les principaux sujets abordés dans les communautés de marque en ligne et les formes prises par la délégation de la GRC notamment les activités de GRC déléguées. Les résultats de l'analyse de ces données seront par la suite confrontés aux résultats de l'analyse des autres types de données notamment les entretiens qui représentent notre troisième type de données. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les acteurs clés de la relation client au sein des entreprises concernées tant au niveau stratégique (Responsable marketing, Responsable de communautés...) qu'au niveau opérationnel (Community manager, Webconseiller). Les entretiens avec les responsables au niveau stratégique sont intéressants pour apporter des éléments de réponses à notre question de recherche portant sur les motivations et enjeux (pour la marque) de la délégation de la GRC à la communauté en ligne, tandis que les entretiens avec les personnes au niveau opérationnel apporteront de la richesse pour répondre et donner des illustrations concrètes notamment sur les formes prises par la délégation et les mécanismes de contrôles mis en place.

Les premiers entretiens ont été réalisés grâce aux réseaux personnels de nos directeurs de recherche qui avaient des contacts avec certaines personnes du top management de la marque Orange (société mère de Sosh). Ensuite, grâce au réseau social LinkedIn, nous avons pu contacter d'autres acteurs clés de la relation client au sein des marques choisies. La principale difficulté de ce canal de recrutement réside dans le fait que les personnes concernées étaient peu disponibles surtout avec la situation complexe du télétravail. Nous avons aussi utilisé la technique « boule de neige » qui nous a permis d'interviewer de proche en proche plusieurs informants pour nos trois cas d'étude. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien dont les principaux thèmes concernent : les origines et les motivations de la délégation de la GRC à la communauté, les principaux acteurs de cette communauté et leurs rôles, les caractéristiques de l'entente entre la marque et la communauté, les mécanismes de veille et de contrôle et les éventuelles récompenses, sanctions et améliorations de cette GRC (cf. Annexe 7).

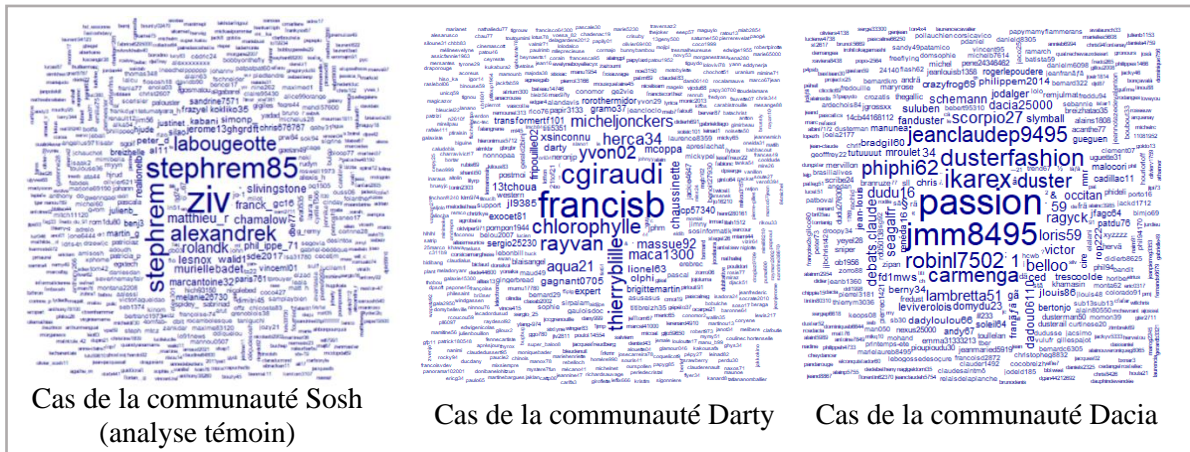
Nous avons également réalisé des entretiens avec des membres des communautés de marque en ligne présentant des degrés d'engagement variés dans les activités de la GRC. Pour réaliser les entretiens avec les membres des communautés, nous avons utilisé le canal de la messagerie privée disponible sur la plateforme de la communauté Sosh et le canal des réseaux sociaux des communautés de marque de Darty et Dacia (page Facebook, Messenger et Twitter).

En effet, d'après les premiers entretiens réalisés avec les responsables des entreprises en charge des communautés de marque, il s'est avéré que les membres de la communauté de marque viennent aussi interagir sur les pages des réseaux sociaux de la marque, comme l'illustre les propos du Responsable relation client de Sosh : *« mais en fait, on s'aperçoit que c'étaient les mêmes clients qui viennent sur les réseaux sociaux que sur le site internet. Sur les réseaux sociaux, ils vont plus être attirés par les concours, par les informations de type nouveautés, de type modification, des choses comme ça. Et puis sur Instagram et Snapchat franchement c'est de la pub. Franchement, Instagram chez Sosh, ça a été longtemps effacé et refait. Ce n'est pas sûr qu'Instagram et Snapchat, ce soient vraiment de bons supports pour faire de la mise en avant d'une marque télécom en tout cas. Sur d'autres secteurs d'activité probablement, mais chez Sosh ce n'est pas sûr... Le compte Instagram de Sosh ne doit pas être très enrichi, voilà ».*

Pour des besoins d'analyse, il nous a fallu faire une distinction entre les membres actifs et les membres qui sont moins actifs dans la communauté. Grâce au système de gamification et de récompenses adopté par Sosh, cette distinction est visible sur le profil des membres. Mais dans le cas des communautés de Darty et Dacia, la différence de statuts n'est pas perceptible. Nous avons utilisé le logiciel R pour réaliser un nuage d'acronymes des membres en vue de faire ressortir les membres qui sont les plus contributeurs (cf. figure 8). Afin de nous assurer que notre analyse est fiable, nous avons aussi réalisé ce nuage pour les membres de la communauté Sosh (dont les plus contributeurs sont déjà identifiés par les badges). Ainsi, pour chaque personne interviewée, nous avons pris le soin de savoir quel était son pseudonyme dans la communauté Darty ou Dacia. Cela nous a permis de réaliser en fin de compte la catégorisation souhaitée. Le guide d'entretien dédié aux membres de la communauté a abordé principalement la manière dont ils sont devenus membres de la communauté, leurs motivations à s'impliquer dans la GRC instituée par la marque, les éventuels freins à leur implication dans cette activité déléguée et les éventuelles améliorations à apporter à la GRC au sein de la communauté.

Finalement, nous avons réalisé 35 entretiens avec les acteurs clés de la GRC au sein des communautés avec des expériences variant entre 6 mois à 11 ans (cf. Annexe 8). Les entretiens avec les informants ont duré entre 35 minutes et 85 minutes, avec une moyenne de 62 minutes. Nous avons arrêté la collecte, lorsque les allers-retours entre collecte et analyse n'apportaient plus que des éléments déjà mis au jour, traduisant l'atteinte de la saturation théorique (Kaufmann, 2011, 2016). Tous les entretiens ont d'abord été retranscrits, puis chaque retranscription a été relue afin de corriger les imperfections et les coquilles avant l'analyse.

Figure N° 8 : Nuages d'acronymes des membres des communautés de marque en ligne



Cas de la communauté Sosh (analyse témoin)

Cas de la communauté Darty

Cas de la communauté Dacia

Le dernier type de données est constitué de données secondaires (règlement intérieur des communautés, vidéos de cérémonie de lancement des activités de GRC, bilans d'activités, extraits d'enquête de satisfaction...). Ces données pourront apporter des précisions sur les activités déléguées, celles qui éventuellement sont réservées aux employés de la marque et les motivations et enjeux pour les acteurs. L'utilisation de plusieurs sources de données permet non seulement une complémentarité, mais aussi de conforter les résultats de la recherche par recoupement de ces derniers (Bernard, 2004 ; Kozinets, 2019, 2010 ; Kozinets et Gretzel, 2022 ; Yin, 2018).

3. L'éthique dans la recherche netnographique

Dans une démarche netnographique tout comme dans celle d'une ethnographie, le chercheur est considéré comme un instrument essentiel de la recherche pour comprendre les symboles, le sens et les pratiques de groupes sociaux (Branthonne et Waldispuehl, 2019 ; Kozinets, 1997 ; Thiétart *et al.*, 2014). Le chercheur est le principal outil de collecte et d'analyse des données par son immersion, sa présence permanente, son implication et son interprétation des actions réalisées par le groupe étudié. Mais cette caractéristique de la netnographie pose certains problèmes relevant notamment de la gestion des données des individus et de l'éthique (Bernard, 2004 ; Ezan et Cova, 2008 ; Kozinets, 1997). En s'inspirant des travaux de Kozinets (1997, 2002), Bernard (2004) distingue quatre recommandations formulées dans le but d'assurer l'éthique de la démarche netnographique : (1) dévoiler clairement sa présence, son rattachement, et ses intentions aux autres membres ; (2) assurer la confidentialité des informants ; (3) susciter et intégrer des feedbacks des membres ; et (4) obtenir la permission des membres concernés avant de publier dans ses travaux un extrait de leur message ou de tout autre artefact (voir encadré 1).

Encadré 1. Recommandations dans une démarche netnographique :

Internet suscite des questionnements quant au respect de la vie privée des internautes. Sur ce point, la netnographie soulève deux questions. Premièrement, doit-on considérer les données échangées par les membres d'une communauté en ligne comme publiques ? Deuxièmement, qu'est-ce qu'un consentement explicite dans le cadre d'Internet ? Il n'existe pas de réponse universelle à ces questions ; elles peuvent donc donner lieu à débat. Dans le cas de l'ethnographie, le chercheur peut révéler son identité (*overt researcher*) ou la cacher (*covert researcher*) ; on parle alors d'observateur clandestin. Pour ce qui concerne la netnographie, quatre recommandations ont été formulées dans le but d'assurer l'éthique de la démarche : (1) celui qui mène l'étude au sein de la communauté dévoile clairement sa présence, son rattachement, et ses intentions aux autres membres ; (2) il assure la confidentialité des informateurs ; (3) il suscite et intègre le feedback des membres au cours de l'étude ; (4) il obtient la permission des membres concernés avant de publier dans ses travaux un extrait de leur message (ou de tout autre artefact). [...] Ce souci de transparence rapproche la netnographie des pratiques ethnographiques de la première moitié du XX^e siècle où les chercheurs étaient toujours reconnus comme tels dans les ethnies qu'ils étudiaient. En outre, cette transparence est rendue nécessaire par l'obligation légale du respect de la vie privée des participants.

Source : extrait de Bernard (2004 : p. 56)

Si la littérature est unanime sur le fait que le chercheur doit déclarer son statut, elle ne dit pas que cela doit être fait dès le départ. Dans ce travail, pour éviter que les membres des communautés en ligne ne nous « rejettent » dès notre entrée, nous avons utilisé la méthode des adeptes des « caméras cachées » (Kozinets et Gretzel, 2022). En effet, lors de nos entrées dans les communautés, nous nous sommes présenté en tant que personne intéressée par les marques concernées et souhaitions faire partie du groupe formé par ces communautés. C'est lorsque nous nous sommes bien intégré au sein des communautés et avons quasiment achevé nos études que nous avons déclaré à l'ensemble des membres notre statut de chercheur et les objectifs de nos travaux. Cette déclaration *a posteriori* de notre posture a un avantage : être reçu avec peu de réserve par l'ensemble de la communauté et éviter toute éventuelle pollution du terrain originel. Cependant, cette démarche n'est toutefois pas sans limites : le principal inconvénient concerne

le risque de ne pas avoir l'accord des membres de la communauté pour exploiter les données collectées alors que l'on a passé plusieurs mois à y travailler. Dans notre cas, nous avons eu 9 personnes (5 membres de la communauté Sosh, 2 membres de la communauté Darty et 2 membres de la communauté Dacia) qui ont refusé que nous utilisions des interactions auxquelles elles ont participé dans nos travaux et que nous avons respecté.

Par ailleurs, nous avons veillé à assurer la confidentialité des informations en prenant le soin de rendre anonymes les interactions collectées sur les sites des communautés de même que nous avons anonymisé les entretiens réalisés avec les membres des communautés, les Webconseillers et les Community Managers. Mais pour certains entretiens, même en prenant les précautions d'usage pour ne pas identifier les répondants, il est difficile d'en assurer complètement l'anonymat. En effet, nous avons réalisé des entretiens avec des responsables de communautés, des responsables relation client et des responsables marketing autant de fonctions uniques et ne pouvant être assurées que par une seule personne. Ainsi, lorsque nous annonçons que le responsable de la communauté X affirme que..., il est assez aisé d'identifier la personne concernée. Ainsi pour pallier cette insuffisance, nous avons échangé avec ces personnes interviewées afin de présenter notre projet de recherche, les objectifs de la recherche ainsi que la manière dont les données vont être utilisées dans ce travail.

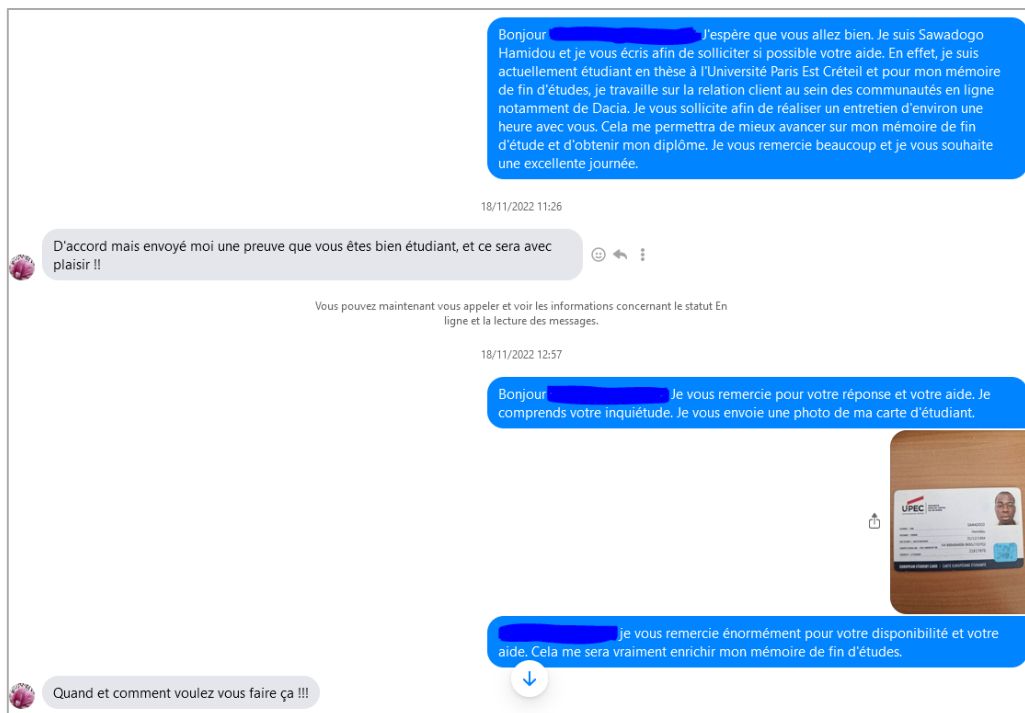
4. Les difficultés rencontrées sur le terrain

Comme toute recherche, ce travail empirique a été réalisé avec quelques difficultés que nous soulignons dans ce paragraphe. La première difficulté rencontrée concerne directement la période de l'étude. En effet, nous avons effectivement débuté cette recherche en décembre 2019 (juste au moment où les premiers cas de coronavirus étaient constatés en Chine). Ensuite, notre travail de terrain a débuté en mars 2020 (avec notre immersion au sein de la communauté en ligne de Sosh, notre cas de base), c'est-à-dire exactement au moment où la France décrétait le tout premier confinement général. Même si l'immersion au sein des communautés en ligne se fait sur Internet, les multiples confinements ont eu un impact sur l'évolution réelle de notre travail de terrain à deux niveaux : (1) l'isolement pendant plusieurs mois sans réelle possibilité de sortir au-delà d'un kilomètre a été une difficulté supplémentaire à surmonter pour nous, car étant issu d'une culture où la vie en communauté (communauté physique et non digitale) est la règle et les visites hebdomadaires des connaissances sont la norme. Ce confinement nous a ainsi conduit au bord de la dépression, ce qui a entraîné par ricochet le ralentissement de cette recherche doctorale ; (2) avec le confinement, toutes les activités physiques des marques avec leurs communautés ont été annulées. Par exemple, Dacia qui organisait chaque année un pique-

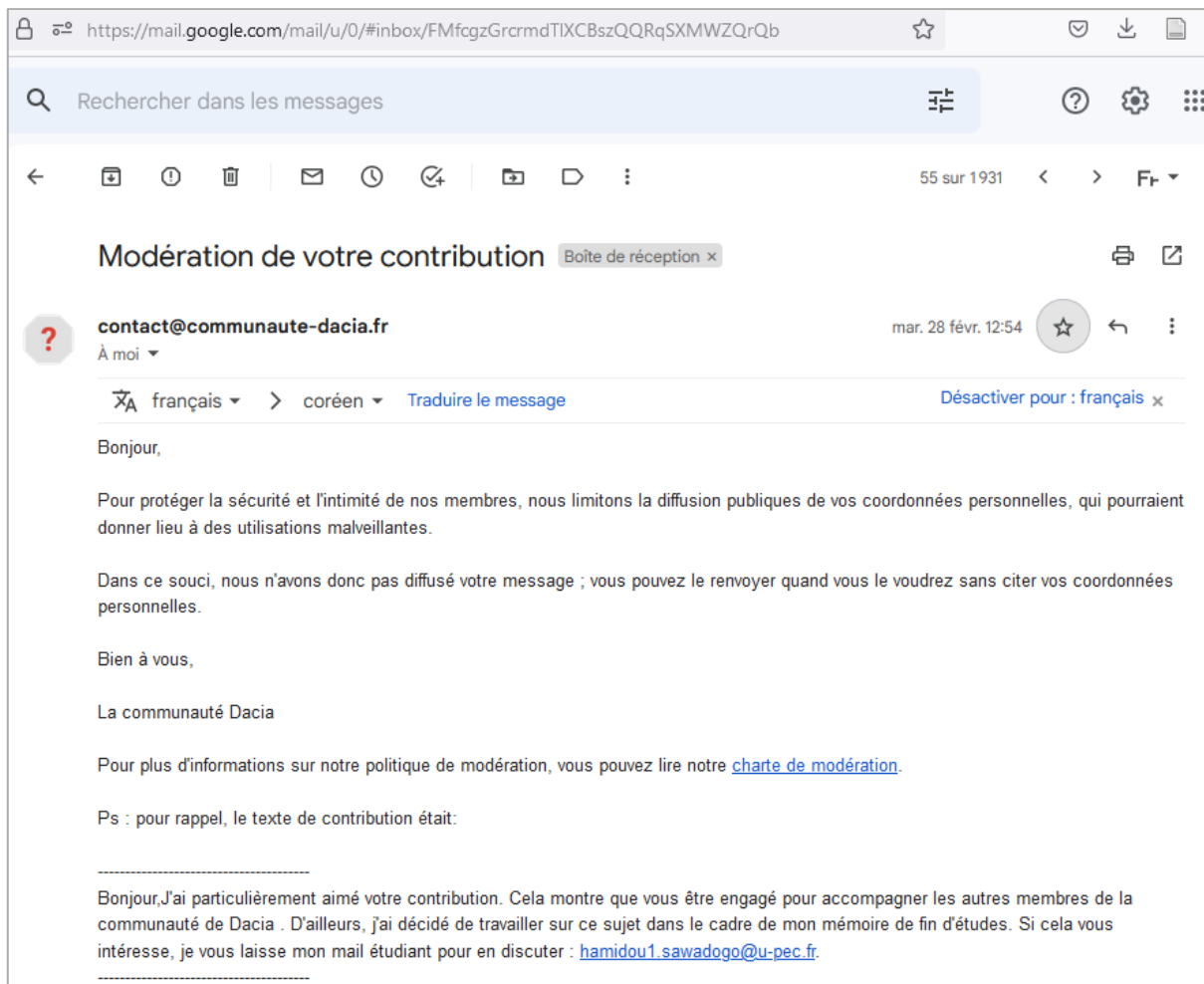
nique géant pour l'ensemble de ses clients a dû annuler cet évènement en raison du confinement. Sosh qui avait pour habitude d'inviter les membres les plus actifs de la communauté a dû annuler ces invitations et les transformer en une réunion Zoom avec ces derniers. Enfin, il était impossible de rencontrer physiquement les membres de la communauté en ligne et d'échanger directement avec eux, ce qui a engendré une autre difficulté d'accès au terrain concernant les cas de Darty et Dacia.

Notre phase d'immersion a montré que les messages privés entre membres au sein des communautés en ligne de Darty et Dacia étaient totalement impossibles. Les plateformes de ces communautés n'offrent qu'un cadre public pour échanger avec les autres membres. Il a fallu donc passer le canal des réseaux sociaux des deux marques pour avoir accès à des informants. Cependant, ce raccourci a montré ses limites puisque les abonnés des pages des réseaux sociaux des marques (Darty et Dacia) ne sont pas forcément membres des communautés en ligne. De plus, les communautés en ligne n'utilisant que des acronymes (pas les noms réels des membres), il était impossible de savoir qui appartient à la fois à la communauté en ligne et à la page de réseau social. Cela a constitué une difficulté supplémentaire qui a conduit à rallonger la durée de recrutement des informants membres des communautés Darty et Dacia.

La deuxième difficulté concerne la réticence des personnes ; surtout qu'avec le confinement, Internet était devenu un canal de sur-sollicitation des individus. La peur de se faire arnaquer a sûrement conduit beaucoup de personnes à refuser de contribuer à cette recherche. En outre, certaines personnes qui acceptaient d'être interviewées posaient certaines conditions : elles exigeaient que l'entretien soit téléphonique et masquaient leur numéro de téléphone, d'autres refusaient que leurs voix ou images soient enregistrées contraignant une prise de notes, d'autres encore demandaient les preuves de notre statut d'étudiant-chercheur avant tout échange (voir illustration ci-dessous).



Dans un deuxième temps, nous avons entrepris de faire des demandes d'entretiens directement sur les plateformes des communautés en ligne. Il s'agissait pour nous de répondre directement aux messages des personnes identifiées directement comme pouvant contribuer conséquemment à notre recherche (des membres très actifs par exemple), en leur demandant un entretien. Cependant, cette entreprise s'est avérée infructueuse, car après chaque tentative, les modérateurs de ces communautés nous notifiaient par mail que de tels messages n'étaient pas autorisés sur les plateformes des communautés (illustration ci-dessous).



Toutes ces difficultés ont donc impacté négativement cette recherche en la rallongeant notre phase d'accès au terrain de récolte de données. Cependant, avec le bricolage de solutions alternatives nous avons réussi tant bien que mal à mener à son terme.

IV. Le traitement et l'analyse des données recueillies

Le traitement et l'analyse des données constituent l'une des dernières étapes d'une démarche netnographique et doivent aboutir à la restitution de l'interprétation faite de ces données recueillies du terrain (Gavard-Perret *et al.*, 2018 ; Sayarh, 2013 ; Thiétart *et al.*, 2014). La méthode d'analyse retenue doit être en adéquation avec le positionnement épistémologique, le terrain choisi, la méthode de récolte des données ainsi que la nature des données. Notre corpus est constitué de données qualitatives récoltées sur trois cas à l'aide d'une méthode netnographique. Nous situant dans une perspective interprétativiste, nous cherchons à saisir les interprétations formées par les acteurs en situation. L'approche qualitative des données est par conséquent la plus adaptée. Par ailleurs, en netnographie, le chercheur est l'instrument principal

de recherche puisqu'il est au cœur du dispositif et que c'est lui qui analyse les données après les avoir récoltées et condensées (Sayarh, 2013 ; Thiétart *et al.*, 2014). Ce faisant, il est pris dans le phénomène étudié et se trouve enchâssé dans le processus de sélection et d'analyse des données. Il lui est difficile de diviser son travail en étapes distinctes, dans la mesure où chaque étape est entièrement liée à celles qui la précèdent et la suivent (Sitz, 2006). Ainsi, pour un besoin de triangulation des résultats et afin de limiter le risque de subjectivité de notre part, il est opportun d'adopter une méthode mixte d'analyse des données avec une dominance de l'analyse qualitative complétée par un dispositif quasi-quantitatif qui servira à investiguer les fils de discussion recueillis sur les plateformes des communautés en ligne, à les hiérarchiser en termes d'intensité d'interactions en vue de mettre en lumière les principaux sujets discutés et les principales activités déléguées à la communauté.

Le traitement et l'analyse des fils de discussion recueillis

Dans ce point, nous abordons uniquement le traitement et l'analyse des fils de discussion extraits. Pour rappel, nous avons collecté sur la période allant de janvier 2021 à décembre 2022, grâce à l'outil d'extraction des bases de données en ligne *Web Scraper*, 11 796 fils de discussion échangés sur la plateforme de la communauté Sosh, 21 830 fils de discussion sur la plateforme de la communauté Darty et 7 328 fils de discussion sur la plateforme de la communauté Dacia. Avant le traitement proprement dit des données extraites des communautés de marque en ligne, nous avons réalisé un premier travail d'épuration afin de ne conserver que les données pertinentes pour nos questions de recherche. L'épuration a commencé par l'identification et le retrait des fils de discussion qui ont été initiées, mais qui n'ont suscité aucune interaction (parce que ce fil de discussion n'a pas été jugé intéressant/pertinent par les autres membres de la communauté). Ce premier travail a été réalisé grâce aux fonctions de recherche Excel permettant de répertorier toutes les discussions ayant la mention « null³⁴ » à toutes les étapes de la discussion.

Ainsi, avec la communauté Sosh, nous avons au départ 11 796 fils de discussion et nous avons identifié 28 fils sans messages. Par déduction, nous obtenons 11 768 fils de discussion (cf. tableau 12). Après cela, les données de discussion ont été regroupées en une seule colonne grâce à la fonction « concaténer » d'Excel afin d'obtenir un corpus exploitable avec le logiciel

³⁴ La mention « null » est un code du logiciel d'extraction Web Scraper permettant d'indiquer que l'information que l'on souhaite extraire n'existe pas pour un fil de discussion bien précis.

de traitement de données RStudio. Ce processus d'épuration des données a également été appliqué aux deux autres cas étudiés.

Tableau N° 11 : Premier traitement des fils de discussion recueillis

Cas	Nombre de fils de discussion de départ	Nombre de fils de discussion sans message	Nombre de fils de discussion retenus
Sosh	11 796	28	11 768
Darty	21 837	32	21 805
Dacia	7 328	13	7 315

A la suite du premier traitement avec le logiciel Excel, le corpus de données a également été traité avec le logiciel R. En effet, nous avons continué à nettoyer le corpus en supprimant les symboles et mots qui n'apportent pas de sens sémantique aux interactions. Dans les analyses avec le logiciel R, ils sont appelés *les stopwords* (ou mots vides). Il s'agit des mots tels que les déterminants, les conjonctions de coordination, les conjonctions de subordination, les prépositions, les pronoms... Il s'agissait également de retirer les chiffres, les symboles et la ponctuation (qui n'ont pas de valeur ajoutée à l'analyse). Pour ce faire, nous avons utilisé le package R *quanteda* ainsi que la commande suivante :

```
y<-tokens(x, remove_punct = TRUE, remove_numbers = TRUE)%>%
  tokens_remove(stopwords("fr"))
```

(y étant le corpus épuré des mots vides et x étant le corpus de base)

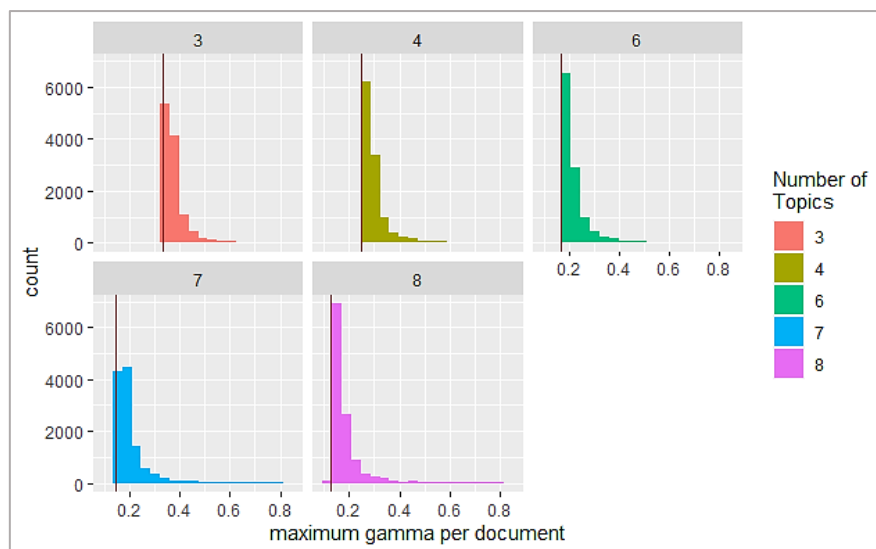
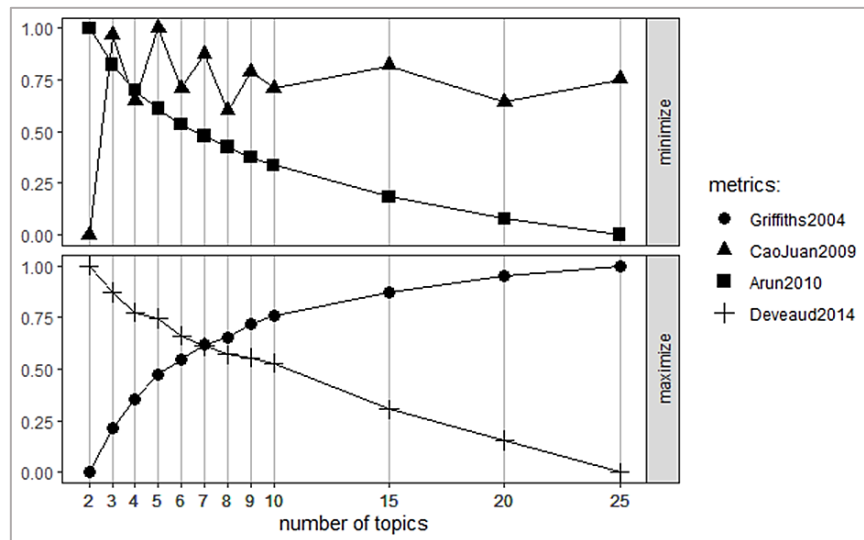
Afin d'affiner davantage notre analyse, nous avons recherché d'éventuelles co-occurrences de mots dans notre corpus. En effet, il est possible que deux mots n'aient de sens que lorsqu'ils sont associés. Par exemple, les mots mise et jour, lorsqu'ils sont isolés ne signifient pas la même chose que lorsqu'ils sont pris en ensemble. Lorsqu'ils sont associés (*mise_jour*), ils peuvent faire référence à « une mise à jour » ou à « une mise au jour » selon le contexte de l'étude. Ainsi la co-occurrence permettra d'associer les mots qui se répètent simultanément dans les lignes du corpus. La constitution des co-occurrences s'est faite aussi avec le package *quanteda*, mais en utilisant la commande suivante :

```
z <-textstat_collocations(y, min_count = 10, tolower = TRUE)
```

(z étant le corpus comprenant les co-occurrences et y le corpus épuré des mots vides)

Après ces traitements préalables, nous avons pu réaliser l'analyse proprement dite des données de fils de discussion. Nous avons effectué des analyses de *topics* toujours à l'aide du logiciel R (et Rstudio). Nous avons utilisé le package *ldatuning* développé Nikita et Chaney (2020) qui permet de déterminer le nombre optimal de sujets (*topics*) en comparant quatre statistiques : Griffiths2004, CaoJuan2009, Arun2010 et Deveaud2014. Ce package est programmé pour rechercher la situation qui minimise les statistiques Arun2010 et CaoJuan2009 et qui maximise les statistiques Griffiths2004 et Deveaud2014 (Arun et al., 2010 ; Nikita et Chaney, 2020) (cf. Annexe 4). Ensuite, nous avons comparé les résultats d'une liste réduite de modèles pour déterminer lequel a la meilleure distribution des *topics* entre les fils de discussion extraits. Dans le cas de la marque Sosh ci-dessous, le graphique de comparaison des quatre statistiques nous conduit à choisir les modèles avec 3 ; 4 ; 6 ; 7 et 8 *topics*. La distribution recherchée est celle qui distingue le plus les documents en fonction des *topics*, tout en étant à droite de l'estimation d'une répartition uniforme des documents entre les *topics*. Le critère de parcimonie nous invite à choisir la solution avec le moins grand nombre de *topics*. Ce raisonnement nous a permis de conclure que le nombre de *topics* qui intéressent les membres de la communauté en ligne de la marque Sosh est le modèle à 4 *topics*. Les analyses concernant les cas Darty et Dacia suivent le même raisonnement et sont détaillées à l'Annexe 4.

Figure N° 9 : Analyse *ldatuning* pour la détermination du nombre optimal de *topics* (cas de *Sosh*)



Cette analyse de topics est pertinente dans la mesure où elle nous a permis d’avoir une première vue sur les principaux sujets GRC qui sont effectivement traités par la communauté en ligne. Elle a ensuite été rapprochée à l’analyse du discours des acteurs (responsables des marques et membres des communautés) sur les activités déléguées à la communauté, ce qui a permis de tirer des conclusions plus objectives et enrichissantes.

Le traitement et l’analyse des données d’observations et des entretiens

A côté de l’analyse des fils de discussion, les autres types de données collectées (prises de notes, captures d’écran, archives et entretiens) ont également fait l’objet de traitements et d’analyses. Ici, nous avons effectué un codage thématique de contenu. Le principal traitement

réalisé pour ces données concerne la retranscription, surtout des entretiens. Tous les entretiens ont d'abord été retranscrits. Ensuite, chaque retranscription a été relue afin de corriger les imperfections et les coquilles. A l'exception des entretiens pour lesquels les interviewés n'ont pas donné un accord favorable pour un enregistrement de l'interview, toutes les retranscriptions ont été faites fidèlement selon les enregistrements des entretiens (Chauchat, 1985 ; Miles et Huberman, 1984). Nous avons également réalisé les retranscriptions concomitamment avec la réalisation des entretiens afin de conserver la fraîcheur des données recueillies (Miles et Huberman, 1994 ; Strauss et Corbin, 1998).

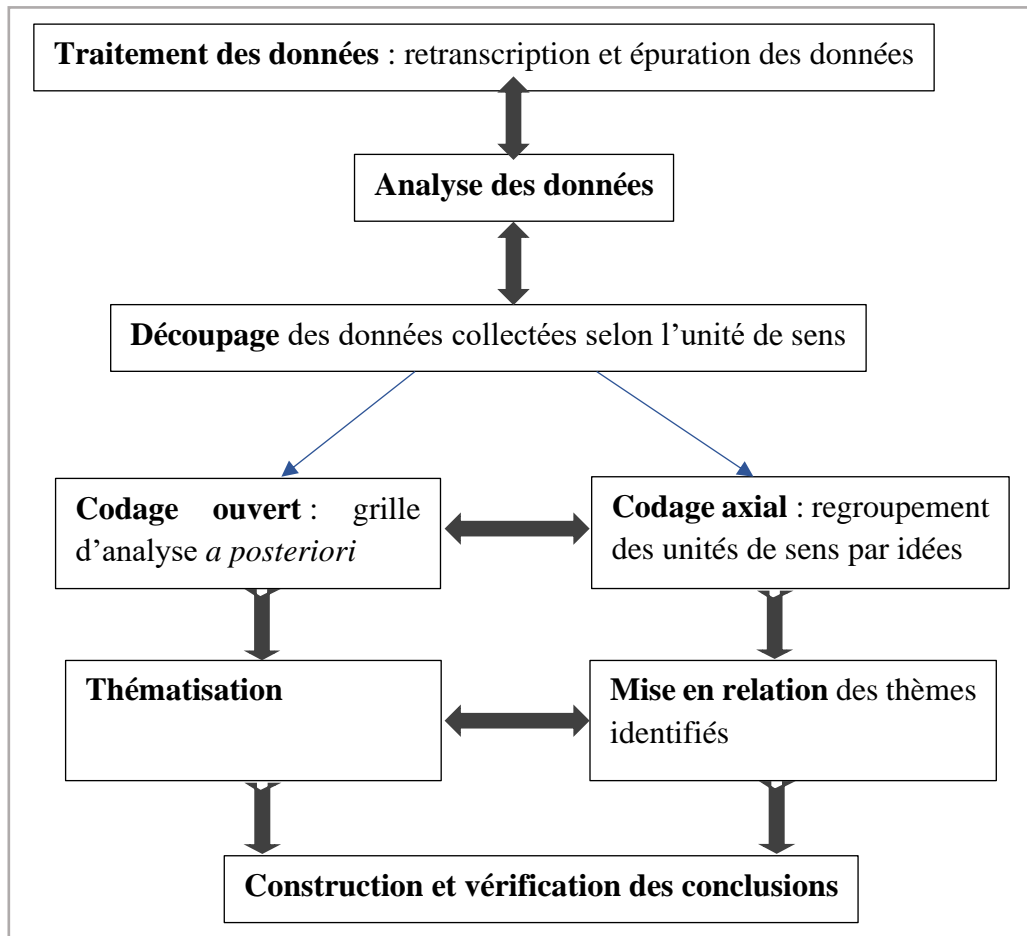
A la suite de ce prétraitement par la retranscription, nous avons pu réaliser l'analyse de ces données à l'aide d'un codage thématique. Selon la littérature, plusieurs types de codages coexistent. D'abord, selon le moment de l'établissement de la grille d'analyse, l'on distingue le codage fermé (dans lequel la grille d'analyse est établie *a priori*) et le codage ouvert (grille construite *a posteriori*). Si le codage fermé est recommandé dans une logique de vérification d'hypothèse, elle présente des limites dans les logiques inductives, car limitant le champ de l'analyse à une grille préconçue qui ne permet pas la mise en lumière d'éléments émergents. Le codage fermé augmente donc le risque de circularité qui stipule que *« si l'on aborde un matériau avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériau que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est assez rare) ces cadres théoriques. [...] le matériau est pré-structuré par les cadres théoriques mobilisés, et on croit qu'on a produit de la connaissance parce qu'on a « validé » ces cadres théoriques sur un matériau empirique. Ce faisant, on a éliminé tout ce qui pouvait constituer une découverte, tous les faits qui ne « collaient » pas avec le cadre théorique. Le risque est de se priver d'éléments riches cachés dans le matériau et qui ont toute chance de le demeurer si on adopte cette démarche. »* Valéry (1960) [reprise par Ayache et Dumez (2011)]. Ainsi, pour éviter le piège d'être totalement téléguidé par une grille d'analyse préconçue et pour mieux mettre en œuvre notre démarche inductive, nous optons pour un codage ouvert. Ce type de codage est plus flexible et permet de faire aisément des allers-retours entre la littérature et le terrain et d'éventuellement mettre en lumière des connaissances nouvelles.

Pour la réalisation proprement dite de notre codage, nous retenons l'unité de sens comme unité d'analyse (Andreani et Conchon, 2005 ; Berelson, 1952). Avec l'unité d'analyse sémantique, au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique, l'étude peut choisir de s'intéresser seulement aux passages qui ont une signification, « les idées clés ». L'unité de sens comprend l'idée exprimée par les répondants et en dégage la signification

à partir de règles d'opposition et de contraire. Notre corpus a ainsi été découpé en unités de sens. Ensuite, ces unités de sens obtenues ont subi un codage axial. En effet, elles ont été regroupées en fonction de l'idée portée par chaque unité pour former des sous-catégories qui à leur tour ont été regroupées en catégories puis en thèmes (Strauss et Corbin, 1998) (cf. Annexe 10). Ces regroupements des unités de sens en sous-catégories et en catégories ont été faits sur la base des cinq critères de codage édictés par Berelson (1952) : (1) l'homogénéité, c'est-à-dire le regroupement en fonction des significations semblables ; (2) l'exhaustivité (tous les entretiens ont été codés) ; (3) l'exclusivité mutuelle (une catégorie ne peut être classée que dans un et un seul thème) ; (4) l'objectivité (il ne doit pas y avoir de variation de jugements entre les codeurs) et (5) la pertinence correspondant, de façon optimum aux interviews et en répondant aux objectifs de l'enquête (Andreani et Conchon, 2005).

La dernière étape de notre analyse thématique de contenu a consisté à faire un rapprochement entre les différents thèmes identifiés afin de faire ressortir les éventuels liens et leurs significations (Miles et Huberman, 1994). Et pour conforter ces liens, nous en avons discuté à la fois avec les personnes interviewées, mais aussi avec d'autres chercheurs afin de restituer au mieux nos résultats.

Figure N° 10 : Procédure de traitement et d'analyse des données par le codage

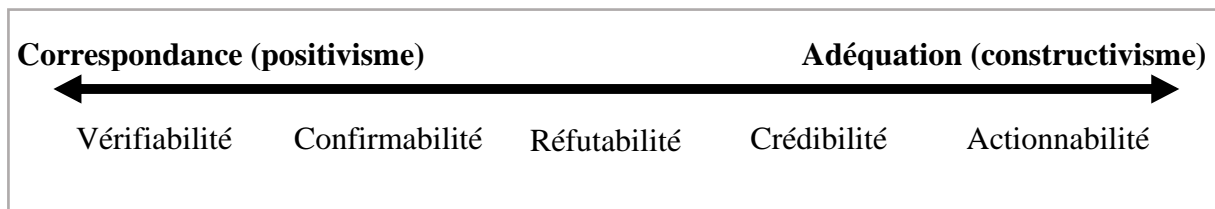


Suivant ce processus d'analyse, dix thèmes se sont dégagés de nos données : (1) un enjeu d'efficacité commerciale de la délégation de la GRC pour la marque ; (2) un enjeu d'efficience commerciale de la délégation de la GRC pour la marque ; (3) un enjeu de responsabilité sociale de la délégation de la GRC pour la marque ; (4) des membres centraux essentiellement poussés par des enjeux sociaux à s'impliquer dans la GRC déléguée ; (5) des membres périphériques motivés par des intérêts propres (individualistes) dans la GRC déléguée ; (6) des membres périphériques démotivés par une multitude de freins ; (7) une délégation partielle des activités de GRC à la communauté en ligne ; (8) une délégation partenariale des activités de GRC à la communauté en ligne ; (9) un contrôle systématique de la GRC impliquant tous les acteurs et des outils informatiques mis en place par la marque ; (10) un contrôle *a priori* des actions des membres de la communauté impliqués dans la GRC déléguée.

Critères d'évaluation de la recherche interprétativiste

Selon Thiétart *et al.* (2014), les normes de justification et les critères de validité qui permettent d'établir qu'une connaissance produite est valable dépendent du cadre épistémologique adopté par le chercheur. Ceci ne veut pas dire nécessairement que toute connaissance se vaut (on pourra la juger fausse ou inadéquate suivant le point de vue adopté), ni même qu'il n'est pas possible d'établir, sous certaines conditions, qu'une connaissance est meilleure qu'une autre entre points de vue différents (Berthelot, 2008). Pour poser les termes du débat de la valeur de la connaissance, ces auteurs ont proposé un continuum entre vérité-correspondance et vérité-adéquation permettant de rendre compte des réponses différenciées entre orientations réaliste et constructiviste. Le schéma suivant permet de rendre compte de ce continuum :

Figure N° 11 : Critères d'évaluation de la recherche selon la posture épistémologique



Source : adapté de Thiétart *et al.* (2014 : p. 36)

Selon cette représentation de Thiétart *et al.* (2014), la logique vérité-adéquation dans laquelle s'inscrivent les recherches constructivistes (dont l'interprétativisme constitue une gradation) met l'accent sur l'*actionnabilité* et la *crédibilité* et dans une moindre mesure la *réfutabilité* de la connaissance pour juger de sa valeur. Si l'on ne peut donner aucune définition ontologique de la connaissance actionnable (Avenier et Schmitt, 2007 ; Martinet, 2005), elle peut être appréhendée au travers du principe d'adaptation fonctionnelle proposée par Von Glaserfeld [cité Thiétart *et al.* (2014) : p. 40] qui pose qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée. Le cadre d'évaluation proposé par Lincoln et Guba (1985) [repris par Hirschman (1986)] est particulièrement adapté pour apprécier les recherches interprétativistes. Ce cadre distingue quatre critères d'évaluation d'une recherche interprétativiste : la crédibilité, la transférabilité, la vraisemblance (dependability) et la confirmabilité, auxquels Wallendorf et Belk (1989) rajoutent l'intégrité.

1. Le critère de crédibilité de la connaissance

Dans le paradigme interprétativiste, la falsification de la connaissance produite est rendue inopérante par le fait que le monde n'est pas conçu comme univoque. Il n'existe pas une vérité, mais plusieurs « régimes de vérité », qui coexistent (Foucault (2001), repris par

Sitz (2006 : p. 158-59) et Moigne (1995)). La recherche interprétative s'intéresse au sens que donnent les individus à leurs actions ; elle s'attache donc au caractère (inter)subjectif de l'expérience. Or il existe rarement un accord sur la perception de ces expériences et le chercheur ne dispose pas de critères lui permettant de choisir, entre plusieurs perceptions, celle qui est la plus « vraie ». Par conséquent, la crédibilité ne renvoie pas à la recherche de la vérité, mais à la capacité du chercheur à envisager et à rendre compte des multiples réalités qui cohabitent. Il convient donc de s'assurer que la connaissance est le résultat d'un processus de compréhension partagée par les acteurs concernés (Allard-Poesi et Perret, 2014) et de rendre compte de manière rigoureuse de l'administration de la preuve qui permet de construire l'interprétation. Il s'agit avant tout de produire une description suffisamment dense du phénomène étudié (*thick description*) pour permettre au lecteur d'envisager dans quelle mesure les résultats obtenus sont ou non transférables à d'autres contextes (Lincoln et Guba, 1985). Celle-ci s'oppose à une « thin description », qui engendre, quant à elle, une description factuelle sans aucune interprétation. La crédibilité de l'interprétation ne doit pas être envisagée *a posteriori* par le chercheur, mais au contraire mise en jeu tout au long du processus de recherche. Ce principe a guidé notre démarche et nous a conduit à utiliser des techniques permettant de saisir toute la complexité des situations rencontrées sur notre terrain. La technique suivie pour vérifier la crédibilité d'une recherche consiste pour le chercheur à soumettre l'interprétation à un examen minutieux par les individus qui en sont à la base, et demander leurs réponses quant à son authenticité (Hirschman, 1986).

Dans le cadre de cette recherche, nos informants sont constitués des membres d'une part du personnel des marques Sosh, Darty et Dacia responsables de la GRC au sein des communautés en ligne, et d'autre part des membres des communautés en ligne qui s'impliquent dans cette relation client. Pour répondre à ce critère de crédibilité de la recherche, nous avons pu faire une restitution auprès de ces derniers, notamment les responsables des marques et les membres les plus actifs et certains membres périphériques que nous avons pu joindre au moyen d'échanges téléphoniques et/ou de réunions par visioconférence pour confronter nos interprétations aux leurs. Par ailleurs, nous avons veillé à assurer la crédibilité de nos interprétations à travers un engagement prolongé dans le terrain qui s'est étalé sur plus de deux ans, et sur plusieurs terrains dont nous nous sommes imprégnés pour faire évoluer notre dispositif méthodologique que nous avons régulièrement soumis au débriefing des pairs (Lincoln et Guba, 1985 ; Wallendorf et Belk, 1989) lors des séminaires disciplinaires au sein de notre laboratoire et aux informants interviewés.

2. Le critère de transférabilité de la connaissance

La recherche interprétative n'est pas prioritairement intéressée par la généralisation de ses résultats à d'autres contextes ou d'autres populations (Le Goff, 2002). Néanmoins, les chercheurs s'inscrivant dans le courant interprétatif apprécient et élargissent la pertinence de leurs résultats en les confrontant à d'autres contextes. Cette confrontation est appelée transférabilité et ne doit pas être confondue avec la généralisabilité (Hirschman, 1985 ; Thiétart *et al.*, 2014). La transférabilité concerne le transfert des interprétations à d'autres manifestations d'un même phénomène alors que la généralisabilité vise l'extension (par extrapolation) des résultats obtenus à d'autres populations d'individus. Pour assurer la transférabilité de ses résultats, le chercheur interprétatif doit comparer les interprétations issues de différents contextes, dont il lui faut connaître les spécificités. Le critère de transférabilité est ainsi nécessairement évalué *a posteriori*. Grâce à l'analyse inter-cas, nous avons veillé à la transférabilité de nos interprétations.

Le choix d'une étude de cas multiple dans cette recherche sert à une prise en compte de ce critère d'évaluation. En effet, en regardant la délégation de la GRC dans le cas de trois entreprises, cela permet d'avoir plus de substance et de consistance dans nos interprétations et donc de vérifier leur transférabilité entre contextes.

3. Le critère de vraisemblance

La notion de vraisemblance ou dependability assure une fonction comparable à la fiabilité (Hirschman, 1985 ; Lincoln et Guba, 1985). Cependant, l'objectif n'est pas de parvenir à une stabilité d'un instrument de mesure indépendant, mais de limiter les biais liés à l'utilisation du chercheur comme outil de la recherche. Or, il est difficile de s'assurer de la « stabilité » d'un individu dans le temps et entre les contextes dans lesquels s'inscrit la recherche (Hirschman et Holbrook, 1992). Pour cette raison, la vraisemblance repose sur la recherche permanente d'un équilibre : le chercheur, pris en permanence entre plusieurs systèmes de référence, doit construire une interprétation équilibrée de la situation étudiée. A cette fin, il est essentiel que le chercheur dépasse les différences entre les systèmes de référence et soit attentif pendant la construction de ses interprétations.

Pour assurer la prise en compte du critère de fiabilité, nous avons soumis, au fur et à mesure de la progression de notre travail de recherche, nos interprétations à d'autres chercheurs dans le cadre des conférences auxquelles nous avons participé : la journée de l'IRG³⁵ (en 2020),

³⁵ IRG : Institut de Recherche en Gestion

la conférence de l'AFM³⁶ (en 2022 et en 2023). Nos interprétations ont ainsi été soumises aux critiques constructives des relecteurs, ce qui nous permettait à la fois de valider certaines interprétations et de prendre du recul sur d'autres afin de les améliorer. En outre, nous avons réalisé un double codage de nos données recueillies. En effet, nous avons sollicité l'intervention de deux autres doctorants de notre laboratoire ayant un regard indépendant sur les données recueillies et leurs traitements. Nous avons présenté brièvement à ces derniers l'objet de notre recherche et nous leur avons confié des échantillons de nos données que nous leur avons demandé de coder. Ensuite, nous avons confronté les trois codages dans le cadre d'un échange. Les éléments de divergences notamment sur le découpage du corpus en unité de sens, sur les regroupements les interprétations réalisés qui sont ressortis de cette confrontation ont fait l'objet d'une discussion pour trouver un consensus. L'encadré 2 illustre le processus par lequel nous arrivions à un consensus.

Encadré 2. Illustration du double codage : lors de notre double codage, l'une des divergences que nous avons rencontrées avec l'un des codeurs indépendants concerne l'importance de l'évitement de contacts et de l'économie de coûts en tant que raisons d'être de la délégation de la GRC pour la marque. Tandis que nous étions convaincu que l'évitement de contacts et l'économie de coûts sont les éléments centraux de cette raison d'être en mettant avant le fait que la communauté en ligne aide à réduire les appels et les chats vers les conseillers (ce qui entraîne une économie significative pour la marque), le deuxième codeur, lui, soulignait que la satisfaction des clients qui peuvent trouver leurs réponses par eux-mêmes, ce qui est bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour les utilisateurs, était la raison principale de la délégation de la GRC. Il souligne que la réduction des contacts est un résultat positif, en insistant sur l'idée que l'objectif principal est de mettre en place une communauté d'entraide solide. Ces discussions approfondies et continues nous ont aidés à mieux comprendre les motivations de chacun et à trouver des points de convergence, car nous avons réalisé que nos opinions n'étaient pas totalement incompatibles. Nous sommes donc parvenus à un consensus en mettant en avant les deux aspects : l'évitement de coûts et la satisfaction des clients. Nous avons convenu que l'économie de coûts est une conséquence

³⁶ AFM : Association Française du Marketing

positive de la satisfaction des clients et de l'autonomie qu'ils peuvent obtenir en utilisant la communauté en ligne.

4. Le critère de confirmabilité

Dans le paradigme interprétativiste, le chercheur est reconnu avant tout comme le produit d'une société. Il a donc une culture, un comportement et une histoire qui rendent difficile son objectivité et sa neutralité dans l'appréciation d'un phénomène (Hirschman, 1985 ; Hirschman et Holbrook, 1992). Cependant, l'interprétation de ce dernier doit être logique et conduire à des conclusions qui donnent à voir le point de vue réel des acteurs et non les préjugés et attentes du chercheur. De ce point de vue, il existe deux approches différentes : la première décrit le contexte étudié selon le point de vue du chercheur, en faisant entrer les segments de réalité observés dans les catégories de son propre système de conceptualisation. La deuxième, adoptée par le chercheur interprétatif, rend compte de l'univers conceptuel des acteurs observés à l'aide des termes de leur système de pensée. Ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives, mais constituent plutôt les deux pôles d'un continuum. Nous situant dans le paradigme interprétatif, nos résultats doivent être soutenus par les données collectées et s'appuyer aussi souvent que possible sur les systèmes de représentation des acteurs. Ceci se traduit par l'utilisation d'extraits des discours des acteurs dans le corps de l'interprétation, l'enchevêtrement des notes d'observations ou introspectives (Allard-Poesi, 2003 ; Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Koenig, 1993). L'objectif n'est pas d'éliminer les jugements de valeurs du chercheur, mais d'éviter que ceux-ci ne menacent la crédibilité de l'interprétation construite.

Dans le cadre de notre recherche, en plus de notre double codage, nous avons utilisé plusieurs sources de données (observation participante, discours des acteurs, interactions des acteurs...) et plusieurs types d'analyses de données (analyse de contenu et analyse de *topics*). L'utilisation de plusieurs sources de données et de plusieurs méthodes d'analyse conduit à un résultat un peu plus indépendant de nos préjugés et des attentes personnelles du chercheur.

5. Le critère d'intégrité

Ce dernier critère d'évaluation, proposé par Wallendorf et Belk (1989), concerne la possibilité de conflits entre le chercheur et ses informants. La question de l'intégrité de la recherche est liée au statut du chercheur et à sa position relative dans le contexte étudié. Les informants peuvent lui cacher des comportements, lui mentir, ou exagérer leurs déclarations. Ces difficultés sont liées à la distance entre un chercheur qui essaie de comprendre un contexte et des acteurs qui y évoluent (Dumez, 2021 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Thiéart *et al.*, 2014).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons rencontré une difficulté majeure qui touche à l'intégrité de la recherche. En effet, ce travail s'intéresse notamment à des acteurs « appartenant » à des organisations et soumis à des logiques hiérarchiques. Certains informants tels que les Webconseillers étaient donc réticents à répondre (voire ne répondaient même pas) à certaines questions (notamment sur les axes d'amélioration de la GRC) de peur d'éventuelles représailles au sein de l'organisation, quand bien même nous les assurons que les interviews seraient anonymisées. Cela montre que certains informants donnaient des informations erronées à certaines questions. Pour pallier cette imperfection, l'une des méthodes que nous avons utilisées est l'utilisation de plusieurs sources de données (données d'entretiens, données d'observations, données de discussions entre les acteurs, archives...) et la triangulation des résultats de ses sources de données.

Conclusion du chapitre 3

Afin de montrer la manière dont ce travail de recherche conçoit et discute un rapport possible au monde et à la réalité, nous avons présenté ici l'interprétativisme comme notre fondement épistémologique qui permet à la fois de soutenir la validité et la légitimité notre recherche. Ainsi, nous avons pu montrer que notre perception de la réalité est construite à la fois par les acteurs et par le chercheur lui-même du fait de son interaction avec le terrain. Avec notre posture épistémologique, l'objectif de notre recherche consiste à révéler le sens que les acteurs de la délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne (marques et responsables de marques, membres actifs et non-actifs) associent à leurs actes et interactions.

Pour ce faire, nous avons eu accès à diverses données grâce à notre présence prolongée sur le terrain composé des communautés en ligne de Sosh, Darty et Dacia. Nous avons pu observer les acteurs, interagir avec eux et contacter certains en privé pour échanger de vive voix dans le cadre d'entretiens semi-structurés. Ces méthodes nous ont permis de collecter des données que nous avons analysées suivant un codage thématique de contenu dont nous avons fait évoluer le schème à travers les allers-retours entre analyse et terrain d'étude. Nous avons également pu réaliser une analyse de *topics* des interactions entre les acteurs afin de les comparer avec l'analyse de contenu. Nous avons aussi pu bénéficier des retours de relecteurs, dans le cadre de communication dans des congrès et conférences internationales, qui nous ont

alerté sur certaines voies pertinentes d'analyse et d'interprétation des données notamment sur la nécessité d'illustrer les résultats avec des captures d'écran de notre netnographie. Nous avons également veillé à observer, autant que faire se peut, les critères de validité de notre analyse pour garantir une restitution fidèle et de qualité des vécus des informants interviewés.

Conclusion de la partie 1

Cette première partie a été consacrée à la revue de la littérature sur la problématique de la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne, ainsi qu'à la justification de nos choix méthodologiques. Concrètement, il a été question de clarifier les principaux concepts mobilisés dans ce travail (délégation, gestion de relation client, communauté de marque en ligne et mise au travail) et d'exposer la pertinence du cadre théorique mobilisé pour comprendre les formes prises par cette délégation, les différentes motivations des acteurs (entreprises et membres de la communauté) et les mécanismes de contrôle mobilisés à cet effet.

En effet, dans le chapitre 1, nous avons présenté le concept de délégation tout en le distinguant de certains concepts proches (mandatement, externalisation, franchisage, sous-traitance) et en le complétant avec des notions qui lui sont associées (contrat, confiance) et de la GRC. La délégation est ainsi caractérisée par un transfert temporaire de pouvoirs de décision et d'actions d'une personne (physique ou morale) à une autre et est perçue comme un signe de confiance dans la mesure où ce transfert n'inclut pas la responsabilité de ces décisions (qui reste celle du délégant). En troisième point, selon la littérature, la délégation peut prendre plusieurs formes selon le sens de la délégation (délégation verticale/hierarchique versus délégation horizontale/partenariale), le périmètre des tâches déléguées (délégation partielle *versus* délégation totale), la durée (délégation temporaire *versus* délégation définitive). Après avoir défini la GRC comme étant une activité opérationnelle (qui concerne l'industrialisation des contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients à l'aide de processus établis tels que la promotion, la vente et les services associés tels que le service après-vente, la communication et les réclamations..., cette partie pose aussi le débat sur la possible existence d'un travail dissimulé dans cette relation entre la marque et les membres de sa communauté.

Le chapitre 2 fut consacré aux notions de communauté de marque, de valorisation des communautés de marque et des enjeux de la mise au travail du consommateur. Issue des travaux sur les formes traditionnelles de communauté, la communauté de marque est vue comme un groupe d'individus partageant un système de valeurs, de normes et de représentations et se reconnaissant des liens d'appartenance sur la base d'un attachement commun à une marque particulière. Historiquement, même si le regroupement des individus au sein des communautés de marque se fait sur la base de la consommation des produits de la marque, ces individus ont généralement préféré leur indépendance vis-à-vis de cette dernière (Amine et Sitz, 2007 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Sitz, 2006). Ils s'inscrivent dans une logique de socialisation, de communion et de consommation avec leurs pairs. Mais aujourd'hui, ces

derniers sont enrôlés par les entreprises à afin de prendre part à des activités marchandes telles que la GRC, alors qu'à la base, ces communautés ont une orientation plutôt sociale.

Cette partie questionne ainsi la théorie des coûts de transactions de Williamson (1979) et les théories de la légitimité (Sitz, 2006 ; Suchman, 1995 ; Vaillant, 2002) pour comprendre et expliquer les motivations des entreprises à déléguer leurs activités de GRC aux communautés de marques. Elle s'appuie aussi sur la théorie de l'agence et les théories du contrôle d'Ouchi (1980) pour comprendre et expliquer les mécanismes de contrôle mobilisés par les entreprises dans cette délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne. Elle s'appuie également sur la théorie des usages et gratifications et les travaux d'Holbrook (1996) pour comprendre des motivations des membres de la communauté de marque à s'impliquer dans cette GRC qui leur est confiée (Chi, 2011 ; Lampe *et al.*, 2010 ; Lejealle, 2022 ; McLaughlin, Haverila et Haverila, 2022).

Enfin, cette partie expose au chapitre 3 nos choix méthodologiques pour traiter notre problématique de recherche. Elle présente l'interprétativisme comme notre fondement épistémologique en montrant que la réalité dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne est construite à la fois par les acteurs et par le chercheur fait de son interaction fréquente avec ces derniers. Cette partie présente aussi l'étude de cas multiples (cas de Sosh, Darty et Dacia) comme une méthode de recherche pertinente pour accéder à des connaissances plus robustes et plus transférables. Cette étude de cas est combinée avec une recherche netnographique couplée à des entretiens semi-structurés pour collecter les données qui ont ensuite été analysées suivant un codage thématique de contenu et une analyse de *topics* des interactions entre les acteurs afin de réaliser des rapprochements. Cette partie se termine en soulignant qu'en tant que chercheur, nous avons veillé à observer, autant que faire se peut, les critères de validité de notre analyse pour garantir une restitution fidèle et de qualité des vécus des acteurs impliqués dans la délégation de la GRC à la communauté en ligne. Dans la deuxième partie de cette recherche, nous présentons les résultats obtenus de ces analyses.

PARTIE 2. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Tout travail de recherche doit généralement aboutir à une confrontation des intuitions et choix théoriques que le chercheur a opérés avec les observations empiriques que ce dernier a faites du phénomène étudié. Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats obtenus lors de l'analyse des données collectées sur le terrain avant de procéder à leur rapprochement avec la littérature. Dans cette recherche, nous nous intéressons au phénomène de la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne en cherchant à faire ressortir et comprendre les formes prises par cette délégation, les motivations et enjeux pour les acteurs engagés dans cette relation ainsi que les mécanismes de contrôle mobilisés par la marque à cet effet.

Les chapitres 4, 5 et 6 sont dédiés à la présentation de nos résultats. Le premier est consacré à la présentation des différentes formes de délégation de la GRC constatées sur le terrain. Ensuite, le second chapitre (chapitre 5) traite des motivations et des enjeux de cette délégation pour les principaux acteurs. Le chapitre 6 aborde les mécanismes de contrôles d'une part mobilisés par les marques et d'autre part mis en œuvre par la communauté dans le cadre de cette délégation de la GRC. Et pour finir cette partie, nous discutons nos résultats (chapitre 7) en les confrontant à la littérature avant de développer les apports (théoriques, méthodologiques, managériaux et sociétaux) de cette recherche, ses limites et les voies de recherches futures.

CHAPITRE 4. LES FORMES PRISES PAR LA DÉLÉGATION DE LA GRC À LA COMMUNAUTÉ DE MARQUE EN LIGNE

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les résultats obtenus sur les différentes formes prises par la délégation de la gestion de la relation client aux communautés de marque en ligne. En effet, selon les données collectées, cette délégation prend une forme partielle et partenariale dans les trois cas étudiés. Mais avant de détailler ces résultats, il convient de s'intéresser, en premier lieu, au fonctionnement de ces communautés en ligne notamment en portant un regard à la fois sur les principaux acteurs (et leurs rôles) impliqués dans cette délégation et cette communauté, et sur les modalités des échanges dans la communauté. En effet, les formes partielle et partenariale de la délégation de la GRC résident, en partie, dans la distinction (membres internes *versus* membres externes) de ces acteurs et dans le fait que certaines tâches de la GRC sont exclusivement réservées à certains acteurs de cette délégation. La section I traite de ces acteurs, leurs rôles et leur organisation pour assurer l'implémentation de la GRC au sein de la communauté. Ensuite, la section II montre en quoi la délégation de la GRC prend une forme partielle. Plus précisément, elle traite des activités de gestion de la relation client effectivement déléguées à la communauté avant d'aborder la « réaction » des membres de cette communauté suite à cette délégation. La section III quant à elle expose l'aspect partenarial de cette délégation en abordant la forme contractuelle (le bénévolat selon les responsables des marques étudiées) de l'implication des membres de la communauté dans la gestion de la relation client.

I. Différents acteurs coordonnés pour gérer la relation client au sein de la communauté en ligne

D'après l'étude exploratoire, l'adhésion à une communauté de marque en ligne initiée par la marque peut être, soit libre et accessible à toute personne intéressée par cette communauté (c'est le cas des communautés de marque en ligne de Darty et de Dacia), soit fermée et réservée uniquement aux clients de cette marque ou même à une partie des clients de cette marque (le cas de Sosh). Cependant, que cet accès soit libre ou réservé, il est toujours soumis au respect des règles de fonctionnement de cette communauté. En effet, en consultant les conditions générales d'utilisation des communautés en ligne des marques Sosh, Darty et Dacia, nous pouvons respectivement lire :

« Les présentes conditions d'utilisation ont pour objet de définir les modalités et conditions dans lesquelles Orange met à la disposition des internautes, à partir du site Sosh (dont l'URL est www.sosh.fr), du site mobile Sosh (dont l'URL est m.sosh.fr), de l'application MySosh (disponible sur l'AppStore ou le Google Play) le Service. [...] L'accès et l'utilisation du Service sont soumis aux présentes Conditions Générales d'Utilisation (ci-après les « Conditions ») que l'Utilisateur accepte expressément lors de son inscription au Service. L'utilisation de ce Service entraîne l'acceptation pleine et entière des présentes » ;

« Les espaces de discussion accessibles depuis les adresses <https://communaute.darty.com> (ci-après, « La communauté Darty ») et <https://www.darty.com/> sont édités par la société Etablissements DARTY et FILS. Les présentes conditions générales d'utilisation (ci-après les « Conditions ») régissent toute utilisation des services accessibles depuis les Espaces de discussion [de la communauté Darty], effectuée par une personne physique non-commerçante (ci-après, « Vous » ou le « Membre »). [...] Toute utilisation des services accessibles depuis les Espaces de discussion implique l'acceptation sans réserve des présentes Conditions générales par le Membre. Si vous n'acceptez pas les présentes Conditions générales, vous ne pouvez pas utiliser les services accessibles depuis les Espaces de discussion. » ;



« Les présentes conditions générales d'utilisation (ci-après « CGU ») ont pour objet de définir les modalités et conditions d'utilisation du site « <https://communaute.dacia.fr/> ». L'accès et l'utilisation du Site [de la communauté de Dacia] impliquent l'acceptation sans réserve des CGU par l'Utilisateur. ».

Une fois les éventuels critères d'adhésion remplis et les conditions générales d'utilisation acceptées, l'adhérent devient un acteur de ladite communauté. Cependant, les rôles des membres de la communauté varient, chacun contribuant à la vie de cette dernière (et par ricochet à la GRC) en fonction de son « statut » au sein de cette communauté.

Le codage des entretiens réalisés avec les responsables des marques considérées et des prises de notes effectuées dans le cadre de notre netnographie révèle l'existence de plusieurs types de participants impliqués dans la GRC au sein des communautés de marques en ligne. Les responsables de la marque distinguent deux grands types d'intervenants dans la GRC au sein de la communauté en ligne : (1) ceux qu'ils qualifient « *d'intervenants internes* » pour désigner leurs employés qui sont en charge de faire de la veille sur les interactions au sein de la

communauté et le cas échéant d'y participer ; et (2) ceux qu'ils appellent « *les intervenants externes* » pour faire allusion aux consommateurs membres de la communauté en ligne qui s'impliquent dans la relation client. Mais dans la suite de ce travail, nous assimilerons les intervenants dits internes à la marque elle-même. En effet, ces intervenants agissent non pas en leur propre nom, mais pour le compte de la marque qui leur fournit généralement une feuille de route pour leurs actions au sein de la communauté. De même, les membres dits externes seront désignés par le terme « membres de la communauté » en distinguant toutefois les consommateurs membres centraux (fortement impliqués dans la GRC au sein de la communauté) et des membres périphériques qui s'impliquent faiblement dans cette relation.

Comme le souligne le responsable de la communauté Darty, pour réaliser convenablement la délégation de la GRC à la communauté en ligne, les marques « *ne les laissent pas tous seuls leurs clients [et consommateurs regroupés dans la communauté], ils les accompagnent* » (E17, 3 ans)³⁷. Cet accompagnement est concrétisé par la mise en place d'une équipe de salariés et de prestataires (cf. point 6 de cette section) qui s'impliquent quotidiennement dans la vie de la communauté et ses membres.

Encadré 3. Signes distinctifs des participants internes : sur les plateformes des communautés en ligne, les participants internes (les employés de la marque) sont reconnaissables grâce à un badge qui accompagne leur acronyme de profil. En effet, dans le cas de Sosh, le profil de chaque participant interne est accompagné du badge suivant : . Il s'agit d'un badge avec la lettre S (pour dire Staff). Pour le cas de Darty, les interventions réalisées par les participants internes sont signées à l'aide d'une marque : « **Expert Darty**  ». Concernant le cas de Dacia, les participants internes peuvent être distingués par leur nom de profil et le début de leurs messages. En effet, ils conservent toujours leur véritable prénom comme nom de profil et ce nom de profil se termine toujours par « **Dacia France** ». En plus, leurs messages sont toujours signés par ces derniers (illustrations des signes distinctifs des participants

³⁷ La notation (E17, 3 ans) donne des informations sur le verbatim utilisé, notamment en précisant le numéro de l'entretien (cf. Annexe 8) et le nombre d'années d'expérience de l'informant. Par exemple, (E17, 3 ans) signifie Entretien numéro 17 (E17) et que l'informant en question avait 3 années d'expérience dans la participation à la GRC au sein de la communauté en ligne au moment où nous réalisons l'entretien (3 ans).

Recommandations sur la communauté :

Pour obtenir les bonnes informations, votre question doit être efficace et détaillée.

Si celle-ci concerne Internet, précisez bien le type de machine utilisée, son système et ses logiciels.

Soyez poli avec la communauté, un "Bonjour" et "Merci" sont toujours appréciés !

(Ne pas indiquer publiquement de coordonnées personnelles, mail, numéro de mobile...)

Très bonne journée.



PascalA





La communauté c'est avant tout du partage !

Je ne réponds pas aux messages privés sauf à ceux liés à une demande de ma part.

Une réponse vous est utile ?

Acceptez la comme solution  ou likez-la ! 

 par  PascalA | le 23/04/2020 à 17h00



Fred Expert Darty



Le 22 décembre 2022 à 12:26

Pourquoi la brosse à dents IO4 Oral B ne fonctionne pas longtemps ?

En raison d'un bug logiciel sur certains modèles de iO4, la batterie peut potentiellement se décharger plus rapidement que d'habitude en mode veille (*appareil non placé sur le chargeur*).

Ce problème n'apparaît pas si la brosse est constamment placée sur la station de charge.

Comment régler le problème d'autonomie de batterie de l'Oral B iO4 ?

Ce problème peut être résolu en mettant à jour le logiciel de la brosse à dents via l'application Oral-B qui peut être téléchargée sur l'Apple App Store ou le Google Play Store (selon le smartphone).

Mise à jour du logiciel de la brosse à dents électrique via l'application Oral-B à la dernière version (9.2 ou plus) :

La mise à jour vous guidera à travers les étapes uniques sur l'application et le manche et ne prendra qu'une minute environ (*seulement 2 MB de données sont transférés*).

Ces étapes sont les suivantes :

1. Lancez la mise à jour dans la fenêtre pop-up de l'application.
2. Attendez que la mise à jour soit téléchargée dans l'application et prête à être transférée sur votre brosse.



Eloise, Dacia France

Le 11 janvier 2021 à 14:11

DACIA

L'autonomie de nouvelle Dacia Spring est de 225 kilomètres en cycle mixte, ce qui est tout à fait suffisant pour les trajets du quotidien !

C'est aussi le moyen de faire de vraies économies de carburant. Quelle sont vos besoins en distance quotidienne ? Vous pouvez être rappelé par un conseiller Dacia en cliquant sur ce lien , il pourra vous aider à trouver le véhicule qui correspond le mieux à vos besoins.

Excellente journée :)

Eloise, Chef de produit Spring Dacia France.



Nous présentons d'abord la configuration de l'équipe interne que les marques mobilisent pour accompagner et réaliser ces activités relationnelles par le canal de sa communauté en ligne et ses membres.

Une équipe interne multi-profils de la marque impliquée dans la GRC déléguée

Pour les trois communautés considérées, les données révèlent plusieurs profils dans l'équipe interne de la marque qui intervient dans la relation client déléguée à la communauté de marque en ligne. Le responsable de la direction réseaux sociaux et communauté de Sosh le résume ainsi : « *dans mon équipe [l'équipe de responsable de la communauté Sosh], j'ai des Community managers, et puis aussi on anime la relation client avec de vrais conseillers. Et donc, on fait la relation client sur Twitter, Facebook, et puis on est responsable des sites Web que sont la communauté Orange et la communauté Sosh. Donc on est responsable à la fois de la plateforme sur l'administration, toute la partie Design, de l'expérience client, mais aussi de la vie qui s'y passe. Donc, on a du Community management. Sur Sosh, on [l'équipe responsable de la GRC au sein de la communauté en ligne] copartage l'animation avec le marketing* » (E1, 9 ans). Certains profils sont communs à toutes les marques tandis que d'autres sont spécifiques à certaines marques.

Tableau N° 12 : Les profils des membres internes impliqués dans la GRC déléguée

Marque	Sosh	Darty	Dacia
Profils des membres internes	Les Community managers Les modérateurs Les Webconseillers Les chargées du marketing et de la communication Les prestataires externes	Les Community managers Les techniciens experts (Webconseillers) Les prestataires externes	Les Community managers Les modérateurs Les Webconseillers Les chefs de produits Les chargées du marketing et de la communication Les prestataires externes

1. Les Community managers

Les Community managers sont les premiers participants internes de la communauté de marque en ligne. Ils sont chargés de l'animation et de l'évolution de la communauté. Et à cet effet, ils créent souvent des sujets de discussion pour l'ensemble de la communauté. Ils peuvent aussi initier des études de marché auprès des participants de la communauté en ligne pour relever les avis des membres (voir capture d'écran suivante).



Camille Dacia France
Le 27 octobre 2020 à 21:22

Bonjour,
je suis Camille de Dacia France.
Je suis ravi de vous annoncer que Dacia vient de sortir son tout premier modèle électrique : Spring !
Votre avis est important.
Son design vous plaît-il ? L'électrique Dacia vous tente-t-il ?
Tous les détails sont ici.
Merci d'avance pour vos contributions,
Camille de Dacia France

Les Community managers peuvent également apporter des réponses à des questions ou demandes de clients ou de participants formulées directement sur la plateforme de la communauté. A ce propos, un Community manager affirme : « *En plus des clients [...], il y a aussi bien sûr nous, tous les Community Managers parce qu'on intervient quotidiennement sur la communauté [...] pour répondre aux soucis des personnes qui viennent poster sur la communauté* » (E7, 5 ans).

Au-delà de leur rôle dans l'animation des échanges sur le site communautaire, les Community managers interviennent également dans la modération des échanges. Ils font partie de l'équipe chargée du respect des conditions d'utilisation de la communauté en ligne. D'ailleurs, certains Community managers sont destinés exclusivement à cette activité de modération, si bien qu'ils sont appelés « *modérateurs* ». Avec le concours des autres acteurs (Webconseillers, Community managers...), les modérateurs assurent le respect des conditions d'utilisation des ressources et services du site communautaire et de la bonne tenue des interactions au sein de la communauté. C'est ce que souligne le responsable de la communauté Sosh : « *ensuite, nous [l'équipe de la responsable de la relation client en ligne] avons des Community managers modérateurs, donc qui sont en charge de modérer [...], donc c'est ceux qui modèrent la communauté et si jamais ils ont des soucis, ils peuvent se référer à nous* » (E2, 8 ans). Dans le cas de Dacia, en plus de la modération, les modérateurs sont chargés de dispatcher les messages des participants de la communauté aux Chefs de produit associés à l'objet dont traite le message. C'est ce qu'affirme le responsable de la communauté Dacia lorsqu'il dit : « *donc, au sein des équipes marketing commerciales France, il y a une équipe digitale avec une personne qui joue le rôle de modérateur et ensuite qui va ventiler les questions vers les responsables produits, les responsables modèles* » (E32, 8 ans).

2. Les Webconseillers

Les Webconseillers sont au cœur de la GRC au sein de la communauté de marque en ligne. Ce sont les premières personnes (internes à l'entreprise) qui sont en contact avec les clients et les prospects sur les plateformes en ligne. Il s'agit en partie des participants internes que Velkovska (2015) avait identifiés dans ses travaux. En effet, cette dernière avait identifié les Webconseillers comme d'anciens conseillers client (des centres d'appel) reconvertis en Webconseillers dans le cadre de la GRC par le canal de la communauté en ligne. Dans le cas de la marque Darty, les Webconseillers sont désignés par l'appellation « Expert Darty ». Mais ils jouent les mêmes rôles que dans le cas de Sosh et Dacia. En effet, ils sont connus pour aider les prospects et clients membres de la communauté lorsque les autres membres ne proposent pas de réponses aux demandes et questions. Un Webconseiller de la communauté Darty affirme : *« mes missions sont essentiellement de répondre aux clients qui ont besoin d'aide pour dépanner leur électroménager ou qui viennent seulement pour se renseigner sur un produit particulier et faire de la modération, c'est-à-dire lire les messages et intervenir si jamais il y a des comportements de clients qui sont proscrits »* (E18, 2 ans).

Ils peuvent aussi dans certains cas apporter des compléments de réponses aux retours fournis par les membres de la communauté. En effet, il arrive que les réponses des membres de la communauté soient erronées ou incomplètes. Les Webconseillers sont dès lors amenés à rebondir et proposer des éléments complémentaires qui viendront améliorer voire corriger les propositions de la communauté, sans pour autant dénigrer leurs efforts. C'est ce que souligne le responsable de la communauté Sosh : *« Après on a des clients qui peuvent se tromper et donner des informations incomplètes ou pas tout à fait exactes. Donc alors si c'est juste sur Twitter, c'est tellement instantané que ce n'est pas évident, mais par compte sur les communautés comme on est là pour créer du contenu qui peut servir, les Webconseillers vont intervenir en disant merci pour l'information, mais je vais me permettre d'ajouter un complément. Ce qu'on dit aux Webconseillers, c'est de ne jamais contredire, sauf si c'est totalement faux, mais on doit remercier un client d'avoir aidé un autre. Et si ce n'est pas tout à fait exact, c'est de le dire avec élégance, dire voilà « je vais me permettre de compléter... » ou « en effet, le mieux c'est que vous fassiez plutôt ça... ». Là, on est dans le cas où il faut corriger, mais effectivement en restant gentil avec celui qui a essayé d'aider, mais qui n'a peut-être pas donné toutes les informations »* (E2, 8 ans). Ce faisant, les Webconseillers participent également, bien qu'à la marge, à la modération en observant l'ensemble des échanges qui sont

réalisés au sein de la communauté et en interpellant, si besoin est, les membres ne respectant pas les conditions d'utilisation de la communauté.

3. Les techniciens experts

Dans le cas de Darty, en plus des Community managers et des Webconseillers, nous avons identifié des techniciens experts spécialisés dans le service après-vente notamment la réparation et l'entretien des appareils électroménagers. Tout comme les Webconseillers, ils apportent leur aide aux membres de la communauté notamment sur des questions pointues d'entretien et de réparation qui n'ont pas reçu de réponses satisfaisantes de la part des autres membres : *« Et bien, vous allez voir qu'en fait, on [l'équipe Darty] a une équipe d'experts qui est dédiée sur le sujet de nos techniciens SAV avec laquelle je travaille et qui vont interagir, collaborer avec nos clients, notamment en taguant en fait des questions et puis en identifiant les questions qui sont résolues, et puis des réponses que nous on juge pertinentes avec notre expertise »* (E19, 7 ans).

4. Les chefs de produit

Dans le cas de Dacia, en plus des Community managers et des Webconseillers, nous pouvons retrouver les Chefs de produit qui s'impliquent quand cela est nécessaire dans la relation client au sein de la communauté en ligne. Selon les propos d'un Chef de produit de chez Dacia, *« s'il y a une question sur le Duster, la question va partir chez le chef de produit Duster. S'il y a une question pour le chef de produit Dacia Spring, ça va tomber sur (c'est une femme), sur la Cheffe de produit Spring. Et elle va apporter la réponse »* (E29, 10 ans). Les chefs de produit agissent donc comme des Webconseillers en apportant souvent des réponses aux questions de la communauté traitant de leur portefeuille produits.

5. Les personnes chargées du marketing et de la communication

Chez Sosh, les responsables du marketing et de la communication sont également impliqués dans la GRC au sein de la communauté. Cependant, leur implication se limite à l'aspect informationnel : *« les équipes COM [Communication] sont aussi présentes, mais beaucoup moins sur l'interaction en direct. Ils vont être très peu présents sur le site communauté.sosh.fr. [...] La COM va plutôt être sur l'animation sur Facebook, et un petit peu sur Twitter aussi, plus sur Facebook »* [Responsable de la communauté Sosh (E4, 10 ans)]. Ces personnes sont également chargées de développer la co-construction avec les clients membres de la communauté en travaillant avec eux sur de nouveaux produits et sur l'amélioration des

produits et services existants. C'est ce que souligne le responsable : « *Alors il y a en interne, donc chez Sosh... Donc il y a le marketing bien sûr qui interagit. C'est le marketing qui pilote et qui est garant redevable et responsable d'animer la co-construction et l'énergie autour de la co-construction. Ce n'est pas facile hein ! Il y a des moments plus faciles que d'autres. Les premières années étaient plus simples. Ça l'est moins maintenant parce que le sujet aussi marketing a beaucoup changé. On est plus dans le tarifaire et la promotion, ce qui n'est pas évident pour animer la co-construction. C'est très compliqué d'animer maintenant la co-construction sur les offres, mais il y a la co-construction sur le site Web, les parcours. Il y a quand même pas mal de choses qui sont faites. Ça, ce sont les prérogatives du marketing* » (E1, 9 ans).

6. Les partenaires commerciaux de la marque

Certains partenaires externes des marques s'impliquent dans la GRC au sein de la communauté en ligne. Ce sont des entreprises telles que des cabinets de conseil spécialisés dans la transformation et la valorisation des communautés en ligne qui agissent à la demande et au nom desdites marques selon un contrat de prestation établi et précisant la durée et les modalités de leurs interventions. Ces partenaires font ainsi partie intégrante de l'équipe mobilisée en interne par la marque pour assurer la bonne marche de la GRC déléguée à la communauté en ligne. Nos entretiens montrent que ces derniers sont sollicités pour intervenir essentiellement sur l'aspect modération et veille au sein de la communauté en ligne. L'implication des partenaires de la marque dans la relation client représente une externalisation de certaines tâches notamment la veille pendant les soirées et les weekends. Les propos d'un Webconseiller Sosh vont dans ce sens : « *après on [Sosh] a fait appel à des prestataires une fois pour la modération de la nuit. [...] On a pris un prestataire qui s'appelle iAlpha³⁸ qui regardait chaque message* » (E8, 8 ans). « *Il y a une partie que nous, on peut faire et il y a une autre partie aussi qui est faite chez notre prestataire dans les cas où, bien évidemment, ça ne respecte pas la vie, ça dépasse le cadre légal...* » (E20, 4 ans), affirme le responsable marketing digital de Darty. Enfin, le responsable de la communauté Dacia complète ce qui suit : « *c'est iBéa³⁹ qui preste pour nous [Dacia] et qui fait ce filtre. [...] En fait voilà, dès que iBéa en fait, ils repèrent que tel avis peut être censuré ou en tout cas ils ne souhaitent pas le valider et publier, ils vont nous demander notre avis* » (E32, 8 ans). Ce paragraphe montre que toutes les marques considérées externalisent en partie la modération des activités de la communauté en ligne. Cette

³⁸ Nom d'emprunt










³⁹ Nom d'emprunt

externalisation vers les partenaires externes montre que les marques ont permanemment besoin davantage de personnes pour veiller sur les activités de GRC déléguées à la communauté en ligne.

Les membres de la communauté de marque en ligne

Les membres de la communauté participant à la GRC concernent essentiellement des clients, des prospects et toutes autres personnes physiques intéressées par la communauté en ligne de la marque. Toutes les communautés de marque en ligne considérées permettent de bien distinguer les consommateurs membres de la communauté participant à la GRC des employés de la marque. En effet, les premiers ont un profil différent de celui des participants membres du personnel de la marque.

Tableau N° 13 : Profils des participants impliqués dans la relation client au sein de la communauté de marque en ligne⁴⁰

Marque	Sosh	Darty	Dacia
Profil du participant personnel de la marque	 Créé par  Pedro_C 29-01-2022 12:38	 Fred Expert Darty  Le 22 décembre 2022 à 12:26	 Eloise, Dacia France Le 11 janvier 2021 à 14:11
Profil du participant consommateur	 Créé par  HASA 16-02-2022 15:05	 HASA Le 17 février 2022 à 13:20	 hasa Le 18 février 2022 à 13:18

Si toutes les communautés de marque permettent de bien distinguer les membres de la communauté des employés de la marque, la gestion des profils des consommateurs membres diffère selon les communautés étudiées. En effet, le cas des membres de la communauté en ligne de Sosh laisse apparaître une forme de gestion de carrières des membres. Ces derniers sont amenés à évoluer d'*Aspirant Sosheur* (à l'entrée) à *Top contributeur* (statut le plus élevé) en passant par plusieurs niveaux intermédiaires de participation. Cette évolution du statut de membre dans la vie de la communauté et dans les activités relationnelles se fait en fonction de la qualité et de la quantité de ses échanges.

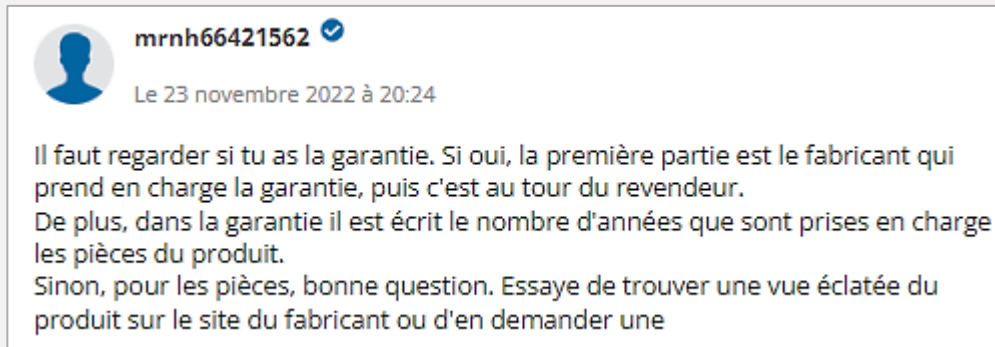
Les marques Darty et Dacia ont choisi quant à elles de mettre tous les membres de la communauté participant à la GRC au même niveau en n'opérant pas de distinction visuelle des

⁴⁰ Dans ce tableau, les trois profils de participants internes utilisés à titre d'illustration relèvent de la même personne (HASA pour l'abréviation de HAmidou SAwadogo). En effet, il s'agit des profils que le chercheur a utilisés pour l'étude netnographique au sein des communautés de marque en ligne considérées.

profils de ces derniers sur la plateforme. Néanmoins, la marque Darty fait une distinction entre les membres standards et les membres qu'elle qualifie de « propriétaire certifié ». Cependant, ce statut particulier n'a rien à voir avec le niveau d'implication du membre dans la communauté, encore moins dans la GRC. En effet, il s'agit d'une distinction qui permet de signifier que le membre en question est effectivement un détenteur du produit, car il a acheté son produit sur le site darty.com ou a fait valider sa possession (sur présentation d'une facture, d'un bon de commande ou d'un bon de livraison par exemple), ce qui lui confère tout de même une crédibilité dans les échanges fondés sur son expérience du produit.

Encadré 4. Un statut particulier dans la communauté Darty : le statut de

« propriétaire certifié » n'est pas un indicateur de performance du membre dans la relation client dans la communauté. Il permet juste d'attester qu'un membre possède effectivement un produit donné. Les messages et réponses données par ce dernier pourraient donc être plus crédibles, car ils seraient plus probablement liés à son expérience personnelle avec le produit en question. L'image ci-après illustre le cas d'un membre propriétaire certifié, reconnaissable grâce au badge de certification (un V dans un cercle bleu) qui accompagne le nom de profil.



Dans cette recherche, nous distinguons deux types de membres de la communauté participant à la GRC déléguée (Amine et Sitz, 2007 ; Sitz, 2006) : les membres de la communauté peu ou faiblement actifs dans la GRC (que nous appelons également les membres périphériques) et les membres de la communauté les plus actifs dans la GRC (les membres centraux). Chaque type de membre a un rôle dans l'animation de la GRC au sein de la communauté qui lui est spécifique.

1. Le rôle et les caractéristiques des membres périphériques

Les membres périphériques de la communauté en ligne (aussi appelés *étoiles filantes* par certains Webconseillers selon nos entretiens) sont peu actifs au sein de la communauté. Ils


n'interviennent en général que de façon ponctuelle. Cependant, ils jouent un rôle important dans la communauté et dans la relation client dans la mesure où s'ils n'apportent pas beaucoup de solutions et de réponses aux messages des autres membres de la communauté, ils sont réputés être de grands initiateurs des interactions au sein de la communauté. Notre étude netnographique au sein de la communauté Sosh couplée avec la différenciation des profils des consommateurs membres de la communauté par cette marque permet de constater cela (cf. Annexe 6). Les membres de la communauté qui introduisent de nouveaux fils de discussion dans la communauté sont les nouveaux membres ou d'anciens membres, bien qu'ils soient faiblement actifs. En effet, ces derniers sont reconnaissables grâce à une marque ronde de couleur rouge avec le chiffre 1 à l'intérieur (Annexe 6). Ils posent des questions à l'ensemble de la communauté et formulent quelques fois des critiques à l'endroit de l'offre de la marque et de la communauté. Par ailleurs, les membres périphériques sont les plus nombreux au sein de la communauté. C'est la raison pour laquelle un Webconseiller de Sosh dit : « *donc on a beaucoup d'étoiles filantes dans la communauté. Donc ce sont des gens qui ont un problème ponctuel, ils viennent sur la communauté, ils trouvent leur réponse en 2 clics et puis ils repartent, on ne les voit plus. [...] Dans les chiffres qu'on a, en gros on a 1 à 3 % d'utilisateurs réguliers qui viennent tous les jours pour interagir. Tout le reste, ça va être des gens qui vont venir de manière sporadique de temps en temps, qui savent que la communauté existe et qu'elle est là pour apporter une solution* » (E8, 8 ans). Ensuite, un chef de produit de Dacia ajoute en disant que « *ce sont les mêmes qui répondent en fait* » (E29, 10 ans) aux questions des autres membres ; ce qui laisse sous-entendre que le nombre des membres peu actifs est élevé. Un Webconseiller de Darty va plus loin en disant : « *ce que je vais essayer de mettre en avant, c'est qu'on a 10 000 000 de visiteurs. Sur ces 10 000 000 de visiteurs, on sait qu'il y a 13,5 % qui reviennent fréquemment sur le site* » (E18, 2 ans). Cette affirmation consistant à dire que 13,5 % des membres reviennent fréquemment sur le site équivaut à dire que 86,5 % de ces derniers ne sont pas réguliers au sein de la communauté. Les membres peu actifs sont donc également majoritaires dans le cas de Darty. En faisant une comparaison de ces chiffres avec ceux du cas de la marque Sosh (qui souligne un taux de 3 % de membres fréquents), nous observons un grand écart. Cela souligne l'idée que les consommateurs sont plus actifs dans les communautés en ligne des produits électroménagers (qui engage plus d'interventions sur les produits) que dans les communautés en ligne des produits de la télécommunication qui rencontre moins de difficultés.

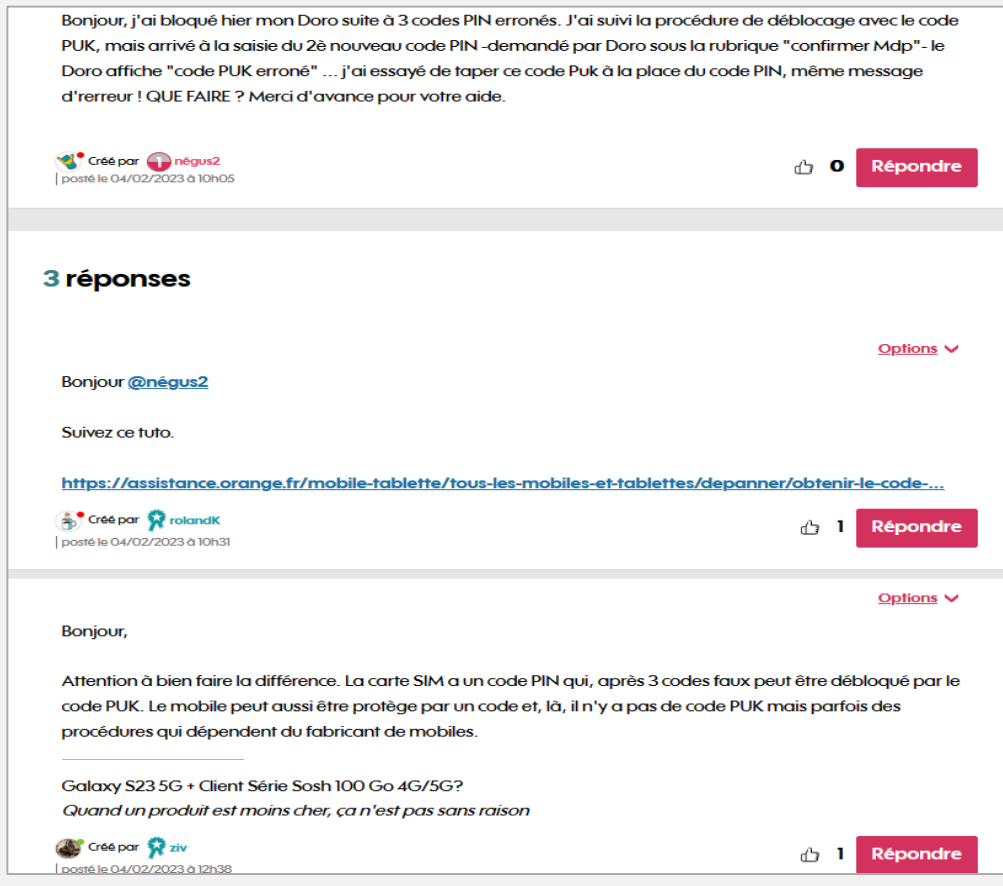
2. Le rôle et les caractéristiques des membres centraux

Les membres les plus actifs de la communauté (également appelés *ambassadeurs* par certains Community managers ou *défenseurs de la marque* par d'autres ou encore *fans inconditionnels* d'après nos entretiens) sont très engagés au sein de la communauté. Dans le cas de Sosh qui a opté pour la distinction des membres de sa communauté, les membres les plus actifs dans la relation client au sein de la communauté sont appelés *Top contributeurs*. Ces derniers bénéficient de certains avantages que nous exposons en détail dans le chapitre suivant (les motivations des membres centraux).


Les membres centraux jouent un rôle très important dans la communauté et dans la GRC. En effet, ils interviennent très fréquemment sur des sujets, questions et demandes formulés par les membres faiblement actifs. Ils sont donc d'une grande aide pour ces derniers en apportant beaucoup de solutions et de réponses aux messages en se basant généralement sur leur expérience personnelle et leur expertise. Ils sont également très actifs sur des sujets de co-construction de produits développée par la marque au sein de la communauté en donnant leurs avis et en proposant des idées d'amélioration de ces projets de produits.

Encadré 5. Identification des membres centraux dans la communauté

Sosh : dans le cas de Sosh, les membres les plus actifs (appelés Top contributeurs) sont reconnaissables par le symbole  qui accompagne leur nom de profil. Ils sont en général les premiers à réagir pour apporter des réponses aux questions et préoccupations des autres membres.



Bonjour, j'ai bloqué hier mon Doro suite à 3 codes PIN erronés. J'ai suivi la procédure de déblocage avec le code PUK, mais arrivé à la saisie du 2è nouveau code PIN -demandé par Doro sous la rubrique "confirmer Mdp"- le Doro affiche "code PUK erroné" ... j'ai essayé de taper ce code Puk à la place du code PIN, même message d'erreur ! QUE FAIRE ? Merci d'avance pour votre aide.

Créé par  négus2
| posté le 04/02/2023 à 10h05

👍 0 Répondre


3 réponses

Options ▾

Bonjour @négus2

Suivez ce tuto.

<https://assistance.orange.fr/mobile-tablette/tous-les-mobiles-et-tablettes/depanner/obtenir-le-code-...>

Créé par  rolandK
| posté le 04/02/2023 à 10h31


👍 1 Répondre

Options ▾

Bonjour,

Attention à bien faire la différence. La carte SIM a un code PIN qui, après 3 codes faux peut être déblocué par le code PUK. Le mobile peut aussi être protégé par un code et, là, il n'y a pas de code PUK mais parfois des procédures qui dépendent du fabricant de mobiles.

Galaxy S23 5G + Client Série Sosh 100 Go 4G/5G?
Quand un produit est moins cher, ça n'est pas sans raison

Créé par  ziv
| posté le 04/02/2023 à 12h38

👍 1 Répondre

Alors que les membres les plus actifs (centraux) sont minoritaires dans la communauté, leur implication dans la GRC au sein de la communauté en ligne reste incontestablement très importante.

3. Les membres hybrides

Selon nos entretiens, d'autres acteurs que nous appelons membres hybrides en raison de leur double casquette prennent part à la GRC au sein des communautés de marque en ligne. Ces membres ont été identifiés particulièrement dans les cas de Sosh et Dacia. Il s'agit notamment de certains employés de la marque qui sont également membres de la communauté en ligne. Ces membres agissent en leur nom propre (et non au nom de la marque) dans la mesure où leurs missions au sein de l'entreprise propriétaire de la marque ne sont pas en lien avec la GRC et qu'ils n'ont pas été investis par la marque pour agir en son nom dans la communauté de marque.

A titre d'illustration, nous pouvons citer le cas d'un responsable des ressources humaines de Sosh également membre de la communauté en ligne de Sosh. Ces membres hybrides sont tenus de participer à la vie de la communauté et à la GRC en leur nom propre sans engager la marque et peuvent faire partie, selon leur degré d'expertise et d'implication, soit des membres périphériques, soit des membres centraux de la communauté. A ce titre, ils sont confondus aux consommateurs même, dans la mesure où le profil associé à ces membres hybrides sur le site communautaire est identique à celui des consommateurs membres.

La distinction des membres hybrides des autres types de membres est importante dans la mesure où ils peuvent être tentés d'outrepasser leur statut de membre. En effet, selon le responsable relation client de Sosh, même s'ils font partie du personnel de la marque, ils ne sont pas habilités à répondre aux demandes des clients au nom de la marque. Si cette dernière ne leur interdit pas de répondre aux questions des autres membres de la communauté, ils doivent le faire en leur propre nom (en tant que consommateur des produits de Sosh et non en tant que membre du personnel de la marque). Ces propos du responsable relation client de Sosh donnent plus de détail : *« après en dernier ressort, on [l'équipe Sosh] a une autre catégorie de population qui peut nous poser des problèmes, c'est des salariés qui répondent en tant que contributeur lambda. Ils ont le droit. Après tout, déjà tout salarié peut être client et a le droit de témoigner en tant que client. [...] Donc, ça a pu nous arriver d'avoir des salariés de ce genre. Mais, on va avoir des salariés qui vont être bienveillants, qui vont vouloir aider, mais qui malheureusement oublient qu'il y a des conseillers qui sont là et qu'eux, ce n'est pas leur travail. Mais qu'il dise à un client "donnez-moi vos coordonnées en privé", même à titre de salarié ce n'est pas son job. [...] Donc, il y a des salariés parfois qui par bienveillance, mais qui ont débordé de leur rôle, ils n'ont pas à le faire ou par bêtise, écrivent des choses qu'ils ne devraient pas faire ou écrire »* (E1, 9 ans).

Les membres hybrides peuvent donc représenter un risque à la bonne marche de la GRC au sein des communautés en ligne. Ils peuvent ainsi divulguer par mégarde des informations confidentielles de la marque. Ils peuvent également être source d'insatisfaction des clients ou prospects (qui peuvent même aboutir à des poursuites judiciaires) par des dépassements de rôles. Les marques qui délèguent leur GRC à leurs communautés en ligne ont donc intérêt à sensibiliser et à mettre en place un système de surveillance pour éviter de tels abus qui pourraient altérer la relation avec les clients de la marque (cf. chapitre 6).

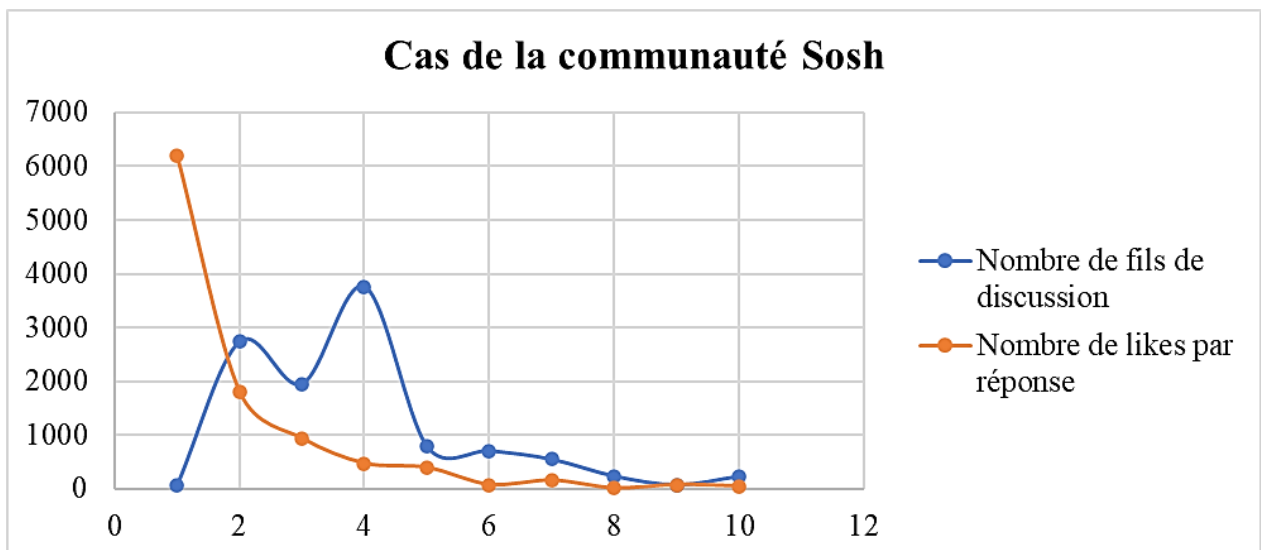
Analyse des interactions au sein de la communauté en ligne

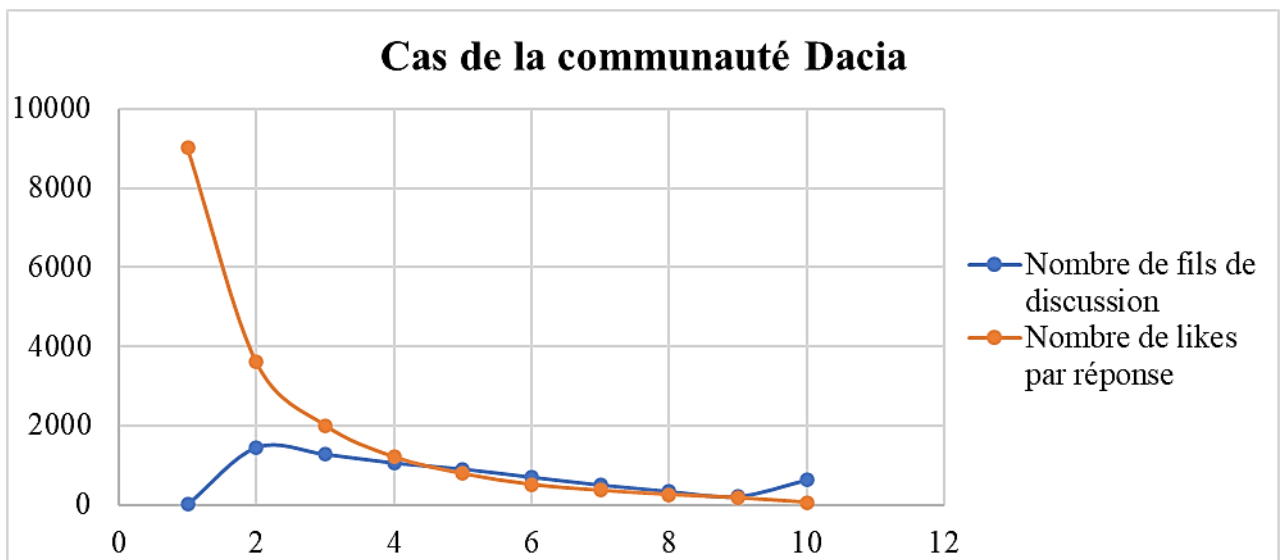
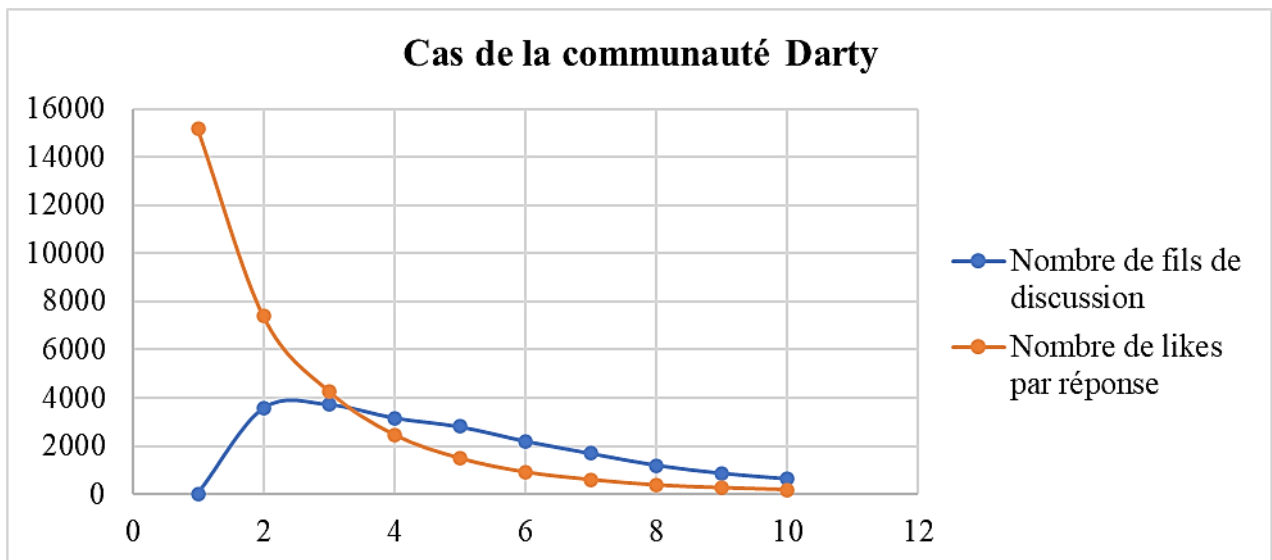
Après les acteurs et leurs rôles dans la GRC au sein de la communauté, nous nous intéressons aux échanges relationnels proprement dits. D'après notre observation participante, les membres de la communauté utilisent le canal de la communauté pour poser des questions précises et donner leurs avis (retour d'expérience) sur les différents produits et services proposés par la marque. Une des questions que nous nous sommes posée est la suivante : Est-ce que ces échanges initiés aboutissent toujours à des réactions des membres de la communauté ?

1. Longévité des interactions au sein de la communauté

La première chose que nous avons regardée pour investiguer la longévité des interactions au sein de la communauté en ligne est le nombre de réponses apportées à un fil de discussion donné. Pour ce faire, nous avons réalisé des analyses statistiques descriptives des fils de discussion extraits sur les plateformes des communautés en ligne. Nous avons aussi regardé l'évolution du nombre de *likes* par réponse donnée par les membres de la communauté. Le protocole de traitement ayant permis d'obtenir ce graphique est détaillé à l'Annexe 3. Les graphiques suivants présentent les résultats :

Figure N° 12 : Evolution de la durée de vie des fils de discussion





Ces graphiques représentent l'évolution de la durée de vie (en termes de nombre de réponses reçues) des fils de discussion et du nombre de *likes* par réponse. L'axe des abscisses indique le nombre de réponses reçues, tandis que l'axe des ordonnées désigne le nombre de fils de discussion et le nombre de *likes* pour chaque réponse reçue. En observant les trois graphiques, nous pouvons faire plusieurs remarques. D'abord, quasiment tous les fils de discussion (demandes) reçoivent au moins une réponse des membres de la communauté. Ensuite, les graphiques (qui ont tendance à prendre la forme d'une cloche) montrent que la plupart des fils de discussion ont une longueur comprise entre 1 et 5 réponses. Cela est appuyé par le nombre de *likes* qui est plus accentué pour les cinq premières réponses émises par les membres de la communauté. Au-delà de 5 réponses, l'évolution du nombre de fils de discussion et l'évolution du nombre de *likes* décrivent des courbes décroissantes. L'évolution des courbes traduit l'idée que les individus trouvent généralement des réponses à leurs requêtes dans les

cinq premières réponses données par les membres de la communauté en ligne. Cette durée de vie décroît et tend à s'éteindre à partir de la neuvième réponse. L'analyse que nous pouvons faire de ce graphique traduisant le couple « durée de vie du fil de discussion ; nombre de *likes* », est que les membres de la communauté qui réagissent en premier sur les demandes des autres membres détiennent les informations et les compétences nécessaires pour trouver une solution aux problèmes posés. Ces conclusions sont confortées par les entretiens réalisés. Un Webconseiller de Sosh affirme : *« tout le contenu ou l'aide que vont trouver les personnes en allant sur la communauté, [...] c'est-à-dire que 24 h sur 24, 7 jours sur 7, les clients ils aiment aussi se débrouiller tous seuls hein ! Si je peux trouver la réponse par moi-même, je préfère. [...] C'est peut-être un peu plus satisfaisant pour certains clients de trouver la réponse plutôt que de devoir subir l'appel téléphonique et qui est toujours quand même une contrainte »* (E3, 6 mois). Le responsable marketing digital de Darty ajoute en disant : *« C'est [la relation client par le canal de la communauté en ligne] 100 % efficient. Et nous, on s'en félicite parce que les techniciens experts du SAV qui interviennent sur la plateforme, quand ils interviennent, c'est vraiment pour apporter un complément d'information technique qui reste vraiment dans le spectre de leur métier. Et nous, on est plutôt content de ce point de vue-là, c'est une très belle surprise et finalement normalement, un forum FAQ, ça sert à ça [apporter des réponses aux clients et prospects] »* (E20, 4 ans). Ensuite, c'est au tour d'un chef de projet de Dacia de renchérir en affirmant : *« Il y a 90 % des questions qui vont être traitées par la communauté elle-même, des fans de Dacia et des ambassadeurs, des gens qui répondent. Parce que c'est des fans, moi je les appelle des ambassadeurs, ils ne sont pas officiellement désignés par la marque, mais on pourrait presque le faire. [...] Donc, on a 90 % des réponses qui sont traitées par la communauté elle-même. Et puis il y en a 10 % qui nécessitent un investissement de la part de la marque, et ces questions-là, nous on les prend »* (E29, 10 ans).

Le fait que la communauté réponde à la grande majorité des questions et demandes posées s'avère avantageux à la fois pour les consommateurs (membres et prospects), mais aussi pour les marques. En effet, ces réponses demeurant asynchrones peuvent être consultées ultérieurement par d'autres. Nous notons également que l'animation de la relation client par le canal de la communauté de marque en ligne est essentiellement effectuée par les membres de la communauté que sont les clients de la marque, mais aussi les clients potentiels et toutes les personnes qui s'intéressent à la communauté, y compris les membres hybrides. Les membres de la communauté de marque s'investissent ainsi dans cette activité relationnelle rendant

minimales les interventions des employés de la marque impliqués dans la GRC (Webconseillers et Community managers).

La netnographie a permis également d'observer le temps moyen nécessaire pour obtenir une réponse suite à l'initiation d'un fil de discussion au sein des communautés en ligne. Il diffère d'une communauté à une autre. Dans le cas de Sosh et de Darty, lorsqu'une demande est formulée par un membre de la communauté, il faut en moyenne entre un quart d'heure et une heure pour obtenir une première réponse. Dans le cas de Dacia, cette durée est rallongée et peut aller jusqu'à plusieurs heures. En effet, notre observation a permis de constater que les messages postés sur la communauté de Dacia passent d'abord en modération avant d'être visibles sur la plateforme de la communauté. Cela entraîne forcément un allongement du temps de réponse. Dans les cas de Sosh et Darty, tout message posté est visible instantanément sur la plateforme de la communauté, ce qui permet de fluidifier et rendre plus efficace les activités de GRC au sein de la communauté en ligne.

2. L'organisation des échanges au sein de la communauté

Comme nous l'avons souligné au point précédent, plusieurs types de membres coexistent au sein de la communauté de marque en ligne : les membres internes regroupant les employés et les prestataires de la marque et les membres externes constitués par les consommateurs faisant partie de la communauté. Ainsi, lorsqu'une interaction est initiée pour une demande par un membre de la communauté, une organisation des interactions s'impose. Selon nos entretiens avec les responsables des marques, la priorité d'interventions est donnée aux membres externes pour apporter des réponses. Les membres internes, même s'ils voient les demandes nouvellement formulées par les consommateurs, vont laisser d'abord les membres de la communauté apporter leurs réponses. Cependant, s'il n'y a pas de réponses de la part des membres de la communauté, ce sont les membres internes (les Webconseillers et les Community managers) qui prennent le relais pour apporter des réponses. Ces derniers peuvent aussi intervenir lorsque les membres n'arrivent pas à trouver eux-mêmes une réponse jugée pertinente ou lorsque la demande est très spécifique ou technique. Ils interviennent également lorsque la demande en question nécessite des informations jugées confidentielles (telles que les données personnelles). Cela permet aux membres de la communauté de marque de s'exprimer avec leurs propres mots et aussi de contribuer efficacement à la gestion de la relation de la marque. Cela permet aussi d'éviter de gêner les membres externes par des intrusions trop fréquentes de la marque dans les interactions au sein de la communauté ; ce qui pourrait les

décourager à s'impliquer davantage dans cette relation client. Cette organisation est observable pour les trois cas considérés :

« Le but [de la gestion de la relation client par la communauté] ce n'était pas que les conseillers répondent tout de suite, c'était vraiment que les autres clients d'abord leur répondent en disant "est-ce que tu as essayé d'éteindre ton téléphone" ou des choses comme ça. Et si vraiment on voyait qu'il fallait rentrer dans le dossier et faire des trucs à but commercial et des choses comme ça, là le conseiller intervenait. Donc, il y avait des consignes hein ! Par exemple moi je disais aux conseillers de ne pas répondre avant une demi-journée. Le but ce n'était pas d'étouffer les clients dans le sens où si on intervenait trop vite, le client il se disait "ça ne sert à rien que j'aide, il y a des conseillers derrière, il y a des professionnels derrière". Donc ça, c'était vraiment le plus gros truc » (E1, 9 ans) (Responsable relation client de la communauté Sosh).

« Si je laisse un de mes techniciens parler, il va te dire : "Eh bien, c'est la goulotte de ton lave-linge qui est percée". Alors qu'en fin de compte les gens ils vont peut-être, te dire que c'est le joint de ta machine à laver. Les autres ont peut-être des lave-linges et donc en fin de compte, je laisse les gens discuter avec leur langage à eux. On va avoir une discussion avec les termes qui vont leur venir à l'esprit. Et moi, c'est ces termes-là qui sont essentiels parce qu'ils seront riches. Si je laisse, moi, mes techniciens parler, non seulement les gens ils ne vont plus parler, ils vont juste lire, mais ce sera toujours un langage spécifique. [...] Ces gens-là, leur naturel, leur niveau de compétence, leur langage, c'est pour moi la richesse de ma communauté. J'ai tout intérêt à leur demander d'abord de s'exprimer avant de les aider » (E17, 3 ans) (Responsable de la communauté Darty).

« Sinon pour toutes les autres questions, on va laisser les internautes répondre et c'est ce qui fait vraiment la richesse de la communauté. Et vraiment moi, une de mes directives personnelles vis-à-vis de l'équipe, c'est de les laisser répondre. Plus on va les laisser répondre, plus on va aller leur permettre de s'exprimer avec des mots, mieux ça va permettre, nous déjà de comprendre comment eux ils posent des mots sur des symptômes, sur des diagnostics [...]. En fait, c'est le principe même d'une communauté : plus les utilisateurs vont prendre cette solution en main, mieux ça va marcher. Et nous derrière, forcément, avec les insights qu'on va pouvoir

développer de par leur comportement, on va derrière encore plus améliorer la plateforme pour leur permettre de leur rendre service bien évidemment » (E20, 4 ans) (Chef de projet digital la marque Darty)

« Je sais que régulièrement les équipes marketing reçoivent des demandes de réponse [...] Et ils vont laisser la communauté d'abord répondre. Si la question est trop technique ou qu'elle revient et qu'on sent qu'il y a une vraie demande pour avoir une clarification, le modérateur va récupérer en fait la question et va la transmettre aux personnes de Dacia France qui s'en occupent côté marketing. Et si eux n'ont pas la réponse, ils vont s'adresser et remonter la question au niveau supérieur » (E32, 8 ans) (Responsable de la communauté Dacia).

Cette organisation mise en place par les marques est appréciée par les membres de la communauté en ligne. En effet, puisque les membres du personnel interviennent généralement en dernier ressort, les membres de la communauté ont la possibilité d'échanger entre eux sur des questions et sujets qui les intéressent. Les interventions de la marque ne sont donc pas perçues comme intrusives. Bien au contraire, pour les membres, l'intervention du personnel de la marque en dernier lieu dans les échanges permet d'apporter des précisions et de rassurer les membres quant à la véracité de certains propos. Ainsi, un membre actif de la communauté Darty affirme :

« Je prends le cas que j'ai cité tout à l'heure : les messages qui n'ont pas de réponses parce que personne n'a la réponse peuvent être répondu par ces agents de Darty. Donc c'est important qu'ils [Conseillers de Darty] soient aussi là, surtout qu'ils ne répondent pas tout le temps aux appels quand on les appelle. Donc s'ils sont présents dans la communauté, pour moi ça me rassure un peu parce qu'ils vont regarder les solutions apportées par les autres clients. Et peut-être que je ne l'ai pas dit, mais souvent les solutions des clients ne sont pas bonnes et ne fonctionnent pas. Donc, si les agents qui sont formés aux produits sont là, ils pourront voir ces mauvaises solutions et les rectifier et apporter les bonnes solutions. Donc pour moi c'est important leur présence » (E23, 4 ans).

II. Une délégation partielle des activités relationnelles à la communauté de marque

Pour mettre en évidence les activités de GRC déléguées par les marques à la communauté en ligne, nous avons dans un premier temps posé la question aux responsables des marques afin de relever leurs avis sur le sujet. Nous avons également effectué des prises de notes lors de notre observation participante au sein des communautés en ligne pour mettre en lumière les demandes sur lesquelles les membres de la communauté interviennent et celles sur lesquelles le personnel de la marque intervient. Ensuite, nous avons réalisé une analyse de topics sur la base des données d'interactions des membres que nous avons extraites sur les plateformes des communautés. Et dans un troisième temps, nous avons mis en perspective les deux résultats (résultats obtenus de l'analyse des entretiens et ceux issus de l'analyse des interactions des membres sur les sites communautaires) pour en tirer des conclusions.

Les activités déléguées selon les responsables de la marque

En analysant les entretiens réalisés et les prises de notes de l'observation participante, nous remarquons que les activités de GRC déléguées à la communauté en ligne diffèrent selon les cas considérés : des marques comme Sosh et Dacia réalisent une délégation quasi-totale de leur GRC, tandis que la marque Darty opte pour une délégation restreinte à quelques activités seulement. Cette différence pourrait s'expliquer par le nombre de références vendues par ces marques. Si les marques Sosh et Dacia ont des gammes relativement courtes rendant plus simple la gestion de leurs produits et de leurs consommateurs, la marque Darty propose une gamme très large de produits, ce qui rend plus complexe la gestion de ses consommateurs. Ainsi, pour conserver un niveau important de contrôle de ses consommateurs, la marque Darty se doit de restreindre les activités de GRC déléguée à sa communauté.

1. Une délégation quasi-totale des activités de GRC à la communauté en ligne

Lorsque l'on s'intéresse aux activités déléguées par Sosh, les analyses révèlent que la marque délègue quasiment toutes les tâches liées à la GRC à sa communauté en ligne. La communauté a carte blanche pour agir et décider d'accompagner tous les clients de la marque notamment en ce qui concerne le conseil client, l'information, l'orientation client, l'aide à la résolution de problèmes liés à la consommation/usage des produits de la marque, au service après-vente... Lorsque nous posons la question à un Community manager de savoir sur quels

types de demandes les membres de la communauté Sosh sont amenés à intervenir le plus, voici sa réponse : *« tout type de question client. C'est vraiment très varié hein ! Ils [les membres de la communauté] interviennent un peu sur tout. Alors, des fois leur intervention, elle n'est pas dingue : elle est de dire allez sur tel lien vous allez avoir un "chatteur". On va se dire merci super, ça ne va pas aider les autres. D'autres fois, elles [les interventions des membres de la communauté] donnent vraiment du contenu en disant "pour pouvoir rétracter votre assurance, allez sur ce lien là, tout est expliqué dans la FAC [Frequently Asked Questions], il suffit de faire ça..." »*. Un Webconseiller ajoute en disant : *« [la communauté Sosh intervient sur] tout, franchement de tout hein ! ça va être je ne sais pas moi, quelqu'un va acheter le nouvel iPhone et il ne va pas réussir à le paramétrer ; ça va être "je ne comprends pas ma dernière facture, pourquoi ce montant ?" ; ça va être "j'ai un message d'erreur quand je regarde la télé avec l'abonnement Sosh"... Voilà des choses comme ça »* (E7, 5 ans).

Par ailleurs, lorsque l'on regarde le cas de Dacia, nous pouvons remarquer des similitudes. En effet, les membres de la communauté Dacia peuvent intervenir à tous les niveaux du parcours client. Ils accompagnent le client depuis sa recherche d'informations et de conseils jusqu'à la maintenance (conseil, d'utilisation des produits, entretien, réparations), et bien sûr en passant par la recherche du meilleur concessionnaire automobile, l'assistance au moment de l'achat proprement dit... Pour plus d'éclaircissement, un chef de produit jouant également le rôle de Webconseiller explique :

« Donc ça me [le chef de produit] plaisait beaucoup pour faire intervenir la communauté dans l'ensemble de ce qu'on appelle le Customer pass, donc le cheminement du client. En fait, on avait identifié tout le cheminement depuis le moment où l'idée arrive dans sa tête, il commence à se renseigner sur les réseaux sociaux (donc on a un petit peu parlé là de notre site Dacia France où les gens finalement ils vont voir ce qui se passe, de quoi ça retourne. Ils vont sur Facebook, etc.), ils [les clients potentiels] vont manager une concession [une concession Dacia], ils réfléchissent, ils demandent à leur famille, etc. Et ensuite, ils retournent dans la concession et ensuite ils achètent la voiture. Une fois que la voiture est achetée, ils continuent à être des clients. Ils vont en après-vente, etc. Donc on avait identifié tout ça et on s'était dit à quel moment la communauté peut intervenir. La communauté peut intervenir finalement à tous les points, sauf le moment où le client est dans l'affaire et même ça, on s'était dit pourquoi pas [...] pourquoi pas qu'un client qui n'est pas très sûr de lui

se fasse accompagner par un client déjà de Dacia ! Et ça, ça a été fait non pas en digital, mais en réel » (E29, 10 ans).

A la lumière de ce verbatim, le rôle joué par les membres de la communauté en ligne Dacia va au-delà de celui d'un Webconseiller : en plus du conseil, du suivi et du service après-vente, ces derniers peuvent être impliqués dans l'accompagnement des consommateurs du début à la fin. Ils sont ainsi assimilables à des membres d'une même famille qui sont disponibles les uns pour les autres. Par ailleurs, la marque Dacia prend également en compte la gestion et la protection des données personnelles des individus. Ainsi pour les activités nécessitant l'intervention des données personnelles, la marque permet et met en place la rencontre physique des membres impliqués dans la relation client. Cela évite des échanges publics (sur la plateforme de la communauté) de ce type d'informations, ce qui permet de rassurer les membres.

Par ailleurs, si les paragraphes précédents donnent l'impression que les membres de la communauté interviennent sur toutes les activités relationnelles de la marque, certaines restent en revanche du ressort des employés de la marque. En effet, la marque Sosh fait le choix de ne pas déléguer deux activités relationnelles. La première concerne les activités GRC faisant intervenir des données personnelles des clients (« *nom, adresse, contact téléphonique, mail...* »). Ce choix de la marque de ne pas déléguer ce type de tâche est motivé par la volonté de respecter la réglementation en vigueur en matière de gestion des données personnelles. En effet, vu que les interactions entre membres au sein de la communauté en ligne sont publiques et peuvent être consultées par tout le monde (y compris les personnes ne faisant pas partie de la communauté), l'accès à ces données relationnelles est jugé trop sensible pour être délégué. Ainsi la signature ou la modification proprement dite d'un contrat, la finalisation d'un achat, le règlement d'une facture... sont des activités exclusivement réservées aux membres internes de la communauté (en l'occurrence les Webconseillers et les Community managers).

Encadré 6. GRC et données personnelles : lorsque la demande d'un membre nécessite obligatoirement, l'intervention de la gestion des données personnelles, les membres internes de la communauté (en l'occurrence les Webconseillers) prennent directement en charge cette demande. Ils envoient un lien à l'initiateur de la demande permettant ainsi de communiquer en message privé avec ce dernier et trouver une solution. Cela permet d'assurer la protection des données personnelles des membres de la communauté de marque en ligne impliqués dans la GRC.

The screenshot shows a community post and its solution. The post is from a user named 'iguins' and describes a problem with a technician's visit and a 69€ charge. The solution is from 'Laura_M' and offers to help with the reimbursement by providing contact details via a private message.

bonjour a toutes et a tous
suite a un soucis d internet j ai contacte le service client sosh qui après des essaies de leur coté ont décidé de faire intervenir un technicien .
donc au passage du technicien il s avère que le problème venait de la box HS.
après remplacement par le technicien, tout a refonctionne correctement
seulement voila on me facture son deplacement a 69€.
le probleme venant de leur materiel, et non de mon installation telecom domestique, il n est pas normal de me facturer ceci.
quelle demarche puis je faire pour esperer un remboursement
merci de votre aide
bonne soiree a toutes et a tous

Créé par **iguins**
| posté le 24/07/2022 à 19h22

1 Répondre

Solution approuvée Options

✓ Bonjour **@iguins**,

Vous avez raison.
Afin de vous apporter mon aide pour le remboursement du déplacement de technicien, je vous invite à me communiquer vos coordonnées (nom, prénom, numéro de ligne fixe, adresse postale complète, numéro de mobile), par message privé, en cliquant sur le bouton suivant :

Envoyer un message privé

Bonne journée
Laura

Conseillère Spécialiste Commercial
Ma réponse vous a aidé ? Acceptez-la comme solution !
[Voir la solution dans l'envoi d'origine](#)

Créé par **Laura_M**
| posté le 27/07/2022 à 12h16

1 Répondre

La deuxième activité relationnelle sur laquelle la communauté en ligne de Sosh n'intervient pas concerne la prospection de nouveaux clients. C'est pourquoi le responsable relation client Sosh affirme : « *notre communauté est peu présente du coup, elle n'est pas fortement influente sur la partie prospect. [...] Elle n'est pas tellement influente sur les prospects enfin sur la partie pur business. Elle va être influente en termes d'image et encore, mais elle interagit très peu voire pas du tout avec les prospects* » (E1, 9 ans). Le choix de ne pas déléguer

cette activité est motivé par plusieurs éléments. En effet, en raison d'éventuelles présuppositions sur les commerciaux de façon générale, certains prospects peuvent confondre les membres de la communauté à ces derniers et tenir des propos mal placés, voire injurieux, à leur rencontre. Et cela peut entraîner des mécontentements de certains membres et conduire à une baisse de leur engagement dans la GRC. A ce propos, le responsable relation client Sosh raconte une expérience qu'il a vécue : *« ça pour le coup, on [Sosh] a tenté à un moment donné, on avait essayé du chat communautaire sur les pages boutique, e-boutique (donc dans la boutique sosh.fr). On avait tenté, comme il y a sur certains sites hein, du chat communautaire. Donc on déportait nos membres, Top membres ou pas hein peu importe, avec la possibilité d'aller discuter avec des prospects dans la boutique, poser des questions. Ça n'a pas vraiment marché. On avait quand même deux ou trois personnes qui ne faisaient que ça. [...] Mais le problème, c'est que même en mettant un panneau que ce n'était pas la marque Sosh qui répondait, mais des personnes clientes comme eux. Même ça, en fait les gens interpellaient et parlaient mal aux personnes comme si c'était les gens du service client quoi ! Donc on a laissé cette expérience de côté »* (E1, 9 ans).

Deux autres raisons supplémentaires pourraient expliquer la non délégation de la prospection de nouveaux clients à la communauté en ligne. D'abord, il y a le principe même de communauté. En effet, selon un membre central, la communauté doit permettre d'interagir entre individus partageant des centres d'intérêt commun. Autrement, cela pourrait dénaturer l'esprit d'entraide de la communauté en l'inscrivant dans une logique purement commerciale. C'est ce que disent les propos suivants : *« ce que j'aime, c'est le principe même de la communauté : on s'entraide en cas de problème. Cela nous sort de la simple relation "client ayant un problème" versus "fournisseur faisant du support". Avec une communauté, chacun peut être acteur. Bien sûr, une partie du support restera du ressort de l'équipe Sosh. Mais on voit que des clients prennent du temps pour partager leur expérience ou aider les autres : certains sont devenus des top-contributeurs, d'autres interviennent plus ponctuellement, mais l'état d'esprit est là »* (E11, 10 ans, membre central de la communauté Sosh).

Enfin, dans le cas de Dacia, une activité de GRC n'est pas confiée à la communauté en ligne : la gestion des plaintes des clients jugés très mécontents. Ces derniers viennent sur la communauté pour faire savoir leur insatisfaction vis-à-vis de la marque et des difficultés rencontrées. Si la communauté en ligne peut leur donner des renseignements, des solutions et des orientations concernant les réclamations et les réparations des véhicules, la plupart du temps, ce sont les modérateurs qui les identifient et les contactent en privé (par mail ou par

téléphone) afin de trouver une solution plus adaptée à leurs soucis. Pour étayer cette idée, un Webconseiller explique :

En fait, on [l'équipe Dacia] va essayer de répartir les choses différemment : si c'est une plainte client, ce n'est pas à travers les réseaux sociaux qu'on va le traiter. Soit on va réussir à identifier le client et on va prendre contact directement avec lui, mais c'est le garage qui va le faire. Voilà, ou alors il y a le service relation client qui est une hotline [...]. Et là, c'est le groupe Renault qui va intervenir auprès du garage pour comprendre quelle est la situation et tenter de trouver une solution. Et ce n'est pas les réseaux sociaux qui permettent de faire ça. [...] Alors parfois, la réponse ne plaît pas, je [Webconseiller] peux le dire, c'est déjà arrivé. Mais dans ce cas-là, on ne le traite pas à travers les réseaux sociaux. On [Dacia] prend contact avec la personne directement quand on voit qu'il y a un vrai problème. C'est arrivé avec un client qui avait acheté deux Dacia Springs, donc qui était plutôt fan et qui avait un vrai problème et qui était vraiment très très en colère. Bah on essaye de trouver une solution ensemble » (E29, 10 ans).

L'inclusion de la prospection dans les activités de GRC déléguées à la communauté en ligne dans le cas de Dacia pourrait être due au type de produit vendu par la marque. En effet, l'achat d'un véhicule est un achat réfléchi au même titre que l'achat d'une maison, contrairement aux produits de télécommunication qui représentent aujourd'hui des produits de grande consommation (des achats réguliers). Ainsi, le processus d'achat d'un véhicule va au-delà de l'avis des commerciaux de la marque pour inclure les opinions des connaissances, de la famille et des consommateurs experts. Cependant, dans le cas des produits de grande consommation tels que dans le cas de Sosh, les consommateurs se limitent souvent au prix et à l'avis des représentants de la marque, ce qui conduit souvent à de mauvaises expériences. La prospection devient ainsi plus délicate dans ce cas.

2. Une délégation restreinte des activités GRC à la communauté en ligne

Lorsque l'on s'intéresse aux activités de relation client déléguées dans le cas de Darty, les analyses révèlent une délégation de deux activités principales. La première activité concerne les activités de son service après-vente. Les membres de la communauté sont mis à contribution pour s'entraider sur d'éventuelles demandes de conseils d'entretien et surtout de réparation des produits électroménagers : « donc la latitude d'intervention dans la communauté,

c'est le SAV parce qu'on est la communauté SAV, on donne des informations sur les contenus » (E19, 7 ans) (Technicien expert Darty).

La seconde activité concerne les demandes de conseils et d'avis sur les produits avant l'achat formulées par les membres et surtout les prospects. Les membres de la communauté Darty sont ainsi amenés à se prononcer librement sur les avantages et les limites des produits vendus par la marque afin de permettre à l'initiateur de la discussion de prendre une décision adaptée. Les propos de deux Webconseillers interviewés vont bien dans ce sens : *« tout ce qui est conseil, tout ce qui est relatif à l'expérience client, ce sont les consommateurs eux-mêmes qui répondent, et si, c'est ce qui concerne le service après-vente, ce sont... fin ! c'est nous les techniciens qui répondons. [...] On laisse les clients répondre aussi [sur l'aide à la réparation], mais soit on dit au client, c'est bien, c'est la bonne réponse, soit si personne ne répond, on y va [...]]. La communauté Darty est amenée à intervenir sur des questions de conseil au choix d'un produit ou des questions consécutives à un problème rencontré avec un produit »* (E19, 2 ans).

Par ailleurs, contrairement au cas de Sosh, cette GRC n'est pas réservée qu'aux clients Darty, mais à toutes les personnes intéressées qui adhèrent à la communauté comme le stipule le responsable de la communauté : *« alors, il y a les clients, bien évidemment, qui ne sont pas nos clients directs [clients Darty] (des clients de Boulanger, des clients de Cdiscount, d'Amazon...), des clients qui ont acheté le même produit ; et nous [Darty], on peut leur dire voilà, tu as un problème avec ta machine, moi j'ai la connaissance, je peux te donner la solution. Donc les gens ils disent pour eux, c'est génial »* (E17, 3 ans). Pour assurer une crédibilité de ces interventions, la marque met en place des mécanismes de vérification et de certification des membres tels que le statut de « propriétaire certifié ».

Les résultats présentés dans cette section peuvent être résumés par le tableau suivant :

Tableau N° 14 : Les formes de délégation de la GRC selon les activités déléguées

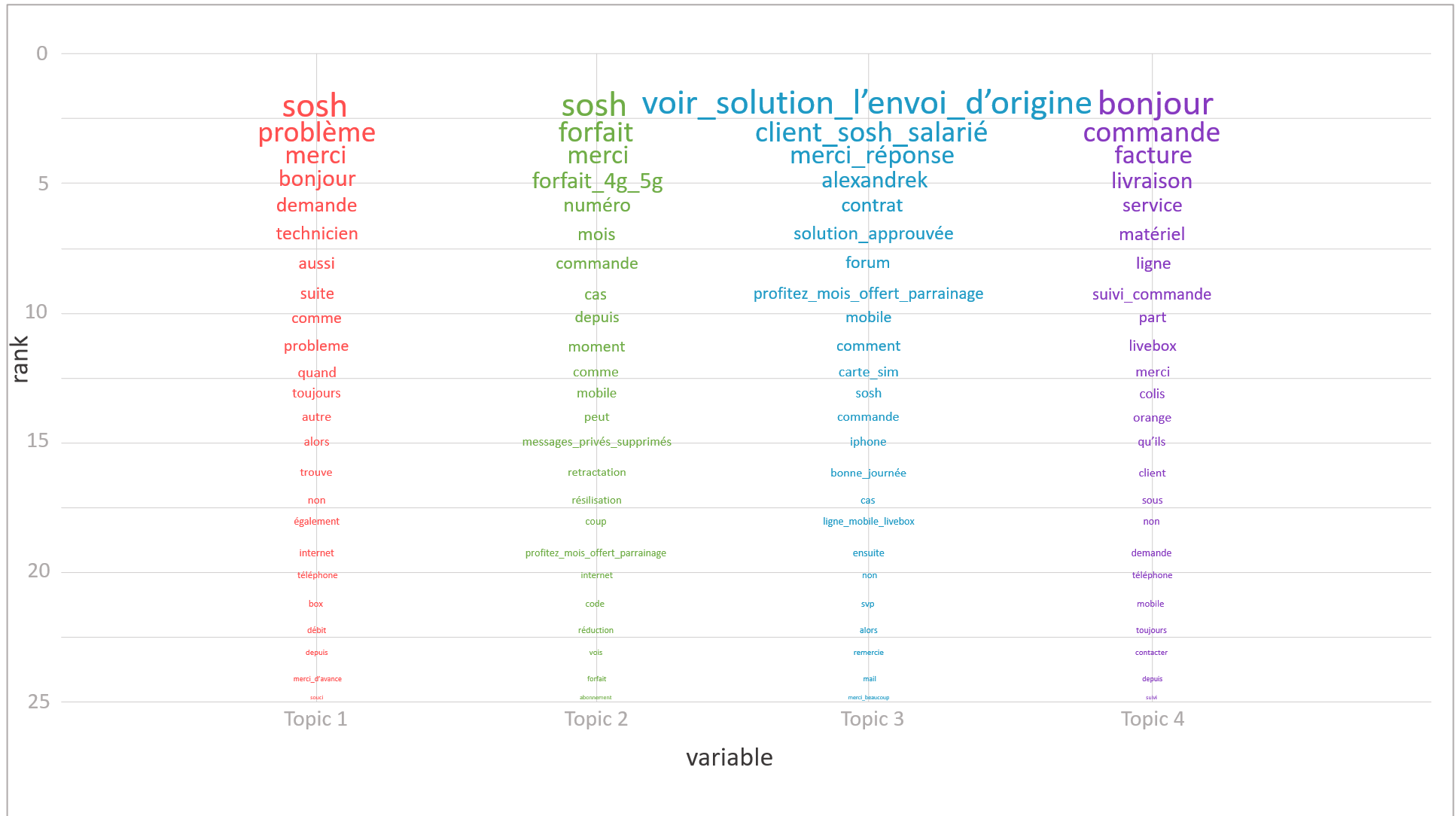
Sosh	Darty	Dacia
Délégation partielle des activités de GRC	Délégation partielle des activités de GRC	Délégation partielle des activités de GRC
Activités non-déléguées :	Deux activités déléguées :	Activités non-déléguées :
Prospection	Conseil avant achat	Réclamation
Activités faisant intervenir les données personnelles des consommateurs (gestion des contrats)	Service après-vente (aide au dépannage des produits)	Activités faisant intervenir les données personnelles des consommateurs (gestion des contrats)

Les activités déléguées selon l'analyse des interactions : une communauté qui s'auto-spécialise

Pour enrichir les enseignements issus des entretiens et assurer une validité de nos résultats, nous avons réalisé une analyse des fils de discussion extraits des plateformes des communautés de marque en ligne considérées afin de faire ressortir les principaux sujets qui sont abordés par les membres des communautés. Ainsi, nous avons réalisé des analyses de *topics* à l'aide du logiciel R (et Rstudio). Nous avons utilisé le package *ldatuning* développé Nikita et Chaney (2020). En effet, le package *ldatuning* permet de déterminer le nombre optimal de sujets (*topics*) en comparant quatre statistiques : Griffiths2004, CaoJuan2009, Arun2010 et Deveaud2014. Ce package est programmé pour rechercher la situation qui minimise Arun2010 et CaoJuan2009 et qui maximise Griffiths2004 et Deveaud2014 (Arun et al., 2010 ; Nikita et Chaney, 2020). Ensuite, les résultats d'une liste réduite de modèles sont comparés pour déterminer lequel a la meilleure distribution des topics entre les fils de discussion extraits (Annexe 4). Ces analyses ont permis d'identifier 4 ; 6 et 5 topics respectivement pour les communautés Sosh, Darty et Dacia. Une fois les *topics* identifiés, nous obtenons un graphique (voir figures 13, 14 et 15).

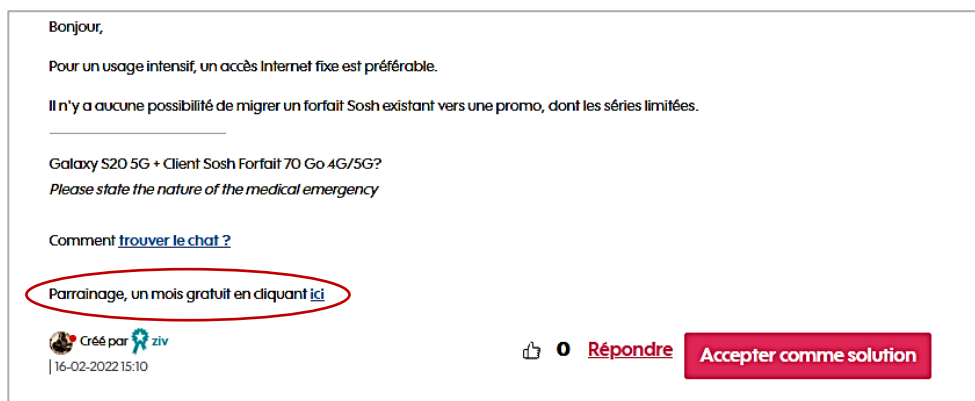
Dans le cas de Sosh, l'analyse de *topics* des fils de discussion extraits de la plateforme de la communauté en ligne donne le graphique suivant (figure 13)

Figure N° 13 : Résultats de l'analyse de *topics* avec *ldatunning* (cas de Sosh)



Le premier sujet qui intéresse les membres de communauté en ligne de Sosh concerne les problèmes que les individus rencontrent avec Sosh (graphique topic 1). Ces problèmes peuvent avoir de plusieurs sources. Ils peuvent être liés à la consommation du forfait Sosh ou à un souci de téléphone. Ainsi, les membres de la communauté Sosh vont initier des discussions certainement dans l'objectif d'avoir un contact avec le service technique d'autant plus que la marque Sosh est une marque *pure player*. Ils sont donc à la recherche de solutions et veulent trouver une personne au sein de la communauté pour les assister. Le second sujet abordé par les membres de la communauté concerne les forfaits Sosh. Les membres discutent des caractéristiques des offres notamment sur la connectivité (4G, 5G...), la portabilité de leur numéro de téléphone, les offres avec ou sans engagement...

Le troisième sujet le plus échangé au sein de la communauté concerne les réponses aux questions : les membres de la communauté viennent apporter leurs solutions éventuelles aux problèmes soulevés. Ils viennent également proposer des idées aux autres. Leurs réponses concernent pour la plupart des messages abordant les questions liées aux forfaits, aux matériels informatiques et logiciels. Par ailleurs, les membres peuvent proposer d'accompagner certains clients avec un contrat ou un code de parrainage afin qu'ils bénéficient de certaines réductions. Cela a pu être observé dans le cadre de la netnographie réalisée au sein de la communauté Sosh comme en témoigne la capture d'écran suivante.

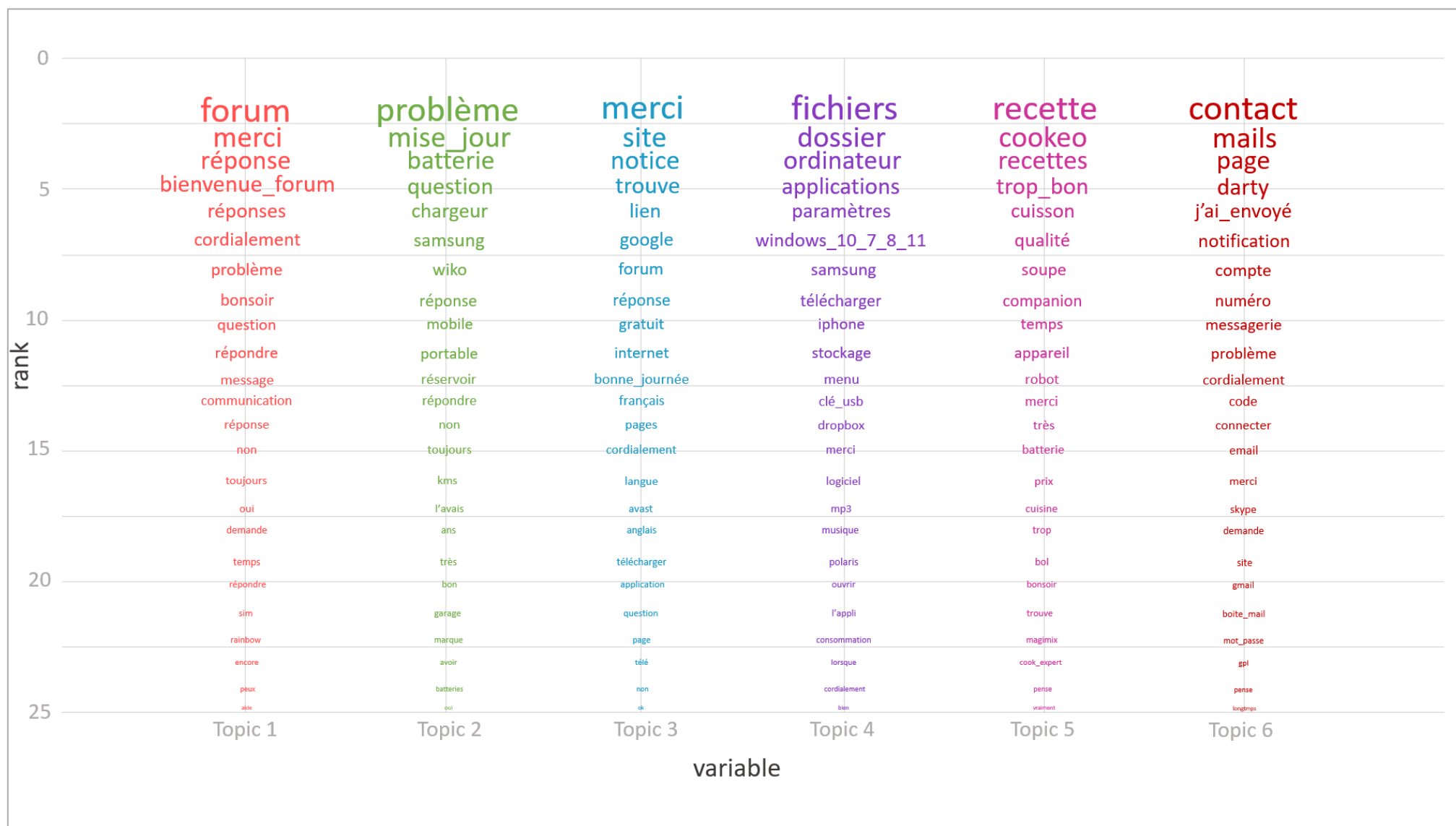


Le dernier sujet abordé par les membres de la communauté traite des commandes et des achats des produits de la marque (forfaits, abonnements, téléphone, besoins...). La communauté est le canal par lequel les clients passent pour avoir des informations sur l'évolution de leurs achats et les délais de livraison de leurs produits. Ce type de sujet fait intervenir en général des données personnelles. Et comme, nous l'avons exposé dans le point précédent, les activités relationnelles nécessitant l'intervention des données personnelles ne sont pas déléguées aux membres de la communauté. Les employés de la marque impliqués dans la communauté

(notamment les Webconseillers) identifient et traitent directement et en privé ce type de demandes (Encadré 6). Nous pouvons donc conclure que les échanges regroupés sous le sujet 4 sont généralement pris en charge et grandement animés par le personnel de la marque elle-même. Ces résultats montrent que la communauté Sosh se spécialise sur trois principales activités relationnelles que sont la présentation des problèmes rencontrés, la présentation de l'offre à la communauté et le service après-vente, c'est-à-dire l'aide des membres en difficulté.

Dans le cas de Darty, l'analyse de *topics* des fils de discussion extraits de la plateforme de la communauté en ligne donne le graphique suivant.

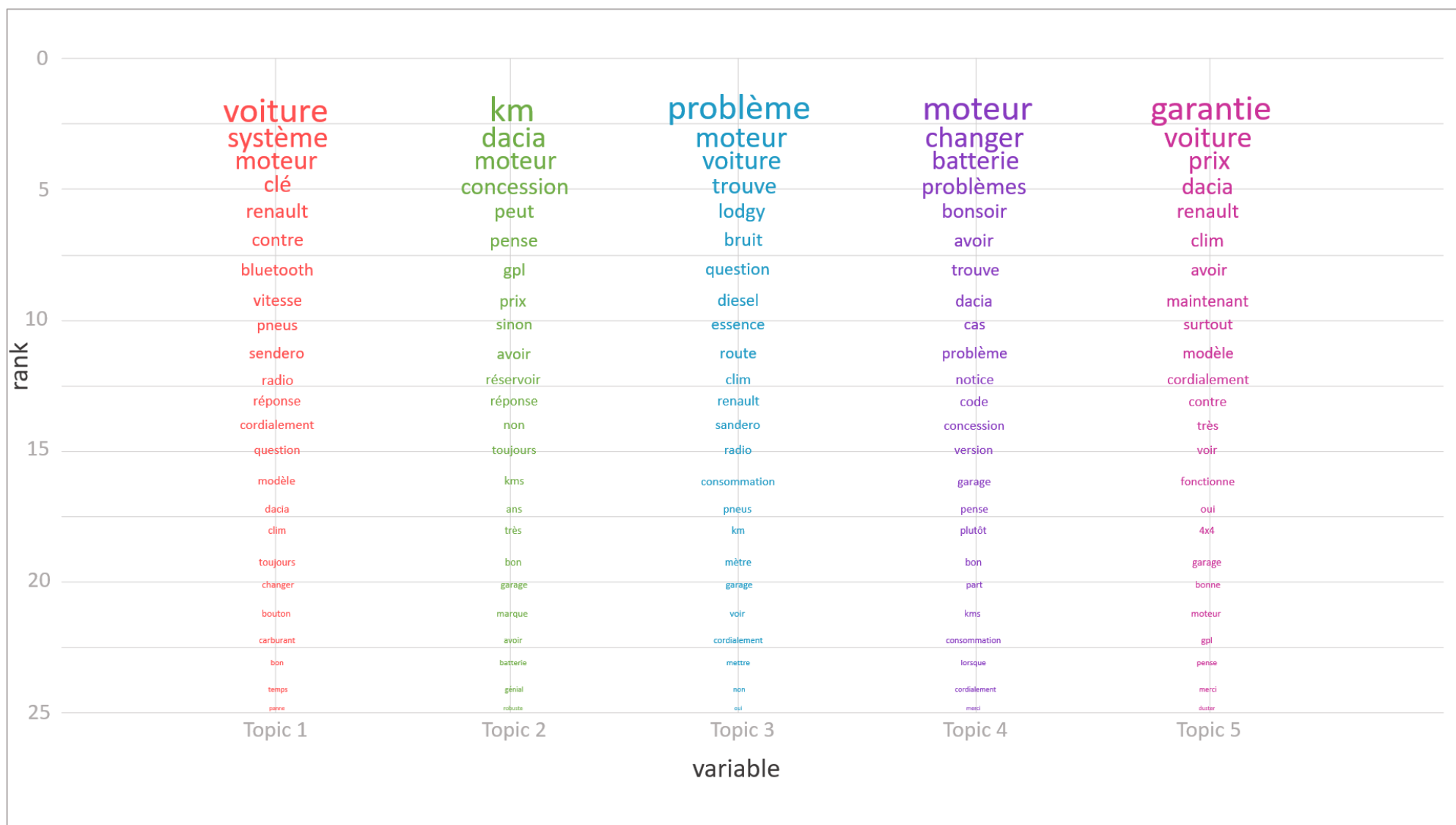
Figure N° 14 : Résultats de l'analyse de *topics* avec *ldatuning* (cas de Darty)



Dans le cas de la communauté en ligne de Darty, les résultats révèlent 6 sujets principaux abordés par les membres. Selon notre échantillon d'étude, le premier sujet traite de la vie de la communauté elle-même, son rôle ainsi que ses liens avec la marque Darty. Ainsi la communauté Darty est présentée comme un forum de discussion permettant d'établir une relation avec la marque Darty. La présence de ce sujet dans les échanges au sein de la communauté est compréhensible. En effet, cette communauté est ouverte à tout le monde et compte plus de 6 000 000 de membres (chiffres de 2023). Ainsi, une prise de contact avec les nouvelles personnes qui rejoignent la communauté nécessite une forme de présentation de la communauté et de son rôle. Le second sujet abordé au sein de la communauté en ligne de Darty est celui des problèmes techniques rencontrés par les membres. Ces problèmes techniques concernent pour la plupart les produits électroménagers et les batteries d'alimentation de ces électroménagers (graphique topic 2). Ainsi, les membres de la communauté viennent exposer leurs problèmes en espérant obtenir une solution pour pouvoir utiliser leurs appareils électroménagers. Il en est de même du quatrième sujet qui évoque également la question des problèmes rencontrés par les membres dans l'utilisation de leurs appareils de type informatique. La distinction des sujets liés aux problèmes rencontrés (électroniques et informatiques) s'explique par la gamme large de la marque Darty qui commercialise à la fois des produits du ménage (réfrigérateur, four, cuisinière...) et des produits électroniques (ordinateur, téléphone, imprimante...).

Le troisième sujet de la communauté Darty est celui de trouver des réponses aux problèmes rencontrés par les individus. Ces derniers ont accès à des informations en ligne disponibles sur le site de la communauté (messages des autres membres sur le site, notices, liens...). Ils ont ainsi accès au service après-vente et aux autres clients à qui ils manifestent leur reconnaissance. Le cinquième sujet parle des avis des membres de la communauté sur les appareils de cuisine. En plus des avis, ils discutent également de recettes de cuisine. Les individus utilisent donc la communauté pour donner leurs avis sur certains produits de la marque, mais également pour partager leur expérience avec ceux-ci. Le sixième et dernier sujet généralement abordé par la communauté Darty concerne les échanges effectués par les membres avec le service client de Darty et aussi avec le service après-vente de la marque. Ils viennent partager leurs propres expériences avec la communauté sur les questions liées aux contacts directs avec Darty. Ce résultat montre que la longueur de la gamme influence positivement le nombre de sujets sur lesquels la communauté en ligne pourrait se spécialiser dans le cadre de la GRC déléguée.

Figure N° 15 : Résultats de l'analyse de *topics* avec *ldatunning* (cas de Dacia)



Concernant le cas de la communauté en ligne de Dacia, les résultats révèlent 5 sujets principaux abordés par les membres. Les deux premiers sujets concernent essentiellement les voitures en général (et les Dacia en particulier) et leur expérience notamment en termes de kilomètres parcourus, de sensations vécues avec leur véhicule Dacia. L'importance de ces sujets qui ne sont pas directement liés aux activités de GRC dans le cas de Dacia est compréhensible, car comme nous l'avons souligné, une partie de ses membres étaient déjà regroupés dans d'autres communautés. Le déplacement de ces membres vers la communauté à l'initiative de Dacia inclut également, en partie, des sujets qui intéressaient ces derniers. En plus des activités de GRC, la communauté en ligne de Dacia devient aussi le lieu, pour les membres, d'échanger sur leur passion commune qu'est la voiture. Ils viennent donner leurs avis/opinions sur les véhicules Dacia grâce à leurs expériences personnelles. C'est le lieu pour eux d'exposer leurs vécus et leur confiance (versus méfiance) envers les produits de la marque.

Les sujets 3 et 4 traitent essentiellement du service après-vente. Les membres de la communauté Dacia échangent sur les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien avec leurs voitures Dacia. Ils vont ainsi échanger sur des problèmes liés à l'utilisation de la voiture (compréhension et activation de certaines fonctions), mais aussi sur des problèmes techniques et des problèmes liés aux pièces (moteur, batterie, carburant...). Le service après-vente est donc l'une des principales activités de GRC sur lesquelles la communauté en ligne Dacia se spécialise.

Le dernier sujet sur lequel la communauté en ligne de Dacia intervient concerne les renseignements sur les offres de la marque. Les membres sont ainsi à la recherche d'informations et de conseils sur les modèles de véhicules vendus par Dacia ainsi que les services accessoires associés à l'achat d'un véhicule. Il peut s'agir entre autres des garanties des véhicules et des pièces du véhicule, des modalités d'assurance des véhicules Dacia, de l'offre de climatisation... Les membres de la communauté contribuent à la GRC en endossant le rôle de conseiller et en venant apporter leur aide à ces consommateurs qui sont en quête de renseignement.

Une forme partielle de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne

L'analyse des entretiens réalisés a souligné que les trois marques ne délèguent pas toutes leurs activités de GRC à leur communauté en ligne. Certaines tâches restent exclusivement réservées au personnel de la marque. Cependant, lorsque nous allons plus loin pour regarder les

activités qui sont déléguées, nous observons une différence entre les trois marques considérées. En effet, la marque Sosh fait le choix de déléguer une grande partie de ses activités de GRC à sa communauté en ligne à l'exception de la prospection et des activités faisant intervenir des données personnelles. Ensuite, lorsque l'on s'intéresse aux activités de relation client déléguées par la marque Darty, les analyses révèlent que la marque délègue principalement deux activités. La première activité concerne les activités de son service après-vente. La communauté est mise à contribution pour s'entraider dans sur d'éventuelles demandes de conseils d'entretiens, d'utilisation et surtout de réparation des produits électroménagers. La seconde activité concerne les demandes de conseils et d'avis sur les produits avant l'achat formulées par les consommateurs et surtout les prospects. Les membres de la communauté Darty sont ainsi amenés à se prononcer sur les avantages et les limites des produits vendus par la marque afin de permettre à l'initiateur de la discussion de prendre une décision adaptée. Enfin, dans le cas de la marque Dacia, les membres de la communauté peuvent intervenir à tous les niveaux du parcours client. Ils accompagnent le client depuis sa recherche d'informations et de conseils jusqu'à la maintenance (conseil, d'utilisation des produits Dacia, entretien, réparation). Cependant, en ce qui concerne la gestion des réclamations, même si la marque n'interdit pas aux requérants de manifester leurs mécontentements au sein de la communauté en ligne, elle préfère internaliser cette activité et la gérer en dehors de la communauté. Ainsi selon ces résultats, la délégation de la GRC à la communauté de marque reste partielle, car les marques ne délèguent pas toutes les activités de GRC à la communauté en ligne. Même si certaines marques délèguent la quasi-totalité des tâches, elles en réservent certaines pour des raisons telles que la protection des données personnelles des membres de la communauté ou la volonté de satisfaire le plus vite possible certains consommateurs très mécontents.

Par ailleurs, l'analyse des fils de discussion des communautés de marque en ligne montre que ces communautés sont plus actives sur quelques activités particulières de GRC dont les principales concernent les demandes renseignement, les conseils avant et post achat et le service après-vente. Ainsi ces résultats viennent apporter plus de précisions aux conclusions issues de l'analyse des entretiens. En effet, si les entretiens montrent que la délégation de la GRC est partielle, l'analyse des topics permet de dire que les communautés de marque en ligne ont tendance à se spécialiser sur un nombre limité d'activités. Par exemple, la marque Dacia n'exclut pas la prospection de nouveaux clients par le canal de sa communauté en ligne. Cependant, cette communauté n'est pas active sur cet élément de la relation client. Ces analyses permettent donc de conforter le résultat selon lequel les marques ne délèguent pas toutes les

activités relationnelles à leurs communautés en ligne. Et même si éventuellement elles décident de déléguer toutes les activités de la GRC, la communauté choisira certaines activités sur lesquelles elle se spécialisera. Elle privilégie les activités de GRC qui représentent des intérêts pour ses membres (conseils, services après-vente...) au détriment de celles qui ne présentent des intérêts que pour la marque telles que la prospection.

Par ailleurs, nos résultats montrent que des marques telles que Sosh et Dacia ont un niveau de confiance plus élevé aux compétences des membres de la communauté que la marque Darty dans la mesure où ces marques choisissent de déléguer une large partie de leurs activités GRC. Ce niveau de confiance est dû à la simplicité/complexité de la gamme de produit de la marque qui rend simples/complexes les activités relationnelles. Cela nous conduit à la conclusion que la délégation de la GRC à la communauté en ligne est plus favorable lorsque la marque dispose un nombre restreint de références vendues, car cela conduit à un niveau de confiance élevé de la marque quant à la connaissance et à la maîtrise des membres de la communauté en ligne.

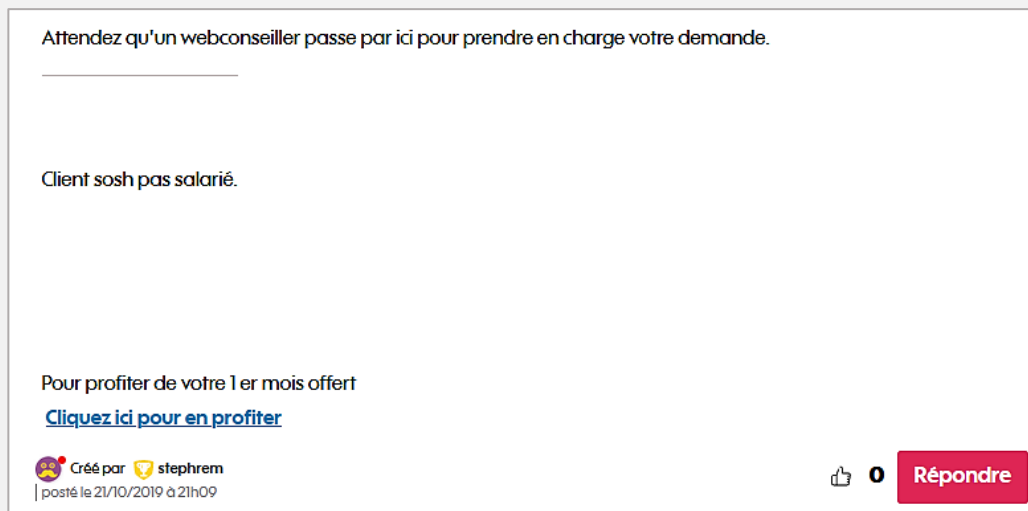
III. Une animation de la GRC au sein de la communauté qui s'appuie sur le bénévolat de ses membres externes

Pour comprendre les formes prises par la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne, en plus des acteurs engagés, des activités déléguées et de l'organisation des interventions, nous avons également identifié les types de contrats qui existent entre les marques et les communautés en ligne. L'analyse des données recueillies auprès des responsables des marques montre que les membres de la communauté ne sont pas rémunérés par la marque (même si certaines marques mettent en place un système de gamification comme récompense symbolique).

Des membres non rémunérés par la marque

Les analyses des entretiens réalisés auprès des responsables de marque dans nos trois cas de communautés vont dans le même sens en ce qui concerne la question *quelles sont les récompenses réservées aux membres de la communauté qui s'impliquent dans les activités relationnelles de la marque au sein de la communauté en ligne* : les consommateurs membres de la communauté en ligne ne sont pas rémunérés financièrement pour leur implication dans la GRC qui leur est déléguée.

Encadré 7. Des membres non rémunérés : Les consommateurs membres de la communauté de marque en ligne ne sont pas des salariés de la marque. Dans le cas de la marque Sosh, certains d’entre eux n’hésitent pas à le faire savoir à l’ensemble de la communauté (surtout aux nouveaux membres). Ils terminent toujours leurs messages par une signature soulignant leur statut de bénévole non rémunéré pour leur implication dans la GRC au sein de la communauté en ligne.



Les verbatims suivants permettent d’étayer cette idée :

« Alors, on [Sosh] le fait toujours bénévolement, on ne rémunère pas la communauté. Je sais que sur des sites marchands qui n’ont pas les moyens d’avoir du service client chat etc., ils sont plutôt partis sur des modèles de rémunération de communautés de clients qui font ça pour gagner 0,50 euro à chaque réponse. Nous, on ne le fait pas » (E1, 9 ans) (Responsable de la relation client Sosh). Un Webconseiller ajoute : « Nous avons [...] les Top contributeurs. Donc, le groupe est constitué d’une quinzaine de personnes, mais en actif je pense qu’on pourrait plutôt dire 4 personnes, qui ne sont pas des salariés d’Orange, qui font ça gratuitement sur leur temps libre (enfin quand ils veulent hein ! ils peuvent faire ça pendant leur travail, ce n’est pas un problème) et qui donc répondent aux clients, les orientent et également peuvent être sollicités côté Sosh pour travailler sur des sujets de co-construction ou pour écrire des articles s’ils le souhaitent. Donc ça, c’est avec les Top contributeurs » (E5, 1 an).

Selon l’ancien responsable de la communauté, la décision de ne pas rémunérer la communauté peut s’expliquer par une mauvaise expérience vécue par le groupe Orange (société mère de la marque Sosh). En effet selon lui, la rémunération financière des membres de la

communauté peut entraîner un effet indésirable : les membres pourraient être motivés uniquement par le gain financier et se soucier peu des intérêts recherchés par la marque. Ainsi il affirme :

« Ça [les récompenses] induit une certaine perversité dans le rapport. Et en fait, on le voit parce qu'on subit un peu les effets négatifs de notre programme de fidélité qui appartient à Orange qui s'appelle Orange Thank You. Dans Orange Thank You, il y a aussi un système de badges et de gamification où au bout de 3 badges, vous recevez un cadeau Orange [...]. On voit qu'on subit les effets pervers d'Orange Thank You sur notre communauté. C'est-à-dire que des gens viennent sur la plateforme de la communauté en essayant d'augmenter vite, vite, vite, leur rang, donc en postant beaucoup de messages, en faisant un copier-coller de réponse qui sont déjà donnés, en donnant beaucoup de likes, en demandant des likes, en parlant de tout et de rien. Donc, vraiment du très bref dans leur intervention, et ils essayent de monter les rangs pour obtenir ces fameux badges, en sachant qu'au bout de 3 badges, vous recevez un cadeau. Et ça, c'est un effet pervers que justement... Ben c'est justement pour ça que sur les communautés, on ne met pas en place d'aspects monétaires et d'aspects financier, commercial. C'est justement pour éviter ce genre de choses » (E8, 8 ans).

La décision de ne pas rémunérer les membres de la communauté est observable dans le cas des marques Darty et Dacia également. En effet, lors du lancement des activités relationnelles au sein de la communauté en ligne Darty, le responsable de la communauté de l'époque (2018) affirmait : *« Est-ce que ces gens sont rémunérés ? Absolument pas. D'accord, donc, on est vraiment dans l'empathie, on est vraiment sur le principe de la communauté, on est vraiment sur l'empathie. On est vraiment sur le partage et la collaboration »*. Et cela est toujours d'actualité comme l'affirme le responsable actuel de la communauté : *« Si maintenant ta question concerne est-ce qu'on rémunère des gens [les membres de la communauté], est-ce qu'on leur fait des cadeaux... pas du tout, pas du tout »*. Dans le cas de Darty, la décision de ne pas récompenser les membres est motivée par une volonté de conserver une certaine objectivité dans les interventions des membres et d'avoir des échanges sains avec la communauté :

« [rémunérer la communauté] on y a pensé. Et l'expérience commune de tous les fournisseurs de communauté ou des autres communautés, c'est que dès lors que tu donnes, tu vas récompenser financièrement ou matériellement un contributeur, quelqu'un qui va répondre sur ta communauté, tu vas biaiser ta relation avec lui.

Soit, tu vas accepter ses propos en te disant, c'est quelqu'un qui est objectif et qui me parle. Si c'est pour que quand il intervient sur une page, tu lui fais un cadeau, à ce moment-là, c'est quelqu'un qui a un intérêt, c'est une forme de corruption. Et on ne veut pas corrompre les gens. Je ne dis pas ça parce qu'on est des crevards et qu'on ne veut pas leur faire de cadeaux ou les payer, non, ce n'est pas ça. C'est qu'en fin de compte, comme je t'ai dit, on tient à l'objectivité et on tient à ce que la relation soit saine. On est là pour que les gens aient confiance. » (E17, 3 ans).

Ces propos sont vérifiables en regardant les dires d'un membre de la communauté en ligne de Dacia qui, ayant obtenu quelques faveurs dans le traitement de ses requêtes par la marque, reconnaît avoir plus de mal à donner plus de réponses exhaustives aux demandes des autres membres : *« quand ils [les membres de la communauté] mettent des commentaires, j'essaye de défendre la marque, de dire que je suis satisfait... Mais comme je vous dis, je ne veux pas dire trop non plus parce que je ne voudrais pas que mon concessionnaire me dise "bon bah monsieur X, on vous a fait une faveur à vous, mais on ne peut pas la faire aux autres. Ne le criez pas trop sur tous les toits, parce que nous du coup, les gens vont venir nous voir et vont dire pourquoi lui il a eu sa voiture au bout de quinze jours alors que..." ». Mais je partage des informations, mais je ne dis pas tout : par exemple, je ne leur dis pas où j'ai acheté ma voiture, à quelle concession, j'essaye de ne pas le dire [...]. J'ai peur de tomber sur des gens qui ont acheté là-bas et qui eux ne sont pas contents et qui vont dire "mais pourquoi lui il a eu sa voiture au bout de quinze jours et pas nous". Donc c'est délicat »*. Ces propos soulignent une idée intéressante : déjà un traitement de faveur qui fait partie de l'offre rend ce dernier moins exhaustif et le conduit à ne montrer que la partie positive du service offert par la marque. Qu'en serait-il alors d'une rémunération ou d'une récompense réelle du consommateur qui s'implique dans la GRC au sein de la communauté en ligne ? Cela pourrait effectivement le pousser davantage à poster des réponses biaisées.

Dans la même veine, un Webconseiller de Dacia vient compléter ces propos en disant : *« est-ce qu'on récompense souvent les personnes qui répondent aux questions ? Non [...]. Il y a quelques années, on y a réfléchi, on ne l'a pas mis en place »*. Pour les responsables de la marque Dacia, la rémunération des membres de la communauté en ligne pour leur intervention dans la GRC conduira à augmenter les charges de fonctionnement de la communauté en ligne, car cela nécessite un budget supplémentaire : *« Alors, mais il faut beaucoup d'argent pour ça [rémunérer les membres de la communauté], il faut de l'argent en fait. Si on veut aller faire un*

“step” au-delà de ce qu'on fait aujourd'hui, aller plus loin, il faut vraiment déployer de l'argent » (E31, 6 ans).

Dans la GRC déléguée à la communauté en ligne, les membres impliqués sont des personnes volontaires qui viennent apporter leurs connaissances et compétences à la marque et à l'ensemble des membres de la communauté, sans contrepartie financière ou en nature de la part de la marque. L'accord que la marque contracte avec ces derniers est donc semblable à un « contrat moral de bénévolat ». Les membres de la communauté en ligne participent ainsi aux activités de gestion de la relation client de la marque de manière volontaire sans que la marque les rétribue.

Par ailleurs, nos entretiens montrent que, dans leurs propos, les responsables des marques font une nette distinction entre les employés de la marque impliqués dans la GRC au sein de la communauté et les membres de la communauté qui s'y engagent. D'abord, comme nous l'avons déjà souligné, le responsable réseaux sociaux de Sosh fait la distinction entre *participants internes* et *participants externes* (E1, 9 ans). En plus, d'autres responsables emploient des termes tels que « *des gens* » (E8, 8 ans), « *les gens* » (E29, 10 ans), « *ces gens* », « *ces gens-là* » (E17, 3 ans) pour désigner les membres de la communauté en ligne. Ces propos témoignant d'une certaine condescendance par rapport aux membres de la communauté en ligne soulignent leur faible considération réelle en tant que membre de l'équipe interne chargée de la GRC, ce qui traduit leur traitement de non-égal à un interne. La distinction nette entre *participants internes* et *participants externes* à l'organisation conduit à considérer ces derniers comme des partenaires externes qui exécutent des tâches au même titre que des entreprises prestataires de services, à la seule différence que ces participants ne reçoivent pas de contrepartie financière ou de contrepartie en nature. Cette non-rémunération des membres de la communauté en ligne, conjuguée à l'absence de rapports hiérarchiques avec les dirigeants des marques, permet d'inscrire la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne dans une forme partenariale. Les membres de la communauté en ligne sont ainsi des partenaires bénévoles qui acceptent de s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée par la marque.

Un système de récompense symbolique

Le paragraphe précédent souligne l'idée que les trois marques étudiées ne prévoient pas de récompenses réelles pour les membres impliqués dans la GRC. Même si c'est cela qui est mis en avant avec le volontariat, il n'est pas exclu que certaines marques mettent en place des

systèmes de récompenses symboliques tels que la gamification et l'octroi d'avantages aux membres les plus impliqués de la communauté.

1. La gamification comme récompense symbolique

Lorsqu'on s'intéresse de plus près au cas de Sosh, nos résultats montrent l'existence de récompenses symboliques. En effet, Sosh a choisi de différencier les membres de sa communauté en ligne à l'aide d'un système de gamification : en fonction de leur niveau d'implication dans la GRC, les membres se voient attribuer un rang plus ou moins élevé. Le responsable de la communauté explique : « *après on est dans les Top contributeurs. On est dans les contributeurs externes avec tout un jeu de gamification qui est fait, avec les nouveaux intervenants qui gagnent des points, etc. Il y a ceux qui interviennent régulièrement et puis après il y a l'ultime rang qui est le Top contributeur [...] et en dessous un tas de rangs, il y a des rangs intermédiaires que je maîtrise moins parce que c'est plus les Community managers qui gèrent le ranking dans la plateforme* » (E2, 8 ans). Le rang le plus faible (réservé aux nouveaux membres) est celui d'*Aspirant Sosheur* et le plus élevé est celui de *Top contributeur*.

Encadré 8. Notre observation participante au sein de la communauté en ligne de Sosh nous a permis de constater ce système de gamification. La capture d'écran ci-après illustre le début de notre propre évolution en tant que membre au sein de cette communauté en fonction de notre contribution progressive à la vie de la communauté et à la GRC déléguée par la marque. Elle montre comment le statut d'un membre évolue dans la gamification jusqu'à atteindre les plus hauts rangs dans la communauté selon son niveau de participation à ces activités relationnelles. Notre passage d'aspirant Sosheur à Sosheur (en passant par les étapes intermédiaires) s'est fait sur la période d'avril 2020 à novembre 2020 soit une participation de 8 mois à la communauté Sosh.



Les récompenses symboliques par la gamification comprennent également un système de badges. En effet, en plus de l'évolution du membre depuis son adhésion jusqu'au niveau ultime (*Top contributeur*), l'individu peut collecter des badges marquant des moments clés de sa participation à la relation client au sein de la communauté (première question posée, première réponse apportée, première réponse approuvée par la communauté...). La gamification est un moyen pour la marque Sosh de manifester sa reconnaissance vis-à-vis des efforts consentis par les membres de la communauté pour s'impliquer dans la relation client. C'est ce que soulignent ces extraits d'entretiens :

« Alors, il y a une série de rangs. Donc il y a un système de gamification dans la communauté ; donc l'idée est que plus on participe à la communauté, plus on évolue dans les rangs, donc il y a un système de rangs dans lequel on peut évoluer. Il y a un système de badges qui célèbre des moments importants du client. Donc au niveau des badges, on en a 29 si je me rappelle bien... ou 30. Ce sont des badges qui vont par exemple dire "ah félicitations, vous avez posté 5 000 commentaires", "félicitations, vous avez reçu 10 solutions approuvées", "félicitations, vous avez reçu 20 likes" ... Donc ce sont des badges qui apparaissent et donc c'est aussi une idée de reconnaissance de la participation du client, du visiteur à la communauté. Evidemment, plus, il participe et plus il va recevoir de gros badges. Il n'y a pas d'aspects cadeaux hein. Il n'y a pas d'aspects financiers, il ne va pas recevoir des cadeaux en termes de data, des choses comme ça, mais c'est plus une reconnaissance dans la communauté. Et plus on a de badges, et plus on est reconnu comme un membre intéressant de la communauté, on va dire un membre qui donne des réponses, qui participe, qui s'y connaît tout simplement » (E7, 5 ans, Community manager Sosh).

« Donc, la gamification, c'est réfléchir à un système de gratification sous forme d'amusement bien entendu. Genre il va y avoir ce qui est basique. Genre si je me connecte pour la cinquième fois, je vais avoir un badge par exemple ; si je dépose beaucoup d'idées, je vais avoir des badges, si je réponds beaucoup aux clients je vais avoir d'autres badges, voilà des choses comme ça. Donc il y a comme une sorte de jeu, de chasse au trésor finalement de quels types de badges et comment je vais m'appeler. On va leur expliquer comment changer leur profil avec des avatars, que chaque client mette une petite biographie sur ce qu'il aime, etc. » (E3, 6 mois, Webconseiller de Sosh).

2. Le statut de « Top contributeur » et ses avantages

Selon nos entretiens, le *Top contributeur* est le niveau le plus élevé dans le système de *ranking* de la marque Sosh. Si l'accession aux différents rangs se fait automatiquement en fonction du niveau d'implication de l'individu, celle du rang de Top contributeur doit être validée en interne par les responsables de la relation client. Plusieurs conditions additionnelles sont à remplir en plus d'être d'actif dans la communauté comme le précise le responsable de la relation client de la marque : « le rang de Top contributeur, il ne se fait pas automatiquement. Il s'acquiert par décision du marketing et du service client sur un certain nombre de critères.

Il faut forcément être client. En dessous, tout le jeu de gamification, le gain de badge, etc., on va dire que ça se fait automatiquement. Après il y a des badges qu'on peut mettre manuellement, mais en tout cas, on ne vérifie pas si la personne est cliente ou pas. Elle a pu être cliente chez nous et partir. Bon ! donc ce n'est pas un détracteur de toute façon. Et puis, on a plein de personnes qui viennent créer un compte qui sont des détracteurs, mais il y a peu de chances qu'ils deviennent des Top contributeurs, enfin qu'ils arrivent à avoir les rangs de contributeurs actifs... » (E1, 9 ans).

Si l'accession au statut de Top contributeur est aussi sélective, c'est parce que ce statut donne des avantages (non financiers) aux membres. Ils bénéficient d'un profil différent de celui des autres membres leur permettant d'échanger directement avec les membres internes (le personnel de la marque). Ils sont souvent sollicités pour tester des produits de la marque en avant-première afin de donner leurs avis et de les partager avec l'ensemble de la communauté. Ils sont également souvent invités par la marque afin de les rencontrer physiquement et leur faire visiter les locaux et installations de Sosh. Aussi faut-il noter que les Top contributeurs sont mis en avant sur le site de la communauté. Des pages⁴¹ du site de la communauté sont entièrement dédiées à leur présentation et à conter leurs efforts dans l'accompagnement des clients. Les propos d'un Webconseiller illustrent cela : *« les Top contributeurs, on les invite à des meet up, des rencontres où on peut faire des sorties avec eux. Et donc arrivés à ce rang ultime, ils sont un peu privilégiés, ils peuvent faire partie de rencontres. Et on est plutôt sur des rencontres en vidéo actuellement (période de confinement). On n'a pas fait de rencontres physiques en 2020. Et puis ils sont animateurs sur des ateliers de co-construction aussi. [...] Donc, on les invite à des événements et il y a les testeurs Sosh. Donc ils peuvent tester des produits en avant-première. [...] Par exemple, on savait que dans un mois, on allait sortir le nouvel iPhone, on l'envoyait à nos clients les plus... enfin ceux qui le demandaient, mais pas plus de 5 ou 6 personnes et ils le testaient. Et ils nous faisaient un retour sur le site. [...] Donc il s'agit toujours de gamification et de badges. Et puis, les accès supplémentaires qu'ils ont et tous les avantages que j'ai cités les événements, l'espace privé, toutes ces choses-là, le fait qu'ils soient mis en avant dans la communauté... » (E8, 8 ans).*

Ce point souligne que certains membres de la communauté (les plus actifs) bénéficient d'avantages assimilables à des récompenses. Cependant, selon les responsables de la marque

⁴¹Exemple de page consacrée à la présentation des Top contributeurs et de leurs compétences : <https://communaute.sosh.fr/t5/Au-caf%C3%A9-des-Sosheurs/Tout-savoir-sur-nos-membres/td-p/2457110/page/2> (page consultée pour la dernière fois le 04/08/2023).

Sosh, ces avantages existent certes, mais c'est le principe du bénévolat (donc de la non-rémunération en numéraire et/ou en nature) des membres de la communauté dans la relation client qui est mis en avant. Ces récompenses sont donc accordées à titre symbolique aux membres les plus actifs dans la GRC qui leur est déléguée.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a été consacré à la présentation des résultats sur les formes prises par la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne. Trois points principaux ont été mis en avant : l'animation de la GRC au sein de la communauté, les activités de relation client déléguées par les marques et la forme contractuelle de la relation existante entre les membres de la communauté et la marque. Dans un premier temps, les résultats montrent que l'animation de la gestion de la relation au sein de la communauté est réalisée par deux types de membres : les membres internes composés des membres du personnel de la marque qui sont responsables des activités relationnelles au sein de la communauté en ligne (tels que les Webconseillers, les Community managers, les responsables de communauté...) et les membres de la communauté en ligne composés des clients et des consommateurs de la marque et de toutes personnes intéressées par la marque et sa communauté. Les consommateurs membres de la communauté ne sont donc pas laissés seuls dans la GRC, mais sont épaulés quotidiennement dans l'activité relationnelle par les responsables et autres personnels de la marque. Cependant, cette co-animation est organisée de sorte que les membres de la communauté soient les premiers à prendre en charge les demandes formulées par les requérants, le personnel de la marque n'intervenant qu'en soutien ou en cas d'absence de réponse de la part des membres de la communauté.

Dans un second temps, les résultats soulignent l'idée que cette organisation de l'animation des activités relationnelles donnant la primauté aux membres de la communauté en ligne présente des limites. En effet, certaines activités de la GRC telles que les activités faisant intervenir les données personnelles de l'individu, la prospection ou encore les réclamations lourdes sont réservées aux membres internes, c'est-à-dire au personnel chargé de la relation client de la marque. Ainsi la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne prend une forme partielle qui n'inclut pas toutes les activités relationnelles. En plus, même si la

marque délègue une grande partie de son activité relationnelle à la communauté en ligne, cette dernière a tendance à se spécialiser seulement dans certaines activités à la longueur de la gamme de produits vendus et à la complexité/technicité des produits qui sont déterminantes de cette spécialisation.

Enfin dans un troisième temps, les résultats montrent que les membres de la communauté ne sont pas rémunérés pour leur implication dans la gestion des activités relationnelles qui leur est déléguée. Même si certaines marques ont adopté des systèmes de gamification afin de récompenser les membres les plus actifs, ces récompenses restent symboliques, car l'idée qui est promue est celle du volontariat des membres. La non-rémunération des membres impliqués dans la GRC protège *in fine* autant la marque (des comportements opportunistes que pourraient déployer certains membres pour atteindre les récompenses) que les membres eux-mêmes qui peuvent être accusés de donner une vision partielle de l'offre de la marque.

Par ailleurs, la distinction entre participants internes et externes à l'organisation conduit à considérer ces derniers comme des partenaires externes qui exécutent des tâches pour le compte de la marque. Cette non-rémunération des membres de la communauté, conjuguée à l'absence de relations hiérarchiques avec les dirigeants des marques, permet d'inscrire la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne dans une forme horizontale/partenariale. Les membres de la communauté en ligne sont ainsi des partenaires bénévoles qui acceptent de s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée par la marque. Ainsi, nous pourrions nous poser la question suivante : quels sont les motivations et les enjeux pour ces membres à s'impliquer dans les activités relationnelles de la marque ? Le chapitre suivant est consacré au traitement de ce questionnement.

CHAPITRE 5. LA DÉLÉGATION DE LA GRC À LA COMMUNAUTÉ DE MARQUE EN LIGNE : MOTIVATIONS ET ENJEUX POUR LES ACTEURS IMPLIQUÉS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les formes prises par la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne ainsi que les principaux acteurs impliqués. Cependant, nous n'avons pas fait cas de leurs motivations et des enjeux que représente leur implication dans cette activité. L'objectif de ce chapitre est précisément d'exposer les motivations de ces acteurs impliqués dans la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne ainsi que les enjeux qui en découlent.

La section I de ce chapitre traite des motivations et enjeux pour les marques à déléguer la GRC à leur communauté. Les sections II et III sont consacrées respectivement aux motivations des membres centraux et aux motivations des membres périphériques (et les éventuels freins) de la communauté à s'impliquer dans cette GRC qui leur est déléguée.

I. Déléguer la GRC à la communauté : des enjeux d'efficience et d'efficacité commerciale pour la marque

La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est assortie d'enjeux d'efficience et d'efficacité commerciale pour les marques. Par ailleurs, cette délégation peut être vue par la marque comme un vecteur d'adhésion à l'idée/démarche de responsabilité sociale de l'entreprise en permettant aux consommateurs de prolonger la durée de vie de leurs produits, ce qui réduit la surconsommation et les déchets.

La délégation de la GRC à la communauté en ligne : un enjeu d'efficience commerciale pour les marques

D'après les résultats de l'analyse de nos données, la délégation de la GRC à la communauté est premièrement liée à un enjeu d'efficience commerciale. Les responsables des trois marques étudiées soulignent que la GRC par les membres de la communauté en ligne revient moins chère que de recourir à des conseillers en interne. Deux principaux facteurs de motivation de la délégation de la GRC permettent de comprendre cette assertion : (1) la réduction des coûts liés à la GRC et (2) la disponibilité de personnes qualifiées pour prendre en charge les demandes des consommateurs.

1. Un moyen de réduire les coûts liés à la GRC

L'une des principales raisons de la délégation de la GRC à la communauté en ligne est que les marques souhaitent réduire leurs coûts liés à la GRC. Il est important de souligner que, comme toute action d'ailleurs, cette délégation à la communauté *comporte aussi des coûts* selon le responsable de la communauté Darty. Ces coûts sont liés essentiellement à l'acquisition, la gestion et l'hébergement du site de la communauté, à la rémunération des responsables de la communauté (informaticiens, Community managers, Webconseillers...) et à la veille. Cependant, ce coût lié à la délégation est faible comparativement au coût supporté dans le cas d'une absence de délégation à la communauté en ligne. En effet, selon un Community manager de Sosh, cela « *coûte nettement moins cher d'avoir des consommateurs contributeurs que d'avoir des conseillers* » (E9, 6 ans). La réduction des coûts est un impératif pour les marques. En considérant le cas de Sosh, les études exploratoires montrent que la marque est sur un marché fortement concurrentiel nettement avec l'arrivée massive d'offres simplifiées, sans engagement et *low-cost* dont le précurseur est la marque Free. Également, d'autres concurrents tels que SFR et Bouygues Télécom ont emboîté le pas de Free en proposant le même type d'offre. Ainsi pour faire face à cette concurrence féroce, Sosh se devait de trouver des solutions pour réduire ses coûts et proposer une offre à prix compétitif capable de rivaliser avec celles de ses concurrents. La relation client est ainsi déléguée à la communauté en ligne qui en devient la principale animatrice, car son coût apparaît relativement faible par rapport à une réalisation de la GRC en interne. Cette délégation permet ainsi de réduire considérablement le besoin de conseillers pour la réalisation des activités. Les propos du directeur de la relation client de Sosh donnent plus de détails :

« Au départ, Sosh a été créé en réponse à l'arrivée de Free avec son offre à bas prix. Quand Free est arrivée, elle proposait un service à petit prix, elle proposait des services basiques, mais qui permettaient aussi de communiquer, de se connecter et même d'avoir une box à la maison et tout ça à moitié prix quasiment. Il a fallu donc pour Orange, puisque Sosh est une marque d'Orange, c'est d'ailleurs la marque low cost d'Orange... donc il fallait réagir sinon on perdait tout de suite énormément de clients qui se soucient de leurs poches. On a donc proposé la marque Sosh qui va utiliser le réseau Orange qui est de très bonne qualité et qui va permettre à nos clients de bénéficier d'une offre à petit prix bien sûr pour ceux qui veulent un service basique. Alors bien sûr pour proposer un prix bas, il fallait faire des concessions. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles on a créé et développé la communauté en ligne

de Sosh pour que les clients eux-mêmes s'entraident et éviter d'ouvrir des boutiques et recruter des conseillers. [...] Donc au final, on a fait de la marque Sosh une marque pure player, c'est-à-dire 100 % digitale, qui permet d'éviter beaucoup de charges de location de boutiques, de stockage, de salariés et au final proposer un prix faible et être compétitif» (E6, 11 ans).

Dans le cas de la marque Darty, les activités relationnelles notamment le service après-vente est considéré comme un centre de coût qu'il faut maîtriser afin de mieux rentabiliser les ventes réalisées. En effet, le service après-vente des produits électroménagers coûte cher aux marques, sans réellement conduire à des ventes supplémentaires. Les consommateurs réclament souvent des interventions des techniciens de la marque sans réellement en avoir besoin pour trouver une solution à leurs problèmes. Cela occasionne ainsi des échanges non nécessaires, voire des déplacements à domicile injustifiés de techniciens. Tout cela représente des activités onéreuses que la marque tente de réduire par le biais de la communauté. Les propos suivants d'un Webconseiller affirment cela :

« Deuxième objectif très fort, c'est donc exploiter le potentiel de la communauté SAV pour rentabiliser la prise en charge d'un produit en atelier SAV. Pourquoi cet objectif? Parce qu'on se rend compte que, quand bien même on a des services après-vente performants, [...] il y a des produits qui rentrent en réparation et qui ne sont pas à réparer. C'est-à-dire que techniquement, par rapport à un client lambda, nous, on ne va pas estimer qu'il y a dysfonctionnement. Et donc ça va générer des coûts et en fait, on voudrait de plus en plus filtrer et supprimer. [...] moi j'ai fait cette expérience, c'est-à-dire que c'était en août dernier, en 2019 on est parti en magasin et on voulait tester la communauté. Donc on avait 30 cas de clients qui venaient donc déposer leurs produits en disant "voilà, moi je veux échanger. Il y a un problème dessus, je ne comprends pas". Parfait ! Sur ces 30 cas, 29 cas ont été solutionnés par une réponse d'un internaute sur la communauté SAV. [...] Donc ça, ça a été fait, ça avait pour vocation, si on parle factuellement, de baisser les coûts d'intervention à domicile par 2, soit une réduction des dépenses pour les déplacements de 1,5 contre 3, ce qui représente des millions d'euros d'économies chaque année pour le groupe. On ne s'en rend pas compte à première vue, on sait que ça a un coût, mais c'est vraiment très très important à l'échelle du groupe Fnac Darty, surtout quand on sait que parfois c'est un problème de paramétrage de la mise en service » (E19, 7 ans).

2. Aménager la disponibilité de personnes qualifiées pour répondre

Sans l'existence d'une délégation de la GRC à la communauté, l'ensemble des activités relationnelles serait totalement réalisé par les employés de la marque. Cela représenterait donc une quantité importante de travail et entraînerait soit l'augmentation du nombre de salariés nécessaires à la réalisation de ces activités relationnelles croissantes, soit l'allongement du traitement des demandes des clients et des consommateurs, soit les deux à la fois. Mais comme le souligne un Webconseiller, le choix de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne « *permet ainsi d'avoir une équipe supplémentaire qui répond à des clients dont plus de 4 000 000 visitaient au moins une fois la communauté par mois* » (E3, 6 mois). Les membres de la communauté en ligne représentent donc une « main-d'œuvre » abondante, gratuite et disponible à tout moment pour apporter des solutions aux autres consommateurs. La marque répartit les activités déléguées à l'ensemble des membres de la communauté et chaque membre de la communauté est mis à contribution en fonction de ses disponibilités et de son engagement. Et comme ils sont en nombre important (plus de 861 000, 6 000 000 et 106 000 membres respectivement dans le cas de Sosh, Darty et Dacia), chaque membre réalise une partie des activités relationnelles, avec une plus grande implication des membres centraux. C'est pour ça qu'un responsable d'une entreprise prestataire partenaire de Dacia affirme : « *les consommateurs sont ravis d'aider, mais ils n'ont pas que ça à faire hein ! ils ont une vie à mener, ils ont un travail, etc. Donc la charge d'entraide, c'est beaucoup mieux si on la répartit sur beaucoup de monde. Ça fait que chacun fait un tout petit peu, quand il peut, et il y a toujours quelqu'un qui a le temps. Alors que si on demande à 4 ou 5 ambassadeurs, au bout d'un moment ils... c'est comme s'ils étaient salariés de l'entreprise, vous voyez !* » (E35, 8 ans)

Par ailleurs, la délégation de la GRC à la communauté en ligne permet à la marque de réduire considérablement le nombre d'échanges de leurs conseillers avec les clients. Les consommateurs ont la possibilité de passer par la communauté pour avoir des réponses à leurs demandes. Ils ne sont plus contraints de contacter directement les conseillers salariés de la marque. Dans le cas de Sosh, ce canal devient même la norme : tous les clients sont tenus de s'adresser directement à la communauté pour toute demande, et lorsque la demande ne peut pas être résolue par ce canal, les employés de la marque prennent le relais dans un cadre privé. Donc « *la communauté contribue fortement parce que quand on a plusieurs millions de visiteurs et quand on sent ces visiteurs, quand on a à peu près un quart qui nous disent qu'ils ont trouvé leur réponse, ça veut dire que je pourrai très bien dire : j'ai 4 000 000 de visites par mois, un-*

quart qui me disent avoir trouver la réponse. Donc ça veut dire que j'ai un quart de ces 4 000 000, donc 1 000 000 de ces contacts évités » (E2, 8 ans, Responsable de la communauté Sosh).

Un dernier point important de la délégation de la GRC à la communauté en ligne est le gain de temps. En effet, les membres de la communauté réalisent les activités qui *a priori* devraient être réalisées par les employés de la marque. Ces employés sont donc en partie déchargés de ces obligations et pourront se concentrer sur d'autres activités plus spécifiques, telles que la vente en magasin, comme l'explique un Webconseiller de Darty :

« Un cas [de réparation] qui était très parlant. Moi, j'ai reçu une personne qui avait un Companion Moulinex (l'appareil, le cuiseur tout neuf). Donc, il est venu avec sa compagne. En plus ce monsieur-là, et il me dit "moi je veux un remboursement, il ne fonctionne pas, ce n'est pas normal, je l'ai acheté il y a 3 jours". Et en fait, on s'est rendu compte que c'était un problème de paramétrage, un problème de Wifi. Et donc, pour ces problèmes-là qui mettent beaucoup de temps parce qu'il faut avoir toutes les données relatives au produit, il faut avoir aussi le téléphone du client, il faut qu'il vous permette l'accès, il faut que vous puissiez faire plusieurs tests donc sur les outils qu'on a à disposition, d'autres au téléphone et d'autres moyens... Et ça si vous voulez, ça m'a pris quand même 25 minutes. 25 minutes dans une activité ou dans un magasin où il y a énormément de gens, c'est compliqué. Donc la communauté c'est vraiment un gain considérable. » (E19, 7 ans).

La délégation de la GRC à la communauté en ligne : un enjeu d'efficacité commerciale pour les marques

D'après l'analyse de nos données, la délégation de la GRC à la communauté relève d'un enjeu d'efficacité commerciale pour la marque (Anderson et Oliver, 1987 ; Brown, Dev et Lee, 2000 ; Mahé Benoit, 2020 ; Slater et Narver, 1994). Cette efficacité commerciale passe par la volonté de crédibiliser (aux yeux du consommateur) l'offre de la marque, la construction d'une bonne image de marque, la satisfaction et la fidélisation des consommateurs, la prévention d'éventuels risques et l'amélioration continue de l'offre de la marque en ayant accès en temps réel aux avis des consommateurs, l'optimisation du référencement naturel et la volonté de réaliser des ventes accessoires.

1. Une volonté de crédibiliser l'offre de la marque

L'un des facteurs de motivation pour les marques qui délèguent la GRC à la communauté en ligne renvoie à la volonté de rendre crédible leur offre pour le consommateur. L'organisation des activités de GRC au sein de la communauté permet de comprendre cette idée. En effet, lorsqu'une interaction est initiée par une demande d'un membre de la communauté, la priorité est donnée aux membres de la communauté (les consommateurs) pour apporter des réponses. La délégation de la GRC à la communauté couplée avec cette organisation des interactions est due au fait que les consommateurs sont mieux placés pour répondre à leurs pairs. Ces derniers vivent et utilisent quotidiennement les produits et services proposés par la marque. Ils la connaissent mieux que quiconque, parfois même plus que les employés de marque. Les propos d'un Community manager de Sosh va dans ce sens : *« une autre raison, c'est que, et on ne le voit pas seulement sur la communauté Sosh hein, c'est le cas sur toutes les communautés aujourd'hui, c'est que qui mieux que les clients pour parler aux autres clients quoi ! C'est vrai que les gens ont tendance à plus faire confiance aux consommateurs qui ont acheté le produit qu'envers la marque parce qu'on sait très bien que la marque ce qu'elle veut c'est vendre. Alors que moi, si par exemple toi tu viens, tu me dis "n'inquiète pas, j'ai acheté ce produit, il est bien", et bien, je vais te faire confiance parce que tu ne travailles pas pour la marque a priori, tu n'as aucun avantage à me dire que le produit est bien. Donc si tu le fais, c'est carrément, c'est la vérité. »* (E4, 10 ans). Les membres de la communauté disposent donc de l'expertise nécessaire pour résoudre la majorité de difficultés rencontrées et de mieux présenter le produit aux autres consommateurs. Cette idée se retrouve également dans le discours du Chef de service digital Dacia : *« au final, qui de mieux qu'un client qui vit avec une Dacia tous les jours pour répondre au mieux à des questions que d'autres personnes peuvent se poser ! Et au final, c'est plutôt bien en fait quand une marque a la chance d'avoir une communauté comme ça qui interagit, parce que bah ça permet aussi de garantir le fait que (peut-être, enfin des fois, il peut y avoir peut-être une petite défiance vis-à-vis des prises de parole des marques ou des vendeurs. Voilà...), et donc là c'est vraiment du peer-to-peer. Et voilà, je fais appel à mes pairs, pour me reconforter ou pour me conforter dans mon idée que Dacia, c'est une marque vers laquelle je veux aller »* (E30, 9 ans).

Les consommateurs accordent plus de crédibilité aux informations données par leurs pairs qu'à celles émises par la marque elle-même. Ils sont de plus en plus conscients que la majorité des communications faites par la marque a principalement pour objectif de leur faire acheter ses produits contrairement aux informations données par les consommateurs membres

de la communauté qui ne sont pas mus par la même finalité. C'est pour cela qu'un Webconseiller Darty dit : « Ça [la communauté Darty] montre quand même que la voix des utilisateurs est peut-être prépondérante en tout cas que celle d'un expert qui va s'exprimer sur un quelconque média » (E18, 2 ans). Un autre Webconseiller Sosh ajoute : « s'appuyer sur les clients, ça fédère un peu : on peut avoir plus confiance avec une personne qui est cliente qu'avec une personne interne à l'entreprise » (E5, 1 an). Ainsi, plus la parole est donnée au consommateur pour parler de l'offre de l'entreprise, plus le consommateur aura confiance à ce qui est dit sur cette offre. Il trouvera également l'offre crédible, car les personnes qui en parlent sont crédibles à cause de leur statut de consommateurs *a priori* indépendants de la marque, de leurs connaissances sur les produits, mais aussi par leur nombre important (ce qui va conduire à une pluralité de réponses) comme le souligne un interviewé : « il y a une notion de sincérité puisque, si vous avez la réponse d'une seule personne, vous pouvez vous dire, "est-ce qu'il est payé par la marque ou est-ce qu'il ne la dénigre pas parce qu'il a été énervé ?" Non ! Si vous avez 126 réponses, ben, au bout d'un moment, vous dites "ce n'est pas possible que 126 personnes différentes qui n'ont rien à voir entre elles donnent une réponse qui est la même". Donc troisième point, vous voyez, c'est la notion de sincérité par le groupe en fait. Donc la communauté, elle vous amène [...] de la fiabilité. Voilà, c'est pour ça qu'on est passé sur un mode communautaire : c'est la sagesse des foules... » (E35, 8 ans).

Dans les cas particuliers de Darty et Dacia, cette volonté de crédibilité est encore plus poussée par d'autres éléments. En effet, Darty est une marque de la grande distribution qui revend les produits d'autres marques. Sa communauté se compose donc à la fois d'admirateurs de la marque Darty qui ne sont pas forcément admirateurs de certaines marques distribuées par l'enseigne. Il y a donc souvent des membres qui critiquent fortement certaines marques en ne faisant ressortir que les limites de leurs produits. Mais pour conserver une certaine fiabilité des informations publiées sur la communauté, la marque Darty ne supprime pas ces messages (si ces critiques sont vraies). Le responsable de la communauté dit ainsi : « ma communauté est indépendante. Je ne suis pas là pour faire de la pub pour Lenovo ou pour faire de la pub à Apple ou pour faire de la pub à quelqu'un d'autre. Si je veux que les gens continuent de venir chez moi et être indépendants, je vais les laisser s'exprimer : si moi j'ai un client qui dit "cette machine-là c'est de la merde", et bien je vais laisser dire "cette machine-là c'est de la merde" » (E17, 3 ans).

Dans le cas de Dacia, la crédibilité passe aussi par le fait d'avoir des fans inconditionnels de la marque qui vont venir défendre volontairement la marque et ses produits contre les

détracteurs. Et donc, plus les membres de la communauté vont défendre la marque qu'ils consomment, plus l'offre de la marque apparaîtra fiable pour les autres consommateurs et les clients potentiels. À ce propos, un chef de produit affirme : *« les gens, c'est assez incroyable, les fans de Dacia, les ambassadeurs, c'est vraiment de grands fans quoi ! ils sont très fiers de leur achat. Par rapport à leurs revenus [...] et donc quelque part, ils ont à cœur aussi de défendre la marque pour justifier que leur achat il est bon. Ils ont fait un achat important [...] Et évidemment que quand quelqu'un va critiquer la voiture de manière inexacte, ils vont avoir à cœur d'intervenir, et nous, on est là pour favoriser cet échange-là »* (E29, 10 ans).

2. Une volonté de construire une bonne image

En déléguant la GRC à sa communauté en ligne, la marque cherche à se construire une bonne image auprès des consommateurs. Cela passe par trois principaux éléments. Le premier est que la communauté en ligne contribue à la satisfaction des consommateurs. En effet, les consommateurs préfèrent souvent se débrouiller tout seuls à travers les recherches sur Internet surtout pendant les périodes d'indisponibilité des employés de la marque (les soirs et les weekends par exemple). La communauté apparaît donc comme une source d'information à leur disposition en cas d'urgence à tout moment et en tout lieu. D'ailleurs, un Community manager Sosh affirme que *« quelque part, c'est peut-être un peu plus satisfaisant pour certains clients de trouver la réponse plutôt que de devoir subir l'appel téléphonique et qui est toujours quand même une contrainte »* (E9, 6 ans). De plus selon un expert Darty, *« Ça [la communauté] a pour but aussi donc d'améliorer le NPS [Net Promoter Score : indicateur de la satisfaction et de la fidélité], même si le NPS actuel de la communauté va s'orienter sur la satisfaction du client. Donc on sollicite des utilisateurs pour qu'ils puissent répondre à un besoin SAV »* (E18, 2 ans).

Le deuxième facteur de construction de l'image de marque est l'attraction et la fidélisation des consommateurs. La communauté permet à la marque de conserver le consommateur dans son écosystème et de construire un lien fort et durable avec ce dernier comme le dit un Webconseiller : *« derrière, ça [la communauté] va aussi amener de la fidélité à l'enseigne parce qu'on donne vraiment toutes les clés au client. Et derrière, aussi en interne, ça va donner une compétence, je pense à tout le groupe. Et ça va vraiment inscrire une identité forte d'avoir vraiment tout le spectre »* (E8, 8 ans).

Le dernier point contribuant à la construction de l'image de la marque par le canal de la communauté concerne les réponses aux questions posées par les membres. En effet, si les marques laissent les membres de la communauté répondre en premier, elles répondent

néanmoins quand il n'y a aucune réponse ou lorsque leur intervention est nécessaire. La marque apporte cette réponse publiquement afin de montrer à l'ensemble des consommateurs qu'elle est disposée à apporter son assistance quand elle est sollicitée. Elle le fait également pour les interventions jugées sensibles. Par exemple, chez Sosh, lorsque l'intervention est jugée sensible, le client est pris en charge en privé par un Webconseiller. Mais, une fois l'intervention terminée, le Webconseiller vient répondre publiquement à la demande qui avait été faite pour montrer aux autres membres qu'il a apporté son assistance. Le fait de répondre en public doit permettre à l'ensemble des consommateurs de suivre et comprendre les promesses de la marque en termes d'offres et de valeurs partagées et *in fine* améliorer son image. Ainsi, la marque démontre à toute la communauté que tout client a de l'importance à ses yeux et qu'aucune question ne doit rester sans réponse. Les propos du responsable de la communauté Sosh illustrent bien cette idée : *« mais on a une autre raison d'être qui est que l'on contribue en bien ou en mal d'ailleurs finalement à l'image de Sosh. C'est-à-dire que, il ne faut pas oublier qu'on répond en public. Ou en tout cas même si on a une partie en privé pour échanger les coordonnées, on se doit de répondre en public pour montrer à tout le monde qu'on est intervenu. Si par exemple sur la communauté Sosh, et ça arrive, il y a un fil de discussion visible de tout le monde où on n'est pas intervenu, ça donne une mauvaise opinion, quand bien même on aurait traité le client ou les clients en question en privé. Donc on doit et on participe à l'image de Sosh. Donc on dit, ce qu'on fait, il faut que ça soit exemplaire et il faut que ça soit visible. Même si le reste du traitement et la fin de l'histoire elle se passe en privé, mais on peut aussi revenir en public en disant n'hésitez pas à me faire un retour si tout remarque par exemple. Donc ça, c'est notre deuxième raison d'être. C'est cette contribution ou ce risque qu'on peut faire porter enfin si on peut voir le verre à moitié vide ou à moitié plein sur l'image de Sosh »* (E2, 8 ans).


La capture d'écran suivante réalisée lors de l'étude netnographique vient confirmer ces propos : un Webconseiller prend en charge la demande d'un client en privé et vient par la suite en public dire que cette demande a été traitée.


Bonjour,
je ne réussis ni à résilier un contrat mobile ni à joindre un conseiller par chat, y a t il un autre moyen de résilier car ça fait 2 semaines que j'essaye...

Créé par  **Eric972**
| posté le 27/01/2022 à 13h34

 0 [Répondre](#)

[Options](#) ▾

 **Solution approuvée**

 Bonjour [@Eric972](#),

Je vous souhaite la bienvenue sur notre communauté, même si je regrette que nos premiers échanges soient liés à votre souhait de nous quitter.

Afin de vous apporter mon aide pour votre résiliation, je vous invite à me communiquer vos coordonnées (nom, prénom, numéro de ligne concernée, adresse postale complète, numéro de client du contrat et date de naissance), par message privé, en cliquant sur le bouton suivant :

[Envoyer un message privé](#)

Je vous invite également à me dire si vous souhaitez résilier au plus tôt, soit dans 10 jours, ou à une date précise.


Bonne journée
Simon


[Voir la solution dans l'envoi d'origine](#)

Créé par  **SimonP.**
| posté le 27/01/2022 à 14h12

 0 [Répondre](#)

[Options](#) ▾

 **Solution approuvée**

 Bonjour [@Eric972](#)

Je vous remercie pour vos données partagées en privé.

Je vous confirme avoir demandé la résiliation de votre offre au plus tôt, soit dans 10 jours.

Je vous remercie pour la confiance que vous nous avez accordé, vous serez toujours le bienvenu chez SOSH.

Je vous souhaite une excellente journée,
Simon

[Voir la solution dans l'envoi d'origine](#)

Créé par  **SimonP.**
| posté le 27/01/2022 à 15h44

 1 [Répondre](#)

3. Un outil d'amélioration continue et de détection de signaux faibles

Selon nos données, la communauté est un excellent canal pour la détection de signaux faibles pour la marque. En effet, lorsque les consommateurs rencontrent une difficulté, ils viennent en parler au sein de la communauté. Dans la mesure où leur problème peut concerner un grand nombre de consommateurs, les autres membres peuvent venir alimenter la discussion autour de ce problème. Et du moment où cette discussion a lieu sur une plateforme qui appartient à la marque, cette dernière a la possibilité de déceler d'éventuelles sources de crises liées aux consommateurs et y remédier rapidement. Cela permet ainsi à la marque d'améliorer ses produits en ayant accès à tout moment aux avis des consommateurs. C'est ce que dit le responsable relation client de Sosh : *« donc ça, c'est notre quatrième raison d'être, c'est participer à ce que nous appelons la boucle d'amélioration continue. Mais c'est parfois plus que de la boucle d'amélioration, c'est la détection de signaux faibles. Ça peut être prévenir des crises, prévenir des débuts de problèmes techniques qui peuvent être pires que ça, ou ça peut être aussi de manière plus humble, je ne sais pas, des petits caillots de clients qui en ont marre parce qu'ils n'ont pas reçu en temps et en heure le papier pour le retour de leur Box, [...] ils vont témoigner sur le forum. Ou bien des clients qu'on relance, je ne sais pas. Je prends l'exemple du Covid : on a bien sûr prévenu nos clients qu'on n'allait pas les "poursuivre" s'ils n'avaient pas ramené leur matériel en boutique puisque tout était fermé. Mais une fois que le confinement a été fini, et petit à petit l'été, il y a des courriers automatiques qui ont quand même été relancés par la machine. Et du coup, beaucoup de clients qui ont dit, "mais je ne comprends pas, vous poursuivez alors qu'entre-temps" bref... Et donc c'est des petites choses comme ça où on peut être alerté »* (E1, 9 ans).

Par ailleurs, les sources d'amélioration de l'offre de la marque ne se trouvent pas uniquement dans les signaux faibles. Elles peuvent se trouver aussi dans les réponses données par les consommateurs aux questions des autres. Ces réponses peuvent être erronées et/ou révéler des insuffisances de l'offre. En analysant ces interactions, la marque peut anticiper ces risques provenant du consommateur en proposant une amélioration le plus rapidement possible. Un Webconseiller Dacia dit à ce sujet : *« la communauté nous permet de voir tiens, il y a des choses-là que les gens n'ont pas bien compris, ce n'est pas bien expliqué dans le manuel utilisateur ou alors sur le site, le texte n'est pas assez clair ou il est trop bas, il faut remonter le texte parce que c'est une question en ce moment qui est récurrente et à laquelle il faut apporter une réponse. On a la réponse, mais les gens ne sont pas allés voir sur le site. Voilà*

donc ça nous permet de gérer, de retravailler un peu nos outils dans le 360 du marketing, de retravailler un petit peu, de dire : “bah voilà, ça, on ne l’a pas bien expliqué. On va le réécrire autrement, il faut qu’on adapte la brochure, il faut qu’on change la formation des vendeurs pour que le vendeur pense à expliquer ça quand il remet les clés au client, qu’il dise attention, n’oubliez pas de faire ceci, n’oubliez pas de faire cela...” » (E29, 10 ans).

4. Un outil pour optimiser le référencement naturel de la marque

La délégation de la GRC permet de créer une quantité importante de contenus publics sur la marque et ses offres. Ces contenus sont stockables en ligne pour éventuellement servir de façon asynchrone à d’autres personnes. En plus, ils sont créés par les consommateurs eux-mêmes, ce qui favorise l’utilisation d’un langage naturel c’est-à-dire des termes et expressions propres à ces derniers au détriment du langage technique qui est généralement utilisé par les employés de la marque. C’est d’ailleurs l’une des raisons pour lesquelles, les marques laissent les consommateurs répondre en premier : promouvoir le langage naturel des consommateurs. Tout cela permet donc d’améliorer considérablement le référencement naturel des marques en fournissant une base de mots clés les plus utilisés par le consommateur et par ricochet drainer du trafic vers son site internet depuis les moteurs de recherche. C’est ce qu’affirme le responsable de la communauté Darty : *« il y a une valeur qui est celle du référencement. [...] Rien n’est plus important que le langage naturel. Si je laisse un de mes techniciens parler sur Internet, il va te dire : “Eh bien, c’est la goulotte de ton lave-linge qui est percée”. Alors qu’en fin de compte les gens, ils vont peut-être te dire que c’est le joint de ta machine à laver. Les autres ont peut-être des lave-linges et donc en fin de compte, je laisse les gens discuter avec leur langage à eux. On va avoir une discussion avec les termes qui vont leur venir à l’esprit et moi, ce sont ces termes-là qui sont essentiels parce qu’ils seront riches. Si je laisse, moi, mes techniciens parler, non seulement les gens ils ne vont plus parler, ils vont juste lire, mais ce sera toujours un langage spécifique. Seulement si moi, j’ai quelqu’un qui m’a écrit un article en disant que la goulotte de ton lave-linge est percée alors que les gens ils font une recherche sur machine à laver et non pas lave-linge, mon article ne ressortira pas. Si moi je veux pouvoir être leader sur Google, je dois valoriser ce langage client. Et c’est la raison pour laquelle je fais appel à une communauté, c’est parce qu’en fin de compte ces gens-là, c’est la richesse, ces gens-là, leur naturel, leur niveau de compétence, leur langage, c’est pour moi la richesse de ma communauté. J’ai tout intérêt à leur demander d’abord de s’exprimer avant de les aider » (E17, 3 ans).*

5. Une volonté de réaliser des ventes accessoires

La volonté de réaliser des ventes des accessoires se révèle dans les entretiens réalisés avec les responsables de la marque Darty. Mais cet enjeu pour la marque est en revanche un objectif à moyen ou long terme. En effet, selon les entretiens, l'objectif aujourd'hui c'est de donner gratuitement accès au consommateur à une source d'information par le biais de la communauté en ligne pour qu'il puisse trouver une solution à son problème. Cela conduit à améliorer l'image de la marque, ce qui influence favorablement le comportement du consommateur envers cette dernière. Par la suite, il pourra éventuellement effectuer des achats auprès de la marque. C'est ce que dit le responsable marketing digital de Darty : *« il faut savoir donner gratuitement parce que tout ce que tu donnes (les conseils), les gens du coup vont dire "le gars il me donne de bons conseils" et ils vont commencer à te suivre. Et de la manière, tu vas d'abord donner des conseils diètes et, en fin de compte, à la fin tu serais en train de vendre des compléments alimentaires, tu serais en train de vendre des machines de sport, tu seras en train de vendre autre chose. D'abord, tu fais des followers, une fois que tu as des followers, tu monnayas. Pour être leader et important, je suis censé donner de l'information, je donne d'abord. Et ensuite, une fois que tu as suffisamment de followers, tu peux mettre en avant des services à toi, libre aux gens de les prendre ou pas. Je ne suis pas en train de leur imposer de la pub, je ne suis pas en train de leur imposer des services, ils veulent les prendre, ils les prennent et ils ne les prennent pas s'ils ne veulent pas les prendre. Je n'ai aucun problème avec ça et je continue de leur donner de la gratuité parce que pour moi ce sont des gens qui vont continuer à me suivre et qui vont attribuer à la marque tout un suivi. Et ça, cette confiance-là, c'est ce contrat de confiance qui est le slogan de Darty, il a une valeur »* (E20, 4 ans).

La délégation de la GRC à la communauté en ligne : une voie pour une consommation responsable ?

Dans le cas particulier de la marque Darty, la délégation de la GRC à la communauté en ligne est un moyen pour promouvoir une consommation plus responsable, plus sobre. Cela découle du constat que les individus préfèrent souvent acheter ou réacheter un produit plutôt que de le réparer. Souvent, le coût supporté pour la réparation est si élevé (surtout en main-d'œuvre ou déplacement de techniciens) que les consommateurs préfèrent se tourner vers le produit neuf. Dans ce contexte, un grand nombre de produits qui sont, *a priori*, réparables sont transformés en déchets électroniques qui vont venir augmenter la pollution de l'environnement. Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, selon nos résultats *la plupart des pannes sont réparables par les consommateurs eux-mêmes*. Ces derniers disposent

directement (ou indirectement avec le concours d'autres consommateurs) des compétences nécessaires pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent avec leurs produits électroniques, luttant *de facto* contre l'obsolescence programmée des appareils électroniques. La délégation de la GRC à la communauté en ligne participe donc, par l'effort consistant à inciter, faciliter et accompagner les consommateurs à auto-réparer leurs objets et appareils par l'entraide, à promouvoir une consommation responsable comme le souligne le responsable de la communauté Darty : « ... tu as des gens qui vont avoir un problème sur un presse-agrumes [...]. Qu'est-ce qu'ils font ? Ils vont voir le service après-vente, nous. L'appareil fait déjà un aller-retour dans nos ateliers. On va dire, on va vous faire un devis à tant pour la main-d'œuvre finalement. Et le client il va dire "non, c'est trop cher, je préfère en racheter un neuf". Effectivement, quand tu as un presse-agrumes à 30 balles et toi tu dis qu'il coûte 70 balles pour la réparation, il va racheter un presse-agrumes alors qu'en fin de compte tout ce qu'il fallait, c'était réamorcer ou nettoyer, voilà l'ouvrir et puis mettre un petit coup d'air... Donc finalement, on s'est dit très bien, si le client répare, ça évitera qu'il y ait trop de déchets parce qu'aujourd'hui, on surconsomme alors qu'en fin de compte c'est réparable » (E17, 3 ans).

Par ailleurs, la communauté Darty permet de réduire la consommation en prolongeant la durée de vie des produits, notamment électroménagers. En effet, en réparant eux-mêmes leurs produits, les consommateurs pourront les utiliser plus longtemps et éviter d'en racheter. Cela contribue à la fois à promouvoir une consommation durable et à la satisfaction et la rétention du consommateur dont les dépenses de consommation vont baisser. Au lancement des activités relationnelles au sein de la communauté Darty, le directeur commercial de la marque affirmait : « alors vous pouvez le voir, on a décidé chez Fnac Darty que les clients devaient consommer mieux en gardant leurs produits le plus longtemps possible. Ça, ça s'inscrit dans une stratégie qui est en place depuis le mois de juin (2018). Et pourquoi on veut faire ça ? Parce qu'au final, c'est bon pour leur portefeuille et c'est bon pour la planète. Donc [...] Darty est prête à perdre des ventes parce que c'est mieux pour le client et pour la planète. On est dans un paradigme, on est dans un changement de paradigme et un paradoxe qu'il va falloir ou dans lequel on va, il va falloir apprendre à vivre avec » (archives Darty).

Par ailleurs, pour contribuer à rallonger la durée de vie des produits, la marque Darty fait la promotion d'un indice de réparabilité pour chaque produit au sein de la communauté. Cet indice est un score de 0 à 10 que Darty attribue à chaque produit en fonction de son niveau de réparabilité. Il s'agit pour la marque d'informer les membres de la communauté sur la possibilité (élevée ou non) pour chaque produit d'être réparable et de les inciter à consommer

les produits dont l'indice de réparabilité est élevé. C'est ce que dit un Webconseiller de Darty : « nous avons mis en place un baromètre pour informer le public de la durée d'usage, la durée de vie et aussi pour indiquer quelles sont les marques les plus fiables. Et puis nous développons un indice de réparabilité qu'on a expérimenté à travers le labo Fnac qu'on a mis en place aujourd'hui sur les ordinateurs portables. Alors ce qu'on a fait, c'est qu'on s'est appuyé d'abord sur notre formidable expérience de SAV qui vient du groupe Darty et on a utilisé cette base-là pour voir quels étaient les appareils les plus fiables. Il y a une base de données énorme donc ce qui nous a permis de faire beaucoup d'analyses, notamment 600 000 interventions de techniciens du SAV Darty, mais aussi près de 30 000 enquêtes post achat auprès de clients qui ont acheté des produits récemment chez Darty » (E19, 7 ans).

Sur la capture d'écran suivante, nous pouvons par exemple voir une machine à laver vendue par Darty dont l'indice de réparabilité est de 7,3 sur 10.

The screenshot shows the Darty website interface. At the top left is the Darty logo. A search bar contains the text "Rechercher un produit : Lave linge, iPad, ordinateur, bien-être...". To the right of the search bar is a location indicator for "Paris (75001)". Below the search bar are navigation links: "Rayons", "Inoubliable Fête des Pères", "Bons Plans", "Darty 2nde Vie", and "Darty Max". The breadcrumb trail reads "Gros électroménager > Lave-linge > Lave-linge hublot". The product title is "Lave-linge hublot **CANDY CS12102DWB4/1-47**". Below the title is a link to "Interroger les utilisateurs". A large image of the white Candy dishwasher is shown on the left. To its right, a green badge displays the repairability index "7,3 /10" and the text "INDICE DE RÉPARABILITÉ". Next to it is an energy efficiency class label "A++ B". Below these are the "Les points forts" (Key features) listed as:

- Capacité 10 kg (4 personnes) - Tambour 66L
- Essorage variable jusqu'à 1200 tours/min - 79dB
- L x H x P : 60 x 85 x 57 cm
- Le + : Connectivité NFC - 5 cycles rapides en accès direct - Technologie Mix Power Système

 A link "Voir la description du produit" is provided. Below this is the "Caractéristiques" (Specifications) section:

Type de pose	Pose libre
Capacité de lavage	10 kg
Vitesse d'essorage (tours/min)	1200 tr/min

La GRC par le biais de la communauté s'avère donc une solution opportune, pour Darty, pour atteindre un objectif de responsabilité écologique par la réduction du gaspillage et la

diminution des déchets électroniques en fournissant les outils nécessaires aux consommateurs pour auto-réparer leurs appareils et accroître la durée de vie de leurs produits. Cette délégation de la GRC à la communauté est ainsi un moyen pour Darty pour montrer qu'elle porte une attention particulière aux questions liées à la responsabilité écologique des entreprises, quitte à perdre des ventes.

Nous pouvons résumer les idées de cette section à travers le tableau suivant :

Tableau N° 15 : Enjeux et motivations de la délégation de la GRC pour les marques

Marque	Sosh	Darty	Dacia
Enjeux et motivations de la délégation de la GRC pour les marques	Efficienc e commerciale Réduction de coûts Main-d'œuvre gratuite	Efficienc e commerciale Réduction de coûts Main-d'œuvre gratuite	Efficienc e commerciale Réduction de coûts Main-d'œuvre gratuite
	Efficacit é commerciale Crédibilisation de l'offre Construction de l'image Détection de signaux faibles et amélioration continue de l'offre Optimisation du référencement naturel	Efficacit é commerciale Crédibilisation de l'offre Construction de l'image Détection de signaux faibles et amélioration continue de l'offre Optimisation du référencement naturel Réalisation de ventes accessoires	Efficacit é commerciale Crédibilisation de l'offre Construction de l'image Détection de signaux faibles et amélioration continue de l'offre Optimisation du référencement naturel Réalisation de ventes accessoires
		Responsabilité sociale de l'entreprise Lutte contre la surconsommation Réduction des déchets électroniques	

II. Les membres centraux impliqués dans la GRC : des acteurs motivés par des intérêts sociaux

Au sein de la communauté en ligne, les membres suivent tout une trajectoire : ils adhèrent généralement à la communauté en tant que novices et s'inscrivent dans la logique des membres périphériques avec les motivations et enjeux qui vont avec. Au fil du temps et de leur

expérience au sein de la communauté, certains membres périphériques évolueront pour devenir des membres centraux, ce qui se traduit également par une évolution de leurs motivations à s'engager au sein de la communauté. Nous présentons d'abord ceux des membres centraux, car ce sont ces derniers qui sont les plus engagés dans la GRC au sein de la communauté. Les membres centraux ont été identifiés grâce à la gamification utilisée par la communauté Sosh et aux nuages d'acronymes des participants au sein des communautés en ligne des marques Darty et Dacia.

D'après l'analyse des données collectées, les membres centraux de la communauté en ligne s'impliquent dans la GRC qui leur est déléguée essentiellement pour des enjeux sociaux et de prestige/reconnaissance. Plus précisément, ils sont essentiellement motivés par la volonté d'apporter leurs aides aux autres membres, l'envie de créer et développer des liens sociaux avec les autres consommateurs, de partager leurs expériences avec eux et aussi avec la marque pour qu'elle puisse s'améliorer. Par ailleurs, ils sont également motivés à s'impliquer dans la GRC, car la marque et leurs pairs reconnaissent leurs contributions et ils souhaitent conserver cette reconnaissance.

Des membres ayant la volonté d'aider les autres

Selon nos analyses, c'est la volonté d'aider les autres membres de la communauté qui incite en premier lieu les membres centraux à s'impliquer dans la GRC. Ils le font par empathie ou par sentiment d'obligation morale. En effet, dans les trois communautés étudiées, ces membres ont d'abord été des novices sans expérience et sans connaissances concernant les produits de la marque. Ils ont eux-mêmes eu les mêmes lacunes dans le passé et ont construit leur statut de membre important par les différentes aides qui leur ont été apportées par la communauté. Ils se sentent donc redevables vis-à-vis de la communauté et de ses membres. A cet effet, un membre central raconte : *« au début, je posais pas mal de questions surtout sur mon casque pour avoir plus de connaissances. Souvent quand je veux acheter un autre produit chez Darty, je vais sur le forum du produit en question et je pose des questions. Donc avec le temps, j'ai pu mieux connaître les produits que j'utilise surtout grâce à la communauté envers laquelle je me sens finalement redevable d'ailleurs. Quelque part, je me sens que je dois aider les autres personnes en retour. C'est sûr que si j'avais connaissance de l'existence de cette communauté au moment où je voulais acheter mon casque, je serais venu vers cette communauté. Donc, aujourd'hui quand je reçois un mail de la communauté, dès que j'ai le temps, je vais voir le post, et s'il y a une question que je peux aider, je le fais, parce qu'il fut un moment où moi aussi j'avais besoin de cette aide là. Voilà »* (E22, 5 ans)

Au-delà de cette obligation morale, certains membres centraux concourent à apporter leur aide aux autres membres par altruisme. Selon eux, le besoin d'aide est une situation qui peut arriver à tout le monde. Ils n'hésitent donc pas à apporter leur contribution lorsqu'ils le peuvent. Cette dimension altruiste s'accompagne d'une dimension hédoniste : les membres centraux qui s'inscrivent dans une logique altruiste de l'aide témoignent qu'apporter leur aide à une autre personne qui consomme le même produit qu'eux leur procure de la joie. Cela leur donne encore plus l'envie d'aller s'impliquer dans cette relation client, car en fin de compte, il y a des enjeux hédonistes qui se manifestent. C'est ce que soulignent les propos suivants d'un membre actif : *« c'est l'envie d'aider les autres clients qui était ma motivation principale. Pouvoir le faire lorsque j'ai le temps libre et voir qu'il y a des personnes qui sont contentes d'avoir trouvé une solution à leur problème, cela me réjouit beaucoup »* (E10, 11 ans).

La volonté de partager leurs expériences avec les autres

Un autre facteur de motivation des membres centraux est le partage d'expériences entre membres. En effet, selon nos entretiens, les membres les plus actifs se servent de la communauté comme un lieu pour partager leurs découvertes, leurs connaissances et leurs plaisirs concernant les produits de la marque. Ils viennent donc témoigner favorablement des faits qu'ils ont vécus ou des informations qu'ils ont trouvées concernant la marque : *« j'ai cette voiture, elle a quatre ans ; elle a 65 000 km et c'est une voiture qui ne consomme que dalle, qui ne consomme pas du tout, qui n'est pas chère en entretien, qui... Voilà tout ça, c'est une bonne voiture. C'est une voiture cinq places et les voitures cinq places pour moi c'est idéal. Bah voilà, c'est bien. Et c'était dans mon budget parce que les voitures cinq places, quand on commence à taper dans les autres marques, c'est entre 30 et 35 mille euros et on n'a pas toutes les options qu'il y a quoi. La Dacia, elle a l'essentiel, avec un minimum de confort qu'elle a aussi un peu de confort, mais moi je trouve que non, c'est clair, c'est une bonne voiture. Donc ça, je peux le dire sur la communauté »* (E27, 12 ans).

En outre, la volonté de partage des expériences ne concerne pas que les aspects positifs liés à la marque et à son offre, mais peut concerner aussi des points négatifs constatés par les consommateurs. Cependant, dans ce cas, les membres centraux sont généralement dans une logique bienveillante et constructive. En effet, ces derniers viennent sur la communauté en ligne de la marque pour donner leurs avis critiques et signaler des points perfectibles afin d'inciter la marque à améliorer son offre. La communauté est aussi utilisée par ces membres centraux pour

proposer des idées qui seraient bénéfiques à la fois pour la marque, pour eux-mêmes et pour l'ensemble de la communauté. Des membres centraux interviewés racontent :

« comme je vous le dis, chez Darty je n'achète pas que des produits, j'achète du service. Je veux un service à la hauteur... c'est un service premium normalement Darty. C'est-à-dire qu'on doit trouver une solution. Et donc quand je n'ai pas cette solution-là, moi je... Je vais vraiment dans le fond dans ce qui va être le plus emmerdant. J'ai un interlocuteur qui ne me répond pas, puisque cette page-là est faite pour ça (la promotion de Darty), je m'en sers moi pour faire une contre promotion de manière à déclencher une réaction pour améliorer l'offre proposée, qui n'est pas à la hauteur je trouve. [...] Moi, franchement le but du jeu ce n'est pas d'obtenir un cadeau hein, c'est vraiment... Moi je n'aime pas quand quelque chose de beau devient n'importe quoi. Vraiment, il faut les rappeler à l'ordre pour qu'ils améliorent la relation client » (E26, 6 ans).

« ... j'avais le soleil qui arrivait dans mes yeux. Je me suis dit je vais mettre mes lunettes de soleil et mon reflex c'est comme j'avais sur ma Lodgy avant c'est là direct ; et en fait il n'y a pas de boîte là ! ça, c'est con. Mes lunettes, elles sont ailleurs, mais c'est des petits détails je trouve c'est dommage qu'ils aient retiré ça. Je ne comprends pas pourquoi ils l'ont retiré. Et donc ça je vais le partager aussi, je vais dire à la communauté "tiens c'est con, là il manque un truc". Et l'idée ce n'est pas d'être négatif, l'idée c'est qu'ils [Dacia] se disent "tiens peut-être que sur le prochain modèle ou sur les options". [...] Donc les critiques, l'idée c'est que Dacia se dise pour les prochains modèles, il faut qu'on pense à ajouter des options ou ces petits trucs et nous ça va nous faire plaisir derrière » (E27, 12 ans).

Par ailleurs, particulièrement dans le cas de la marque Dacia, les membres centraux viennent à la communauté pour vivre et partager leur passion (la Dacia) avec les autres fans. Ces consommateurs composés en partie par des fans inconditionnels du véhicule Dacia viennent partager leurs expériences et défendre la marque contre les éventuels détracteurs. Ils s'érigent donc en ambassadeurs et défenseurs de la marque en s'attaquant aux critiques injustifiées de certains membres à l'encontre de la marque. Comme illustration, un interviewé dit : *« quand ils [les clients mécontents] mettent des commentaires, j'essaye de défendre la marque, de dire que je suis satisfait. [...] Je n'aime pas que les gens dénigrent tout le temps. Ça, je l'ai dit la dernière fois, je ne sais pas si vous voyez ce que je marque, mais je reçois des alertes à chaque fois que quelqu'un met quelque chose sur la communauté. Et quand c'est tout le temps en train de se*

plaindre, en plus d'abord ça ne rassure pas parce qu'on se dit "putain, ils n'ont que des emmerdes, ça veut dire que je vais avoir des emmerdes aussi". Et moi, je n'ai jamais eu de problème avec ma Lodgy pendant dix ans et j'ai commencé à avoir des problèmes seulement il y a six mois, donc j'étais super content de ce véhicule » (E27, 12 ans). Ces propos soulignent dans quelle mesure certains membres centraux sont engagés à défendre la marque Dacia. Ils vont jusqu'à mettre des alertes pour suivre tout ce que postent les autres membres de la communauté et assurer leur rôle de gendarme face aux critiques qu'il considère comme injustifiées.

Des membres motivés par l'envie de se retrouver entre pairs

Pour beaucoup de membres centraux, l'envie de se retrouver entre personnes qui consomment et apprécient les mêmes produits est un moteur principal de leur implication au sein de la communauté de la marque. Ils peuvent ainsi tisser et développer des liens sociaux à travers la plateforme de la communauté, discuter entre eux sur des sujets et problématiques auxquels ils s'identifient. Un membre central retraité raconte : *« quand on vit seul, la communauté ça fait passer le temps, on peut débattre »* (E12, 6 ans). Un autre membre central de la communauté en ligne de Dacia donne plus de détail sur ce point : *« c'est bien de partager son plaisir parce que moi je sais que j'ai des copains qui ont des BMW et des Audi et tout ça, [...] et quand je dis sur mon Facebook personnel que "je suis content de ma Sandero", mais mes copains ils disent "en même temps c'est une Sandero !"». Alors que quand on s'inscrit sur la plateforme Dacia, et ben on a les mêmes valeurs. Donc comme les gens ont les mêmes valeurs que nous, ils ne dénigrent pas le produit parce que oui c'est une Sandero, mais elle est très bien, il n'y a pas besoin d'avoir une super BMW. Comme je le dis souvent aux potes, "quand tu es dans ta voiture, tu ne vois plus à l'extérieur" »* (E33, 10 ans).

Ces motivations d'aider les autres, de partage d'expérience et de recherche de relations sociales au sein de la communauté fait des membres centraux des acteurs de la GRC inscrits dans une logique sociale. Ils s'impliquent davantage au sein de la communauté essentiellement pour des intérêts sociaux, bénéfiques à l'ensemble des membres de la communauté.

Des membres mus par l'actualisation de leurs connaissances

Les membres centraux utilisent la communauté en ligne à des fins d'information sur la marque et ses offres. Cependant, contrairement aux membres périphériques qui sont à la recherche d'informations actionnables et très spécifiques à une situation donnée (cf. section

suivante), les membres centraux eux sont dans une optique de mise à jour et d'élargissement de leurs connaissances. Ils s'intéressent donc à la fois à des informations spécifiques, mais surtout à des informations générales nouvelles sur la marque et ses produits. Ils s'inscrivent donc dans une logique d'actualisation et d'apprentissage continue sur la marque, légitimant leur statut de membre expert, comme le soulignent ces propos d'un interviewé : *« en tant que participant sur un autre forum, mais sur un sujet très différent c'est avant tout ma volonté d'apprendre, mais aussi reconnaître les contributions des autres Soshers. Pour toutes ces raisons, je contribue, je participe encore sur ce forum, pour observer et assister à l'évolution de cette marque »*. En plus, un autre interviewé affirme en ces termes : *« en fin de compte, je dis, moi, je m'en sers [la communauté] pour voir aussi au niveau technique, ce qui se fait de mieux maintenant ou ce qui va se faire d'ici quelque temps. [...] Ce qui me motive plus, c'est lorsque l'article (le commentaire) propose une véritable avancée ou une autre façon de penser le progrès »* (E24, 5 ans).

Des acteurs sensibles à la reconnaissance de leurs efforts par la marque

Ce facteur de motivation se retrouve uniquement dans le cas de la marque Sosh qui prévoit un système symbolique de récompense pour les membres en fonction de leur niveau d'implication dans la relation client. Ainsi, comme première reconnaissance des efforts des membres de la communauté, il y a la gamification et la collection des badges. En plus de cela, Sosh prévoit un ensemble d'avantages supplémentaires pour les membres les plus actifs, c'est-à-dire les *Top contributeurs*. En effet, ces derniers sont conviés au moins une fois par an par Sosh afin de visiter les locaux de l'enseigne, d'échanger physiquement avec les membres du personnel et avec les autres *Top contributeurs*. Ils sont également des consommateurs privilégiés, sélectionnés pour tester les nouveaux produits de la marque en avant-première. Ils sont ainsi associés directement à des activités de co-construction de produits faisant d'eux des acteurs importants de la marque. Cette reconnaissance des efforts des membres les plus actifs de la communauté n'est pas sans effet sur la motivation de ces derniers. Les membres centraux de la communauté Sosh sont sensibles à la reconnaissance de leurs apports à la GRC déléguée par la marque comme le dit un interviewé : *« aujourd'hui en tant que Top contributeur, ce qui me pousse à intervenir, c'est le fait que la marque reconnaît mon implication. [...] J'ai aussi eu la chance de participer durant deux jours intenses au Let's Talk About Sosh, qui fut pour moi un déclic, j'ai fait de superbes rencontres d'utilisateurs que j'ai pu de nouveau voir en dehors de Sosh et qui sont devenus des amis... mais aussi des gens travaillant chez Sosh. Cette nouvelle étape dans la création de Sosh m'a reboosté et donné envie de contribuer encore plus »*

(E13, 10 ans). De plus, en leur faisant découvrir l'équipe interne de la marque et en les associant au développement des nouveaux produits, les membres centraux sont davantage motivés à s'impliquer dans la GRC, car cela conduit ces derniers à s'identifier et avoir un sentiment d'appartenance à la marque. Effectivement, un interviewé témoigne : *« tout le monde a un forum maintenant me direz-vous, donc ce n'est pas une spécificité de Sosh. OK. Sauf que dans la majorité des cas, c'est un espace d'échanges complémentaire. Ici, c'est le cœur du système ! [...] Sosh c'est aussi la seule marque que je trouve vraiment communautaire. Depuis le début, la communauté fait partie de la marque et de la construction de la marque, et c'est toujours vrai aujourd'hui »* (E10, 11 ans).

La volonté de conserver son statut de Top contributeur

Ce point, intimement lié au précédent, souligne que dans la communauté en ligne de Sosh, le statut de *Top contributeur* n'est pas définitif et qu'il peut être retiré à un membre si le niveau et/ou la qualité de ses interventions sont jugés insuffisants à un moment donné. Si cela arrive, il perd tous les avantages rattachés au statut de Top contributeur. Ainsi, la volonté de conserver leur statut de *Top contributeur* et de continuer à bénéficier des avantages y afférents pousse les membres les plus actifs à rester fortement impliqués et de façon continue dans les activités de GRC que la marque délègue à la communauté. C'est ce que relate un membre : *« ce qui me pousse à intervenir, c'est aussi ma volonté de conserver mon "statut" de Top contributeur. [...] j'ai été invité à un meetup de Sosh et j'ai rencontré d'autres Top contributeurs. Les voir, discuter et échanger avec eux, [...] c'est un moment génial d'échange où l'on découvre l'envers du décor. [...] J'espère toujours pouvoir user de ma relation privilégiée avec l'équipe Sosh pour que l'offre reste accueillante et bienveillante. »* (E11, 10 ans).

La mise en place d'un système de reconnaissance impacte fortement le niveau de satisfaction de l'individu qui par ricochet l'incite à s'impliquer davantage dans la vie de la communauté. En effet, en dépit d'un système de récompense uniquement symbolique, la marque arrive à activer d'autres sources de motivations du consommateur (la volonté d'acquiescer et/ou de conserver le statut de Top contributeur pour (continuer à) bénéficier des avantages qui y sont rattachés) pour l'inciter à s'impliquer davantage dans la relation client au sein de la communauté en ligne. Cette section montre qu'en plus des enjeux sociaux, les membres centraux aussi incités par des intérêts individuels tels que la reconnaissance.

III. Les membres périphériques : des acteurs aux motivations limitées par des freins ?

Selon nos analyses, les membres périphériques s'impliquent, mais faiblement dans la GRC au sein de la communauté de marque en ligne. Cela est dû en partie à certains facteurs de motivation et en partie de certains freins qu'ils rencontrent. Nous présentons d'abord les motivations des membres périphériques avant d'exposer les principaux freins à leur implication.

Les membres périphériques : des acteurs motivés par des intérêts individuels

Selon nos résultats, plusieurs facteurs de (dé)motivation expliquent le degré d'implication des membres périphériques dans la GRC au sein de la communauté. Cependant, ces facteurs incitatifs sont essentiellement de type individualiste. Les plus cités par nos interviewés sont la curiosité des membres, la recherche d'informations spécifiques à une situation, la satisfaction vis-à-vis de la communauté et de la marque, la volonté d'accéder à des rangs élevés dans la gamification lorsque la marque prévoit un système de récompense symbolique et enfin la volonté d'exprimer son insatisfaction en public pour mieux se faire entendre par la marque.

1. La curiosité des membres périphériques

Un premier facteur qui incite les membres périphériques à s'impliquer dans la GRC réside dans leur curiosité et leur quête de découverte. Ces derniers viennent à la communauté pour découvrir son fonctionnement, ses caractéristiques et explorer les éventuelles opportunités qu'elle offre. Un membre de la communauté raconte ses débuts : « *lors de ma première arrivée sur le site Sosh, à sa création, j'ai découvert un espace communautaire iconique : SoshIdeas. Pour la première fois, une marque allait offrir à ses clients la possibilité de co-construire ses offres. D'abord curieux, je lisais avec intérêt les idées de chacun. [...] Après ça m'a donné envie de poser aussi des questions* » (E10, 11 ans). Un autre membre de la communauté de Darty ajoute : « *Quand j'ai été inscrit à la communauté, [...] j'ai commencé à recevoir des mails. [...] Et puis un jour, j'ai décidé d'aller voir ce qui passe réellement dans cette communauté-là. Et là, j'ai été agréablement surpris de voir qu'il y avait énormément d'informations sur les produits de Darty* » (E21, 2 ans).

La curiosité pousse également ces membres périphériques à interagir avec les autres membres notamment en posant des questions, en essayant d'apporter des réponses aux questions des autres. Ils peuvent ainsi progresser au sein de la communauté pour devenir des

membres centraux en s'impliquant davantage dans les activités de GRC déléguées. Et *in fine*, la curiosité permet aux consommateurs de prendre conscience de l'existence de la communauté et de la possibilité d'être un acteur important dans la GRC de la marque, car la parole leur est donnée comme le dit un membre : *« je ne connaissais pas le forum avant de souscrire, ni la rubrique « ideas », qui a connu un certain succès. Puis j'étais revenu pour je ne sais quelle raison, j'ai commencé à fouiner, à écrire, à poster des idées, et puis je me suis laissé prendre au jeu, jeu qui m'a plu... »*.

2. La recherche d'informations spécifiques

Une seconde motivation des membres périphériques à s'impliquer dans la GRC est la recherche d'informations et de conseils. Ces informations recherchées sont généralement très spécifiques à un problème rencontré ou une situation donnée. C'est le cas par exemple lorsqu'un membre périphérique souhaite réaliser un achat. Il passe par la communauté pour avoir des conseils des autres membres au lieu de s'adresser directement aux conseillers de la marque. Cela représente un enjeu important de réassurance des membres quant à la fiabilité de leurs achats. En effet, avec la disponibilité d'un nombre important d'avis de consommateurs différents, il pourra se faire une idée plus sûre sur le produit qu'il souhaite acquérir. La communauté représente ainsi une source fiable d'accès à l'information pour le consommateur. Un membre l'explique ainsi : *« la communauté, c'est beaucoup de soulagement et en fait plusieurs fois très souvent, ça a fait en sorte, ça a été l'élément déclencheur qui m'a fait acheter le produit. C'est-à-dire que je n'achète jamais un produit si je ne suis pas sûr de son utilisation [...]. Donc, à chaque fois que j'ai une interrogation, que je ne suis pas sûr, je pose toujours la question, et si je n'ai pas de réponse, si je ne suis pas rassuré sur le point je n'achète pas. [...] Donc l'avantage de la communauté, c'est de faire en sorte qu'on ne regrette pas son achat et qu'on soit rassuré par rapport à l'achat qu'on va faire. [...] Et quand on voit cet achat-là à travers les réponses qu'on va obtenir en lisant les forums et bien ça va vraiment, on va foncer en fait, c'est-à-dire que ça va retirer une inquiétude qu'on a. [...] Je pense que cela incite plus à s'impliquer dans la communauté »* (E21, 2 ans).

La recherche d'informations spécifiques peut se manifester également lors du processus de consommation du produit. En effet, les membres périphériques utilisent souvent la communauté comme un premier recours ou un recours complémentaire pour trouver très rapidement les premières solutions à leurs problèmes. La communauté vient pallier les limites au service après-vente traditionnel, notamment en termes de réactivité. C'est ce qu'affirme un membre périphérique de la communauté Sosh : *« la communauté, pour moi, c'est quand j'ai eu*

mon problème que j'ai su que la communauté est utile parce qu'au départ, je ne savais pas de quoi on pouvait parler dans une communauté de marque en réalité. Mais quand j'ai eu mon problème et que j'ai tapé et qu'on m'a réorienté directement vers cette communauté c'est là que j'ai compris l'importance. J'ai compris que c'est, c'est surtout un autre recours populaire au fait, en dehors des conseillers clientèle de la marque qu'il faut chercher à appeler ou écrire un mail et attendre pendant des jours pour avoir des réponses » (E15, 4 ans). Cette motivation de recherche d'informations opérationnelles montre que ces membres s'impliquent davantage au sein de la communauté essentiellement pour des intérêts individuels.

3. La satisfaction vis-à-vis de la communauté et/ou de la marque

L'un des facteurs qui incitent le plus les membres des trois communautés à s'impliquer dans la GRC concerne leur satisfaction vis-à-vis de la communauté et de la marque. Cette dernière a répondu favorablement à toutes leurs attentes et cela les pousse à s'impliquer davantage dans les activités de la communauté, comme le décrit un membre de la communauté Darty : *« à travers la communauté, j'ai découvert des fonctionnalités qui étaient cachées dans le casque. J'ai su par exemple que quand on posait la paume de la main sur l'oreille droite du casque on activait des micros qui permettaient de mettre la musique en sourdine et d'écouter tout ce qui se dit autour de nous sans même enlever le casque. J'ai découvert qu'on pouvait même contrôler le casque à travers une application. Et ce qui m'a le plus bluffé, c'est de voir que les gens posaient même des questions personnalisées dans le groupe et avaient des réponses. [...] Donc j'ai commencé à m'intéresser petit à petit à la communauté. [...] Et donc moi aussi, j'ai commencé à poser des questions et à répondre aux rares questions pour lesquelles je pouvais répondre grâce à mon expérience personnelle » (E23, 5 ans).*

En fonction de leur degré d'implication dans la GRC, certains membres périphériques évoluent pour devenir des membres centraux. Et lorsque la marque ne prévoit pas de gamification, cette transition est principalement le fruit de la satisfaction éprouvée par le membre par rapport à ce que lui offre cette dernière. D'après nos entretiens, certains membres devenus membres centraux sont d'abord venus sur la communauté, à la base, pour exprimer leur insatisfaction vis-à-vis de la marque et son offre. Cependant, avec la satisfaction tirée de la communauté, ils se sont impliqués de plus en plus dans la vie de cette communauté jusqu'à en devenir des membres importants aujourd'hui : *« mon inscription sur le forum, à l'époque, c'était pour faire un retour d'expérience suite à une souscription laborieuse, je n'avais pas été tendre du tout sur le post (supprimé par mes soins depuis). J'étais venu souscrire chez Sosh, car l'offre*

était intéressante, fraîche, orientée jeune, avec tous les services Orange en prime. Je ne connaissais pas le forum avant de souscrire, [...] et puis je me suis laissé prendre au jeu, jeu qui m'a plu, car je suis Top contributeur aujourd'hui depuis un certain temps » (E13, 3 ans).

En opposition de la satisfaction qui est un facteur incitant les membres périphériques à s'impliquer dans la GRC, l'insatisfaction, elle, conduit à un désengagement quasi-total de certains membres dans cette relation. Les insatisfactions peuvent provenir des frustrations vécues avec la marque et/ou les produits de la marque, conduisant les membres périphériques à rester peu engagés dans la communauté. L'expérience du consommateur avec la marque et sa communauté est à double tranchant, car elle peut soit inciter le consommateur à s'impliquer fortement dans la vie de la communauté, soit les amener à se désengager, voire à quitter totalement la communauté. A ce propos, un membre explique : *« la communauté souvent me frustrate et je pense même à la quitter. C'est parce que j'ai toujours un abonnement qui me convient chez Sosh, sinon je serai parti depuis. Donc c'est frustrant. Par exemple dans ton cas tu veux faire ta recherche, tu n'es pas un arnaqueur, mais certains vont te dire, ils ne vont pas répondre parce qu'ils ne savent pas si tu es arnaqueur ou pas. Pourtant, tu es un membre de la communauté. Si après tu veux même que cette communauté t'aide à faire quelque chose, ce n'est pas possible. Tu vois, ça peut être dégoûtant et après tu peux te retirer aussi et dire que cette communauté ne rend service qu'à la marque, mais pas aux membres, tu vois ! » (E14, 3 ans).* Par ailleurs, l'insatisfaction peut également toucher des membres centraux qui pourraient penser à quitter la communauté s'il n'y a pas d'amélioration par rapport à leurs attentes. C'est ce que soulignent les propos d'un membre actif de la communauté Dacia : *« et donc, mettre la voiture dans le paysage, c'est comme ma petite fille devant la montagne, moi ça me plaisait bien [...] Et je le partageais dans la communauté. Et donc j'ai mis sur la communauté, j'ai dit "voilà moi, j'aimerais que vous mettiez des points positifs, que vous dites que vous êtes contents parce qu'il y a que ceux qui ne sont pas contents qui le disent". Je suis commercial, dans mon boulot c'est pareil : les gens qui ne sont pas contents, ils nous appellent tout le temps pour dire "je ne suis pas content". Alors que ceux qui sont super contents, ils ne nous appellent pas pour nous dire "je suis super content, tout marche bien, merci". Donc j'ai dit sur la page, j'ai dit "moi je réfléchis à sortir de la communauté si de temps en temps les gens ne mettent pas des points positifs". Et il y en a plein qui m'ont répondu "on est d'accord avec toi" [...]. Parce que c'est vrai que pour un client insatisfait il y en a 99 qui sont satisfaits sauf qu'il n'y a que le un client pas satisfait qui le dit. Et donc si jamais on est (je ne sais pas combien) 30 000 à avoir des bagnoles comme ça et ben ça fait quand même 300 qui n'arrêtent*

pas de se plaindre pour 29 700 personnes qui sont contentes quoi. Et donc sur le post j'ai dit "voilà moi je veux des points positifs, sinon je me barre" » (E27, 12 ans).

4. La volonté d'accéder à des rangs élevés dans la gamification

La volonté d'accéder à des rangs élevés dans la gamification est observable uniquement dans le cas de la marque Sosh qui prévoit un système de récompenses symboliques. En effet, dans la communauté en ligne de Sosh, les profils des membres sont différenciés en fonction de leur niveau implication dans la relation client au sein de la communauté en termes de qualité et de quantité des échanges. Ces derniers sont amenés à évoluer d'*Aspirant Sosheur* (à l'entrée) à *Top contributeur* (le statut ultime) en passant par plusieurs profils intermédiaires tels que « *Sosher occasionnel* », « *Mini sosheur* », « *Apprenti sosheur* »... Ils peuvent également débloquer et collectionner des badges en fonction de leurs actions (*badge du premier message posté, badge du premier like, badge de la dixième réponse donnée...*). Les membres de la communauté en ligne de Sosh ont ainsi la possibilité de « gravir des échelons », et plus ils montent dans la gamification et la collecte de badges, plus ils deviennent importants et reconnus au sein de la communauté. Ainsi, dans le cas où la marque prévoit une gamification, en plus de la satisfaction éprouvée par les membres, la volonté d'accéder à des rangs et une reconnaissance plus élevée motive ces derniers à s'impliquer davantage dans la GRC. Cette volonté de gravir les échelons au sein de la communauté entraîne le passage du statut de membre périphérique à celui de membre central : « *J'aspire à intégrer le groupe des Top contributeurs. Cela me motive à toujours continuer à contribuer dans la communauté [...]. Et J'espère que Sosh voit mes efforts et que je serai récompensé [rire]* » (E15, 4 ans). La présence de la gamification vient amplifier l'influence de la satisfaction des membres périphériques sur leur niveau d'implication dans la GRC au sein de la communauté. Les systèmes de récompenses symboliques tels que la gamification constituent ainsi des vecteurs importants à prendre en compte par les marques pour accroître le niveau d'implication des membres périphériques dans la GRC.

5. La communauté comme moyen pour se faire entendre

Si certains membres périphériques utilisent la communauté en ligne comme premier recours pour la recherche d'informations spécifiques, d'autres membres périphériques en revanche l'utilisent comme un dernier recours. Cependant, ce dernier recours est motivé par la volonté de mieux se faire entendre par la marque en exposant publiquement leur insatisfaction. A travers la délégation de la GRC à la communauté, la marque donne la parole aux consommateurs. De plus, elle crée un cadre où l'ensemble des consommateurs peuvent se

retrouver et échanger simultanément. De ce fait, les membres périphériques se disent qu'ils ont la possibilité de se saisir de ce cadre créé par la marque pour exposer publiquement leurs réclamations et insatisfactions. Ils pensent ainsi provoquer une réaction plus rapide de la part de la marque et trouver une solution à leurs problèmes. En effet, la marque n'a pas intérêt à laisser ces membres mécontents s'exprimer sans réagir. Autrement, ces membres mécontents pourraient entraîner d'autres membres et semer le doute chez les consommateurs et clients potentiels. Des propos de membres périphériques ayant vécu ce type de situation permettent d'étayer ces idées : « *alors je voulais contacter Sosh parce que j'étais très mécontente de leur service étant donné qu'au bout de 7 mois je n'étais toujours pas câblée à Internet. Donc j'ai constaté qu'on ne pouvait pas les appeler, les avoir au téléphone. Là j'ai utilisé le chat plusieurs fois et comme je n'étais absolument pas contente de l'aide qu'ils m'avaient apportée puisqu'ils ne m'ont apporté absolument aucune aide, j'ai décidé d'aller sur la plateforme, informer les autres utilisateurs des services déplorables qu'ils proposaient* » (E16, 3 ans) ; « *alors, pourquoi je suis venu sur la communauté ? C'était une trottinette, donc une trottinette électrique. La première fois, le problème venait vraiment à 100 % du SAV, parce qu'en fait, on l'a emmenée pour panne de frein et elle est revenue complètement fracassée. Et puis elle est repartie. Et elle est restée quand même 6 mois au SAV. Donc c'était très très long. Et la deuxième fois, pareil ! On l'a ramenée suite à un accident et elle est restée, pareil, 5 ou 6 mois au SAV. [...] Donc mon commentaire, c'était vraiment parce que comme ça ne donnait rien au téléphone, je me suis dit bah afficher le problème de manière publique, peut-être Darty va réagir. Euh alors c'était clairement râler, on va dire de râler et de montrer, d'afficher le problème publiquement pour que les autres utilisateurs le voient éventuellement. Du coup qu'ils se disent "oh là là, ça ne va pas aller" et puis... ça, c'était l'objectif secondaire. Mais l'objectif premier, c'était vraiment de faire réagir les Community managers pour qu'ils essaient de trouver une solution en fait, puisqu'en fait, mon problème n'était pas résolu par téléphone. Donc c'était vraiment plus le problème, pour faire réagir* » (E25, 2 ans).

Par ailleurs, si les membres périphériques sont peu impliqués dans la GRC comparativement aux membres centraux, cela est en partie dû à certains freins rencontrés par ces derniers.

Les freins à l'implication des membres périphériques dans la GRC au sein de la communauté en ligne

D'après l'analyse des données collectées dans le cadre des entretiens, les motivations des membres périphériques à s'engager davantage dans la GRC sont inhibées par des freins qu'il convient de souligner. Nous avons identifié comme freins le manque d'intérêt pour les liens sociaux, la non-adoption réelle des outils numériques par les consommateurs, le manque de récompenses réelles et la crainte du dévoilement des données personnelles des membres.

1. Le manque d'intérêt pour les liens sociaux

Un premier frein à l'implication dans la relation client au sein de la communauté est le fait que certains membres périphériques sont peu intéressés par des liens sociaux. Ce frein est essentiellement identifié dans le cas de la marque Sosh. Cela s'explique par la nature *pure player* de la marque, dans la mesure où les consommateurs sont tenus de s'adresser à la communauté en ligne afin de trouver une réponse à leurs demandes. Comme nous l'avons souligné précédemment, les membres périphériques sont motivés par la recherche d'informations spécifiques à une situation donnée. Ils n'interviennent que ponctuellement lorsque des situations personnelles se présentent. Ils s'inscrivent dans une logique individuelle et instrumentale du recours à la communauté. Le manque d'intérêt pour les relations sociales au sein de la communauté en ligne peut aussi provenir de la peur de l'inconnu. En effet, certains membres sont méfiants des personnes qu'ils ne connaissent pas physiquement. Cela est souvent dû à une mauvaise expérience vécue sur Internet tels que les arnaques, les piratages et les vols de données : *« après, c'est une communauté de clients, de consommateurs, [...] il y a aussi d'autres clients qui peuvent être peut-être de bonne relation, je ne sais pas, peut-être développer les relations sociales en répondant par exemple à d'autres personnes. Oui, mais honnêtement, je pense que le social, il est très important. Mais je pense que la motivation de tout le monde n'est pas pareille. Par exemple, toi tu peux être motivé par des relations sociales, mais moi non (rire). [...] Par contre oui, faire une relation sociale avec quelqu'un que je ne connais pas déjà, moi ça ne marche pas trop dans une société surtout... en France ici, on ne peut pas faire confiance à quelqu'un en ligne. Peut-être il peut y avoir des personnes qui s'infiltrent même déjà pour nouer des relations pour des causes un peu pas catholiques. Donc du coup je suis beaucoup méfiant des relations en ligne. Donc, moi ce genre de truc me motive très peu pour être honnête »* (E16, 3 ans).

2. La non-adoption des outils numériques par les consommateurs

D'après nos entretiens, certains consommateurs sont réfractaires aux solutions numériques mises à leur disposition par la marque. Pour ces consommateurs, le contact humain reste important et doit prédominer sur la dimension numérique de la relation client. Ils préfèrent donc les contacts physiques aux interactions digitales qu'ils considèrent comme une solution secondaire. Un membre périphérique raconte : *« je fais partie des gens qui vont encore dans les magasins pour acheter des choses. Je fais partie des gens qui ne cherchent pas forcément le prix, mais qui cherchent un ensemble où il y a effectivement le prix, qui est une donnée, mais il y a aussi la qualité de service, d'écoute, de conseil. [...] Moi, ce qui me pose problème, c'est deux choses : vu ce qui s'est passé (le message publié sur la communauté), j'aurais dû être appelé par le service commercial. Ça n'a pas été le cas. J'aurais dû avoir quelqu'un du service commercial qui me dise : "monsieur, vous avez un problème, est-ce que vous pouvez nous raconter ?" Ben pour corriger l'expérience. Là il n'y a rien, il n'y a absolument rien, c'est-à-dire que Darty ne fait pas l'effort d'identifier finement le problème pour y remédier. Et donc en fait, ils risquent de se retrouver très rapidement dans la situation d'un vendeur lambda. Or le vendeur lambda, je ne le paye pas au prix de Darty. Dans ce cas-là, je serai amené moi bah demain à aller chez Ubaldi, Cdiscount, Amazon parce que c'est dommage »* (E25, 2 ans).

Cette volonté de conserver une dimension humaine dans la GRC s'observe pour toutes les marques retenues y compris Sosh qui est une marque *pure player*. En effet, dans le cas de Sosh le seul moyen d'entrer en contact avec les employés de la marque est de passer d'abord par la communauté. Cependant, comme l'explique un Webconseiller, certains consommateurs souscrivent à un abonnement Sosh sans avoir cette information. Et plus tard lorsqu'ils souhaitent contacter un employé de la marque, ils sont confrontés à cette distance humaine, ce qui entraîne souvent des insatisfactions et un désengagement de leur part : *« le principal (sujet de certains membres), c'est comment contacter Sosh par chat par exemple. Comment contacter un chateur ? [...] Les Webconseillers ne vont pas intervenir systématiquement et tout de suite. Et du coup, il y a beaucoup de clients qui eux arrivent sur le forum parce qu'ils voulaient avoir un chateur. Ils n'arrivent pas à l'avoir. Et du coup, ils s'en plaignent sur le forum »* (E8, 8 ans).

Ces résultats montrent donc que la dimension digitale de la relation client ne peut remplacer totalement sa dimension humaine. Bien au contraire, cette dernière reste vitale pour la marque, car elle permet de mieux alimenter l'engagement des consommateurs dans la relation digitale mise en place par la marque.

3. L'absence de signes de reconnaissance (récompenses) de la part de la marque

D'après nos analyses, certains membres périphériques sont conscients que s'impliquer dans la GRC au sein de la communauté en ligne équivaut à réaliser une réelle activité au profit de la marque. Cependant, la marque ne prévoit aucune récompense réelle pour les membres les plus actifs. Cela représente donc un frein à une forte implication de certains membres périphériques dans la vie de la communauté comme le soulignent les propos suivants : *« après en complément, deuxième point, je pense qu'il y aurait beaucoup de gens, y compris moi, peut-être qui seraient encouragés à donner plus d'avis, toujours plus si c'était rémunéré. Parce que forcément la rémunération, bah ça attire tout le monde. Donc, si on te dit chaque commentaire, tu gagnes 1 €, à chaque avis donné tu gagnes 1 €. [...] Mais je pense que ça motiverait pas mal de gens à donner leur avis sur les forums des communautés »* (E23, 5 ans).

Par ailleurs, les membres périphériques ne font pas forcément allusion à une rémunération financière lorsqu'ils évoquent l'idée de récompense. Certains souhaitent juste que les marques reconnaissent leurs efforts avec des cadeaux spontanés tels que des produits accessoires, des bons d'achat... Cette spontanéité est nécessaire, car elle permettrait d'éviter d'éventuelles dérives de la part des membres de la communauté, car ces derniers pourraient être incités uniquement par ces récompenses au détriment de l'intérêt des autres membres et de ceux de la marque. D'après nos entretiens, cela peut conduire à une contribution à la GRC avec des réponses douteuses. Un membre périphérique raconte :

« je pense qu'elle [la marque] pourrait récompenser les personnes qui donnent leurs avis parce que malgré tout, elles leur font de la publicité, elles leur donnent une bonne image. [...] Et pour moi, ça, ça se récompense parce que sans ces communautés-là, la marque vendrait probablement beaucoup moins de produits premièrement, et deuxièmement, elle n'aurait pas une aussi bonne image que celle qu'elle a actuellement. [...] par contre, en termes de récompense, tu vois, je pense qu'elle devrait le faire qu'une seule fois et sans prévenir le client, c'est-à-dire, faire un effet de surprise. Par exemple, quand elle voit une personne qui a laissé un commentaire qui aide vraiment une personne, bah elle le contacte, elle essaye de rentrer en contact avec lui et lui dire "bravo, merci. Nous avons remarqué que vous avez laissé tel commentaire à tel sujet ou question. Nous vous offrons ça", mais juste une fois. Parce que si la personne se rend compte finalement qu'à chaque fois elle sera

récompensée, bah ça va l'encourager à laisser de faux avis, des avis motivés par les récompenses. Donc en gros, on doit permettre des récompenses, mais de manière naturelle et spontanée et il ne faut pas que ce soit une règle, tu vois [...]. Il faut vraiment et je pense que cet effet de surprise, ça va encore plus toucher le consommateur. Il va plus s'attacher en fait à la marque parce qu'il va se dire, "je n'y attendais pas du tout et la marque elle me contacte, je ne m'attendais pas du tout, elle m'offre ça" voilà » (E23, 5 ans).

En tout état de cause, la mise en place d'un système de récompense impacte fortement le niveau de satisfaction de l'individu qui par ricochet l'incite à s'impliquer davantage dans la vie de la communauté. Le cas de la marque Sosh en est un exemple palpable. En effet, malgré un système de récompenses même symbolique, la marque arrive à activer d'autres sources de motivations du consommateur (accéder à des rangs plus élevés dans la gamification) pour l'inciter à s'impliquer davantage dans la relation client au sein de la communauté en ligne.

4. Les craintes liées à la gestion des données personnelles

Le dernier facteur qui ressort et fait hésiter les membres périphériques à s'engager fortement dans la GRC est la crainte que leurs données personnelles soient en proie d'une mauvaise gestion/utilisation et qu'elles servent à des fins inconnues/non avouées. Pour illustrer cela, un membre de la communauté Darty dit :

« c'est, toute la sécurité en fait, la sécurité, la protection des données personnelles et aussi la protection de la vie privée des gens. Parce que quand vous échangez, à un certain moment il y a des connexions avec des personnes sur la plateforme [...]. Donc, c'est surtout assurer la sécurité, la protection de la vie privée et assurer aussi, je veux dire la confidentialité des informations qu'on partage. Donc c'est surtout ça, c'est surtout plus la sécurité. [...] Effectivement, ce point est très sensible. En tout cas, je pense que c'est le point le plus sensible et aujourd'hui, on ne peut pas créer une plateforme ouverte comme ça et avoir, moi en tout cas je ne connais pas, sans une sécurité rassurante [...]. Donc je pense que la sécurité ne doit pas être prise à la légère et cela empêcherait d'être vraiment engagé avec cette communauté. Donc ça ralentit l'engagement avec la communauté et c'est tout à fait normal. Donc cette sécurité est très importante » (E23, 5 ans).

D'une part, cette crainte de la mauvaise gestion/sécurisation des données, bien qu'elle constitue un frein à l'implication des membres dans la communauté, n'est pas fondée, dans la mesure où lors de notre immersion pendant toute l'étude netnographique, nous n'avons constaté

aucune situation où les données personnelles des membres ont été compromises. En plus, comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, les interventions nécessitant la gestion des données personnelles ne sont pas traitées par le canal de la communauté en ligne, ce qui minimise le risque de fuite de ces données. Cependant, d'autre part, cette crainte est fondée, car les marques restent floues sur l'usage qui est fait de ces données personnelles. Cela est observable lorsque l'on consulte les conditions d'utilisation des communautés en ligne. Par exemple, celles de la communauté Darty stipulent que : « ... les données collectées sont susceptibles d'être traitées hors de l'Union Européenne. [...] Les destinataires des données personnelles recueillies sont les équipes de Darty et de ses partenaires en charge de l'espace de discussion et du suivi qualité. [...] A toute fin utile, nous vous précisons que Darty se réserve le droit de procéder à l'archivage des données personnelles qu'elle a pu être amenée à collecter en exécution des présentes. [...] En cas de difficulté en lien avec la gestion de vos données personnelles, vous avez le droit d'introduire une réclamation... ». Cet extrait montre que la gestion des données personnelles par la marque peut être problématique, car les données personnelles des membres sont partagées avec les partenaires de la marque (sans que l'on sache qui ils sont réellement) et qu'elles peuvent être traitées hors de l'Union Européenne (sous d'autres réglementations et juridictions). Également, la prévision du droit aux réclamations concernant la gestion de ces données souligne de possibles fuites de ces données, contribuant à justifier la crainte des membres. Les marques gagneraient donc à communiquer davantage sur la qualité de leurs politiques de gestion de données personnelles des membres de la communauté afin de rassurer et enrôler le maximum de nouveaux membres dans la GRC au sein de la communauté en ligne.

Cette section fournit des enseignements riches sur les motivations des membres de la communauté en ligne que nous résumons dans le tableau suivant :

Tableau N° 16 : Motivations des membres de la communauté impliqués dans la GRC

Marque	Sosh	Darty	Dacia
Motivations des membres centraux	<p>Volonté d'aider les autres (par empathie, altruisme ou hédonisme)</p> <p>Volonté de partager son expérience</p> <p>Actualisation des connaissances</p> <p>Envie de se retrouver entre pairs</p> <p>Reconnaissance de la contribution des membres par la marque</p> <p>Volonté de conserver son statut de <i>Top contributeur</i> avec les avantages rattachés</p>	<p>Volonté d'aider les autres (par empathie, altruisme ou hédonisme)</p> <p>Volonté de partager son expérience</p> <p>Envie de se retrouver entre pairs</p> <p>Actualisation des connaissances</p>	<p>Volonté d'aider les autres (par empathie, altruisme ou hédonisme)</p> <p>Volonté de partager son expérience</p> <p>Envie de se retrouver entre pairs</p> <p>Actualisation des connaissances</p>
Motivations des membres périphériques	<p>Curiosité des membres</p> <p>Recherche d'informations spécifiques</p> <p>Satisfaction des membres</p> <p>Volonté d'accéder à des rangs élevés dans la gamification</p> <p>Volonté de mieux se faire entendre par la marque</p>	<p>Curiosité des membres</p> <p>Recherche d'informations spécifiques</p> <p>Satisfaction des membres</p> <p>Volonté de mieux se faire entendre par la marque</p>	<p>Recherche d'informations spécifiques</p> <p>Satisfaction des membres</p> <p>Volonté de mieux se faire entendre par la marque</p>
Freins à l'implication des membres périphériques	<p>Manque d'intérêt pour les liens sociaux</p> <p>Non-adoption des outils numériques</p> <p>Absence de signes de reconnaissance (récompenses)</p> <p>Craintes liées à la gestion des données personnelles</p>	<p>Non-adoption des outils numériques</p> <p>Absence de signes de reconnaissance (récompenses)</p> <p>Craintes liées à la gestion des données personnelles</p>	<p>Non-adoption des outils numériques</p> <p>Absence de signes de reconnaissance (récompenses)</p>

Conclusion du chapitre 5

L'objectif de ce chapitre était d'exposer les motivations des acteurs impliqués dans la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne ainsi que les enjeux qui en découlent. D'abord, nos résultats montrent que la délégation de la GRC à la communauté est assortie des enjeux d'efficience et d'efficacité commerciale pour la marque. L'efficience commerciale passe par le fait que la délégation de la GRC permet la disponibilité de personnes qualifiées pour prendre en charge les demandes des consommateurs (ce qui permet de gagner du temps dans la réalisation des tâches) et la réduction des coûts engendrés par l'internalisation de cette activité. L'efficacité commerciale, quant à elle, est concrétisée grâce à plusieurs facteurs de motivation dont les principaux sont la volonté de crédibiliser (aux yeux du consommateur) l'offre de la marque en leur donnant la parole et en les laissant s'exprimer comme ils l'entendent, la construction d'une bonne image de marque par le canal de la communauté et de ses membres, la contribution à la satisfaction et à la fidélisation des consommateurs, l'amélioration de l'offre de la marque, l'optimisation du référencement naturel du site de la marque pour drainer davantage de trafic et réaliser des ventes accessoires.

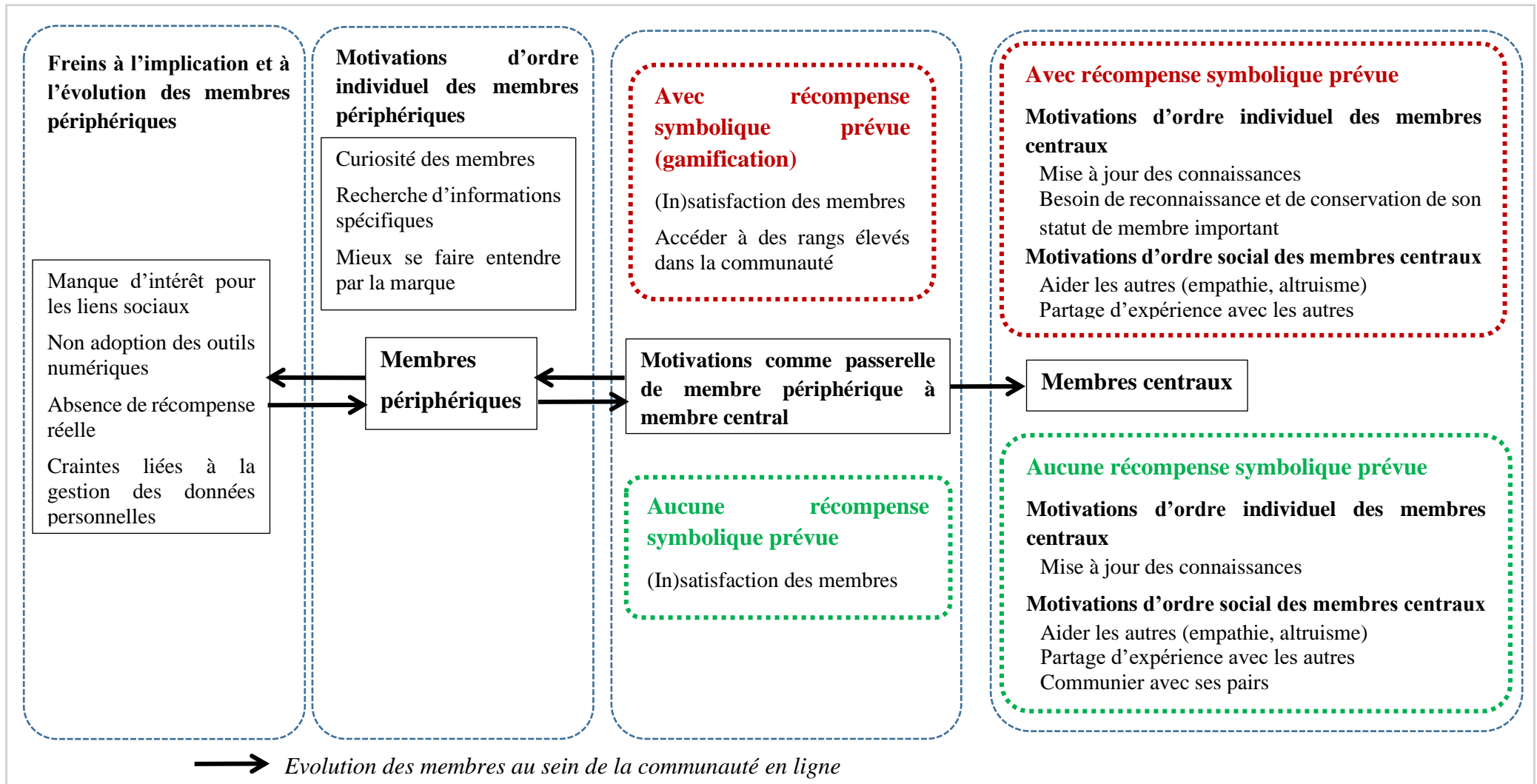
Par ailleurs, la délégation de la GRC à la communauté en ligne est une solution pour la marque en vue d'atteindre des objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise. Par exemple, la délégation permet de promouvoir une consommation responsable en permettant aux consommateurs de réparer eux-mêmes leurs produits en panne participant ainsi au prolongement de la durée de vie des produits et à la réduction de la quantité de déchets produits par consommateur.

En mettant en perspective les motivations des membres à s'impliquer dans la GRC selon leur statut dans la communauté, une opposition nette peut être observée. En effet, les facteurs de motivation qui expliquent l'implication des membres périphériques dans la GRC au sein de la communauté sont essentiellement la recherche d'informations spécifiques à une situation et la volonté d'exprimer son insatisfaction en public pour mieux se faire entendre et avoir une réaction plus rapide de la part de la marque. Ces facteurs de motivation montrent que les membres périphériques s'impliquent davantage au sein de la communauté essentiellement pour des intérêts individuels. Cependant, pour certains membres, ces facteurs de motivations sont inhibés par des freins dus aux éventuelles insatisfactions causées par la marque et/ou par la communauté, le manque d'intérêt pour les liens sociaux, la non-adoption des outils numériques, le manque de récompenses et la crainte quant à la divulgation de leurs données personnelles.

En outre, d'autres facteurs de motivation tels que la satisfaction vis-à-vis de la communauté et de la marque et la volonté d'accéder à des rangs élevés dans la gamification sont des vecteurs d'implication de ces membres périphériques dans la GRC en vue de devenir des membres centraux. Ces derniers s'inscrivent par contraste davantage dans une logique sociale. En effet, ils sont motivés par la volonté d'aider les autres (par empathie ou par altruisme ou encore par hédonisme), de faire bénéficier les autres membres de leurs expériences et de tisser et développer des relations sociales au sein de la communauté en ligne. Nos résultats montrent aussi que lorsque la marque prévoit un système symbolique de récompense et de reconnaissance des efforts des membres de la communauté, cela amplifie le niveau d'implication de ces membres dans la GRC en vue de bénéficier de ces récompenses et de conserver leur statut de membre important.

Nos résultats révèlent ainsi un aspect évolutif et dynamique des motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée. Ils sont amenés à gravir des échelons en passant de membres périphériques à membres centraux plus actifs et statutairement plus importants. Nous pouvons représenter le parcours de ces membres ainsi que leurs motivations et enjeux dans le graphique suivant :

Figure N° 16 : Evolution des motivations des membres de la communauté



Par ailleurs, ce chapitre soulève une idée importante : la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne implique des acteurs (la marque, les membres périphériques et les membres centraux) ayant des intérêts qui diffèrent, ce qui pourrait être source de comportements contre-productifs. Les marques sont dès lors appelées à mettre en place des mécanismes de contrôle pour éviter ces dérives éventuelles. Le chapitre suivant donne plus d'éclaircissement sur ce contrôle effectué dans le cadre de la GRC au sein de la communauté en ligne.

CHAPITRE 6. LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE LA DÉLÉGATION DE LA GRC À LA COMMUNAUTÉ EN LIGNE

Le chapitre précédent conclut que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne implique des acteurs ayant des motivations différentes pour intégrer la communauté et participer peu ou prou aux activités de GRC déléguées par la marque. Les membres centraux sont motivés principalement par des raisons d'ordre social tandis que les membres périphériques sont mus par des raisons essentiellement individualistes et enfin les membres hybrides qui, en parlant en leur nom propre et en celui de la marque, peuvent mettre en difficulté celle-ci. Cette pluralité d'intérêts et de motifs peut conduire à des comportements contre-productifs au regard de l'objectif de cette délégation de la GRC. Pour répondre à ce risque adossé à la délégation, les marques mettent en place des mécanismes de contrôle systématique ou *a priori* des actions des membres de la communauté en ligne.

I. Des acteurs de la GRC aux comportements contre-performants

La mise en place des mécanismes de contrôle des acteurs (tels que les membres externes, les membres hybrides, les membres du personnel des marques...) impliqués dans la GRC déléguée à la communauté en ligne renvoie aux risques générés par les comportements de ces derniers qui peuvent aller à l'encontre des objectifs de la délégation de la GRC. Ces agissements contre-productifs proviennent essentiellement de deux sources que sont le non-respect des règles et conditions de la communauté en ligne et le contenu des messages publiés par les acteurs.

Le non-respect des règles de la communauté en ligne

Comme nous l'avons exposé dans les précédents chapitres, l'adhésion à la communauté en ligne est soumise à l'acceptation préalable et au respect des conditions d'utilisation de cette communauté. Cependant, une fois le statut de membre acquis, certains consommateurs ne respectent pas ces conditions. Dans les trois communautés étudiées, plusieurs comportements sont interdits. Il est par exemple proscrit de tenir des propos injurieux à l'encontre d'une autre personne comme le dit le responsable réseaux sociaux et communauté de Sosh : « *nous, on n'a pas vraiment mis de limites concernant les sujets qui pourraient être abordés à l'exception de ceux qui sont proscrits par les conditions d'utilisation de la communauté. Donc on ne veut pas d'insultes, de diffamations...* » (E1, 9 ans).

Pour toutes les trois marques étudiées, dans le cadre de la participation à la GRC au sein de la communauté, il est également interdit de faire allusion à des marques concurrentes et leurs produits même à titre comparatif. De même, il est défendu de publier des liens externes renvoyant à des sites internet n'appartenant pas la marque : « *donc, on ne souhaite pas non plus voir des personnes qui vont parler de la concurrence ou leur faire de la publicité* » (E6, 11 ans, Responsable relation client Sosh). Sur la plateforme de la communauté, il est aussi interdit de tenir des propos pouvant troubler l'ordre public et/ou de publier des œuvres intellectuelles d'une autre personne. C'est ce que soulignent par exemple les conditions générales d'utilisation de la communauté en ligne de Sosh : « *Ainsi, l'utilisateur s'engage notamment à ce qu'aucun contenu dont il est l'auteur ne contienne (1) des propos et/ou des images susceptibles de porter atteinte à l'ordre public, au respect de la personne humaine ou de sa dignité, à l'égalité entre femmes et hommes, à la protection des enfants et des adolescents (pédophilie) ; (2) d'éléments portant atteinte à des droits de propriété intellectuelle ou droits de la personnalité (par exemple des contenus reprenant, sans autorisation des auteurs et des producteurs ou personnes représentées, dans leur intégralité ou par extraits, des œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, des vidéoclips, des représentations d'une personne dans le cadre de sa vie privée ou portant atteinte à son droit à l'image)* ».

Si ces agissements sont des comportements répréhensibles dans le fonctionnement de toute communauté de marque, ils peuvent être source de contre-performance dans le cadre de la GRC déléguée. En effet, la délégation de la GRC est loin d'avoir pour objectif de promouvoir l'offre des concurrents. Bien au contraire, de tels comportements ont des répercussions négatives sur les enjeux d'efficacité commerciale qui soutiennent cette délégation. De plus, comme relevé au chapitre 4, certains consommateurs confondent les membres de la communauté engagés dans la GRC aux membres du personnel de la marque et tiennent à leur encontre des propos injurieux et diffamants ; ce qui influence négativement le niveau d'engagement de ces membres dans les activités de GRC. Comme le souligne un Webconseiller Darty, il arrive que des membres ne respectent pas ces règles qu'ils ont *a priori* acceptées avant d'adhérer à la communauté. Pour conforter ses propos, ce Webconseiller relate une situation qu'il a vécue : « *par contre, si quelqu'un me dit, et c'est déjà arrivé, j'ai quelqu'un qui a dit : "c'est du matos chinois. Tout ce qui est chinois est merdique". Et en fait, [...] il parlait de l'humain, et donc on était sur une dérive complètement. C'est-à-dire que lui était vraiment en train de s'en prendre aux Chinois. Ce n'était juste pas acceptable, tu vois ?* » (E18, 2 ans). L'éventualité que toutes ces conditions édictées pour la participation de la vie de la communauté

ne soient pas respectées par certains membres représente donc une première source de risques pour la marque justifiant la mise en place d'un mécanisme de contrôle des actions des membres de la communauté en ligne.

Des contenus inattendus publiés par les acteurs de la GRC

Au-delà du non-respect des règles édictées par la marque concernant la participation à la communauté, certains membres peuvent publier des contenus inadaptés au regard des objectifs de la délégation. Ces contenus inattendus peuvent provenir à la fois des consommateurs membres de la communauté en ligne, mais aussi des employés de la marque elle-même ou des partenaires commerciaux de la marque.

1. Des consommateurs aux comportements imprévus

Lorsqu'on s'intéresse aux consommateurs inscrits à la communauté en ligne, le premier élément non anticipé par la marque est que les membres qui initient les interactions en posant des questions à la communauté sont majoritairement des personnes insatisfaites. Ils viennent manifester leur mécontentement aux autres membres de la communauté. Un Webconseiller Sosh et un membre actif Darty (qui est commercial dans une entreprise) racontent respectivement : « *après, ce qu'il y a à prendre en compte et sur lequel il faut être vigilant, c'est qu'un forum ou même un espace sur lequel on donne de la place aux gens, c'est que c'est plus facile au client de venir dire quand il n'est pas content que de venir écrire quand il a eu une bonne expérience* » (E8, 8 ans) ; « *Je suis commercial, et dans mon boulot c'est pareil : les gens qui ne sont pas contents, ils nous appellent tout le temps pour dire "je ne suis pas content". Alors que ceux qui sont super contents, ils ne nous appellent pas pour nous dire "je suis super content, tout marche bien, merci"...* » (E26, 6 ans). Les responsables de la marque sont donc en alerte sur ce type de contenus afin d'en limiter l'impact et prévenir tout risque de contamination de l'ensemble des consommateurs.

Par ailleurs, selon le responsable de la communauté Sosh, *les membres de la communauté peuvent se tromper et donner des informations inexactes ou incomplètes* (E2, 8 ans) même s'ils ont une intention bienveillante. Ces erreurs non intentionnelles peuvent conduire les autres membres sur de mauvaises pistes et renforcer leur insatisfaction. Vu que la communauté en ligne est là pour créer du contenu qui peut servir efficacement aux consommateurs, la marque doit donc être présente pour corriger les erreurs et redresser les éventuelles informations inexactes ou incomplètes.

En outre, les membres de la communauté en ligne peuvent avoir des différends entre eux. En effet, dans la communauté en ligne de Sosh, il peut arriver que des membres n'arrivent pas à s'entendre sur une intervention, chacun défendant ses idées et ses convictions. Ces altercations qui ont lieu la plupart du temps entre les membres les plus aguerris (les membres centraux) conduisent souvent à des dérives. Les responsables de la marque doivent donc intervenir dans ces interactions afin de calmer les membres et les interpeler sur le rôle de la communauté dans la GRC. C'est ce que raconte un Community manager : « *il y a eu des fois où deux Top contributeurs ne pouvaient pas se supporter. Ça a posé un problème parce qu'il fallait en choisir l'un ou l'autre point de vue sur des sujets hyper-pointus sur du paramétrage de mails, des trucs qui sont très pointus techniquement avec deux philosophies différentes, ou qui partait dans des délires sur les risques de sécurité, enfin ils se gueulaient quoi ! Donc là, ça peut poser un problème, ce n'est pas toujours facile à gérer* » (E7, 5 ans). Ces exemples soulignent l'enjeu pour la marque de réaliser une veille sur les échanges au sein de la communauté afin d'éviter les situations conflictuelles entre membres, qui sont préjudiciables pour la marque comme pour l'ensemble de la communauté.

2. Des représentants de la marque comme source potentielle d'insatisfaction et de tension

Tout comme les membres de la communauté, les employés de la marque impliqués dans la GRC au sein de la communauté peuvent être source d'insatisfaction des consommateurs. En effet, ces derniers peuvent se tromper et donner des réponses non adéquates aux questions des membres, en termes de contenu ou de forme. L'insatisfaction survient du fait que ces employés, censés détenir l'information pertinente/adéquate, répondent publiquement à l'ensemble des consommateurs. Ainsi, tout doute du consommateur sur leurs informations pourrait ternir l'image de la marque. Également, les employés de la marque peuvent créer des insatisfactions dans la mesure où ils ne répondent pas avec bienveillance aux sollicitations publiques des consommateurs comme le souligne l'ancien responsable de la communauté Sosh : « *dans nos formations, on sensibilise les Webconseillers au point qu'ils ont très vite compris le côté public-privé et les risques de parler en public : être soi-même, ne pas être soi-même, je parle du conseiller, est source de buzz en répondant un peu à la légère ou n'importe quoi* » (E4, 10 ans).

Par ailleurs, un autre type de salariés (identifiés dans les cas de Sosh et Dacia) qui peut avoir des comportements contre-productifs concerne les membres que nous avons qualifiés d'hybrides en raison de leur double affiliation à l'entreprise/la marque et à la communauté. Cependant, ils agissent en leur nom propre, car leur mission au sein de l'entreprise propriétaire

de la marque n'est pas en lien avec la GRC, et ne sont ainsi pas qualifiés pour intervenir à ce sujet au nom de la marque. Les membres hybrides sont à surveiller dans la mesure où ils peuvent déborder de leur périmètre légitime, car même s'ils sont membres du personnel de la marque, ils ne sont pas habilités à répondre au nom de celle-ci aux demandes des clients. La marque n'interdit pas ces derniers de répondre aux autres membres et requérants, mais ils doivent le faire en leur propre nom. Ces propos du responsable relation client de Sosh éclairent cette situation : *« après en dernier ressort, on a une autre catégorie de population qui peut nous poser des problèmes, c'est des salariés qui répondent en tant que contributeur lambda. Ils ont le droit. Après tout, déjà tout salarié peut être client et a le droit de témoigner en tant que client. [...] Donc, ça a pu nous arriver d'avoir des salariés de ce genre. Mais on va avoir des salariés qui vont être bienveillants, qui vont vouloir aider, mais qui malheureusement oublient qu'il y a des conseillers qui sont là et qu'eux, ce n'est pas leur travail. Mais qu'ils disent à un client "donnez-moi vos coordonnées en privé", même à titre de salarié ce n'est pas son job. [...] Donc voilà, on peut avoir ce genre de salariés qui sont dans une démarche bienveillante ou bien qui vont dire ou donner des informations qui sont des informations internes qui ne sont pas à donner. [...] Donc, il y a des salariés parfois qui, par bienveillance, mais qui ont débordé de leur rôle, ils n'ont pas à le faire ou par bêtise, écrivent des choses qu'ils ne devraient pas faire ou écrire »* (E1, 9 ans).

Les membres hybrides peuvent donc représenter une source d'appréhension pour la bonne marche de la GRC au sein des communautés en ligne. Ils peuvent ainsi divulguer par mégarde des informations confidentielles de la marque. Ils peuvent également être source d'insatisfaction des clients membres de la communauté par d'éventuelles réponses intempestives, inadéquates ou non fondées. Les marques qui délèguent leur GRC à leurs communautés en ligne ont donc intérêt à sensibiliser et à mettre en place un système de surveillance pour éviter de telles dérives qui pourraient altérer l'atteinte des objectifs.

Enfin, un dernier acteur de la délégation de la GRC qui peut avoir un comportement contre-performant concerne les partenaires commerciaux de la marque. Ce constat a été fait particulièrement dans le cas de la marque Darty. En effet, Darty est une marque de distribution qui revend des produits d'autres entreprises (Samsung, Apple, Sharp, Electrolux...), et les responsables de ces marques interviennent aussi au sein de la communauté en ligne. Cependant, leurs interventions sont souvent désalignées des objectifs de Darty. En effet, ces marques sont souvent tentées de publier des contenus tendant à faire la publicité de leurs propres produits au détriment des autres produits vendus par Darty. Elles cherchent ainsi à mettre en avant leurs

sites internet et les offres qu'elles y proposent afin d'attirer les membres de la communauté en ligne de Darty rompant avec le principe d'indépendance qu'elle prône dans sa communauté. Le responsable de la communauté explique : « *les marques veulent répondre à la communauté. Le fournisseur aimerait être au contact du client [...]. On tient à l'objectivité et on tient à ce que la relation soit saine. On est là pour que les gens aient confiance. C'est la raison aussi pour laquelle on n'a pas laissé à un moment donné les marques qui le voulaient, répondre elles-mêmes. On leur a proposé de faire des vidéos de présentation, d'utilisation, d'entretien des produits. Malheureusement, à chaque fois, il y avait des dérives, c'est-à-dire qu'elles essayaient toujours de placer leurs produits ou de faire de la pub ou de mettre en avant leur site, de mettre en avant une URL qui leur permettra de vendre des accessoires, de la réparation des produits d'entretien. Donc à chaque fois en fin de compte, on a dû abandonner* » (E17, 3 ans). Les échanges sur le site communautaire sont donc à surveiller afin de déceler les faux profils et aussi d'éviter ce type de comportement inconvenant.

II. Un contrôle systématique des actions des membres de la communauté

Pour s'assurer que les acteurs impliqués dans la GRC au sein de la communauté en ligne ne vont pas avoir des comportements contre-performants, les marques Sosh et Darty ont adopté un mécanisme de contrôle sous forme d'un système qui fait intervenir deux grands types de dispositifs de contrôle : un dispositif manuel/humain/social de contrôle et un dispositif automatique de contrôle.

Le dispositif humain/social contrôle des acteurs de la GRC déléguée

D'après nos analyses, le contrôle humain/social de la GRC effectué par la marque implique tous les acteurs de la relation au sein de la communauté comme le souligne un Webconseiller de Sosh : « *en fait, on est tous acteurs (internes et externes) sur le forum et on veille tous au bon fonctionnement et au bon message. [...] Voilà, c'est la combinaison entre la plateforme interne du personnel de la marque et la plateforme communautaire qui permet vraiment de contrôler* » (E5, 1 an). Ainsi, le dispositif manuel de contrôle fait intervenir à la fois les employés de la marque et les consommateurs membres de la communauté.

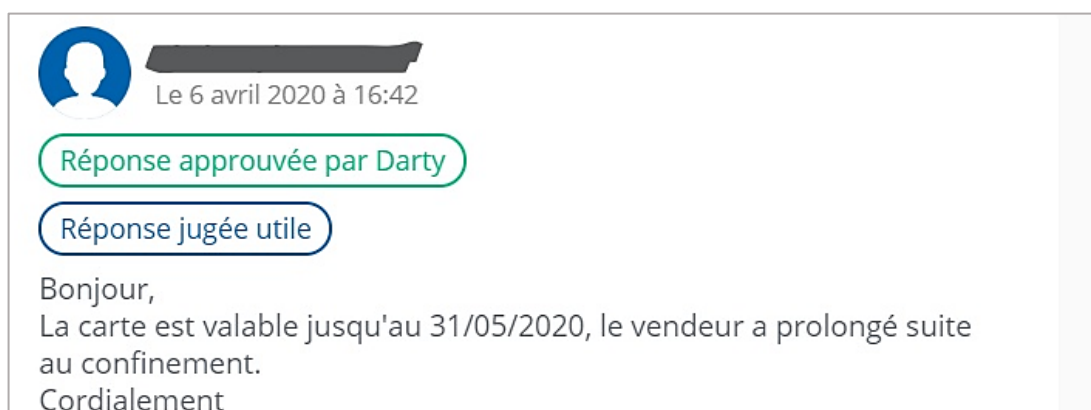
1. Le contrôle réalisé par les employés de la marque

D'après nos résultats, tous les employés affectés à la GRC au sein de la communauté (c'est-à-dire les Webconseillers, les Community managers et les modérateurs) participent, à l'aide des outils d'alerte du dispositif informatique de veille, au contrôle des interactions au sein de la communauté. D'abord, ces derniers jouent un rôle de coordination des interactions entre les membres de la communauté en leur demandant par exemple de rester polis et de se calmer lorsqu'il y a des tensions qui pourraient être source de débordement. Un Community manager de Sosh explique : *« après nous, en fait, on était surtout là en backup, c'est-à-dire quand il y a vraiment des sujets très très importants, etc, on venait pour essayer d'apaiser les choses, d'apaiser les tensions. S'il y avait des Top contributeurs, par exemple, qui se disputaient un petit peu sur le forum où voilà toutes ces choses-là, bah en fait, nous on était là, vraiment pour essayer de les calmer et de mettre en place, bah des solutions s'il y a des choses qui n'allaient pas »* (E9, 6 ans). Le responsable du marketing digital de Darty ajoute en disant : *« quand j'insiste un peu et que leur [les techniciens experts Darty] intervention, parce que parfois ils interviennent [...], parfois ça calme totalement les choses, ce qui est magique avec cette communauté-là que peut-être sur d'autres médias, Instagram, Twitter ou Facebook, où il y a plus de laisser aller »* (E20, 4 ans).

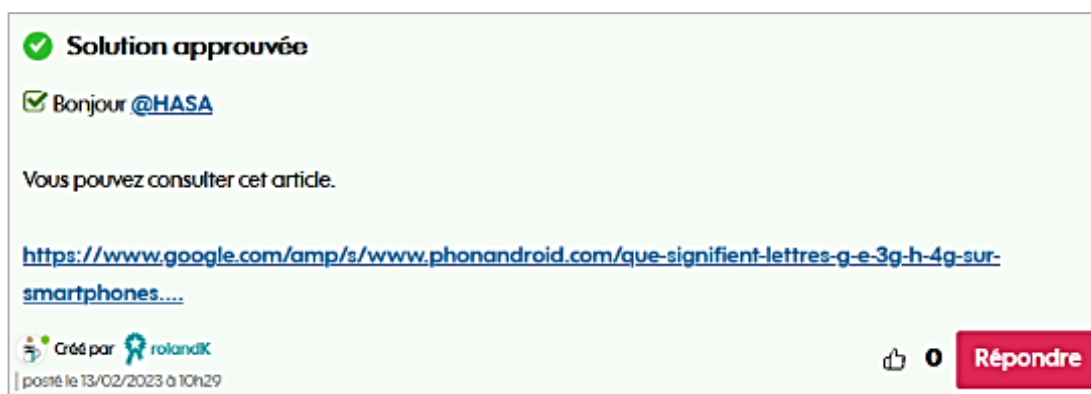
Par ailleurs, les Webconseillers veillent sur le contenu des messages publiés par les membres de la communauté. Ils donnent leur avis sur la pertinence des réponses apportées par ces derniers en confirmant ou en rectifiant les solutions proposées lorsqu'elles sont erronées ou incomplètes. Ils peuvent aussi réorienter ou déplacer des fils de discussion nouvellement entamés vers d'autres fils de discussion existants et qui ont déjà traité des mêmes sujets. En contrôlant ainsi les messages des consommateurs, les Webconseillers complètent et confortent les réponses apportées par les membres, ce qui permet de rassurer davantage l'ensemble des membres de la communauté en ligne quant à la fiabilité des réponses proposées par les autres membres. C'est ce que souligne le responsable de la communauté Sosh : *« après, on a des clients qui peuvent se tromper et donner des informations incomplètes ou pas tout à fait exactes. [...] Sur les communautés, comme on est là pour créer du contenu qui peut servir, les Webconseillers vont intervenir en disant “merci pour l'information, mais je vais me permettre d'ajouter un complément” »* (E2, 8 ans).

Les employés de la marque peuvent aussi intervenir pour mettre en avant certaines réponses jugées pertinentes en fonction des sollicitations comme l'expliquait un responsable de la marque Darty lors du lancement des activités GRC au sein de la communauté : *« une des*

questions ou une des réactions que vous pouvez avoir, c'est est ce qu'on [Darty] va laisser nos clients seuls ? Et ben, vous allez voir qu'en fait, on a une équipe d'experts qui est dédiée sur le sujet de nos techniciens SAV avec laquelle je travaille et qui vont interagir, collaborer avec nos clients, notamment en taguant en fait des questions et puis en identifiant les questions qui sont résolues, et puis des réponses que nous on juge pertinentes avec notre expertise ». Plus concrètement, les employés de la marque regardent toutes les réponses apportées par les membres de la communauté en ligne. Ensuite, ils identifient les réponses les plus pertinentes et les marquent d'un badge comme le montrent les captures d'écran ci-dessous (badge « *Solution approuvée* » dans le cas de Sosh et badge « *Réponse approuvée par Darty* » dans le cas de Darty). Ces solutions approuvées sont, *in fine*, mises en avant sur la plateforme de la communauté afin d'indiquer aux consommateurs qu'une vérification a été réalisée et que la ou les bonnes réponses sont celles marquées.



A screenshot of a forum post. At the top left is a blue circular profile picture of a person. To its right is a redacted name and the timestamp "Le 6 avril 2020 à 16:42". Below the name are two badges: a green one that says "Réponse approuvée par Darty" and a blue one that says "Réponse jugée utile". The main text of the post reads: "Bonjour, La carte est valable jusqu'au 31/05/2020, le vendeur a prolongé suite au confinement. Cordialement".



A screenshot of a post titled "Solution approuvée" with a green checkmark icon. The text says "Bonjour @HASA" and "Vous pouvez consulter cet article." followed by a blue hyperlink: "https://www.google.com/amp/s/www.phonandroid.com/que-signifient-lettres-g-e-3g-h-4g-sur-smartphones...". At the bottom left, it says "Créé par rolandK" with a profile icon and "posté le 13/02/2023 à 10h29". At the bottom right, there is a thumbs-up icon, a comment icon, and a red button labeled "Répondre".

Enfin, les employés de la marque peuvent intervenir pour recadrer et/ou sanctionner les membres qui ne respectent pas les règles de la communauté. Trois sanctions principales sont prévues par les marques Sosh et Darty. La première concerne la suppression des messages à contenus inappropriés. Les employés de la marque ont ainsi la possibilité d'archiver les messages qui ne respectent pas les règles de la communauté. A ce propos, le règlement intérieur

de la communauté Darty dit : « *en toute hypothèse, Darty se réserve le droit de supprimer, sans préavis, tout propos tenu sur les espaces de discussion, qui contreviendrait au présent article [le règlement intérieur]* ». La seconde sanction concerne les avertissements : les membres qui ne respectent pas les règles de la communauté sont contactés en message privé (ou par mail) afin de les prévenir du caractère inapproprié de leur intervention. Les propos d'un Community manager illustrent ce point : « *il y a le travail régulier des modérateurs aussi, hein, qui sont là, donc ils ont leur fil de conversation, ils voient tous les messages communautaires qui rentrent, donc à partir de là ils gèrent, ils déplacent, on ne supprime pas, mais on archive si le message n'a pas sa place. Et ils contactent aussi les utilisateurs qui enfreignent les règles (on a une charte de la communauté, on a des conditions d'utilisation aussi qui sont à respecter)* » (E7, 5 ans). La dernière sanction prévue par la marque est le bannissement. En effet, les membres contrevenants aux règles de la communauté peuvent être bannis temporairement ou définitivement. Selon nos entretiens, le bannissement d'un membre est souvent le fruit d'infractions graves et surtout fréquentes des règles de la communauté. La décision peut être prononcée après plusieurs mises en garde en privé du membre concerné. C'est ce qu'explique un Webconseiller :

« est-ce qu'on a déjà sanctionné quelqu'un ? Oui, c'est déjà arrivé souvent. Il y a des gens qui utilisent du vocabulaire abusif et donc là, on va leur parler, on leur envoie un message privé. On leur dit, toujours de manière positive, "bienvenue sur la plateforme. Merci pour votre participation. On constate que tel message (on met le lien du message) ne respecte pas la charte de la communauté (on met le lien de la charte, le lien du message aussi). Donc faites attention à respecter cette charte, faites attention pour les prochaines fois, revoyez vos messages avant de les poster sans quoi...". La première fois en général, on y va doucement, mais si ça se reproduit 2 fois, 3 fois, on va commencer à dire "écoutez, vous risquez d'être banni. Vous risquez d'être puni". Ça peut aller jusqu'à plusieurs avertissements, ça peut aller jusqu'au bannissement et donc on bannit la personne de la communauté. Ça peut être un ban de 24 h comme un ban illimité si son comportement... C'est arrivé une fois qu'une personne a eu un comportement... En fait, c'était une personne qui connaissait des informations du groupe Orange qui allait les diffuser sur la communauté. On ne sait pas comment elle faisait. Donc on lui a dit plusieurs fois "écoutez, il faut arrêter de diffuser des informations qui sont censées être secrètes, sinon ça va générer un problème". Puis, une fois c'était "sinon, vous allez être banni", puis on l'a banni 24 h.

Il est revenu, il s'est tenu aux règles pendant un certain moment et puis il a recommencé. On l'a banni un peu plus longtemps, une semaine. Et puis à la fin, on a carrément, on l'a banni à 100 %, donc c'est déjà arrivé, oui » (E8, 8 ans).

2. Le contrôle réalisé par les membres de la communauté

Les membres de la communauté sont aussi mobilisés pour contrôler les actions au sein de la communauté en ligne. Et d'après nos analyses, deux types de contrôles sont observables chez ces membres : un auto-contrôle (contrôle par soi-même) et un contrôle social (Codello-Guijarro *et al.*, 2013), c'est-à-dire un contrôle réalisé par le groupe que constitue la communauté.

- **L'auto-contrôle**

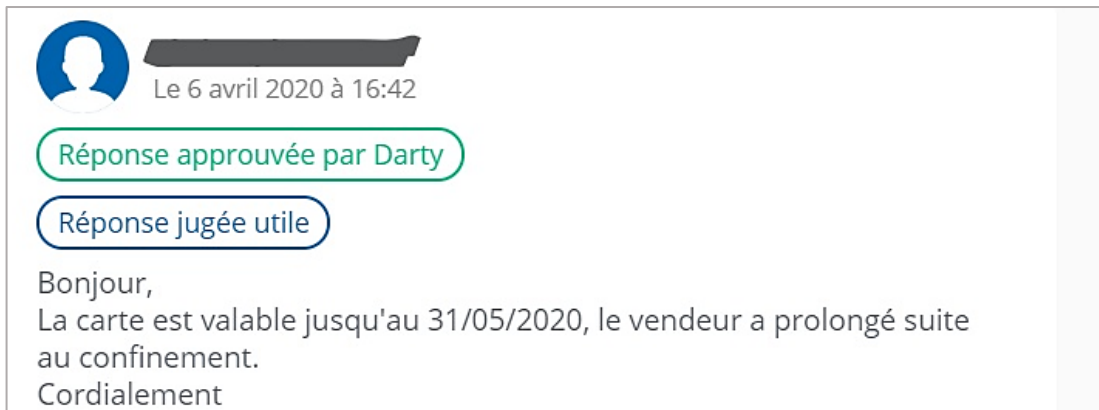
Dans le cas de Sosh, l'auto-contrôle est un corollaire du système de récompense symbolique mis en place par marque. En effet, comme nous l'avons présenté au chapitre précédent, dans le cas de la marque Sosh, un système de récompense symbolique composé de la gamification et de la collection des badges est mis en place pour récompenser les membres selon la qualité de leurs interventions. Les membres sont ainsi motivés par la volonté d'acquérir un rang important dans la gamification. Comme le dit un Webconseiller de Sosh, la mise en place d'un dispositif d'incitation conduit les participants à auto-évaluer leurs questions et/ou réponses avant de les « soumettre » à l'ensemble des autres participants, car « *la gamification est fonction du niveau et de la qualité de la participation (en termes de réponses données)* » (E5, 1 an). Un membre périphérique de Sosh ajoute en disant : « *il faut qu'on [les membres de la communauté] fasse attention à ce qu'on écrit sur la communauté. Parce qu'en fin de compte, je crois que c'est ça qui va nous permettre d'atteindre un jour le profil de Top contributeur. Je crois en ça et je crois qu'ils [l'équipe Sosh] nous surveillent pour voir si on mérite ou pas de monter dans les profils. [...] Donc, on doit vraiment faire attention* » (E16, 3 ans).

L'auto-contrôle est aussi une conséquence des sanctions mises en place par marque. En effet, les membres de la communauté font attention aux messages qu'ils publient de peur des représailles éventuelles qu'ils pourraient subir. Certains ont déjà reçu des avertissements et ne souhaitent pas être réprimandés plus sévèrement comme le dit un Community manager : « *mais ça [les bannissements définitifs] n'arrive pas non plus souvent heureusement : les gens, on leur fait un avertissement la première fois, on les met en garde, on leur dit "attention, ce n'est pas comme ça que ça se passe, ce n'est pas sympa". Et puis après ils font attention* » (E19, 7 ans). Par ailleurs, l'auto-contrôle est aussi dû au fait que les membres de la communauté craignent

les critiques et les préjugés des autres membres. Pour eux, les messages rédigés avec soin et attention ont plus de succès et génèrent plus d'interactions agréables au sein de la communauté en ligne. Ils ont donc intérêt à réaliser eux-mêmes un premier contrôle de leurs messages avant de les adresser à l'ensemble de la communauté comme l'explique un membre de la communauté Darty : *« moi personnellement, je vérifie toujours mes messages avant de les poster sur la communauté. Je ne veux pas avoir sur le dos des gens qui vont venir m'insulter. Je ne dis pas que les gens sont impolis ou qu'ils aiment insulter, mais ça peut arriver. Donc je suis prudent [...] Et puis, c'est toujours bien de vérifier son message avant de le poster, sinon si c'est mal écrit, les gens ne vont pas te répondre. Donc ça, c'est important »* (E22, 4 ans).

- **Le contrôle social**

En plus de l'auto-contrôle, les membres de la communauté en ligne effectuent un contrôle social des interactions. En effet, ils lisent les messages postés par les autres membres de la communauté et ont la possibilité de donner leurs propres avis sur ces messages. Ils peuvent donc confirmer ou infirmer les réponses proposées par les membres. Ainsi, la marque leur donne la possibilité de mentionner si les réponses proposées leur ont été utiles. Par la suite, les réponses jugées utiles par les membres de la communauté sont marquées d'un badge « *Réponse jugée utile* » (voir capture d'écran ci-dessous). Un Community manager de Sosh explique : *« et donc ce qui se passe, c'est que quelqu'un va par exemple poser une question et dire "voilà, j'ai un problème avec ma ligne Internet". Et là, on a un client qui va répondre "Ah tiens, ben j'ai eu ce souci-là, moi je l'ai réglé de telle manière donc j'ai débranché, rebranché mon modem, j'ai déplacé mon PC, je l'ai mis plus près du modem, j'ai acheté peut-être des mèches Wifi ou des répéteurs de Wifi". Enfin toute une série de solutions possibles. Et là, dans notre charte, ce qu'on dit, c'est que si une réponse vous a bien aidé, validez là comme solution approuvée. Cette validation de solution approuvée va compter comme un point en faveur de la personne qui a rédigé la solution qui a été approuvée. Et donc petit à petit ça va lui permettre de monter dans les rangs »* (E9, 6 ans).



Le 6 avril 2020 à 16:42

Réponse approuvée par Darty

Réponse jugée utile

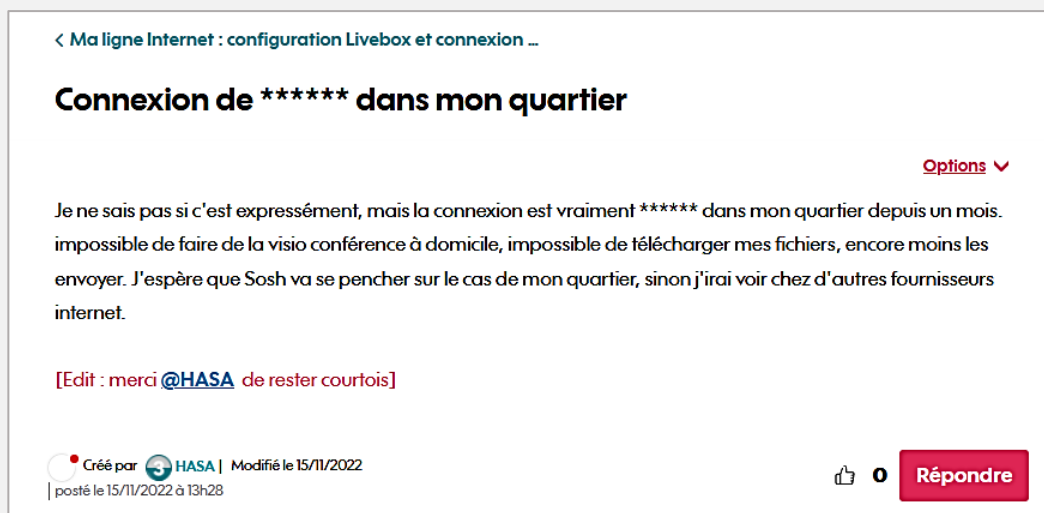
Bonjour,
La carte est valable jusqu'au 31/05/2020, le vendeur a prolongé suite au confinement.
Cordialement

En outre, le contrôle social consiste aussi en la possibilité pour les membres de la communauté de faire remonter des propos et comportements inadaptés au sein de la communauté vers les responsables de la marque. En effet, les membres peuvent signaler aux Webconseillers et aux Community managers des publications qui leur paraissent inappropriées. Ensuite, ces employés de la marque vont porter leur regard sur ces contenus signalés et décider des mesures à prendre. Les responsables des communautés Sosh et Darty expliquent successivement : « *alors il y a des dispositifs manuels [de veille] : les Top contributeurs qui peuvent nous [l'équipe Sosh] alerter. Donc ça, on va dire que c'est le dispositif manuel* » (E1, 9 ans) ; « *Il se peut qu'on passe à travers quelque chose, il se peut qu'on ait raté une question, je veux dire, l'erreur est humaine. Mais, dès lors qu'on a quelque chose qui nous remonte, que quand un signal ou que l'on voit, on le supprime si ça ne correspond pas bien évidemment à la charte* » (E17, 3 ans). Ainsi, en effectuant un contrôle social dans le cadre de la GRC au sein de la communauté en ligne, chaque membre agit comme un « gendarme » pour les autres membres participant aux interactions.

Le dispositif automatique de contrôle

D'après nos résultats, un dispositif automatique de contrôle est mobilisé par les marques en complément du dispositif manuel/humain/social. A ce niveau, le contrôle mobilise un ensemble de programmes informatiques construits sur la base d'une liste noire de mots à bannir des échanges de la communauté. Selon nos analyses, le contrôle automatique est effectué à deux niveaux. Le premier niveau concerne l'instant auquel le membre de la communauté décide de valider et publier son message sur la plateforme de la communauté. Les programmes informatiques parcourent instantanément le contenu à publier afin de détecter et censurer les éventuels mots et expressions interdits.

Encadré 9. Illustration du contrôle automatique : Dans le cadre de notre netnographie, nous avons réalisé un test en essayant de publier le message suivant (étant conscient qu'il contient des gros mots et sans respecter les règles de politesse) : « **Connexion de merde dans mon quartier.** *Je ne sais pas si c'est expressément, mais la connexion est vraiment merdique dans mon quartier depuis un mois. Impossible de faire de la visio conférence à domicile, impossible de télécharger mes fichiers, encore moins les envoyer. J'espère que Sosh va se pencher sur le cas de mon quartier, sinon j'irai voir chez d'autres fournisseurs Internet* ». Une fois que nous avons validé le message, il est apparu instantanément sur la plateforme de la communauté, mais avec une modification : « **Connexion de ***** dans mon quartier.** *Je ne sais pas si c'est expressément, mais la connexion est vraiment merdique dans mon quartier depuis un mois. Impossible de faire de la visio conférence à domicile, impossible de télécharger mes fichiers, encore moins les envoyer. J'espère que Sosh va se pencher sur le cas de mon quartier, sinon j'irai voir chez d'autres fournisseurs Internet* ». Les programmes informatiques ont donc décelé un mot inapproprié (merde) et l'ont aussitôt censuré en le remplaçant par des *****. Cependant, environ une heure après la publication de notre message, nous avons observé une nouvelle modification de ce dernier pour aboutir au résultat final suivant :



Cette capture d'écran montre que notre message de départ a d'abord été modifié par les outils informatiques. Ensuite, il a été vérifié et modifié par les employés de la marque. En effet, certains mots inappropriés ne sont pas répertoriés automatiquement, car ils n'ont pas encore été référencés sur la liste noire qui

sert de base d'analyse aux programmes informatiques. Les employés de la marque peuvent donc intervenir afin de censurer ces mots (dans notre cas, il s'agit du mot merdique). Ils peuvent aussi compléter le message comme ici avec la phrase « *merci @HASA de rester courtois* ».

Par ailleurs, les programmes informatiques sont conçus pour détecter les données à caractère personnel afin de les censurer et éviter toute fuite. Ainsi, ils détectent les contacts téléphoniques, les adresses mail, les adresses postales...

[Options](#) ▼

Bjr ,
Je viens de changer d'opérateur, depuis aujourd'hui je suis chez sosh .
Je ne peut pas envoyer des appels ni envoyer des sms quand je veux passer un appel le
téléphone indiqué appel sortant interdit.
Pouvez-vous m'aider ,merci
José.

Mes 2 téléphones portables.
06*****
06*****
Adresse mail : @*****@orange.fr

Le deuxième niveau d'intervention du contrôle automatique concerne le nettoyage quotidien des messages inadaptés. En effet, comme le montre l'encadré précédent, la liste noire de tous les mots censurés qui sert de base pour le contrôle automatique n'est pas exhaustive. Cette liste est donc alimentée régulièrement grâce aux *déviations ordinaires* (transgressions quotidiennes et légères des règles (Babeau et Chanlat, 2011)) des membres de la communauté en ligne afin de prendre en compte les nouveaux mots et expressions utilisés par les membres de la communauté. Ainsi les programmes informatiques scrutent quotidiennement les différentes interactions afin de nettoyer les propos inadaptés et aussi nettoyer les contenus qui n'ont pas pu être repérés par le dispositif manuel/humain de contrôle. Enfin, le contrôle automatique permet de mettre en place des alertes qui vont aviser la marque sur la possibilité de certains points de tension et d'anticiper les actions. Ainsi, plus un sujet ou une interaction suscite de l'engouement des membres de la communauté, plus ce sujet ou cette interaction sera mis en avant en interne par le contrôle automatique comme le dit le responsable de la communauté Sosh : « *on a des outils de veille qui aspirent tout le contenu écrit, et privé aussi. Donc on a la partie publique, mais aussi la partie privée. Et maintenant, on y ajoute non seulement la communauté, mais aussi les tweets, Facebook, le chat. Donc, on a une plateforme qui aspire tout le contenu des réseaux sociaux de nos marques. Enfin, pas tous les réseaux sociaux du monde, mais centrés sur nos comptes Twitter Orange, Sosh, nos pages Facebook* »

Orange et Sosh, nos deux communautés, le chat Orange et Sosh, et vraiment aussi les DM [direct messages] de Twitter, Messenger... Et c'est une plateforme qui analyse le contenu sémantique. Ça fait quand même un bout de temps maintenant qu'on l'a, mais au démarrage on a travaillé sur la catégorisation sur une soixantaine de motifs service client [...]. Et puis, c'est aussi un outil qui permet d'actionner de la veille, de l'alerting. Puisque comme il aspire en temps quasi réel, on a aussi la possibilité d'avoir de l'alerte sur des choses qu'on pense à regarder. [...] Et puis on va les suivre en temps réel, on va être alerté si les seuils de verbatims dépassent les seuils habituels. Et aussi ça permet de donner en interne de la visibilité par exemple en cas de crises sur la voie que va prendre cette crise et à partir de quand elle va diminuer et/ou à partir de quand elle avait commencé sans qu'on la voie... » (E4, 10 ans).

Cette section montre que les dispositifs humain/social et automatique sont complémentaires. Les marques Sosh et Darty combinent systématiquement les actions de ses employés, des membres de la communauté en ligne et des outils informatiques afin de réaliser une veille permanente et efficace des activités relationnelles au sein des communautés en ligne.

III. Un contrôle *a priori* des actions des membres de la communauté

Si les marques Sosh et Darty optent pour un contrôle systématique des activités relationnelles au sein de la communauté en ligne, la marque Dacia, quant à elle, choisit d'adopter un contrôle *a priori* des interactions des membres au sein de sa communauté en ligne. En effet, nous avons pu observer grâce à la netnographie que lorsqu'un membre de la communauté essaie de rédiger et publier un message (que ce soit une question ou une réponse) sur la plateforme de la communauté en ligne, ce message passe d'abord par un circuit de vérification mis en place par la marque Dacia pour être validé et autorisé à la publication. Ainsi, tous les messages des membres en cours de validation par les responsables de la marque Dacia passent momentanément par un sas et ne sont visibles que par l'auteur sous la mention « *en cours de modération* ». La capture d'écran suivante permet d'illustrer cela :

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://communaute.dacia.fr/forum/DACIA/DUSTER/188999>. The page features the Dacia logo and a navigation bar with 'Accueil' and a search bar. Below the navigation bar, there is a section for the 'Communauté Duster' with a car image and a 'POSER UNE QUESTION' button. A question by user 'hasa' is displayed, dated 'Le 18 février 2022 à 13:18'. The question title is 'Avis avant achat' and the text reads: 'Bonjour à tous, Je suis en train de vouloir acheter un véhicule Dacia Duster (d'occasion). Je ne m'y connais pas trop sur cette marque. Pouvez vous me renseigner sur ces points forts et ces points faibles? merci?'. A red circle highlights a button labeled 'En cours de modération' above the question. Below the question, there is a 'RÉPONDRE' button and a heart icon with the number '0'.

Les propos d'un Chef de produit confirment ce constat : « *est-ce que toutes les questions sont vérifiées avant d'apparaître sur la plateforme ? Oui, je pense que ça passe d'abord par un, alors, est-ce que c'est un outil ou est-ce que c'est une personne, je ne saurai pas vous le dire je ne sais pas pour dire... Mais effectivement, je pense que chaque question est vérifiée pour effectivement éviter les propos haineux* » (E29, 10 ans).

Le choix du contrôle *a priori* par la marque Dacia peut s'expliquer par la taille de sa communauté et du volume de messages postés quotidiennement par ses membres. En effet, la communauté en ligne de Dacia compte environ 110 000 membres, ce qui est relativement faible par rapport aux communautés en ligne de Sosh et Darty qui en comptent respectivement plus de 796 000 et 6 000 000. Dans ces conditions, les membres de la communauté Dacia sont susceptibles de produire quotidiennement moins de messages que ceux de Sosh et Darty. Le contrôle *a priori* est donc plus facile à appliquer dans le cas de Dacia, contrairement aux cas des marques Sosh et Darty qui pourraient nécessiter plus de personnes en interne pour regarder et (in)valider chaque message ; ce qui conduirait à augmenter les charges liées à la délégation de la GRC et *in fine* être contre-productif par rapport à la recherche de l'efficacité.

Selon nos entretiens, le contrôle *a priori* mis en place par Dacia fait intervenir essentiellement un dispositif manuel/humain par la mobilisation des membres du personnel de la marque qui vont regarder chaque message avant d'autoriser leur publication sur le site de la

communauté. Par ailleurs, la marque Dacia sous-traite également ce contrôle par le canal d'un contrat de prestation de service à des entreprises spécialisées dans le marketing digital et le marketing collaboratif et relationnel et la veille stratégique telles que Coexel, Wibilong et Cikisi. Ces dernières sont briefées sur les règles de la communauté, les contenus censurés et les contenus autorisés. Cependant, les interventions de ces prestataires ne sont pas indépendantes de celles des employés de la marque. En effet, ils travaillent de concert afin d'assurer un contrôle efficace des interventions des membres de la communauté en ligne. C'est le cas par exemple lorsqu'il y a des doutes sur le contenu d'un message : les prestataires peuvent demander l'avis des responsables de la marque afin de prendre une décision adaptée. Le Chef de service digital de Dacia donne des détails : *« on a des agences, enfin des prestataires du coup, qui s'occupent de veiller à ce qui se dit finalement, soit en commentaire sur les réseaux sociaux, soit effectivement, je pense, donc sur le site communauté-dacia.fr, sur le site Dacia.fr. Donc derrière, il y a quand même des agences avec lesquelles on travaille et qui ont pour mission de checker quand même pour qu'on ne dise pas non plus n'importe quoi sur ces plateformes-là »*. Et un Community manager de Dacia va plus loin en disant : *« en fait voilà, dès qu'ils [entreprises partenaires de Dacia] repèrent que tel avis peut être censuré ou en tout cas il ne souhaite pas le valider et publier, ils vont nous demander notre avis. Et donc soit on confirme, soit nous, on dit "non, vous pouvez le publier, il n'y a pas de souci"... »* (E30, 9 ans).

D'après nos interviewés, le contrôle *a priori* présente des avantages. En effet, vu que tous les messages sont vérifiés avant leur publication, il permet d'éviter la publication de contenus injustifiés ou propos haineux qui ne sont pas forcément détectés *a priori* dans le cas du contrôle automatique (utilisé par Sosh et Darty) avant la réaction des responsables de la marque. C'est ce que dit un Chef de produit : *« vous savez, il y a des gens en fait hein qui, moi je le vois sur d'autres forums hein qui ne sont pas des forums comme celui-ci, des gens qui sont fondamentalement contre Dacia, et qui disent au passage "c'est une marque qui ne devrait pas exister, c'est une honte pour l'automobile, des voitures qui sont aujourd'hui avec une seule étoile à l'Euro NCAP, c'est scandaleux..."*. Mais c'est des gens qui parlent sans savoir en fait, qui pensent être des spécialistes automobiles, mais bien souvent qui ne savent pas ce que c'est qu'une automobile, en réalité qui ne sont pas des gens qui travaillent dans l'automobile. Voilà donc, effectivement, il s'agit de filtrer quand même un petit peu pour éviter... Le but, ce n'est pas d'entretenir la haine ou je ne sais quoi, ou de permettre à des gens de s'exprimer de manière extrêmement désagréable sur le site, mais de permettre aux gens de trouver une réponse » (E29, 10 ans).

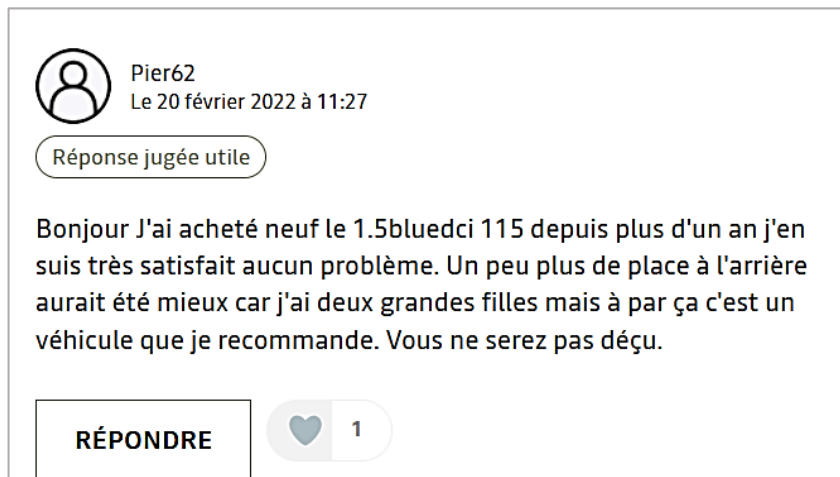
Un autre avantage du contrôle *a priori* concerne la réduction considérable des sanctions des membres. En effet, la seule sanction possible avec ce type de contrôle est la non-publication du message des membres qui ne respectent pas les règles. Ce type de contrôle permet de réduire les tensions entre les membres et d'éviter l'utilisation des mots et expressions inappropriés qui pourraient conduire à les reprendre, voire à les bannir de la communauté. Cela permet également d'éviter les sanctions publiques des membres et qui pourraient conduire à l'altération de leur image de soi et à leur démotivation. C'est ce que nous relevons lorsque nous posons la question « *est-ce qu'il vous est arrivé de sanctionner un membre de la communauté en ligne de Dacia* » aux responsables de la marque :

« à ma connaissance, non. Bah en fait, le Web, c'est quand même un territoire de liberté. Exclure quelqu'un, c'est quand même très violent et je dirai que le mieux qu'on puisse faire, c'est de ne pas publier le post. Et au bout d'un moment, la personne va se décourager en voyant que ses posts ne sont pas publiés. Je pense que c'est la meilleure solution. Le but, ce n'est pas de rentrer en guerre et ce serait même contre-productif. Parce que si vous attaquez quelqu'un à travers la communauté, les autres peuvent se dire non, ça peut m'arriver aussi et ils ne vont plus contribuer. Donc ce serait plutôt avec un effet négatif, je pense » (E32, 8 ans, Responsable de la communauté Dacia) ;

« Est-ce que ça arrive fréquemment ou est-ce que ça arrive souvent les bannissements ? Non, non, non. Je crois que vraiment il y a peu de cas hein ! Enfin, il faut que je demande à l'agence, mais honnêtement, enfin moi depuis que je suis là, je crois que ça ne m'est jamais arrivé globalement. Il n'y a pratiquement pas de sanction. En fait, la seule sanction, c'est que le commentaire n'est pas publié quoi ! » (E31, 6 ans, Media Manager de Dacia France).

Un point important à souligner est que le contrôle *a priori* ne présente pas que des avantages. Il a aussi des limites dont la principale réside dans son caractère asynchrone des publications des messages. En effet, comme nous l'avons souligné, dans le contrôle *a priori*, les messages des membres de la communauté passent d'abord par une salle d'attente pour être validés avant leur publication effective. Cela pourrait donc conduire à rallonger le temps d'attente nécessaire, pour le consommateur, pour obtenir une réponse des membres de la communauté. Cette situation peut générer des désagréments ou des mécontentements dans le cas d'une demande urgente formulée par le consommateur.

Par ailleurs, tout comme le contrôle systématique, le contrôle *a priori* mobilise le concours des membres de la communauté en ligne à travers l’auto-contrôle et le contrôle social. Ainsi, pour que leurs messages soient publiés et non censurés notamment par les pairs, les membres font plus attention à leurs contenus et aux mots et expressions utilisés. Ils ont aussi la possibilité de signaler un message inapproprié ou au contraire de mentionner qu’un message leur a été utile (voir capture ci-dessus).



Ils peuvent aussi défendre la marque contre des *haters* en répondant aux propos jugés injustifiés. C’est ce que souligne un membre central de la communauté : « *les sujets de discussion sont très contrôlés à mon avis [...]. Mais le contrôle n’est pas que par les marques, parce que déjà les autres membres de la communauté peuvent dire, “tiens ce sujet n’est pas le bienvenu” par exemple où le niveau de discussion et des intervenants reste médiocre* » (E33, 10 ans).

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre est riche en enseignements sur le contrôle mis en place par la marque dans le cadre de la délégation de la GRC à sa communauté en ligne. D’abord, il souligne l’idée que cette délégation nécessite obligatoirement un contrôle. En effet, la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne met en relation des acteurs qui peuvent avoir des intérêts désalignés : la marque délègue ses activités GRC pour des enjeux d’efficacité et d’efficience commerciale et aussi pour des enjeux liés à la consommation responsable ; les membres centraux sont motivés principalement par des raisons d’ordre social tandis que les membres

périphériques sont incités par des raisons de type utilitariste. Cette différence d'intérêt conduit des acteurs impliqués dans la GRC déléguée à adopter des comportements qui vont à l'encontre des objectifs de cette délégation. Ces agissements contre-performants proviennent essentiellement du non-respect des règles et conditions de la communauté (propos violents, publicité de la concurrence, discours idéologique pouvant susciter des tensions...) et le contenu des messages publiés par les acteurs (plaintes injustifiées, mais qui pourraient avoir des effets irréversibles, employés non habilités qui répondent au nom de la marque aux sollicitations des consommateurs...).

Afin d'apporter une réponse à ces risques liés à la délégation, les marques mettent en place soit un mécanisme de contrôle systématique, soit un mécanisme de contrôle *a priori* des actions des membres de la communauté. Le contrôle systématique utilisé par les marques Sosh et Darty fait intervenir deux grands types de dispositifs de contrôle que sont le dispositif humain/social de contrôle et le dispositif automatique de contrôle. D'après nos analyses, le contrôle humain/social de la GRC implique tous les acteurs de la relation au sein de la communauté. Ainsi, il fait intervenir à la fois les employés de la marque qui surveillent les actions et interactions des membres de la communauté et les consommateurs membres de la communauté en ligne. Les premiers interviennent lorsque cela s'avère nécessaire pour confirmer ou rectifier les propos des membres, pour rappeler à l'ordre les membres et/ou pour les sanctionner en cas de fautes graves. Les seconds effectuent essentiellement deux types de contrôle : (1) un auto-contrôle en vérifiant eux-mêmes leurs propos avant publication pour éviter les sanctions et surtout pour des besoins de reconnaissance lorsque la marque prévoit une gratification ; et (2) un contrôle social dans la mesure où les membres de la communauté peuvent évaluer publiquement la véracité et la fiabilité des propos des autres membres de la communauté et peuvent aussi signaler les propos jugés inappropriés de leurs pairs aux responsables de la marque.

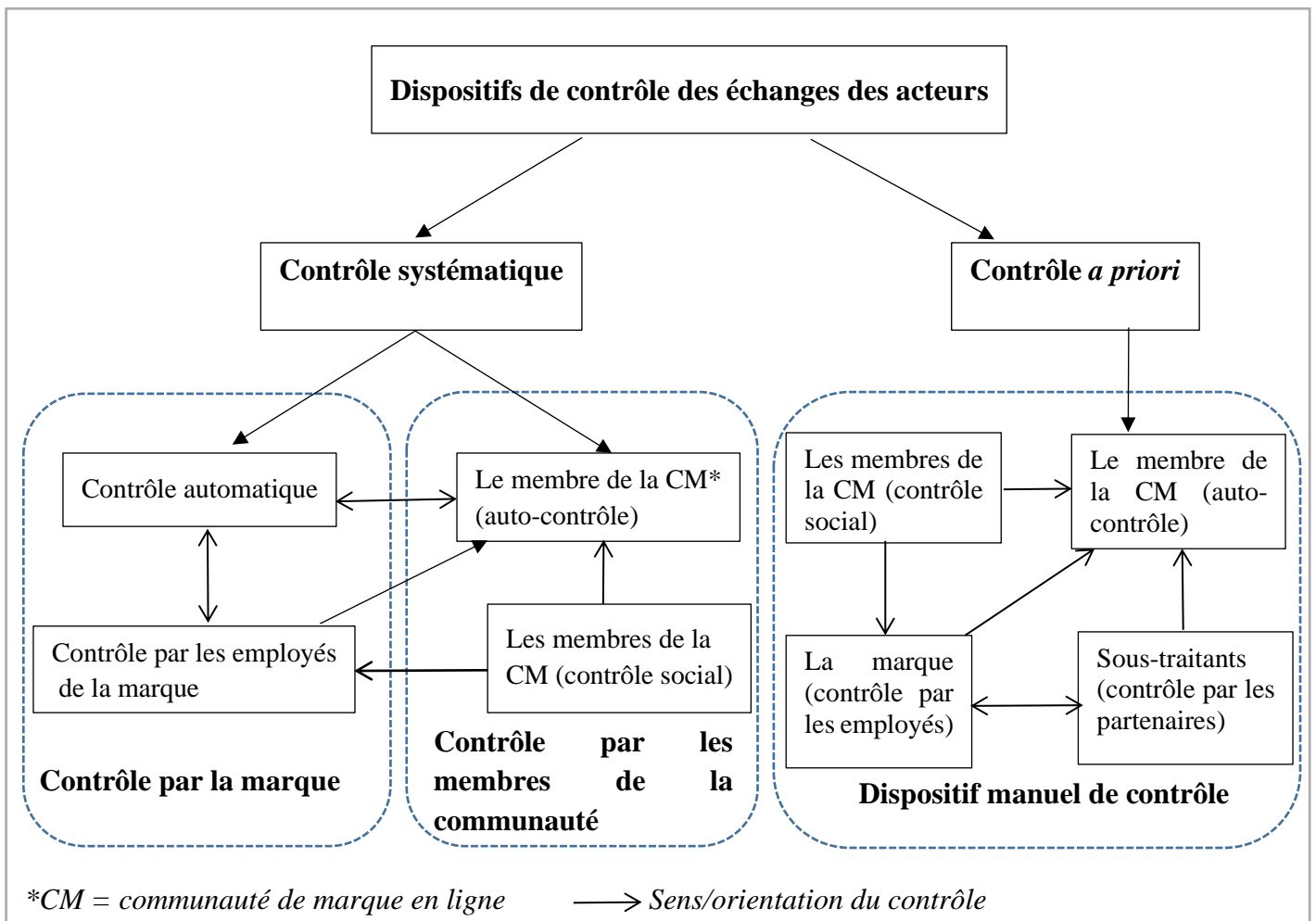
Le dispositif automatique de contrôle mobilise un ensemble de programmes informatiques construits sur la base d'une liste noire de mots à bannir des échanges de la communauté. Ce contrôle automatique est effectué à deux niveaux : (1) l'instant de la validation et de la publication d'un contenu par le membre de la communauté (les programmes informatiques parcourent instantanément le contenu à publier afin de détecter et censurer les éventuels mots et expressions interdits et aussi les données à caractère personnel telles que les contacts téléphoniques, les adresses mail, les adresses postales...); (2) l'épuration quotidienne des messages inadaptés en scrutant tous les jours les différentes interactions afin de nettoyer les

propos inadaptés et aussi nettoyer les contenus qui n'ont pas pu être repérés par le dispositif de contrôle humain/social. Ces deux dispositifs sont ainsi complémentaires : les marques mobilisent simultanément leurs employés, les membres de la communauté en ligne et des outils informatiques afin de réaliser une veille permanente et efficace des activités relationnelles au sein des communautés en ligne. Enfin, le contrôle automatique permet de mettre en place des alertes qui vont aviser la marque sur l'éventualité de certaines tensions dues aux contenus publiés et d'anticiper ainsi les actions correctives.

Par ailleurs, nos résultats montrent que la marque Dacia adopte un contrôle *a priori* des interactions des membres au sein de la communauté. Dans ce mécanisme de contrôle, tous les messages passent d'abord par un circuit de vérification pour être validés et autorisés à la publication. Le contrôle *a priori* fait ainsi intervenir essentiellement un dispositif humain/social à travers la mobilisation des membres du personnel de la marque (et éventuellement aussi des entreprises prestataires spécialisées du marketing digital et du marketing collaboratif et relationnel) qui vont regarder chaque message avant d'autoriser sa publication. Ces interventions présentent des avantages (tels que l'évitement de publication de contenus inappropriés, la limitation des sanctions des membres et la réduction des tensions entre les membres), mais aussi des inconvénients liés au caractère asynchrone de la publication des messages qui pourrait rallonger le temps d'attente nécessaire pour obtenir une réponse de la part des consommateurs requérants.

Les mécanismes de contrôle mobilisés par les marques dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne pourraient ainsi être synthétisés dans la figure suivante :

Figure N° 17 : Représentation des mécanismes de contrôle de la délégation de la GRC



CHAPITRE 7. DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Les trois précédents chapitres ont permis d'exposer les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche doctorale, dont l'objectif est d'examiner la manière dont les marques activent leurs communautés en ligne en leur déléguant la GRC, en investiguant notamment les formes de cette délégation, les enjeux et motivations pour les acteurs impliqués, ainsi que les mécanismes de contrôle mis en place par la marque à cet effet. Ce présent chapitre est quant à lui consacré à leur discussion. Concrètement, nous mettons en perspective les principaux résultats obtenus avec la littérature existante sur la GRC, les communautés de marque en ligne et l'empowerment du consommateur, avant d'en discuter les apports théoriques et les implications pratiques et sociétales.

I. La confrontation des résultats à la littérature

Les formes de délégation de la GRC à la communauté en ligne⁴²

Les résultats de notre recherche soulignent que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne prend une forme partielle dans la mesure où dans les trois communautés en ligne considérées, la réalisation de certaines activités de GRC reste à la charge des employés de la marque. Cette délégation a également une forme partenariale, car les membres de la communauté en ligne sont externes à l'organisation hiérarchique de la marque et ne sont pas rémunérés pour leurs contributions aux activités de GRC.

1. Une forme partielle de la délégation de la GRC à la communauté en ligne

Ce résultat émerge en triangulant l'analyse de topics et des entretiens avec les responsables des marques. En étudiant les trois communautés de marque en ligne, nous avons pu conclure que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est une délégation qui reste partielle, même si certaines marques en délèguent un grand nombre d'activités. En effet, des activités de GRC telles que celles faisant intervenir des données personnelles (dans le cas de Sosh) et les réclamations des consommateurs très mécontents (dans le cas de Dacia) sont jugées comme étant hautement sensibles et restent dans le giron de la marque. Elles sont ainsi

⁴² Une partie des éléments présentés ici a fait l'objet d'une communication au congrès international de l'AFM en 2022, Tunis

réservées aux employés de la marque qui contactent ces consommateurs par un canal privé (message privé de la plateforme de la communauté ou téléphone) pour une prise en charge adaptée, voire personnalisée (Velkovska, 2015). Dans le cas de Sosh, les activités de prospection de nouveaux clients par la communauté de marque en ligne sont considérées comme sensibles dans la mesure où les prospects pourraient confondre les membres de la communauté avec les employés de la marque et tenir à leur rencontre des propos inadaptés qui pourraient conduire ces derniers à se désengager de la GRC. La réticence des marques à déléguer l'activité de prospection s'explique aussi par l'idée qu'elle est une activité qui s'éloigne un peu trop de la raison d'être d'une communauté classique, qui est de créer du lien social pour les membres et de promouvoir l'entraide (Amine et Sitz, 2007 ; Lejealle, 2022). Même si Sitz (2006) souligne que des membres d'une communauté de marque cherchent par tous les moyens (y compris être au service de la marque) pour élargir la base de leur communauté en recrutant de nouveaux membres, leur confier des activités de prospection pourrait la dénaturer et conduire à une réduction du niveau d'engagement de certains membres dans la GRC dans son ensemble.

Nos résultats soulignent une différence de délégation des activités de GRC entre les trois marques : du fait de l'ampleur de sa gamme de produits qui rend plus complexe sa GRC, Darty ne délègue que deux activités principales que sont le conseil avant achat et le service après-vente (l'aide au dépannage), tandis Sosh et Dacia, dont les gammes de produits sont plus réduites (environ une dizaine de produits), procèdent à une délégation plus large de leur GRC (aide à l'achat, conseils, aide au dépannage, aide à l'amélioration de l'offre, prospection (dans le cas Dacia)...). Ces résultats suggèrent que la profondeur de la gamme de produits de la marque est un facteur pris en compte par la marque dans le niveau de délégation de ses activités de GRC à la communauté en ligne.

Ces résultats vont donc dans le sens des travaux de Baheux (2022) qui stipulent que dans les organisations, l'on ne peut tout déléguer, car certaines activités représentant le cœur de métier de l'organisation ou de l'employé ne sont pas déléguables (Prim-Allaz et Volle, 2019). Les activités telles que la gestion des données personnelles, la gestion des réclamations et la prospection pourraient ainsi être considérées comme faisant partie du cœur de métier des employés des marques Sosh, Darty et Dacia chargés de la GRC et ne seraient donc pas transférables à la communauté en ligne. Par contre, les activités de GRC telles que l'information, le conseil, le service après-vente sont considérées comme des activités moins sensibles et déléguées à la communauté (Lallican, 2015 ; Retour *et al.*, 2015).

2. Une forme partenariale de la délégation de la GRC à la communauté en ligne

Dans les trois cas étudiés, la délégation de la GRC aux communautés de marque en ligne est inscrite dans une forme partenariale. La distinction des statuts de « participants internes » (les employés de la marque qui prennent part à la GRC au sein de la communauté) et de « participants externes » (pour désigner les consommateurs membres de la communauté en ligne) et l'emploi par les représentants (interviewés) des marques Sosh, Darty et Dacia des termes condescendants tels que « des gens », « ces gens », « ces gens-là » conduisent à considérer les membres communautaires comme de simples exécutants des tâches au même titre que les personnels des entreprises prestataires de services, à la seule différence que les premiers ne reçoivent pas de contrepartie financière ou en nature. Cette non-rémunération des membres est conjuguée à une absence de relations hiérarchiques avec les dirigeants des marques, faisant ainsi de la relation entre la marque et la communauté de marque en ligne une relation partenariale (Bronckart, 2015 ; Fleming, 2009 ; Retour *et al.*, 2015). Cette non-rémunération des membres pour leur implication au service de la GRC se justifie par le souhait de la marque d'obtenir de la part des membres de la communauté en ligne des réponses sincères et non pas motivées par le gain financier.

Par ailleurs, les membres de la communauté sont considérés comme des bénévoles externes qui donnent leur consentement à apporter leurs contributions pour réaliser les activités de GRC qui leur sont déléguées. L'étude netnographique a montré que « l'accord moral conclu » entre les membres de la communauté et la marque se résume au respect de ces conditions générales d'utilisation, ce qui permet de conclure que la délégation de la GRC à la communauté est un accord sous une forme consensualiste (Charpentier, 2002, 2005 ; Nguyen, 2013). A l'exception de ceux bannis antérieurement par la marque, les membres de la communauté donnent leur accord à participer à la GRC déléguée en acceptant ces conditions d'utilisation, après quoi ils prennent part aux interactions sans d'autres conditions et vérifications supplémentaires (Désert, 2014).

En outre, les marques se doivent d'être attentives à l'accord moral qui soutient cette délégation, car il pourrait évoluer sous une éventuelle impulsion des membres de la communauté et avec le concours des autorités judiciaires pour être qualifié de contrat de travail. Pour rappel, *un contrat de travail existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne*

(l'employeur)⁴³. Dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne, les membres de cette communauté *s'engagent à fournir des services* à d'autres consommateurs en réalisant des activités de GRC pour le compte de la marque (Dockès, 2011, 2019 ; Radé, 2022). Par ailleurs, nos résultats montrent que la marque intervient souvent (par le canal de ses employés) pour donner des orientations et accompagner les membres dans cette activité. Une éventuelle démonstration par les membres et/ou par les autorités judiciaires de l'existence d'une *direction avérée* des actions de ces membres de la communauté pourrait conduire à une situation de travail dissimulé (Dellacherie, 2019 ; Duquesne, 2010) et aboutir à des poursuites judiciaires afin de requalifier cet accord moral de délégation en contrat de travail, entraînant une augmentation importante des charges de la marque, comme cela a été le cas de la marque Take Eat Easy en 2018. Cela est encore plus alarmant dans la mesure où les responsables des entreprises de sous-traitance qui accompagnent les marques dans le cadre de la délégation de la GRC considèrent ces membres des communautés en ligne comme de réels collaborateurs qui ne sont pas rémunérés : *« la mission de Gamma⁴⁴ [...], c'est de transformer les marques en organisations véritablement collaboratives avec leurs clients. Alors, collaboratif, ça veut dire quoi ? Alors d'habitude, la notion de collaboratif, on l'emploie entre les employés de la marque. Là, c'est d'aller au-delà de ça, c'est de l'étendre à cet acteur majeur, mais qui est complètement ignoré des processus hein de la marque qui est le client, donc pour en faire un véritable collaborateur. Si vous préférez, si je le résume différemment, la mission de Gamma c'est de transformer les clients des marques en collaborateurs de la marque. Voilà, c'est peut-être la meilleure façon de le résumer. Et collaborateur de la marque, ça veut dire quelque chose de très important, ça veut dire qu'ils vont contribuer de manière décisive dans les processus, hein ! Ce n'est pas juste un sondage, un focus group etc., ça devient un véritable acteur membre de l'équipe de la marque. Donc il va intervenir aussi bien au niveau de la conception des produits, au niveau du lancement des produits, au niveau de la vente, au niveau de l'utilisation, au niveau du service client, donc à chaque étape, intégrer le client comme un acteur à part entière »* (E35, 8 ans, Responsable d'une entreprise prestataire partenaire de Dacia).

⁴³ Définition recueillie sur le site internet du ministère français du travail, du plein emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/> (page consultée pour la dernière fois le 17/07/2023)

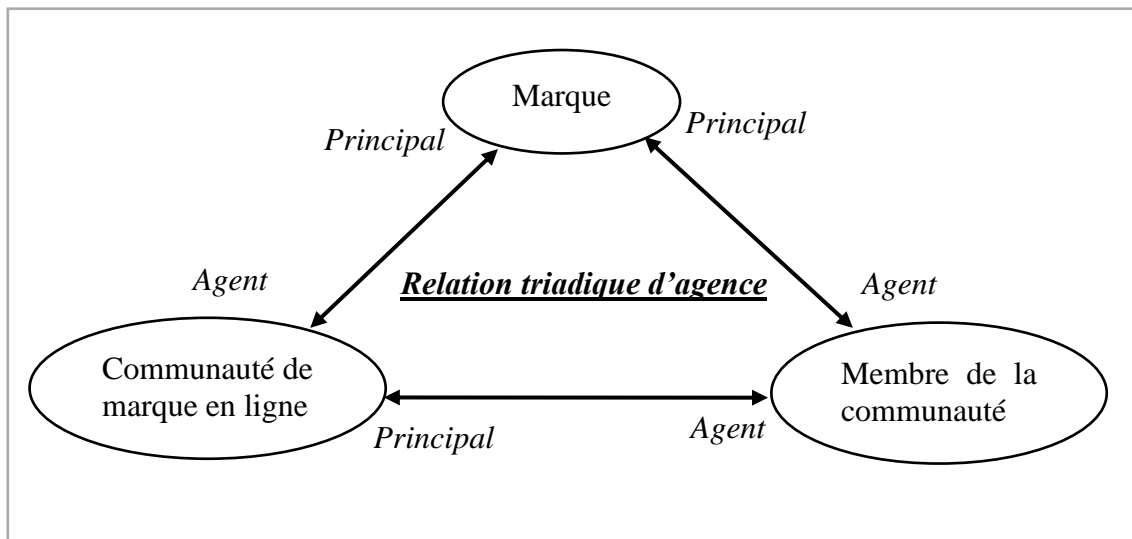
⁴⁴ Nom d'emprunt

Des acteurs ayant des motivations et enjeux potentiellement conflictuels⁴⁵

Nos résultats montrent que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne met en relation trois principaux acteurs que sont la marque, les membres périphériques et les membres centraux de la communauté. Ces acteurs ont des intérêts différents : les marques délèguent la GRC à la communauté pour des enjeux d'efficacité et d'efficience commerciale (et pour des raisons de responsabilité sociale de l'entreprise dans le cas spécifique de Darty) ; les membres périphériques s'impliquent dans la GRC déléguée pour des intérêts de type individualiste et pour l'apprentissage ; tandis que les membres centraux s'inscrivent dans une logique sociale de lien, d'entraide et de partage. Cette divergence d'intérêt peut engendrer des comportements contre-productifs, voire déviants (Amine et Gicquel, 2011 ; Gicquel, 2013) de la part des membres de la communauté. Nos résultats montrent ainsi que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). En revanche, cette relation se distingue de la classique relation dyadique principal-agent, car il s'agit d'une relation triadique entre la marque, la communauté et les membres. La marque (principal) délègue sa GRC à la communauté en ligne (agent) qui se spécialise sur les activités GRC qui l'intéressent au détriment de tous les objectifs de la marque. Le consommateur membre de la communauté (agent), ayant des intérêts différents de ceux de la marque (principal) peut adopter des comportements contre-productifs. Par ailleurs, la communauté en ligne (principal dans la relation communauté-membre de la communauté) établit un contrat social (qui implique d'ailleurs le contrôle social) pour tous les membres (agent) incluant des comportements de respect mutuel, d'entraide...

⁴⁵ Une partie des éléments présentés ici a fait l'objet d'une communication au congrès international de l'AFM en 2023, Vannes

Figure N° 18 : Une relation triadique d'agence de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne



1. Les marques : des acteurs aux enjeux d'efficience commerciale

La réduction des coûts liés aux activités de GRC est l'un des facteurs principaux qui motivent les marques à déléguer les activités relationnelles à la communauté de marque en ligne. En effet, des marques telles que Sosh sont contraintes de proposer des prix compétitifs, car étant dans un secteur (la télécommunication) où la concurrence est très rude (Bourreau et Doğan, 2004 ; Buzelay, 2000), elles sont amenées à réduire les sources de coûts. Les marques doivent ainsi faire des compromis en supprimant ou en transférant certaines charges dont la GRC qui mobilise un ensemble d'employés qui pèsent sur le poste des dépenses salariales. Selon Chebat et Filiatrault (1993), dans le domaine des services dans lequel s'inscrivent les activités de GRC, les processus de production dépendent principalement de l'intervention humaine, ce qui est leur principale caractéristique. Les organisations de services sont de plus en plus sensibles aux coûts économiques générés par les services proposés et psychologiques qu'elles imposent à leurs clients en termes de temps d'attente, de qualité d'écoute et de réponses. Ainsi la délégation de la GRC à la communauté de marque permet d'avoir des « employés » disponibles à moindre coût pour assurer ces activités relationnelles et d'améliorer la qualité du service délivré à travers des réponses plus rapides permettant de réduire le temps d'attente des consommateurs (Chebat et Filiatrault, 1993).

En outre, certaines activités de GRC telles que le service après-vente représentent un centre de coûts pour les marques Darty et Dacia. Dans ces deux cas, le service après-vente

implique souvent des interventions de techniciens qui peuvent se déplacer à domicile engendrant des coûts de transport, de main-d'œuvre... En déléguant ces activités à la communauté de marque en ligne, les marques permettent aux consommateurs de se prendre en charge eux-mêmes, ce qui permet d'éviter ces charges de dépannage et de maintenance, et *in fine* augmenter la rentabilité de l'entreprise. Ces résultats peuvent donc être rapprochés aux travaux de Williamson (1979) sur la théorie des coûts de transactions : les marques délèguent la GRC à leur communauté en ligne dans le but de réduire les coûts liés à cette GRC. La réalisation de la GRC par les employés de marque se révèle plus coûteuse que la réalisation de cette GRC par les membres de la communauté en ligne (Williamson, 1979, 1981, 2010a). Ainsi, l'on pourrait conclure qu'en réduisant ses coûts liés à la GRC, la marque peut proposer des prix compétitifs et accroître sa rentabilité financière. Cependant, une nuance est à opérer, car l'évaluation des coûts ne doit pas se limiter aux aspects quantitatifs et financiers, mais elle doit également prendre en compte d'autres éléments cachés, plus qualitatifs tels que l'éventuelle dépréciation de la satisfaction de service due à l'incompétence de certains membres périphériques de la communauté en ligne qui pourrait altérer l'image de la marque, l'éloignement des clients (Prim-Allaz et Volle, 2019) en raison de l'interposition de la communauté de marque en ligne...

2. Les marques : des acteurs aux enjeux d'efficacité commerciale

D'après nos résultats, la délégation de la GRC à la communauté répond aussi à des enjeux d'efficacité de l'activité commerciale de la marque. La notion d'efficacité est avec celle d'efficience une composante de l'évaluation de la performance de l'organisation (Anderson et Oliver, 1987 ; Brown, Dev et Lee, 2000 ; Mahé Benoit, 2020 ; Slater et Narver, 1994). En marketing, l'efficacité commerciale renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs commerciaux et ses résultats souhaités par l'utilisation efficace des ressources, des compétences et des stratégies disponibles (Donada et Nogatchewsky, 2005). Selon Cravens *et al.* (1993), l'efficacité commerciale a souvent été évaluée à l'aide de la croissance des ventes, de la rentabilité et de la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne, l'objectif d'efficacité commerciale passe par le fait que cette délégation permet de rendre l'offre de la marque plus crédible pour le consommateur (Bompar, 2010 ; Cihuelo, 2013 ; Tiffon, 2013). Nos résultats montrent en effet que, dans nos trois cas, les consommateurs ont plus confiance dans les avis donnés par leurs pairs que dans ceux fournis par les employés de la marque. En déléguant la GRC à ces

consommateurs regroupés au sein de la communauté en ligne, la marque donne la parole à ces derniers considérés comme des auteurs bénéficiant d'une légitimité (Amine et Sitz, 2007) pour porter sa voix à l'ensemble des consommateurs. La délégation de la GRC est donc une solution, pour la marque, de la rendre plus crédible pour le client et le prospect (Capelli et Sabadie, 2005 ; Galluzzo et Gorge, 2020 ; Suchman, 1995) et éventuellement réaliser des ventes supplémentaires et accroître son efficacité commerciale.

Par ailleurs, la délégation de la GRC à la communauté en ligne permet à la marque de mieux anticiper les éventuels risques liés aux consommateurs en ayant une vue sur leurs opinions et leurs actions. Une mauvaise expérience vécue et relatée publiquement par le consommateur sur les plateformes numériques peut s'avérer nocive pour l'activité commerciale de l'entreprise, car elle peut conduire à des doutes, voire des insatisfactions généralisées des consommateurs (Camelis, Llosa et Maunier, 2015 ; Hsieh, Lee et Tseng, 2022) ou à des pratiques de résistance (Penaloza et Price, 1993 ; Roux, 2007). Les insatisfactions des consommateurs peuvent ainsi conduire au boycott, au rejet et à la non-consommation des produits de la marque. En permettant d'anticiper sur ces potentiels risques liés au consommateur, la délégation de la GRC à la communauté en ligne permet à la marque d'apporter des réponses adaptées le plus tôt possible aux préoccupations des consommateurs, de conserver ses clients et de se construire une bonne image en évitant ces effets non souhaités (d'insatisfactions et de résistance) et de préserver *in fine* le niveau des ventes de la marque (Samba, 2018).

En outre, selon nos résultats, la recherche de l'efficacité commerciale par la délégation de la GRC à la communauté en ligne se manifeste aussi par l'optimisation du référencement naturel de la marque. Selon Canivet (2011), le référencement naturel ou SEO⁴⁶ désigne l'ensemble des techniques d'optimisation visant à rendre un site visible dans les résultats « naturels » (organiques opposés aux liens sponsorisés) des moteurs de recherche (p. 2). Duong (2019) va plus loin en proposant de définir le référencement naturel comme un ensemble d'actions techniques, sémantiques et de partenariats visant à améliorer la visibilité d'un site Web dans les moteurs de recherche. Pour elle, le référencement naturel prévoit des actions telles que des optimisations techniques (liées à l'architecture du site c'est-à-dire son code *html*), des optimisations sémantiques (en utilisant des mots clés qui sont en lien avec l'idée générale de la page Web), des optimisations de liens externes (en créant des liens d'autres sites vers le site à

⁴⁶ SEO : *Search Engine Optimisation*

référencer), de la rédaction de contenu frais et de qualité (c'est-à-dire des contenus qui intéressent un grand nombre d'internautes) (p. 19). L'optimisation du référencement naturel des sites internet de la marque par la délégation de la GRC à la communauté s'inscrit essentiellement dans les deux derniers points cités par Duong (2019). En effet, cette délégation permet aux consommateurs d'accéder à une quantité importante de contenus (sur la marque et ses offres) utiles et accessibles à tous, en tout temps et en tout lieu. De plus, elle permet à la marque de mettre des liens externes de ses sites de ventes sur la plateforme de la communauté, ce qui permet de générer du trafic vers son site internet et *in fine* améliorer son référencement (Sagot, 2016 ; Volle, 2000). La délégation de la GRC permet ainsi de donner de la visibilité à la marque et à son offre (Toucheboeuf, 2017), ce qui lui permet d'augmenter ses chances de réalisation de ventes supplémentaires (Florès et Volle, 2005).

3. Enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise adossés à la délégation de la GRC à la communauté en ligne

L'un des résultats inattendus de notre recherche concerne le fait que, dans le cas de Darty, en plus des enjeux d'efficacité et d'efficience commerciale, la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est aussi une solution à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En effet, en déléguant la GRC aux communautés en ligne certaines marques comme Darty permettent à leurs consommateurs de réparer eux-mêmes leurs produits. Cela permet aux consommateurs à la fois d'éviter des dépenses supplémentaires et d'utiliser plus longtemps leurs produits en rallongeant leur durée de vie. De cette manière, ces consommateurs ne jetteront pas aussi vite leurs produits défectueux, ce qui permet de réduire les déchets électroniques qui polluent énormément (Bohas, Dagorn et Poussing, 2014) et d'apporter une réponse aux enjeux de la RSE. Selon la littérature, la RSE est une appropriation par les entreprises du concept de développement durable. Ce dernier est perçu comme une politique économique (Ben Yedder et Zrelli, 2020 ; Bohas, Dagorn et Poussing, 2014 ; Freeman, 2010 ; Vandeveld-Rougale et Zorzini, 2019), correspondant à une exigence née de la prise de conscience de la fragilité des ressources naturelles et des déséquilibres qui frappent la planète sur les plans macroéconomique, environnemental et social. Selon Gond (2010) [cité par Bohas, Dagorn et Poussing (2014)], « *la RSE renvoie à l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social à jouer au-delà de leurs prérogatives strictement économiques et légales, et ont donc des responsabilités "élargies" qui dépassent l'unique objectif de maximisation du profit* ». La RSE correspond ainsi à l'intégration par l'entreprise d'objectifs sociaux en plus d'objectifs économiques dans l'intérêt commun de l'entreprise et de la société (Vandeveld-Rougale et

Zorzin, 2019), permettant de réguler la démesure du capitalisme financier en le rendant plus social (Rappin, 2023 ; Restrepo Amariles, Van Waeyenberge et Colombani, 2017).

Selon Igalens (2003), sur le plan des prérogatives, la RSE s'intéresse à des sujets tels que l'écologie, la guerre, la discrimination raciale, l'égalité des sexes, le travail des enfants ou encore la réduction des écarts sociaux... Mais la délégation de la GRC à la communauté en ligne s'inscrit dans le volet écologique et environnemental de la RSE, dans la mesure où elle permet de réduire, en favorisant l'autoréparation, les gaspillages, la surconsommation et les déchets électroniques qui polluent énormément (Bohas, Dagorn et Poussing, 2014). Ainsi, la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne peut être une alternative efficace pour répondre aux questions écologiques posées aux marques, tout en leur conférant une image de marque éco-responsable.

4. Un caractère dynamique des motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC

L'analyse de nos données a révélé que les motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée évoluent dans le temps avec le statut de ces membres. Au début de leur implication dans la GRC au sein de la communauté en ligne, les consommateurs sont des membres périphériques qui sont généralement peu actifs. Concernant leurs facteurs de motivation, deux situations se présentent à ces derniers. La première concerne le cas où la marque ne prévoit aucune récompense symbolique des membres. Dans cette situation, les membres périphériques sont principalement incités par leur curiosité (en cherchant à comprendre comment fonctionne la communauté de marque en ligne, son intérêt potentiel et les risques éventuels), par leur volonté de chercher et trouver des informations opérationnelles, c'est-à-dire des informations liées à la situation et au besoin ponctuel qu'ils rencontrent (Lejealle, 2022).

En s'impliquant dans la GRC déléguée par la marque, ces membres périphériques souhaitent également se faire entendre généralement par rapport à leur mécontentement vis-à-vis de la marque et de son offre. Ils ont tenté plusieurs voies de recours sans être satisfaits, ce qui les contraint à venir exposer publiquement leurs plaintes en espérant une plus grande réactivité de la part des responsables de la marque (Lampe *et al.*, 2010). La participation à la GRC au sein de la communauté devient ainsi un dernier recours pour mieux faire entendre leurs préoccupations de la part de la marque.

Selon Chebat et Slusarczyk (2005), les plaintes des consommateurs membres de la communauté découlent d'une injustice perçue, c'est-à-dire d'une relation déséquilibrée entre ces consommateurs et la marque. Le processus de réclamation implique des échanges entre les clients insatisfaits et l'entreprise, qui peuvent être plus ou moins satisfaisants et conduire à une compensation plus ou moins appropriée. Selon les mêmes auteurs, la justice perçue par le consommateur est tridimensionnelle dans la mesure où elle est interactionnelle (la courtoisie du personnel en contact de la marque), distributive (par exemple, la compensation offerte aux consommateurs plaignants), et procédurale (c'est-à-dire le respect des délais). Ces dimensions de la justice perçue influencent les émotions des consommateurs insatisfaits (Chebat et Kollias, 2000 ; Chebat et Slusarczyk, 2005). Les plaintes des membres périphériques au sein de la communauté en ligne sont ainsi justifiées par l'idée que les marques n'ont pas réussi à combler ces trois dimensions de la justice. Ils perçoivent les réponses de la marque à leurs réclamations comme condescendantes ou insuffisantes par rapport à leurs attentes, ou encore, trop longs les délais de réponses de la marque. Les marques doivent donc être conscientes du climat émotionnel des réclamations des consommateurs, car même si le problème à l'origine de la réclamation peut être résolu, les clients ne resteront pas nécessairement fidèles si les émotions ne sont pas correctement prises en compte (Chebat et Filiatrault, 1993), d'autant plus que ces plaintes sont faites publiquement, ce qui pourrait entraîner un effet de « contamination » des autres membres.

Par ailleurs, l'un des principaux facteurs de motivation des membres périphériques à s'impliquer dans la GRC déléguée est leur satisfaction vis-à-vis de la communauté et de la marque. Pendant que certains membres adhèrent à la communauté par simple curiosité, d'autres l'ont fait, car ils avaient des attentes (Lejealle, 2022) qui ont pu être satisfaites par la communauté et/ou par la marque. Cette satisfaction obtenue conduit ces derniers à s'attacher à cette relation, et à s'y investir pour accéder éventuellement à un statut plus important dans la communauté. Ces résultats peuvent ainsi être rapprochés aux travaux de Jin et al. (2008) sur la satisfaction des individus vis-à-vis d'une communauté en ligne qui stipule que la satisfaction d'un utilisateur à l'égard d'une communauté est l'un des facteurs prédictifs les plus importants de l'intention des utilisateurs à participer à la vie et aux activités de ladite communauté (Chi, 2011). Ces travaux contribuent à comprendre cette motivation des membres périphériques à s'impliquer dans la GRC déléguée en contribuant aux échanges et en répondant aux sollicitations des membres et des prospects.

La deuxième situation concernant les facteurs de motivation des membres périphériques relève du cas où la marque prévoit une récompense symbolique des membres (par la gamification par exemple). En effet, dans le cas de la marque Sosh, en plus des facteurs de motivation présentés au paragraphe précédent, les membres périphériques sont progressivement incités par la volonté d'acquérir des rangs élevés dans la gamification. La gamification fait référence à l'utilisation de conceptions de jeux dans des contextes non ludiques (Eisingerich *et al.*, 2019) tels que le contexte des activités relationnelles des marques. Elle favorise les comportements d'engagement des consommateurs envers une entreprise au-delà de l'achat, qui contribuent à la performance de l'entreprise (Auh *et al.*, 2019 ; Speer *et al.*, 2013). Les systèmes de récompenses symboliques tels que la gamification conduisent ainsi les membres de la communauté à s'impliquer davantage dans la GRC déléguée. Cela montre que les récompenses même honorifiques élèvent davantage le niveau d'implication du consommateur dans les activités qui lui sont déléguées par la marque.

A la lumière de ces développements, la satisfaction des membres et la volonté d'acquérir des rangs plus importants dans la gamification paraissent comme les facteurs de motivation les plus importants qui permettent aux membres périphériques d'évoluer au sein de la communauté et dans la relation client pour en devenir des membres centraux. Ces deux facteurs sont donc des passerelles qui mettent en exergue le caractère dynamique et évolutif des motivations des membres, car si la curiosité et la recherche d'informations opérationnelles ont poussé le consommateur vers la communauté et ses activités, ce sont ces facteurs (satisfaction, volonté d'acquérir des rangs importants) qui l'ont incité à y rester et à progresser au sein de la communauté (Jin *et al.*, 2008 ; Lejealle, 2022). Ces résultats rappellent ainsi les travaux de N'Goala (2000) sur sa notion de satisfaction cumulée qui pousse le consommateur à avoir plus confiance à la marque et à s'engager davantage auprès de cette dernière. Notre travail se présente également comme un prolongement des travaux de cet auteur, car il montre que cet engagement du consommateur qui accumule une satisfaction importante peut aller au-delà des activités classiques d'innovation (coproduction et/ou cocréation) et concerner des activités plus commerciales telles que la GRC.

Si le statut de certains membres périphériques évolue avec le temps et leur degré de participation aux échanges pour devenir des membres centraux de la communauté, leurs motivations à contribuer au collectif évoluent également. En outre, l'existence (ou non) d'un système de récompenses, même honorifiques, intervient également dans les motivations des membres centraux à pérenniser leur implication dans les activités de la GRC déléguée. En

l'absence de récompenses symboliques, les membres centraux sont motivés premièrement par l'envie d'aider les autres soit par altruisme (ils sont conscients des difficultés des autres et du rôle de la communauté de marque en ligne dans les réponses à y apporter), par hédonisme (l'aide apportée aux autres leur procure de la joie et du plaisir (Afi et Ouiddad, 2021)), ou par obligation par morale, c'est-à-dire par empathie (ils étaient eux-mêmes des membres périphériques, ils sont passés eux-mêmes par les mêmes difficultés et ont pu construire leur statut de membre central grâce à l'expertise d'autres membres). Par ailleurs, en s'impliquant dans la communauté en ligne avec l'envie de se retrouver avec ses pairs (les consommateurs de la même marque) et de partager ses expériences (bonnes ou mauvaises) avec eux, les membres centraux se retrouvent à prendre part à la GRC déléguée par la marque, si bien que certains ne se rendent pas (ou plus) compte de leur service à la marque. Ces facteurs de motivation montrent que les membres centraux sont intéressés par des relations sociales lorsqu'ils s'engagent dans la GRC (Amine et Sitz, 2007 ; Schouten et McAlexander, 1995). S'engager dans la GRC déléguée par la marque est un moyen de créer et développer des liens sociaux en étant utiles aux autres membres de la communauté en ligne et au-delà aux consommateurs de la marque.

Par ailleurs, en participant à la GRC, les membres centraux répondent à une motivation intrinsèque consistant à actualiser leurs connaissances sur la marque et ses produits. Contrairement aux membres périphériques qui sont à la recherche d'informations opérationnelles, ces membres s'intéressent en effet à tout type d'informations y compris d'ordre général (Ridings, Gefen et Arinze, 2006). En plus, lorsque la marque prévoit des récompenses sous forme de gamification, d'autres facteurs de motivation de ces membres émergent, car dans le cas de Sosh, les membres centraux sont galvanisés par la reconnaissance de leur contribution dans la GRC par la marque qui les invite et qui les sollicite sur des projets de développement de produits. Cette récompense symbolique n'est pas un acquis définitif, ce qui engendre un autre facteur de motivation chez ces membres : la volonté de conserver leur « statut » de membre actif qui leur confère certains avantages (Auh *et al.*, 2019 ; Speer *et al.*, 2013). Pour conserver leur statut, ces derniers sont davantage incités par l'actualisation fréquente de leurs connaissances pour pouvoir continuer à contribuer qualitativement et quantitativement à la GRC déléguée et demeurer éligibles pour ce groupe « privilégié ». Ce paragraphe montre qu'en plus des intérêts sociaux, en s'impliquant dans la GRC au sein de la communauté, les membres centraux sont également mûs par des intérêts de type individuel en cherchant à renforcer leurs connaissances et expertises et à les afficher aux autres membres au travers des récompenses symboliques gagnées qui les confortent dans leur statut.

Ces résultats vont dans le sens de la théorie des usages et gratifications (Lampe *et al.*, 2010 ; Papacharissi et Rubin, 2000) dans la mesure où les individus recherchent un réseau (celui de la communauté et ses activités) qu'ils vont utiliser pour satisfaire un besoin (s'informer, interagir, aider, être reconnus...). La recherche d'une rétribution comme source motivationnelle proposée par Lejealle (2022) ne s'applique que partiellement dans notre cas, dans la mesure où les membres des communautés en ligne de Darty et Dacia qui ne prévoient aucune rétribution s'impliquent également dans la GRC au travers d'autres sources de motivation d'ordre social et psychologique telles que l'empathie, l'hédonisme et l'altruisme. Cependant, il est intéressant de souligner que cette implication dans la GRC s'intensifie lorsque la marque prévoit une rétribution symbolique en permettant l'activation d'autres sources de motivation comme dans le cas de la communauté de marque en ligne de Sosh.

Ces résultats sont intéressants, car par contraste avec les travaux antérieurs sur les communautés de marque (Sitz, 2006), ils ne restreignent pas aux membres centraux la capacité d'agir et de participer aux échanges et aux réponses aux questions et sollicitations des prospects, mais confèrent aux membres périphériques, qui s'inscrivent dans une perspective d'évolution de « carrière » (devenir aussi des membres importants et incontournables au sein de la communauté de marque en ligne) et de statut, les mêmes prétentions et une implication significative à la fois dans la vie de la communauté et dans la contribution à la GRC.

Ces résultats font également écho aux travaux d'Holbrook (1996) sur la valeur d'expérience, en révélant la diversité des sources de valeur retirées de la participation des membres à la communauté de marque, mais également leur occurrence concomitante chez certains membres (Schau, Muñoz et Arnould, 2009). Parmi les motivations extrinsèques, celles orientées vers la dimension statutaire se retrouvent tant chez les membres périphériques (acquérir un statut ou une reconnaissance par les pairs) que chez les membres centraux (conserver un statut), tandis que les motivations orientées vers l'efficacité (obtenir une réponse à un problème précis) émergent chez les membres périphériques et celles visant l'excellence (actualiser les connaissances) sont l'apanage des membres centraux. La valeur éthique (la vertu) quant à elle, émerge essentiellement chez les membres centraux, soucieux que la communauté cultive des valeurs d'entraide et d'empathie.

5. Les freins à l'implication des membres périphériques

Les résultats soulignent certains freins qui poussent des membres périphériques à ne pas s'impliquer dans la GRC au sein de la communauté. En effet, les membres de la communauté qui contribuent le plus à la GRC déléguée sont en petit nombre. Le faible nombre des plus actifs

s'explique premièrement par l'insatisfaction de certains membres. Leurs attentes vis-à-vis de la marque n'ont pas été comblées, ce qui les démotive à participer à la GRC au sein de la communauté. Ces résultats peuvent être également rapprochés aux travaux de Jin et al. (2008) sur la satisfaction des individus vis-à-vis d'une communauté en ligne, car si la satisfaction d'un utilisateur à l'égard d'une communauté l'incite à y participer, son insatisfaction conduit à un effet inverse.

Par ailleurs, dans le cas de Sosh qui est une marque *pure player*, certains membres périphériques ne sont pas, *a priori*, intéressés par des relations sociales. Ils s'impliquent dans la GRC au sein de la communauté pour leurs intérêts propres, s'inscrivant ainsi dans une recherche de valeur orientée vers soi (Holbrook, 1996). Dans toutes les communautés étudiées, certains membres périphériques n'ont pas réellement adopté les outils numériques de la GRC. Nos travaux rappellent les travaux sur la théorie de la résistance à l'innovation, définie comme la réticence des consommateurs à essayer les nouvelles innovations proposées par les entreprises pour améliorer leurs services (Heinze, Thomann et Fischer, 2017 ; Kessous *et al.*, 2019 ; Talwar *et al.*, 2020), ce qui peut entraver ou retarder son adoption ou même causer son échec commercial. Lian et Yen (2013 et 2014) ont identifié plusieurs freins à l'adoption des services digitaux proposés par la marque parmi lesquels l'on peut citer l'habitude de consommation et la peur des risques. Dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne, certains membres ont déjà adopté une habitude de consommation de type physique, ce qui les rend réticents à une grande conversion à cette innovation digitale que leur proposent les marques. De plus, les résultats montrent que d'autres membres peu actifs manifestent de la peur concernant notamment d'éventuelles fuites de leurs données personnelles (Lian et Yen, 2014 ; Volle et Miltgen, 2005). Les données personnelles collectées et/ou échangées dans le cadre d'interactions sur les plateformes numériques peuvent concerner les informations personnelles (nom, prénoms, adresse postale, adresse mail...) ou des données de localisation (adresse IP, cookies de tracking...) qui, lorsqu'elles sont compromises, peuvent conduire à des piratages, à des usurpations d'identités ou à des arnaques. Ce deuxième facteur influence donc négativement le niveau d'implication des membres périphériques dans la GRC déléguée. Les marques gagneraient donc à communiquer davantage sur la qualité de leurs politiques de gestion des données personnelles des membres de leurs communautés en ligne afin de les rassurer et lever ces doutes qui les empêchent de s'engager pleinement de la GRC déléguée.

Par ailleurs, certains membres périphériques sont conscients de leur mise au travail par la marque et développent des comportements de résistance vis-à-vis de la GRC déléguée

(Penaloza et Price, 1993 ; Roux, 2007). La résistance de ces derniers se manifeste par une implication faible dans les activités de GRC déléguées et ils n'interagissent essentiellement que sur des questions liées à la vie de la communauté en ligne (organisation d'activités récréatives entre membres par exemple). Ils rejettent les pratiques marketing (Fournier, 1998 ; Roux, 2007) consistant à leur déléguer la GRC, car il s'agit d'un réel travail qui est réalisé par les membres, ce qui devrait donner lieu à des récompenses réelles (en nature ou en numéraire). Ils perçoivent ainsi cette délégation comme une force qui s'exerce à eux et veulent s'en défaire à défaut d'être rémunérés. Cette résistance traduit la volonté des membres périphériques de ne pas adhérer à la « mise au travail » de la communauté en ligne par la marque (Dujarier, 2009, 2014).

Mécanismes de contrôle des acteurs mis en place par les marques

La mise en place des mécanismes de contrôle des actions des membres de la communauté en ligne par la marque est un corollaire de la relation triadique d'agence (Jensen et Meckling, 1976) existant entre ces acteurs. Parce que leurs intérêts à s'impliquer dans la GRC sont différents, les membres de la communauté en ligne peuvent adopter des comportements contre-productifs, voire déviants, c'est-à-dire des comportements qui s'écartent des normes sociales ou des attentes préétablies dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne (Gicquel, 2017 ; Vazsonyi *et al.*, 2001). Ces comportements contre-productifs remettent en question les normes établies et peuvent entraîner des conséquences négatives et significatives sur les objectifs de la délégation réalisée. Ces comportements contre-performants des membres de la communauté en ligne se manifestent par des actions telles que le non-respect des règles de la communauté (en proférant des injures, en faisant la publicité des marques concurrentes...) et la publication de contenus *a priori* inattendus tels que n'interagir dans la GRC que lorsqu'on est mécontent, confondre son rôle de membre de la communauté et d'employé de la marque... Notre travail contribue ainsi à montrer que le contrôle est indispensable dans le cadre de la délégation de la GRC à la communauté en ligne, car il s'agit d'une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976) plus complexe encore du fait des relations multiples et à plusieurs niveaux tels que la relation entre la marque et ses représentants (les Webconseillers, les Community managers, les employés membres mixtes de la communauté en ligne et les sous-traitants impliqués dans la GRC), la relation entre la communauté et ses membres, la relation entre la marque et la communauté, la relation entre la maque et les membres de la communauté...

Nos résultats montrent que les marques mettent en place deux principaux mécanismes pour s'assurer un contrôle des activités de GRC opérées par leurs communautés en ligne. Le

premier, mis en place par les marques Sosh et Darty, est un contrôle systématique mobilisant quatre types de dispositifs : deux dispositifs internes par le biais des Webconseillers et des Community managers et à travers le canal des programmes informatiques, ainsi que deux dispositifs de contrôle à travers le canal des participants externes. Plus précisément, non seulement les membres de la communauté en ligne évaluent leurs propres interventions (auto-contrôle), mais ils évaluent également les interventions des autres membres (contrôle social), faisant ensuite remonter ces informations aux représentants de la marque qui interviennent dans la communauté qui peuvent prendre des sanctions. Le second mécanisme de contrôle des actions de la communauté en ligne dans la GRC concerne le contrôle *a priori* (utilisé par la marque Dacia) dans lequel tous les contenus à publier doivent être (in)validés au préalable par les modérateurs de la marque avant être publiés (archivés) sur la plateforme de la communauté en ligne, ce qui permet de filtrer efficacement les messages indésirables et d'éviter d'éventuelles tensions entre les membres.

Ce mécanisme de contrôle fait intervenir également l'auto-contrôle (car pour éviter la non-publication de leurs messages, les membres évaluent leurs contenus à publier) et le contrôle social en permettant aux individus de signaler des contenus indésirables. Le mécanisme de contrôle *a priori* a des implications sur le comportement des consommateurs membres de la communauté dans la mesure où il est source d'une plus grande pression temporelle perçue par ces consommateurs (Lallement, 2010). Pour cet auteur, le temps est un « budget » que le consommateur doit dépenser dans ses activités quotidiennes (travail, loisir, famille, repos...). L'allocation de ce budget est influencée par le niveau d'urgence de chaque activité à tel point que les activités les plus urgentes exercent plus de pression temporelle sur le consommateur et ce dernier tendra à placer ces activités dans ses priorités (Bouder-Pailler, 2003). La perception d'un temps de réponse adéquat dans le cas d'un contrôle *a priori* est largement dépendante de l'urgence associée à la requête. L'allongement du temps de réponse par le contrôle *a priori* entraîne ainsi une plus grande pression temporelle, ce qui peut conduire les consommateurs qui sont dans l'urgence à aller vers d'autres alternatives telles que les sites et communautés concurrents pour trouver des réponses à leurs requêtes (Lallement, 2010).

Nos résultats peuvent être partiellement rapprochés à la théorie du contrôle d'Ouchi (1980). En effet, la mise en place de dispositifs de contrôle tels que le contrôle automatique, le contrôle par les employés de la marque et le contrôle social (consistant à signaler des abus) est assimilable à un contrôle par les règles et procédures ou contrôle formel. De même, l'autocontrôle engendré par ce contrôle formel s'apparente à un contrôle informel (Da, Maurel

et Favoreu, 2018). Cet autocontrôle s'est installé de façon naturelle chez les membres de la communauté en ligne soucieux du fait que leurs messages publiés sur les plateformes communautaires soient reçus et acceptés par l'ensemble de la communauté et qu'ils ne soient pas censurés par la marque. Cependant, cette recherche montre que le contrôle par le marché proposé par Ouchi (1980) ne s'applique pas dans notre cas de figure, car les membres de la communauté ne sont pas rémunérés pour leur participation à la GRC. Même si, dans le cas de Sosh, un système de récompenses symbolique est mis en place à travers la gamification, c'est la contribution volontaire des membres de la communauté qui est mise en avant. Par ailleurs, cette recherche va dans le sens des travaux de Codello-Guijarro et al. (2013) qui avaient trouvé que le contrôle du comportement du client était effectué à la fois par l'entreprise, le client lui-même et les autres clients. En outre, en plus du contrôle automatique que permettent l'outil informatique et l'intelligence artificielle, ce travail montre l'activation d'un contrôle social singulier de type disciplinaire de la part des membres centraux de la communauté du fait de leur statut hiérarchique, qui constitue une contribution supplémentaire de cette recherche. Dans le cas de Sosh, en plus de leur possibilité de se prononcer publiquement et privément sur les comportements des autres membres, ces derniers disposent d'outils permettant d'alerter directement et rapidement les représentants de la marque lorsqu'ils constatent des manquements graves.

II. Les contributions de la recherche

Dans cette section, nous nous arrêterons sur les principales contributions de notre recherche. Précisément, nous exposons successivement les apports théoriques, les contributions méthodologiques, ainsi que les implications managériales qui en découlent.

Contributions théoriques

1. La délégation : un cadre pertinent pour analyser les transferts de pouvoirs au sein des communautés en ligne

Notre première contribution théorique consiste en la mise au jour de l'idée que le concept de délégation, longtemps mobilisé dans le cadre des recherches en management organisationnel, peut être pertinent pour comprendre la mobilisation et la valorisation des compétences des membres des communautés en ligne, notamment en les mettant à contribution pour gérer convenablement des activités relationnelles de la marque (identifier le potentiel

qu'elles représentent pour la marque en matière de GRC, mais aussi alerter sur les risques de ce transfert).

La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne apparaît comme une délégation particulière, car il s'agit d'une délégation d'une organisation vers un collectif *a priori* « autonome ». Cette « autonomie » du délégué affirmée par les responsables des marques remet potentiellement en question la garantie des résultats attendus de la délégation. La délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne se présente comme un transfert de pouvoir de décision et d'action prenant une forme partielle. À travers notre recherche, les marques étudiées ont toujours réservé certaines activités jugées sensibles aux employés internes de la marque (Baheux, 2022 ; Retour *et al.*, 2015). Même s'il arrivait qu'elles décident de déléguer un nombre important de leurs activités relationnelles à la communauté en ligne, les membres de cette dernière, du fait de leur « autonomie », ont tendance à se spécialiser uniquement sur celles dans lesquelles ils se reconnaissent le plus ou disposent de plus de compétences, telles que l'aide au choix, le conseil, le service après-vente... (Auh *et al.*, 2019 ; Bachouche et Sabri, 2022). La délégation de la GRC à la communauté en ligne prend également une forme partenariale dans la mesure où les membres de la communauté sont considérés comme des acteurs externes à l'entreprise qui s'impliquent volontairement dans la GRC sans être rémunérés. Ainsi, notre recherche contribue théoriquement à comprendre les caractéristiques des relations qui existent entre la communauté de marque en ligne et l'entreprise en montrant qu'elle peut comprendre une délégation des activités de GRC à ladite communauté en ligne. Notre recherche permet d'enrichir les travaux sur les formes de valorisation des communautés de consommateurs en présentant la délégation de la GRC comme nouvelle tendance de l'utilisation des communautés en ligne par les marques. Au-delà des activités de cocréation traditionnellement étudiées dans la littérature (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007 ; Jensen, Hienert et Lettl, 2014), la communauté peut être mise à contribution pour gérer bénévolement certaines activités relationnelles de la marque (Velkovska, 2015).

2. Une exploration des motivations des marques à déléguer des activités de GRC à leur communauté en ligne

La deuxième contribution théorique du présent travail renvoie aux motivations des marques à déléguer la GRC à la communauté en ligne. Les marques transfèrent leurs activités relationnelles à la communauté en ligne pour des enjeux d'efficacité commerciale en donnant la parole au consommateur pour s'exprimer sur son offre. Ce travail montre ainsi que les

marques sont conscientes de l'importance du rôle de leur communauté en ligne dans le développement de leurs activités commerciales (Sitz, 2006), car leurs membres produisent des contenus stockables en ligne et qui permettent de rassurer les autres consommateurs, de favoriser leur fidélité (Makloul et Ouida, 2020a ; Raïes et Gavard-Perret, 2011) et d'augmenter la visibilité de la marque lors des recherches en ligne. Notre travail montre également que la délégation de la GRC à la communauté en ligne est motivée par des enjeux de réduction de coûts financiers liés à la gestion des clients et des prospects, quand bien même cette délégation pourrait engendrer des coûts qualitatifs cachés tels que l'éloignement des consommateurs (Prim-Allaz et Volle, 2019). Cette recherche contribue ainsi à renforcer la théorie des coûts de transactions de Williamson (1979). Cependant, il montre que pour certaines marques telles que Darty, cette délégation n'est pas uniquement motivée par des enjeux économiques, mais peut aussi être guidée par des enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise. En déléguant la GRC à la communauté, la marque donne par exemple la possibilité au consommateur de réparer lui-même ses produits défectueux, ce qui permet de réduire les déchets et les gaspillages, contribuant ainsi à la consommation responsable et à la question écologique (Ben Yedder et Zrelli, 2020 ; Bohas, Dagorn et Poussing, 2014). Ce résultat contribue à la littérature sur les motivations des marques à mobiliser et valoriser leurs communautés de consommateurs (qui étaient essentiellement guidées par des enjeux financiers et commerciaux dans le cadre de processus de coproduction, de cocréation et de fidélisation de ces consommateurs (Algesheimer *et al.*, 2010 ; Füller, Jaweckki et Mühlbacher, 2007 ; Jensen, Hiennerth et Lettl, 2014 ; Kumar et Nayak, 2018 ; Wu *et al.*, 2015)) en montrant que même si la délégation de la GRC à la communauté est motivée par des enjeux économiques, elle peut aussi être une action bienveillante en prenant en compte les préoccupations socio-environnementales de l'entreprise et la participation de cette dernière, au travers des membres de la communauté, à la sobriété écologique (Rabhi, 2010).

3. Mise au jour du caractère dynamique des motivations des membres de la communauté à s'impliquer dans la GRC

La troisième contribution théorique de notre recherche concerne la mise en exergue du caractère dynamique et évolutif des motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée. Cette évolution des motivations vient se juxtaposer à celle des statuts des membres de la communauté en ligne qui a été mise en exergue dans la littérature (Amine et Sitz, 2007 ; Sitz, 2006). Les membres périphériques sont d'abord motivés par des intérêts propres tels que la recherche d'informations opérationnelles, la volonté

de mieux faire entendre son insatisfaction à la marque... (Lejealle, 2022). Ensuite, leur satisfaction vis-à-vis de la communauté (Chi, 2011) et leur volonté d'acquérir des rangs élevés lorsque la marque prévoit des récompenses symboliques les incitent à s'impliquer davantage dans les activités relationnelles ; et à espérer grimper dans la hiérarchie communautaire pour se rapprocher du centre de la communauté. Les membres centraux, eux, sont motivés essentiellement par des intérêts d'ordre social (envie d'aider les autres, partager leur expérience, se retrouver entre pairs...), en plus d'intérêts individuels tels que la recherche de reconnaissance de leurs efforts par la marque (Tajfel, 1974). En outre, cette recherche souligne que même si l'absence de rémunération n'empêche pas les consommateurs à s'impliquer dans la GRC, une rétribution, même symbolique telle que la gamification accroît le niveau d'engagement des membres qui veulent l'obtenir et le conserver (Lejealle, 2022). Ainsi, les récompenses même symboliques des contributions des membres de la communauté à la GRC sont importantes pour inciter le maximum de membres à participer aux activités relationnelles, car elles ont un effet amplificateur sur le niveau d'implication de ces derniers.

4. Contribution aux théories de l'agence et du contrôle

Par ailleurs, cette recherche contribue à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) en montrant que la délégation par la marque de la GRC à la communauté en ligne est une relation triadique d'agence impliquant plusieurs parties (la marque et ses employés et sous-traitants, la communauté en ligne et ses membres). Certains de ces acteurs en présence sont institutionnels (la marque/entreprise et la communauté), tandis que d'autres sont individuels (les employés de la marque et les membres de la communauté) de sorte que ces derniers ne sont pas toujours alignés sur les logiques institutionnelles. Cela conduit à des comportements contre-productifs vis-à-vis des objectifs de cette délégation, nécessitant la mise en place de mécanismes de contrôle pour les neutraliser. Elle permet de comprendre comment l'entreprise concilie GRC par les communautés en ligne (et par les membres) et GRC par les conseillers internes en laissant les membres de la communauté en ligne s'exprimer en premier sur les demandes des consommateurs.

Elle montre aussi que les marques peuvent mettre en place un contrôle systématique mobilisant à la fois leurs employés et des programmes informatiques et les membres de la communauté qui évaluent leurs propres interventions (auto-contrôle) et celles des autres (contrôle social) (Codello-Guijarro *et al.*, 2013). Ces quatre outils de contrôle du mécanisme systématique sont interdépendants et articulés pour permettre à la fois à la marque et aux membres de la communauté d'assurer mutuellement une veille continue des activités

relationnelles réalisées au sein de la communauté en ligne. Les marques peuvent également mobiliser un contrôle *a priori* des actions de la communauté dans lequel tous les messages sont vérifiés par la marque avant leur publication. Cela montre que le contrôle systématique et le contrôle *a priori* sont assimilables au contrôle par les règles et procédures proposé par Ouchi (1980), car il s'agit des mécanismes mis en place formellement par les marques. Le contrôle social et l'auto-contrôle réalisés par les membres de la communauté renvoient aux contrôles par la culture d'Ouchi (1980) dans la mesure où les marques ne peuvent qu'encourager ces membres à promouvoir cette surveillance. Même si les marques souhaitent activement la collaboration des membres dans le cadre du contrôle (par le contrôle social et l'auto-contrôle), elles ne peuvent leur imposer cette collaboration comme une obligation (car les membres sont supposés être « autonomes » et bénévoles). Par ailleurs, cette recherche montre que la théorie du contrôle d'Ouchi (1980) ne s'applique pas en tout point dans la mesure où le contrôle par le marché proposé par cet auteur ne s'applique pas dans le cas de certaines marques telles que Darty et Dacia.

5. Contribution aux théories de la relation client

Enfin, cette recherche contribue à la littérature sur la GRC en proposant une base théorique d'un nouveau type de GRC qui se différencie de la GRC BtoC et la GRC BtoC (Harrison, Plotkin et Stanley, 2017 ; Spekman, 2015). Cette recherche initie ainsi la GRC Marque/représentants employés-Communauté-Consommateur en la présentant comme une relation complexe tripartite. Elle prend la forme d'une délégation partielle et partenariale des activités relationnelles à la communauté de marque afin de développer une relation solide et durable avec le consommateur. Cette délégation nécessite un contrôle rigoureux et continu pour assurer sa bonne marche. Du fait du désalignement marque-communauté-membres, il convient de penser des mécanismes de contrôle ou des dispositifs combinant plusieurs outils de contrôle pour discipliner les membres de la communauté dans cette relation triadique.

Apports méthodologiques

Nos contributions se situent également au niveau de l'approche méthodologique mobilisée pour étudier un phénomène émergent. Nous situons ces apports au niveau de l'accès au terrain et du traitement des données. En effet, notre accès au terrain ne s'est pas fait de façon linéaire, car nous avons rencontré plusieurs difficultés. D'abord, le confinement dû à la pandémie de Covid 19 a entraîné une surconsommation des outils numériques conduisant les marques à communiquer énormément sur les risques de fraudes et d'arnaques. Cela a rendu

difficile l'accès aux informants qui manifestaient de la méfiance à nos sollicitations d'entretiens. Ensuite, des terrains d'études telles que les communautés de Darty et de Dacia n'offraient pas la possibilité de contacter directement en privé les autres membres. Pour pallier ces difficultés, il nous a fallu passer par le canal des réseaux sociaux des marques pour avoir accès à des informants. Par ailleurs, ces communautés en ligne ne permettaient pas de distinguer les membres périphériques des membres centraux. Ce travail contribue à la distinction entre les membres les plus actifs et membres les moins actifs à l'aide du recours à des packages R qui a permis de constituer des nuages d'acronymes de ces membres. Contrairement à la méthode classique d'identification des membres centraux consistant à observer temporairement la communauté en ligne ou à demander l'avis des certains membres (Bahar, Trinquecoste et Bressolles, 2021 ; Vernet et Flores, 2004), cette recherche utilise une analyse statistique basée sur les quantités de contenus publiés par tous les membres, ce qui permet de relever le niveau réel d'engagement de chaque membre et de mieux distinguer les plus centraux des plus périphériques. Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé plusieurs méthodes de traitement de données afin d'aboutir à des résultats plus robustes. En plus du double codage de contenu thématique, nous avons réalisé une analyse de *topics* à l'aide du package R *LDA tuning* (Nikita et Chaney, 2020), ce qui permet une triangulation (Dumez, 2021 ; Kozinets, 2019) et d'aboutir à des connaissances plus fiables.

Implications managériales et sociétales

Notre travail conduit à des implications managériales et sociétales que nous développons en quatre principaux points. Premièrement, cette recherche permet aux responsables d'entreprises de comprendre comment ils pourraient mobiliser et valoriser leurs communautés de marque en ligne dans le cadre d'une délégation des activités de GRC en soulignant les éléments à actionner : cette forme de valorisation de la communauté ne concerne que les activités de GRC jugées peu sensibles pour la marque. Les responsables des marques peuvent ainsi recenser ces activités en fonction de la profondeur de leur gamme de produits, de leur secteur d'activité (qui implique un niveau de complexité plus ou moins élevé des activités relationnelles), et transférer leur réalisation à leur communauté en ligne (Baheux, 2022). Par ailleurs, notre recherche montre aussi que pour assurer une bonne coordination entre la GRC réalisée par les conseillers internes et la GRC effectuée par la communauté en ligne et éviter d'éventuels conflits entre ces acteurs, les Webconseillers et Community managers employés de la marque gagneraient à laisser les membres de la communauté en ligne s'exprimer en premier sur les demandes des consommateurs, avant d'éventuellement prendre le relais en cas d'absence

de réponse ou de réponse non satisfaisante, car ces membres peuvent ressentir leurs interventions trop intrusives et *in fine* se désengager des activités de GRC (Ferrandi *et al.*, 2021 ; Herault, Clauzel et Besson, 2018). Comme cela a été le cas pour la marque Sosh, ces conflits de territoires pourraient être apaisés à travers la sensibilisation et la formation des employés de la marque (qui sont chargés de la GRC au sein de la communauté en ligne) sur les enjeux de la priorité donnée au consommateur concernant la prise de parole. Cela permet de donner de la valeur aux membres de la communauté qui manifestent un sentiment d'appartenance à la marque. Cette recherche présente donc un apport managérial important, car elle permet aux marques de mieux explorer et utiliser le potentiel commercial que représentent leurs communautés de marque en ligne : réduire leurs coûts, légitimer leur offre auprès des consommateurs, avoir plus de visibilité sur Internet, pérenniser leurs relations avec leurs communautés de marque en ligne et la captation des membres et enfin réaliser des ventes supplémentaires.

Deuxièmement, cette recherche fournit aux marques des éléments actionnables pour inciter les membres de la communauté à s'impliquer davantage dans la GRC déléguée. En effet, elle souligne d'abord que les motivations des membres ont un caractère dynamique et évolutif, ce qui implique qu'elles peuvent être activées en fonction des statuts. Les marques peuvent ainsi investir davantage dans les motivations se présentant comme des facteurs de passage de membres périphériques à membres centraux, c'est-à-dire la satisfaction vis-à-vis de la communauté et les systèmes de récompenses. Pour le premier facteur, certains éléments peuvent être mis en avant, en rendant par exemple les plateformes de ces communautés en ligne plus intuitives et plus agréables à utiliser (Volle, 2000) et plus réactives aux sollicitations et réclamations des visiteurs du site communautaire. En effet, des membres de la communauté trouvent ces sites internet difficiles à utiliser : « *il faut que ça [la plateforme de la communauté en ligne] soit plus... que les questions soient posées et qu'elles soient plus classées, qu'on puisse les retrouver plus facilement et qu'elles soient classées par sujet, tout simplement. Si c'est une question de facture ou une question d'appel aux États-Unis ou si c'est une question de numéro ou d'appareil enfin voilà, il faudrait que ça soit beaucoup mieux classé* » (E16, 3 ans, Membre périphérique). Pour les marques telles que Darty et Dacia qui ont une partie physique de la GRC (à travers les boutiques physiques et les contacts téléphoniques), l'amélioration de la satisfaction client peut également être pilotée à travers les contacts humains avec ces derniers, car nos résultats ont montré que pour ces consommateurs, le contact humain reste important et doit prédominer sur la dimension numérique de la relation client. Les marques doivent être

conscientes que la dimension numérique de la relation client ne peut remplacer totalement sa dimension humaine, mais cette dernière, lorsqu'elle est réalisée de manière à répondre convenablement aux attentes des consommateurs contribue à améliorer leur niveau de satisfaction, ce conduit à relever leur engagement dans la vie de la marque et donc dans la relation numérique mise en place par la marque à travers la communauté en ligne.

Pour la prise en compte du deuxième facteur d'incitation, en l'occurrence les gratifications, les marques qui ne prévoient aucun système de récompense symbolique peuvent en développer (Eisingerich *et al.*, 2019), car dans l'exemple de Sosh, les gratifications *via* la gamification ont permis d'amplifier le niveau d'implication des membres qui ont envie d'acquérir et de conserver ces récompenses même symboliques. Elles pourraient également étendre ces récompenses symboliques à des gratifications spontanées et inattendues (sous forme de goodies, de bons d'achat, de cartes cadeaux...) qui peuvent concourir à la satisfaction des membres de la communauté en ligne (Afi et Ouiddad, 2021 ; Chi, 2011) et à leur engagement dans les activités de la marque et notamment de la GRC déléguée. En outre, notre recherche a montré que certains membres s'inquiètent de la gestion de leurs données personnelles (Volle et Miltgen, 2005). De ce fait, ils hésitent à s'impliquer grandement dans la GRC déléguée (Lian et Yen, 2014). Pour impliquer mieux ces membres soucieux de leur vie privée, les marques pourraient communiquer davantage sur la qualité de leurs politiques de gestion des données personnelles des membres de leurs communautés en ligne afin de les rassurer et lever ces doutes qui les empêchent de s'engager pleinement dans la GRC déléguée.

Par ailleurs, cette recherche fournit des arguments de communication sur lesquels les marques pourraient s'appuyer afin d'enrôler davantage de membres de la communauté dans la GRC. Leur communication peut se faire à travers des campagnes publicitaires et des mailings et porter sur les avantages que les membres pourraient tirer de cette implication, notamment l'accès à des informations sur les offres et la marque, l'assurance quant à la bonne manière de consommer les produits de la marque, le partage d'expérience... Dans leur communication, les marques peuvent également leur vanter la montée en expertise, la reconnaissance par les pairs, l'accès à des offres privilégiées, etc.

Troisièmement, cette recherche propose des pistes aux marques soucieuses de leur responsabilité sociale notamment en montrant que la délégation de la GRC à la communauté en ligne (en plus de son rôle financier et son rôle commercial) peut être un vecteur de valorisation d'une image de marque éco-responsable. En déléguant la GRC à la communauté en ligne, des

marques telles que Darty contribuent à la protection de l'environnement en encourageant le consommateur à réparer lui-même ses produits défectueux, ce qui permet de réduire les déchets et le gaspillage. Cela contribue ainsi à la consommation responsable et à la cause écologique (Ben Yedder et Zrelli, 2020 ; Bohas, Dagorn et Poussing, 2014). Les marques pourraient ainsi faire de la délégation de la GRC à la communauté en ligne un axe supplémentaire pour mener des actions bienveillantes de sensibilisation et d'éducation des consommateurs à une consommation plus responsable (Gonzalez *et al.*, 2009) et pour incarner un positionnement de marque responsable socialement. Dans le secteur alimentaire où le gaspillage est un phénomène d'actualité⁴⁷ (Clauzel, Guichard et Riché, 2022 ; Gonzalez et Siadou-Martin, 2020), les marques pourraient développer et mettre à contribution des communautés en ligne pour proposer des conseils d'achat et de conservation de produits alimentaires (afin de prolonger leur durée de vie), utiles en période de précarisation des consommateurs, des conseils d'utilisation de ces produits et des idées pour la réutilisation de certains produits en instance de péremption (par exemple la réutilisation du pain rassis pour la confection de gâteaux). Cela contribuerait à la fois à la valorisation de ces marques par leur préoccupation du volet social et à la réduction du gaspillage alimentaire et à la pollution de l'environnement.

Enfin, cette recherche invite les responsables des marques à être conscients de certaines limites de la délégation de la GRC à la communauté en ligne. Effectivement, la délégation n'est pas la panacée, car elle peut, lorsqu'elle est mal pensée ou mal appliquée ou encore sans engagement des acteurs internes et externes, générer des coûts cachés qui vont au-delà des coûts financiers, ce qui peut conduire à des effets contre-productifs. Cette délégation s'avère être une relation complexe multipartite nécessitant un contrôle par combinaison de plusieurs dispositifs de contrôle, car certains membres de la communauté peuvent avoir des comportements contre-productifs et mettre à mal l'atteinte des objectifs. Cette recherche propose aux marques des mécanismes de contrôle (contrôle systématique si la taille de leur communauté en ligne est grande et/ou *a priori* dans la mesure où la taille de leur communauté en ligne est relativement petite contrôle) qui permettent de prendre en compte cette limite de la délégation.

Les responsables des marques doivent également être conscients de la possible ambiguïté de l'accord entre la marque et la communauté qui pourrait être qualifié de contrat dissimulé et conduire à des sanctions judiciaires et des polémiques sur le travail dissimulé qui

⁴⁷ Selon le site *zéro gâchis*, chaque année, 6,5 millions de tonnes de déchets alimentaires sont jetées par les consommateurs (dont 1,2 million de tonnes de nourriture consommable), ce qui représente un taux estimé de gaspillage de 19 % des achats alimentaires, soit environ 29 kg par an et par individu (<https://zero-gachis.com/fr/quelques-chiffres> site consulté pour la dernière fois le 24/07/2023).

risquent d'altérer l'image de leur marque. Ils pourraient éventuellement réaliser des études par le canal d'experts juridiques afin d'évaluer l'ampleur de ce risque et éventuellement anticiper les actions à mettre en œuvre.

Conclusion générale

En guise de conclusion du présent travail doctoral, nous rappelons les principaux résultats de cette recherche, avant de nous arrêter sur ses limites et les prolongations possibles pour les recherches futures.

Que retenir de cette recherche ?

Ce travail doctoral avait pour objectif de comprendre comment les marques mobilisent et valorisent leur communauté de marque en ligne en leur déléguant leurs activités de GRC. Concrètement, il a été question de s'appuyer sur une méthodologie qualitative combinant l'étude de cas multiples (en utilisant les communautés en ligne des marques Sosh, Darty et Dacia), l'étude netnographique et l'analyse de topics pour apporter des éléments de réponses à trois questions sous-tendues.

Premièrement, cette recherche interroge les formes prises par cette délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne. Les résultats ont permis de conclure que la délégation de la GRC aux communautés de marques en ligne reste sous une forme partielle dans la mesure où certaines activités relationnelles telles que celles faisant intervenir des données personnelles, la prospection (dans le cas de Sosh) et les réclamations des consommateurs très mécontents (dans le cas de Dacia) sont jugées comme étant hautement sensibles et restent dans le giron de la marque. Ainsi, les marques ne peuvent pas tout déléguer dans le cadre de la réalisation des activités de GRC par le canal de la communauté en ligne Baheux (2022). Par ailleurs, nos résultats ont montré que même si éventuellement elles décident de déléguer toutes les activités de la GRC, la communauté choisira certaines activités sur lesquelles elle se spécialisera. Elle privilégie les activités de GRC qui représentent des intérêts pour ses membres (conseils, services après-vente...) au détriment de celles qui ne présentent des intérêts que pour la marque telles que la prospection. Selon nos résultats, la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne prend également une forme partenariale dans la mesure où les membres de la communauté en ligne ne sont pas rémunérés (par la marque), et sont considérés comme des personnes bénévoles et externes à l'organisation hiérarchique de la marque (Bronckart, 2015 ; Fleming, 2009 ; Retour *et al.*, 2015). Cette non-rémunération des membres pour leur implication au service de la GRC se justifie par le souhait de la marque d'obtenir de la part des membres de la communauté en ligne des réponses sincères et non pas motivées par des gains financiers.

La deuxième question traitée par cette recherche doctorale traitait des enjeux et motivations de cette délégation de la GRC pour les acteurs impliqués. Nos analyses ont révélé que les marques délèguent leurs activités de GRC aux communautés de marque en ligne pour des enjeux d'efficacité en permettant de réduire le besoin en personnel, de gagner du temps et de réduire les coûts financiers liés à la GRC (Williamson, 1979, 1981, 2010a). Pour les marques, cette délégation est aussi motivée par des enjeux d'efficacité commerciale, car elle permet de construire une image de marque favorable (Jourdan, 2008) en participant à la satisfaction client, en permettant d'anticiper les risques liés aux consommateurs, en donnant plus de crédibilité à l'offre de la marque par la prise de parole par le consommateur... La délégation de la GRC permet ainsi de donner de la visibilité à la marque et à son offre par l'optimisation de son référencement naturel (Sagot, 2016 ; Toucheboeuf, 2017 ; Volle, 2000), ce qui lui permet d'augmenter ses chances de réalisation de ventes supplémentaires (Florès et Volle, 2005). Par ailleurs, nos résultats soulignent qu'en plus des enjeux d'efficacité et d'efficacité commerciale, la délégation de la GRC à la communauté en ligne peut être aussi une solution aux questions de la RSE en limitant par exemple le gaspillage et les déchets électroniques. En déléguant leur GRC, des marques comme Darty permettent à leurs consommateurs de réparer eux-mêmes leurs produits, entraînant à la fois l'évitement de dépenses supplémentaires et l'utilisation plus longue des produits ; ce qui permet de réduire les déchets électroniques qui polluent énormément (Bohas, Dagorn et Poussing, 2014).

En outre, cette recherche a mis en évidence un caractère dynamique et évolutif des motivations des membres de la communauté en ligne à s'impliquer dans la GRC qui leur est déléguée. Ces membres périphériques sont d'abord motivés par des intérêts propres tels que la recherche d'informations opérationnelles, la volonté de mieux faire entendre son insatisfaction à la marque... (Lejealle, 2022). Ensuite, leur satisfaction vis-à-vis de la communauté (Chi, 2011 ; Cissé-Depardon et N'Goala, 2009 ; N'Goala, 2000) et leur volonté d'acquérir des rangs élevés lorsque la marque prévoit des récompenses symboliques (par la gamification) les incitent à s'impliquer davantage dans les activités relationnelles, et à espérer gravir les échelons dans la hiérarchie communautaire pour devenir des membres centraux. Les membres centraux, eux, sont motivés essentiellement par des intérêts d'ordre social (envie d'aider les autres, partager leur expérience, se retrouver entre pairs...), en plus d'intérêts individuels tels que la recherche de reconnaissance de leurs efforts par la marque (Tajfel, 1974). Cette évolution des motivations vient se juxtaposer à celle des statuts des membres de la communauté en ligne qui a été mise en évidence dans la littérature (Amine et Sitz, 2007). Cette recherche a permis de montrer

également que quand bien même l'absence de rémunération n'empêche pas les consommateurs de s'impliquer dans la GRC, une rétribution, même symbolique telle que la gamification accroît le niveau d'engagement des membres qui veulent l'obtenir et le conserver (Lejealle, 2022).

A côté des motivations, les résultats ont souligné aussi des freins qui poussent certains membres périphériques à ne pas s'impliquer grandement dans la GRC au sein de la communauté. Les principaux freins identifiés sont la non-adoption réelle des outils numériques de la GRC (Heinze, Thomann et Fischer, 2017 ; Kessous *et al.*, 2019 ; Talwar *et al.*, 2020) due à leur habitude de consommation de type physique (dans le cas de Sosh) et la peur d'une éventuelle mauvaise gestion de leurs données personnelles (Lian et Yen, 2013, 2014). Par ailleurs, nos résultats ont montré que certains membres périphériques sont conscients de leur mise au travail par la marque et développent des comportements de résistance qui se manifeste par une implication faible dans les activités de GRC déléguées. Pour eux, il s'agit d'un réel travail qui est réalisé par les membres (Dujarier, 2009, 2014), ce qui devrait donner lieu à des récompenses.

La troisième et dernière question à laquelle cette thèse doctorale cherchait à répondre concerne les mécanismes de contrôle mis en place par les marques pour s'assurer de la bonne réalisation des activités de GRC déléguées aux communautés de marque en ligne. Cette recherche a montré que la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne est une relation triadique d'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui met en relation trois principaux acteurs ayant des intérêts différents et potentiellement conflictuels, ce qui rend vital le contrôle. Les analyses ont permis de conclure que les marques mettent en place deux principaux mécanismes de contrôle des actions des membres de leurs communautés en ligne. Le premier, mis en place par les marques Sosh et Darty, est un mécanisme de contrôle systématique mobilisant quatre types de dispositifs : deux dispositifs internes par le biais des Webconseillers et des Community managers et à travers le canal de programmes informatiques, ainsi que deux dispositifs de contrôle à travers le canal des membres de la communauté qui réalisent un auto-contrôle (en évaluant leurs propres interventions), et qui effectuent également contrôle social en surveillant les messages des autres membres. Le second mécanisme de contrôle des actions de la communauté en ligne dans la GRC concerne le contrôle *a priori* (utilisé par la marque Dacia) dans lequel tous les contenus à publier doivent être validés au préalable par les modérateurs de la marque avant d'être publiés sur la plateforme communautaire, ce qui permet de filtrer efficacement les messages indésirables et d'éviter d'éventuelles tensions entre les membres. Cependant, ce mécanisme de contrôle *a priori* est source d'une plus grande pression

temporelle perçue par les consommateurs (Lallement, 2010), car il rallonge le temps de réponse, ce qui peut conduire les consommateurs vers des solutions alternatives telles que les sites et communautés concurrents.

Limites et voies de recherches futures

Ce travail doctoral n'est pas exempt de limites que nous avons identifiées au fil de notre processus de recherche et qui ouvrent sur des pistes de prolongations de la recherche en vue de conforter, compléter et/ou challenger nos résultats.

La première limite concerne les cas choisis pour l'étude. En effet, cette étude a porté sur trois communautés en ligne avec des caractéristiques différentes opérant dans les secteurs de la télécommunication, de la distribution et de l'automobile, ce qui présente certes une avancée par rapport aux travaux antérieurs sur la délégation de la GRC qui ont traité d'un cas unique, mais gagnerait néanmoins à être étendu à un plus grand nombre de communautés en vue d'asseoir une plus grande validité externe des résultats. Ces travaux futurs pourraient notamment être élargis à des communautés en ligne associées à des marques opérant dans d'autres secteurs tels que l'alimentaire, le cosmétique, la banque... présentant d'autres caractéristiques et générant des risques autres que ceux de la performance (risques sanitaires ou physiques, risques de fraude bancaire, risques de dévoilement des données bancaires...). Ces recherches futures pourront aussi explorer l'éventuelle existence d'autres formes de délégations de la GRC et de dispositifs de contrôle non encore révélés par nos données. Elles pourraient également mettre au jour d'éventuels freins à l'engagement des membres de la communauté en ligne ainsi que des consommateurs qui pourraient percevoir cette GRC comme une activité plus risquée dans des secteurs tels que la banque.

Une perspective ouverte par la présente recherche adossée à la variété des facteurs de motivation des acteurs (notamment la communauté, les membres centraux et les membres périphériques) à s'engager dans la délégation de la GRC consisterait à évaluer l'importance de ces facteurs pour chaque acteur au travers d'une approche quantitative de type trade-off. Une recherche quantitative pourrait également proposer un modèle conceptuel reliant l'engagement au service de la communauté en ligne à ses antécédents et à ses conséquences (notamment l'engagement au service de la marque). Cela permettrait aux marques de disposer de connaissances actionnables et d'alimenter leur réflexion sur la combinaison d'éléments de la délégation qui incitent le mieux chaque catégorie de membres communautaires à participer à la

GRC et d'y travailler pour améliorer le niveau d'engagement de leur communauté en ligne dans leurs activités relationnelles.

Enfin, cette recherche soulève plusieurs questions éthiques de la délégation de la GRC à la communauté de marque en ligne. En effet, les résultats montrent que les marques tirent profit à très faible coût des motivations des membres pour développer leurs activités marchandes de GRC qui étaient réalisées en interne par leurs salariés. En outre, les membres centraux qui sont des leaders d'opinion (Bahar et al., 2021 ; Jensen et al., 2014) sont une source d'enrôlement de nouveaux membres qui viennent appuyer les membres contributeurs au profit de la marque. Cela donne à réfléchir sur le plan éthique sur la responsabilité de cette pratique du marketing qui tend à se répandre dans la mesure où il s'agit d'une mise au travail du consommateur (Dujarier, 2009, 2014) sans contrepartie à la juste valeur des tâches réalisées, surtout que les frontières entre consommateurs et producteurs deviennent de plus en plus floues (El Karmouni, 2017). En plus, cette recherche soulève des questions notamment sur l'explicabilité (Rochel, 2023) de l'intelligence artificielle utilisée par le contrôle automatique. En effet, l'explicabilité est définie comme *un ensemble de méthodes et de processus permettant aux utilisateurs de comprendre les hypothèses, le principe de fonctionnement, les résultats et les conclusions générés par les algorithmes d'apprentissage automatique* (Racoceanu, Ounissi et Kergosien, 2022, p. 2). En clair, le consommateur ne sait pas exactement quel type de données est collecté sur lui, comment elles sont analysées et comment ses messages sont filtrés. Il n'a pas accès par exemple à la liste noire de mots et expressions interdits sur les plateformes des communautés en ligne auxquelles il appartient. Enfin, cette recherche donne à réfléchir sur l'impact de la conjugaison de la mise au travail du consommateur en lui déléguant la GRC avec l'usage des outils d'intelligence artificielle (qui pourrait définitivement remplacer l'humain dans le long terme) sur le niveau de l'emploi (Askenazy et Bach, 2019 ; Rochel, 2023), car il s'agit du travail des employés internes des marques (conseillers, vendeurs, techniciens SAV...) qui est réalisé gracieusement par les consommateurs. Les prochaines recherches pourraient ainsi se pencher sur ces questions éthiques de la délégation de la GRC à la communauté en ligne en investiguant la manière dont la marque prend en compte cette dimension, et quelles en sont par exemple les implications à la fois sur le rôle et les motivations des membres de la communauté à se mettre d'une telle manière au service de la marque et sur les activités commerciales de la marque.

Bibliographie

- Afi F.E., Ouiddad S. (2021). « Consumer engagement in value co-creation within virtual video game communities », *Management & Marketing*, 16, n° 4, p. 370-386.
- Agamaliyev E., Mikol F., Prost T. (2016). « Les déterminants de l'opinion des médecins généralistes sur la délégation de tâches vers les infirmiers de leur cabinet », *Revue Française des Affaires Sociales*, 1, n° 1, p. 375-404.
- Ageeva E., Melewar T.C., Foroudi P., Dennis C., Jin Z. (2018). « Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation : Findings from fsQCA », *Journal of Business Research*, 89, p. 287-304.
- Alchian A.A., Demsetz H. (1972). « Production, information costs, and economic organization », *The American Economic Review*, 62, n° 5, p. 777-795.
- Algesheimer R., Borle S., Dholakia U.M., Singh S. (2010). « The Impact of customer community participation on customer behaviors : an empirical investigation », *Marketing Science*, 29, n° 4, p. 756-769.
- Alla L., Hmioui A., Bentalha B. (2020). « La netnographie dans les recherches marketing : La communauté virtuelle comme consommateur vecteur d'efficacité marketing », *Alternatives Managériales et Economiques*, 4, p. 631-652.
- Allard-Poesi F. (2003). « Coder les données », dans *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, Université Paris-Est, p. 245-290.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2014). « Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 14-46.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, n° 1, p. 1-18.
- Amauger-Lattes M.-C., Desbarats I. (2003). « Pour une réactivation du mandatement dans le système français de négociation collective », *Droit Social*, n° 4, p. 365-372.
- Amine A., Gicquel Y. (2011). « Rethinking resistance and anti-consumption behaviours in the light of the concept of deviance », *European Journal of Marketing*, 45, n° 11/12, p. 1809-1819.
- Amine A., Sitz L. (2007). « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, n° 46, p. 63-75.
- Anderson E., Oliver R.L. (1987). « Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems », *Journal of Marketing*, 51, n° 4, p. 76-88.

- Andreani J.-C., Conchon F. (2005). « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », *4ème Congrès International des Tendances du Marketing, Paris*, p. 26.
- Ang J.S., Cole R.A., Lin J.W. (2000). « Agency costs and ownership structure », *The Journal of Finance*, 55, n° 1, p. 81-106.
- Anthony R.N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*, 11. pr, Harvard University, Boston (Studies in management control).
- Argyris C. (1990). « The dilemma of implementing controls : The case of managerial accounting », *Accounting, Organizations and Society*, 15, n° 6, p. 503-511.
- Armstrong A., Hagel J. (1996). « The real value of online communities », *Harvard Business Review*, 74, n° 3, p. 134-141.
- Arndt J. (1985). « On making marketing science more scientific : role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving », *Journal of Marketing*, 49, n° 3, p. 11-23.
- Arnone L., Decrop A. (2011). « Construire une communauté de marque le cas des clubs de vacances Lookéa », *Decisions Marketing*, n° 64, p. 35-46.
- Arnould E.J., Thompson C.J. (2005). « Consumer culture theory (CCT) : twenty years of research », *Journal of Consumer Research*, 31, n° 4, p. 868-882.
- Arun R., Suresh V., Veni Madhavan C.E., Narasimha Murthy M.N. (2010). « On finding the natural number of topics with Latent Dirichlet Allocation : some observations », dans ZAKI M.J., YU J.X., RAVINDRAN B., PUDI V. (dirs.), *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg (Lecture Notes in Computer Science), p. 391-402.
- Asad T. (1986). « The concept of cultural translation in British social anthropology », dans *Writing culture*, University of California Press, California, p. 141-164.
- Askenazy P., Bach F. (2019). « IA et emploi : une menace artificielle », *Pouvoirs*, 170, n° 3, p. 33-41.
- Auh S., Menguc B., Katsikeas C.S., Jung Y.S. (2019). « When does customer participation matter? An empirical investigation of the role of customer empowerment in the customer participation–performance link », *Journal of Marketing Research*, 56, n° 6, p. 1012-1033.
- Aurier P., Evrard Y., N'Goala G. (2004). « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, n° 3, p. 1-20.
- Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Education Universitaire, Pearson, Paris, p. 11-62.

Avenier M.-J., Schmitt C. (2007). *La construction de savoirs pour l'action*, Editions l'Harmattan, Paris.

Ayache M., Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'ÆGIS*, 7, n° 2, p. 33-46.

Babeau O., Chanlat J.-F. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter », *Revue Française de Gestion*, 210, n° 1, p. 33-50.

Bachelard G. (1934). *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance*, Vrin, Paris.

Bachouche H., Sabri O. (2019). « Empowerment in marketing : synthesis, critical review, and agenda for future research », *AMS Review*, 9, n° 3-4, p. 304-323.

Bachouche H., Sabri O. (2022). « L'impact du statut participant ou non-participant des consommateurs sur l'évaluation des stratégies d'empowerment », *Recherche et Applications en Marketing*, 37, n° 4, p. 158-187.

Bahar B., Trinquecoste J.-F., Bressolles G. (2021). « De l'engagement dans les communautés virtuelles : le rôle clé des leaders d'opinion », *Décisions Marketing*, 102, n° 2, p. 81-97.

Baheux T. (2022). *Délégation efficace : activez le pouvoir du collectif !*, 2022^e édition, Gereso, Le Mans (Management).

Bansal H.S., Voyer P.A. (2000). « Word-of-mouth processes within a services purchase decision context », *Journal of Service Research*, 3, n° 2, p. 166-177.

Barthélemy J. (2008). « Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains », *Strategic Management Journal*, 29, n° 13, p. 1451-1463.

Barthélemy J., Donada C. (2007). « Décision et gestion de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, n° 8, p. 101-111.

Basaille I., Abrouk L., Cullot N., Leclerc E. (2014). « Apports des réseaux sociaux pour la gestion de la relation client », *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 19, n° 2, p. 85-109.

Batac J., Carassus D. (2009). « Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality », *Management Accounting Research*, 20, n° 2, p. 102-116.

Batac J., Villarmois O. de la (2003). « Les interactions contrôle / apprentissage organisationnel : proposition d'une grille d'analyse », *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, p. 1-18.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2014). « Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 261-296.

- Bélanger A., Moraru V.-D., Drom A.V. (2010). « Les apports de la linguistique à la théorie des contrats : prolégomènes à une interprétation dialogique et polyphonique du contrat », *Les Cahiers de Droit*, 51, n° 1, p. 51-82.
- Belk R., Tumbat G. (2005). « The cult of macintosh », *Consumption Markets & Culture*, 8, n° 3, p. 205-217.
- Ben Yedder M., Zrelli I. (2020). « Les finalités écologique et sociale de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le secteur touristique. Opposition ou convergence ? », *Revue de Recherche en Tourisme*, 39, n° 1, p. 1-23.
- Berelson B. (1952). « Content analysis in communication research », *The Free Press*, n° 1, p. 197-198.
- Bergadaà M., Nyeck S. (1992). « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherche et Applications en Marketing*, 7, n° 3, p. 23-44.
- Berland N., Piot C., Stolowy H. (2013). « La revue de littérature : état de l'état de l'art », *Comptabilité Contrôle Audit*, 19, n° 3, p. 3-7.
- Bernard Y. (2004). « La Netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions Marketing*, 36, p. 49-62.
- Berthelot J.-M. (2008). *L'emprise du vrai : connaissance scientifique et modernité.*, Presses universitaires de France, Paris.
- Bidiassé H. (2017). « La théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais », *Mondes en Développement*, n° 177, n° 1, p. 121-137.
- Billé J., Soparnot R. (2006). « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? : Le cas de la banque Société Générale », *Revue des Sciences de Gestion*, 217, n° 1, p. 101-110.
- Bitektine A. (2008). « Prospective case study design : qualitative method for deductive theory testing », *Organizational Research Methods*, 11, n° 1, p. 160-180.
- Blair R.D., Lafontaine F. (2005). *The economics of franchising*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Blanc A., Taupin B. (2015). « Les effets négatifs de la stratégie politique des organisations sur leur légitimité. Le cas des majors de l'industrie du disque », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 252, p. 129-144.
- Bohas A., Dagorn N., Poussing N. (2014). « Responsabilité sociale de l'entreprise : quels impacts sur l'adoption de pratiques de Green IT ? », *Systèmes d'Information & Management*, 19, n° 2, p. 9-43.

Bompar L. (2010). *Les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale*, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM, Paris, 481 p.

Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F., Cadenat S., Renaudin V. (2013). « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, 70, p. 9-24.

Bouder-Pailler D. (2003). « La conception du temps du consommateur influence-t-elle les comportements d'achat sur Internet ? Propositions de mesures et modèle », *Revue Française du Marketing*, n° 191, p. 81.

Boulay J., Chanut O. (2010). *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.

Bouquin H. (2010). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 10e édition mise à jour., Presses universitaires de France, Paris (Gestion).

Bourdaa M. (2016). « « Ici je suis moi-même » : appartenance, littératie et genre dans les communautés de fans de The flash et Arrow », *Revue de Recherches en Littératie Médiatique Multimodale*, 4.

Bourreau M., Doğan P. (2004). « Concurrence par les services ou concurrence par les infrastructures dans les télécommunications ? », *Économie Publique*, n° 12.

Bradach J.L. (1998). *Franchise organizations*, Harvard Business Press, Cambridge.

Branthonne A., Waldispuehl E. (2019). « La netnographie pour étudier une communauté masculiniste en ligne : contributions méthodologiques d'un e-terrain », *Recherche Qualitative*, 24, n° 1, p. 6-19.

Bréchet J.-P., Monin P., Saives A.-L. (2008). « Légitimité, déviance et délit », *Revue Française de Gestion*, 183, n° 3, p. 15-34.

Bronckart V. (2015). *Réussir à bien déléguer : les étapes-clés d'une délégation réussie*, 50 Minutes, Bruxelles, Belgique.

Brown J.R., Dev C.S., Lee D.-J. (2000). « Managing marketing channel opportunism : the efficacy of alternative governance mechanisms », *Journal of Marketing*, 64, n° 2, p. 51-65.

Brown Stanley A (2006). *CRM, customer relationship management : la gestion de la relation client*, Pearson, Paris (Village mondial).

Butori R., Pez V. (2012). « Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle : le problème de la résistance du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 27, n° 4, p. 39-58.

Buttle F. (2004). *Customer relationship management : concepts and tools*, Reprint, Elsevier, Amsterdam Heidelberg.

- Buzelay A. (2000). « De la déréglementation des télécommunications dans l'Union, de l'utilisateur contraint par le monopole au service public contraint par la concurrence », *Revue du Marché Commun et de l'Union Européenne*, 434, p. 24-34.
- Cabral L., Hortaçsu A. (2010). « The dynamics of seller reputation : evidence from ebay », *The Journal of Industrial Economics*, 22-1821, n° 1, p. 54-78.
- Camelis C., Llosa S., Maunier C. (2015). « Gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes : les apports du modèle Tétraclasse », *Management & Avenir*, 77, n° 3, p. 137-162.
- Campanini E., Hutchins K. (2014). *Repenser la relation client : s'adapter pour survivre. Ce que nous enseigne Darwin*, PEARSON, Paris.
- Canivet I. (2011). *Bien rédiger pour le web : stratégie de contenu pour améliorer son référencement naturel*, 2^e édition, Editions Eyrolles, Paris.
- Capelli S., Sabadie W. (2005). « La légitimité d'une communication sociétale : le rôle de l'annonceur », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, n° 4, p. 53-70.
- Chanson G. (2003). « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire », *Revue Française de Gestion*, 143, n° 2, p. 43-54.
- Chanson G., Rougès V. (2006). « Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, p. 1-20.
- Chanson G., Rougès V. (2012). « L'externalisation de la fonction comptable à l'épreuve de la théorie du signal », *Finance Contrôle Stratégie*, 15, n° 3, p. 1-12.
- Charpentier É. (2002). « Un paradoxe de la théorie du contrat : l'opposition formalisme/consensualisme », *Les Cahiers de droit*, 43, n° 2, p. 275-297.
- Charpentier É. (2005). « Les fondements théoriques de la transformation du rôle de l'équilibre des prestations contractuelles », *Les Cahiers de Droit*, 45, n° 1, p. 69-91.
- Chauchat H. (1985). *L'enquête en psycho-sociologie*, Presses universitaires de France, Paris (Le Psychologue).
- Chebat J., Filiatrault P. (1993). « The impact of waiting in line on consumers », *International Journal of Bank Marketing*, 11, n° 2, p. 35-40.
- Chebat J.-C., Kollias P. (2000). « The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations », *Journal of Service Research*, 3, n° 1, p. 66-81.
- Chebat J.-C., Slusarczyk W. (2005). « How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations : an empirical study », *Journal of Business Research*, 58, n° 5, p. 664-673.

- Chi H.-H. (2011). « Interactive digital advertising versus virtual brand community », *Journal of Interactive Advertising*, 12, n° 1, p. 44-61.
- Chiapello È. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, 2, n° 2, p. 51-74.
- Cihuelo J. (2013). « Guillaume Tiffon, La mise au travail des clients », *Economica*, n° 3, p. 1-6.
- Cissé-Depardon K., N'Goala G. (2009). « Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott », *Recherche et Applications en Marketing*, 24, n° 1, p. 43-67.
- Ciussi M. (2009). « Etude des processus de socialisation dans les communautés virtuelles d'apprenants, du conflit à l'entraide », *Education – Formation*, 290, p. 29-40.
- Clauzel A., Guichard N., Riché C. (2022). « Le gaspillage alimentaire dans la famille : vers une socialisation bidirectionnelle », *Revue Française de Gestion*, 48, n° 302, p. 61-86.
- Cliquet G., Perrigot R. (2021). *Franchise et autres réseaux : cadres théoriques et enjeux managériaux*, Presses universitaires de Provence, Aix-en-Provence (Travail & Gouvernance).
- Codello-Guijarro P., Jougleux M., Camisullis C., Szpirglas M. (2013). « Le contrôle organisationnel du client : Le cas des entreprises d'autopartage de particulier à particulier », *Revue Française de Gestion*, 39, n° 234, p. 99-114.
- Cohen M. (1989). « Geertz (Clifford) savoir local, savoir global. Les lieux du savoir », *Archives de Sciences Sociales des Religions*, 68, n° 2, p. 244-244.
- Collin-Lachaud I., Sueur I. (2008). « Attentions spéciales et performances des programmes relationnels », *Décisions Marketing*, 51, p. 17-26.
- Colpitts B.H., Keshavarz M., Blake M., Sénéchal M., Gallibois M., Olthuis J., Petrella R., Bouchard D.R. (2022). « Health benefits associated with the hockey fans in training program for overweight men who are university hockey fans », *Science & Sports*, 37, n° 1, p. 1-8.
- Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J. (2004). « Franchising : a review and avenues to greater theoretical diversity », *Journal of Management*, 30, n° 6, p. 907-931.
- Commine Q. (2020). *Définition d'une théorie de l'externalisation dans les armées : le cas de l'aviation Légère de l'armée de terre*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Strasbourg, 585 p.
- Corcuff P. (1999). « Acteur pluriel contre habitus? À propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales », *Politix. Revue des Sciences Sociales du Politique*, 12, n° 48, p. 157-173.

- Cova B. (1997). « Community and consumption : towards a definition of the “linking value” of product or services », *European Journal of Marketing*, 31, n° 3, p. 297-316.
- Cova B. (2006). « Développer une communauté de marque autour d’un produit de base : l’exemple de my nutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, p. 53-62.
- Cova B. (2011). « La mise au travail des clients passionnés : le cas de la collaboration entre Alfa Romeo et les Alfistes », *Sciences de la Société*, n° 82, p. 81-103.
- Cova B., Cova V. (2009). « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 24, n° 3, p. 81-100.
- Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W., Young C.E. (1993). « Behavior-based and outcome-based salesforce control systems », *Journal of Marketing*, 57, n° 4, p. 47-59.
- Cumyn M. (2005). « La contractualisation de l’action publique : contrat juridique ou contrat social ? », *Les Cahiers de Droit*, 47, n° 4, p. 677-701.
- Da A., Maurel C., Favoreu C. (2018). « Interrelations between the informal control system and the formal control system in a complex organization : the case of a French university », *Finance Control Strategy*, 21, n° 1, p. 1-21.
- Dartiguenave J.-Y. (2012). « Rituel et liminarité », *Societes*, n°115, n° 1, p. 81-93.
- Davidhizar R., Kuipers J. (1988). « Delegation : the art of letting go », *AORN Journal*, 47, n° 1, p. 172-175.
- Davies M.A., Lassar W., Manolis C., Prince M., Winsor R.D. (2011). « A model of trust and compliance in franchise relationships », *Journal of Business Venturing*, 26, n° 3, p. 321-340.
- De Terssac G. (2011). « Le client : coproducteur de l’organisation ? », *Sciences de la Société*, n° 82, p. 127-141.
- De Varo J., Prasad S. (2015). « The Relationship between delegation and incentives across occupations: evidence and theory », *The Journal of Industrial Economics*, 63, n° 2, p. 279-312.
- Decrop A. (2017). « Introduction. La consommation collaborative : reflets et enjeux de la nouvelle société du partage », dans *La consommation collaborative*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve (Hors collection Économie/Gestion), p. 11-29.
- Delers A., Cadiat A.-C. (2015). *CRM : La gestion de la relation client*, 50 Minutes.
- Dellacherie E. (2019). « La branche du recouvrement et la lutte contre le travail dissimulé. Un changement de paradigme pour affronter de nouveaux défis », *Droit Social*, 9, n° 1, p. 758-765.

Delmond M.-H. (1994). *L'externalisation du développement d'applications*, Thèse de doctorat, HEC Paris, Paris, 433 p.

Delmond M.-H. (1996). « L'externalisation du développement d'applications informatiques : concepts et analyse des déterminants », *Systèmes d'Information et Management*, 1, n° 3, p. 3-28.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*, SAGE.

Désert M. (2014). *L'Essentiel du droit des contrats spéciaux*, Studyrama, Paris.

Deshpande R. (1983). « “Paradigms lost” : on theory and method in research in marketing », *Journal of Marketing*, 47, n° 4, p. 101-110.

Deutsch M. (1958). « Trust and suspicion », *Journal of conflict resolution*, 2, n° 4, p. 265-279.

Deutsch M. (1960). « The effect of motivational orientation upon trust and suspicion », *Human relations*, 13, n° 2, p. 123-139.

Dion D., Sitz L., Rémy É. (2012). « Legitimacy and authenticity of ethnic affiliations : the case of regionalism », *Recherche et Applications en Marketing*, 27, n° 1, p. 59-76.

Dockès E. (2011). « Notion de contrat de travail », *Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas*, 5, n° 2, p. 546-558.

DOCKES, E. (dir.) (2019). « Le salariat des plateformes », *Labour and Law Issues*, 5, n° 1, p. 1-17.

Doellgast V., Mirwaldt K.S., Benassi C. (2016). « Contesting firm boundaries : institutions, cost structures, and the politics of externalization », *ILR Review*, 69, n° 3, p. 551-578.

Donada C., Nogatchewsky G. (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, n° 4, p. 71-96.

Donada C., Nogatchewsky G. (2007). « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue Française de Gestion*, 33, n° 175, p. 111-124.

Dorin S. (2004). « De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive. Nouveaux terrains, nouvelles pratiques, nouveaux enjeux », *Genèses*, 54, n° 1, p. 162-168.

Duchange G. (2022). « La nature juridique du contrat de travail », *Recueil Dalloz*, n° 41, p. 2108-2115.

Dufour C., Hege A., Vincent C., Viprey M. (2000). « Le mandatement en question », *Travail et Emploi*, 82, n° April, p. 25-36.

- Dujarier M.-A. (2009). « Quand consommer, c'est travailler », *Idées Economiques et Sociales*, 158, n° 4, p. 6-12.
- Dujarier M.-A. (2014). *Le travail du consommateur : de MacDo à eBay. Comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte, Paris (Cahiers Libres).
- Dumez H. (2013). « What is qualitative research ? Problems of epistemology, methodology and theorization », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 112, n° 2, p. 29-42.
- Dumez H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, 3e édition, Vuibert, Paris (<<Les >>spécialités du sup).
- Dumoulin R., Martin A. (2003). « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue Française de Gestion*, 143, n° 2, p. 55-66.
- Duong V. (2019). *Gestion du SEO : méthodologie et techniques pour réussir son référencement naturel*, ISTE Group, Londres.
- Dupuis J.-C. (2008). « De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, n° 3, p. 169-170.
- Duquesne F. (2010). « Travailleurs étrangers. Mise à disposition d'une entreprise française à l'occasion d'un prêt illicite de main d'œuvre. Absence de contrat de travail les liant à l'auteur de la mise à disposition. Absence de détachement. Emploi illicite de travailleurs étrangers. Délit de travail dissimulé », *Droit Social*, n° 693, p. 1109.
- Durkheim E. (1894). « Les règles de la méthode sociologique », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 37, p. 465-498.
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.
- Eisingerich A.B., Marchand A., Fritze M.P., Dong L. (2019). « Hook versus hope : how to enhance customer engagement through gamification », *International Journal of Research in Marketing*, 36, n° 2, p. 200-215.
- El Karmouni H. (2017). *Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve*, Thèse de doctorat, Université Paris-Est, Champs sur Marne, 288 p.
- El Omari O., Mahzoum A. (2020). « Les déterminants du succès de l'externalisation : une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3, n° 4, p. 520-544.
- Elfving J., Lemoine K. (2012). *Exploring the concept of Customer Relationship Management: emphasizing social*, Thèse de doctorat, Uppsala University, Uppsala Suède.

- Ertz M., Durif F. (2017). « Chapitre 1. Définition de la consommation collaborative et des concepts associés », dans *La consommation collaborative*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve (Hors collection Économie/Gestion), p. 31-54.
- Ezan P., Cova B. (2008). « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, n° 52, p. 51-60.
- Fadil J.E., St-Pierre J. (2016). « L'adoption des stratégies de sous-traitance internationale chez les PME, une étude de cas multiple », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28, n° 5, p. 377-400.
- Faraj S., Kudaravalli S., Wasko M. (2015). « Leading collaboration in online communities », *MIS Quarterly*, 39, n° 2, p. 393-412.
- Farmania A., Elsyah R.D., Tuori M.A. (2021). « Transformation of CRM Activities into e-CRM : the generating e-loyalty and open innovation », *Journal of Open Innovation*, 7, n° 2, p. 109-129.
- Fatouretchi M. (2019). *The art of CRM : proven strategies for modern customer relationship management*, Packt Publishing, Limited, Birmingham.
- Ferrandi J.-M., Gonzalez C., Siadou-Martin B., Mani Z., Chouk I. (2021). « « Non, je ne l'ai pas fait » ... Si l'intrusivité expliquait le faible téléchargement de l'application Stopcovid », *37ème Congrès International de l'AFM*.
- Ferrier N. (2017). « Délégation de pouvoirs et groupe de sociétés », *Droit des sociétés*, LexisNexis ; Ed. Techniques ; Ed. du Juris-classeur, 6, p. 1-19.
- Filser M., Des Garets V., Paché G. (2020). *La distribution : organisation et stratégie*, 3e éd, Éditions EMS, management & société, Caen (Les essentiels de la gestion).
- Filser M., Plichon V. (2004). « La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne. », *Revue Française de Gestion*, 30, n° 148, p. 29-43.
- Fiske J. (2010). *Understanding popular culture*, Routledge.
- Fleming R.S. (2009). « The role of effective delegation in professional and organizational success », *Business Renaissance Quarterly*, 4, n° 3, p. 153-161.
- Flinders M. (2009). « Theory and method in the study of delegation : three dominant traditions », *Public Administration*, 87, n° 4, p. 955-971.
- Florès L., Volle P. (2005). « Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing », *Décisions Marketing*, n° 40, p. 39-50.

Fontenelle A., Candela M. (2008). « La question de la spécificité des SSIG dans le contexte de la transposition de la directive européenne des services dans les Etats membres », *Série Cohésion Sociale*.

Fournier S. (1998). « Consumers and their brands : developing relationship theory in consumer research », *Journal of Consumer Research*, 24, n° 4, p. 343-373.

Fox K.J. (1987). « Real punks and pretenders : the social organization of a counterculture », *Journal of Contemporary Ethnography*, 16, n° 3, p. 344-370.

Fox N., Roberts C. (1999). « Gps in cyberspace : the sociology of a ‘virtual community’ », *The Sociological Review*, 47, n° 4, p. 643-671.

Fréchette P. (2010). « La qualification des contrats : aspects théoriques », *Les Cahiers de Droit*, 51, n° 1, p. 117-158.

Freeman R.E. (2010). *Strategic management : a stakeholder approach*, Cambridge University Press.

Füller J., Jawecki G., Mühlbacher H. (2007). « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, 48, p. 47-58.

Galibert O., Cordelier B. (2017). « Animation et gestion des communautés en ligne : quelles rationalisations du social ? Une introduction », *Communiquer*, 19, p. 1-8.

Galluzzo A., Gorge H. (2020). « Entrepreneurs institutionnels et stratégies de légitimation. Le cas de l’hygiène corporelle en France de 1880 à 1980 », *Recherche et Applications en Marketing*, 35, n° 4, p. 3-22.

Gatfaoui S. (2015). « Construire la confiance dans la relation bancaire », dans *Management des services*, PUG (Management et innovation).

Gaudeul S., Guillaume C. (2005). « Rapport pour le Commissariat Général du Plan »,.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson éducation, Paris.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 3e édition, Pearson, Montreuil.

Gayte B., Hulin A., Lebègue T. (2021). « Appréhender les mutations invisibles en gestion des ressources humaines grâce à la netnographie. Un questionnement méthodologique sur l’étude de l’inclusion des personnes en situation de handicap psychique dans les organisations », *32^{eme} xongrès de l’AGRH*, p. 14 pages.

GHASARIAN, C., ABELES, M. (dirs.) (2002). *De l’ethnographie à l’anthropologie réflexive : nouveaux terrains, nouvelles pratiques, nouveaux enjeux*, Armand Colin, Paris (Collection U).

Ghertman M. (2006). « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue Française de Gestion*, 32, n° 160, p. 191-216.

Gicquel Y. (2013). *Entre norme et déviance. Exploration des pratiques liminales de consommation*, Thèse de doctorat, Université Paris 12 Val de Marne, Créteil, 400 p.

Gicquel Y. (2017). « Gouvernements des pratiques et topographies du marché : La consommation à l'épreuve de l'(a)normalité », *Recherche et Applications en Marketing*, 32, n° 1, p. 63-85.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research : notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Methods*, 16, n° 1, p. 15-31.

Glaser B.G., Strauss A.L. (2012). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin, Paris.

Goellner K., Mark T., Alvarado J. (2017). « The impact of sense of duty on brand community outcomes », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34, n° 4, p. 416-428.

Gonzalez C., Korchia M., Menuet L., Urbain C. (2009). « Comment les consommateurs socialement responsables se représentent-ils la consommation ? Une approche par les associations libres », *Recherche et Applications en Marketing*, 24, n° 3, p. 25-41.

Gonzalez C., Siadou-Martin B. (2020). « Contribution à la compréhension des représentations sociales du gaspillage alimentaire : une étude exploratoire au travers de la presse », *Revue de l'Organisation Responsable*, 15, n° 2, p. 7-16.

Granovetter K.B. (1985). « Economic action and social structure. The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.

Grenier C., Pauget B. (2007). « Qu'est-ce que la recherche en management ? », *Recherche en soins infirmiers*, 91, n° 4, p. 12-23.

Grimaldi C., Meresse S., Zakharova-Renaud O. (2017). *Droit de la franchise : contrat, distribution, concurrence*, 1er édition, LexisNexis, Paris.

Grotius H. (1936). *The Jurisprudence of Holland*, Clarendon Press, Amsterdam.

Guerola-Navarro V., Gil-Gomez H., Oltra-Badenes R., Sendra-García J. (2021). « Customer relationship management and its impact on innovation : a literature review », *Journal of Business Research*, 129, p. 83-87.

Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Gil-Gomez H., Iturricha Fernández A. (2021). « Customer relationship management (CRM) and Innovation : a qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector », *Technological Forecasting and Social Change*, 169, p. doi:10.1016/j.techfore.2021.120838.

- Guibert N. (1999). « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, n° 1, p. 1-19.
- Gummesson E. (1998). « Implementation requires a relationship marketing paradigm », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, n° 3, p. 242-249.
- Guo Q. (2022). « How do fans purposively create information to promote a celebrity? An analysis of fans' information practices and literacy improvement », *Library & Information Science Research*, 44, n° 3, p. 1-9.
- Gur N., Bjørnskov C. (2017). « Trust and delegation : theory and evidence », *Journal of Comparative Economics*, 45, n° 3, p. 644-657.
- Gurviez P., Korchia M. (2002). « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, n° 3, p. 41-61.
- Hagel J., Armstrong A.G. (1998). « Net gain », *Journal Business*, 13, n° 2, p. 58.
- Hajli M.N. (2014). « The role of social support on relationship quality and social commerce », *Technological Forecasting and Social Change*, 87, p. 17-27.
- Hallen B.L., Eisenhardt K.M. (2012). « Catalyzing strategies and efficient tie formation : how entrepreneurial firms obtain investment ties », *Academy of Management Journal*, 55, n° 1, p. 35-70.
- Haloui S., Abourmane K., Taouab O. (2018). « La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2, n° 3.
- Hammou I., Aboudou S., Makloul Y. (2022). « Exploration du contenu virtuel sur l'image de marque des produits de la maroquinerie et la destination touristique de la ville Marrakech : une étude netnographique », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3, n° 4-1, p. 210-227.
- Harrigan K.R. (1998). « Franchise organizations », *Administrative Science Quarterly*, 43, n° 4, p. 963-966.
- Harris S.G., Sutton R.I. (1986). « Functions of parting ceremonies in dying organizations », *Academy of Management Journal*, 29, n° 1, p. 5-30.
- Harrison L., Plotkin C.L., Stanley J. (2017). « Measuring B2B's digital gap », *McKinsey Quarterly*, 1, p. 8-11.
- Heinze J., Thomann M., Fischer P. (2017). « Ladders to m-commerce resistance : a qualitative means-end approach », *Computers in Human Behavior*, 73, p. 362-374.

- Hellwig M.F. (2009). « A reconsideration of the Jensen-Meckling model of outside finance », *Journal of Financial Intermediation*, 18, p. 495-525.
- Herauld S., Clauzel A., Besson M. (2018). « Intrusive digital advertising : from control to resistance? », *Management & Data Science*, 2, n° 2, p. 9-17.
- Hien F. (2011). « Le fan comme travailleur : les activités méconnues d'un coproducteur dévoué », *Sociologie du Travail*, 53, n° 1, p. 37-51.
- Hilgers M. (2013). « Observation participante et comparaison : contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie », *Anthropologie et Sociétés*, 37, n° 1, p. 97-115.
- Hirschman E.C. (1985). « Scientific style and the conduct of consumer research », *Journal of Consumer Research*, 12, n° 2, p. 225-239.
- Hirschman E.C. (1986). « Humanistic inquiry in marketing research : philosophy, method, and criteria », *Journal of Marketing Research*, 23, n° 3, p. 237-249.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1992). *Postmodern consumer research*, SAGE.
- Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck université, Bruxelles [Paris] (Perspectives marketing).
- Hocquelet M. (2009). « Compte rendu de : Marie-Anne Dujarier, Le travail du consommateur, Paris, La Découverte, 2008, 246 pages », *Revue de l'Association Française de Sociologie*, 4, p. 5.
- Hofstede G. (1978). « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, 3, n° 3, p. 450-461.
- Hofstede G. (1981). « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting, Organizations and Society*, 6, n° 3, p. 193-211.
- Holbrook M.B. (1996). « Customer value : a framework for analysis and research », *Advances in Consumer Research*, 23, n° 1, p. 138-142.
- Homburg C., Wilczek H., Hahn A. (2014). « Looking beyond the horizon : how to approach the customers' customers in business-to-business markets », *Journal of Marketing*, 78, n° 5, p. 58-77.
- Hsieh S.H., Lee C.T., Tseng T.H. (2022). « Psychological empowerment and user satisfaction : investigating the influences of online brand community participation », *Information & Management*, 59, n° 1, p. 103570.
- Humphreys A., Latour K.A. (2013). « Framing the game : assessing the Impact of cultural Representations on consumer perceptions of legitimacy », *Journal of Consumer Research*, 40, n° 4, p. 773-795.

- Igalens J. (2003). *Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Jacquier C. (2011). « Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? », *Vie Sociale*, 2, n° 2, p. 33-48.
- Jallat F., Peelen E., Stevens É., Volle P. (2018). *Gestion de la relation client : expérience client, performance relationnelle, hub relationnel*, 5e édition, PEARSON, Paris.
- Jeffrey R.C. (1975). « Probability and falsification : critique of the Popper program », *Synthese*, 30, n° 1/2, p. 95-117.
- Jensen C., Meckling H. (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.
- Jensen M.B., Hienert C., Lettl C. (2014). « Forecasting the commercial attractiveness of user-generated designs using online data : an empirical study within the LEGO user community : forecasting attractiveness of user designs », *Journal of Product Innovation Management*, 31, n° 1, p. 75-93.
- Jin X.-L., Cheung C.M.K., Lee M.K.O., Chen H. (2008). « User information satisfaction with a knowledge-based virtual community : an empirical investigation », *Proceedings of the 1st world summit on The Knowledge Society: Emerging Technologies and Information Systems for the Knowledge Society*, p. 123-130.
- Jourdan P. (2008). « Le capital marque : en quoi la catégorie de produit influence-t-elle le rôle de la marque dans le choix du produit ? », *Revue Française du Marketing*, n° 216, p. 25-42.
- Joy A. (1991). « Beyond the odyssey: interpretations of ethnographic writing in consumer behaviour », dans *Highways and buyways : naturalistic research from the consumer behavior odyssey*, eds. Russell Belk, Routledge, p. 216-233.
- Karim I., Chakor A. (2021). « CRM at the heart of the digital transformation », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 13, n° 2, p. 78-99.
- Kates S.M. (2002). « The protean quality of subcultural consumption : an ethnographic account of gay consumers », *Journal of Consumer Research*, 29, n° 3, p. 383-399.
- Kaufmann J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif: l'enquête et ses méthodes*, 3e édition, Armand Colin, Paris.
- Kaufmann J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*, 4e édition, Armand Colin, Malakoff (128 tout le savoir).

- Kessous A., Tesio P., Barnier V. de, Paché G. (2019). « Points de contact physiques et virtuels et construction identitaire. Le cas de la mode vintage », *Revue Française de Gestion*, 281, n° 4, p. 11-28.
- Khodakarami F., Chan Y.E. (2014). « Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation », *Information et Management*, 51, n° 1, p. 27-42.
- Kim M.-S., Kim H.-M. (2017). « The effect of online fan community attributes on the loyalty and cooperation of fan community members: The moderating role of connect hours », *Computers in Human Behavior*, 68, p. 232-243.
- Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, p. 4-17.
- Kozinets R. (2019). *Netnography: the essential guide to qualitative social media research*, 3rd edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kozinets R.V. (1997). « “I want to believe”: a netnography of the X-Philes’ subculture of consumption », *Advances in Consumer Research*, 24, n° 1, p. 470-475.
- Kozinets R.V. (2002). « Using netnography for marketing research in online communities », *Journal of Marketing Research*, 39, n° 1, p. 61-72.
- Kozinets R.V. (2010). *Netnography: ethnographic research in the age of the internet*, 1st ed, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, CA.
- Kozinets R.V., Gretzel U. (2022). « Qualitative social media methods : netnography in the age of technocultures », dans *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage publications, University of Southern California, p. 24 Pages.
- Kozinets R.V., Valck K. de, Wojnicki A.C., Wilner S.J.S. (2010). « Networked narratives : understanding word-of-mouth marketing in online communities », *Journal of Marketing*, 74, n° 2, p. 71-89.
- Kumar J., Nayak J.K. (2018). « Brand community relationships transitioning into brand relationships : mediating and moderating mechanisms », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, p. 64-73.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.-B.E. (1995). « The effects of perceived interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, 32, n° 3, p. 348-356.
- La Villarmois O., Tondeur H., Vên Huynh T.N. (2003). « L’externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs », *Cahier de Recherche du CLAREE IAE de Lille*, p. 1-15.

Lacity M.C., Hirschheim R. (1993). « The information systems outsourcing bandwagon », *MIT Sloan Management Review*, 35, n° 1, p. 73.

Lagrange S. (2021). « Enjeux managériaux et mixité statutaire dans les réseaux de franchise : une relecture par l'école de la proximité », dans PERRIGOT R. (dir.), *Retailing et localisation : une approche multidisciplinaire*, Presses universitaires de Provence, Aix-en-Provence (Travail & Gouvernance), p. 123-140.

Lakatos I. (1976). « Falsification and the methodology of scientific research programmes », dans HARDING S.G. (dir.), *Can Theories be Refuted? Essays on the Duhem-Quine Thesis*, Springer Netherlands, Dordrecht (Synthese Library), p. 205-259.

Lallement J. (2010). « L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations », *Recherche et Applications en Marketing*, 25, n° 4, p. 45-68.

Lallican J.-A. (2015). *L'art de déléguer : manager dans la confiance*, Dunod, Paris (Stratégies et management).

Lalu J., Weisser M. (2017). « « Je suis ton père ». Les relations interactives de don contre don : exemple de la communauté de fans de Star Wars », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n° 10.

Lampe C., Wash R., Velasquez A., Ozkaya E. (2010). « Motivations to participate in online communities », *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, p. 1927-1936.

Lange T. (2005). « A theory of the firm only a microeconomist could love?: a microeconomist's reply to Lubatkin's critique of agency theory », *Journal of Management Inquiry*, 14, n° 4, p. 404-406.

Le Goff J. (2002). « Vertus problématiques de l'étude de cas », dans *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Éditions Management & Société, p. 189-208.

Le Goff J. (2022). « La consumer-to-consumer supply chain en pratique : le travail du consommateur lors de la vente en ligne de produits d'occasion », *Logistique & Management*, 30, n° 1, p. 30-45.

Le Moigne J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.

Leclercq T., Hammedi W., Poncin I. (2016). « Ten years of value cocreation : An integrative review », *Recherche et Applications en Marketing*, 31, n° 3, p. 26-60.

Lee R.W. (1927). « Review of the jurisprudence of Holland », *The Cambridge Law Journal*, 3, n° 1, p. 115-117.

Lejealle C. (2022). « Comment une entreprise peut activer sa communauté. Le cas de Braineet, société d'idéation », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 21, n° 1, p. 45-60.

- Leroux E., Peretti J.-M. (2007). « L'externalisation des ressources humaines des forces de vente », *Management et Avenir*, 12, p. 67-81.
- Lian J.-W., Yen D.C. (2013). « To buy or not to buy experience goods online : perspective of innovation adoption barriers », *Computers in Human Behavior*, 29, n° 3, p. 665-672.
- Lian J.-W., Yen D.C. (2014). « Online shopping drivers and barriers for older adults : age and gender differences », *Computers in Human Behavior*, 37, p. 133-143.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, SAGE Publishing, California.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1986). « But is it rigorous ? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation », *New Directions for Program Evaluation*, 1986, n° 30, p. 73-84.
- Lounici N. (2019). « L'intérêt de la netnographie dans l'étude des communautés virtuelles : étude de la communauté des opérateurs de téléphonie mobile sur le site Facebook », *Les Cahiers du Cread*, 35, n° 2, p. 125-153.
- Lubatkin M.H. (2005). « A theory of the firm only a microeconomist could love », *Journal of Management Inquiry*, 14, n° 2, p. 213-216.
- Magrittr S.M.B., Wickham H., Henry L. (2022). « Magrittr : a forward-pipe operator for R »,.
- Mahé Benoit (2020). *Retail coaching : comment augmenter la motivation et l'efficacité commerciale en magasin*, 3e édition, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, Paris.
- Makloul Y., Ouida I. (2020a). « L'impact de la satisfaction vis-à-vis de la communauté virtuelle de marque sur la fidélité à la marque : étude netnographique », *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 2, n° 1.
- Makloul Y., Ouida I. (2020b). « Déterminants de la participation des consommateurs aux communautés virtuelles de marques et conséquences. Etude qualitative exploratoire », *Revue de Publicité et de Communication Marketing*, 1, n° 2.
- Malinowski B. (1922). *Argonauts of the western pacific : an account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of melanesian New Guinea*, Routledge, London.
- Malinowski B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture*, F. Maspero.
- Mandl L., Hogreve J. (2020). « Buffering effects of brand community identification in service failures : the role of customer citizenship behaviors », *Journal of Business Research*, 107, p. 130-137.
- Martinet A.-C. (2005). « Savoir (s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques », Lyon.
- Martinet A.-C., Pesqueux Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

- McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F. (2002). « Building brand community », *Journal of Marketing*, 66, n° 1, p. 38-54.
- McLaughlin C., Haverila K., Haverila M. (2022). « Gratifications sought versus gratifications achieved in online brand communities : satisfaction and motives of lurkers and posters », *Journal of Brand Management*, 29, n° 2, p. 190-207.
- Meier O., Missonier A., Torset C. (2013). « Chapitre 6. Les stratégies d'externalisation », dans *Stratégies et changement*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 115-146.
- Meißner M., Haurand M.D., Stummer C. (2017). « With a little help from my customers: the influence of customer empowerment on consumers' perceptions of well-established brands », *International Journal of Innovation Management*, 21, n° 06, p. 1750048.
- Mellinger G.D. (1956). « Interpersonal trust as a factor in communication », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, n° 3, p. 304-309.
- Mercanti-Guérin M. (2009). « La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web », *Management & Avenir*, 25, n° 5, p. 386-405.
- Mercanti-Guérin M. (2010). « Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ? », *Management & Avenir*, 32, n° 2, p. 132-153.
- Mercanti-Guérin M. (2015). « La netnographie ».
- Métraux A. (1946). « Bronislaw Malinowski », *Journal de la Société des Océanistes*, 2, n° 2, p. 215-217.
- Miles M.B. (1979). « Qualitative data as an attractive nuisance : the problem of analysis », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 4, p. 590-601.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1984). *Qualitative data analysis : a sourcebook of new methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994). *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, De Boeck, Paris.
- Mintzberg H. (1979). « An emerging strategy of "direct" research », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 4, p. 582-589.
- Moigne J.-L. (1995). *Les Épistémologies constructivistes*, Que sais-je, Paris.
- Moradinejad R. (2019). « Le contrat intelligent, nouveau vecteur de confiance dans les relations contractuelles : réalité ou rêve ? », *Les Cahiers de Droit*, 60, n° 3, p. 623.
- Muniz A.M., O'Guinn T.C. (2001). « Brand community », *Journal of Consumer Research*, 27, n° 4, p. 412-432.

Ng I.C.L., Smith L.A., Vargo S.L. (2012). « An integrative framework of value », *Proceedings of the 12th International Research Conference in Service Management, La Londe les Maures, France, May 29-June 1. Interim Location: WMG Service Systems Research Group Working Paper Series*, 3, p. 207-243.

N'Goala G. (2000). *Une approche fonctionnelle de la relation à la marque : de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs*, These de doctorat, Montpellier 2.

Nguyen M.H. (2013). « Chapitre 2. Le consensualisme ou le formalisme ? », dans *Vente internationale et droit vietnamien de la vente : La convention de Vienne de 1980*, Presses universitaires François-Rabelais, Tours (Droit), p. 119-149.

Nikita M., Chaney N. (2020). « Ldatuning : tuning of the latent dirichlet allocation models parameters »,.

Ouchi W.G. (1980). « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, n° 1, p. 129-141.

Ouiddad S., Sidmou M.L. (2017). « L'influence des avis en ligne sur l'intention d'achat du consommateur des produits de l'hébergement touristique : une proposition de typologie des consommateurs marocains », *Question(s) de Management*, 18, n° 3, p. 139-153.

Paché G. (1994). « Pratiques et théories de l'externalisation : le cas des prestataires logistiques », *Logistique & Management*, 2, n° 1, p. 19-29.

Papacharissi Z., Rubin A.M. (2000). « Predictors of internet use », *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 44, n° 2, p. 175-196.

Pasquier T. (2017). « Sens et limites de la qualification de contrat de travail », *Revue de Droit du Travail*, 2, n° 2, p. 95-109.

Passeron J. (1991). *Le raisonnement sociologique : un espace non poppérien de l'argumentation*, Nathan, Albin Michel, Paris.

Payne A., Frow P. (2005). « A strategic framework for customer relationship management », *Journal of Marketing*, 69, n° 4, p. 167-176.

Penaloza L., Price L.L. (1993). « Consumer resistance : a conceptual overview », *Advances in Consumer Research*, 20, n° 1, p. 123-128.

Peneff J. (1996). « Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du Travail*, 38, n° 1, p. 25-44.

Pettigrew A.M. (1995). « Longitudinal field research on change : theory and practice », dans *Longitudinal field research methods : studying processes of organizational change*, SAGE, Londres, p. 91-125.

PIAGET, J. (dir.) (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris (Encyclopédie de la Pléiade).

Poitras A. (2022). « Vu d'ailleurs – Le pouvoir de déléguer », *Gestion*, 47, n° 1, p. 18-22.

Pommier G. (2009). « En naviguant autour des îles Trobriand à la recherche du « Souverain Bien » », *Journal des Anthropologues. Association Française des Anthropologues*, n° 116-117, p. 413-428.

Popper K. (1962). *Conjectures and refutations : the growth of scientific knowledge*, Routledge, Londres.

Poujol F. (2008). « Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC », *Management et Avenir*, 16, n° 2, p. 120-138.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004a). « Co-creation experiences : the next practice in value creation », *Journal of Interactive Marketing*, 18, n° 3, p. 5-14.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004b). « Co-creating unique value with customers », *Strategy & Leadership*, 32, n° 3, p. 4-9.

Prim-Allaz I., Volle P. (2019). « Organiser la relation client augmentée », dans *Stratégie client augmentée*, ISTE Edition, Londres, p. 291-307.

Quélin B. (2003). « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, n° 2, p. 13-26.

Quélin B. (2007). « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », *Revue Française de Gestion*, 177, n° 8, p. 113-128.

Quélin B., Duhamel F. (2003). « Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy : outsourcing motives and risks », *European Management Journal*, 21, n° 5, p. 647-661.

Rabhi P. (2010). *Vers la sobriété heureuse*, Actes Sud, Arles.

Racoceanu D., Ounissi M., Kergosien Y.L. (2022). « Explicabilité en intelligence artificielle ; vers une IA responsable », *Techniques de l'Ingénieur, H5030*, n° 1, p. 1-28.

Radé C. (2022). « Plateformes et contrat de travail : l'équation imparfaite », *Droit Social*, 20, n° 6, p. 522-526.

Raïes Karine (2011). *Niveau de participation à une communauté virtuelle de marque et fidélité à la marque : effets médiateurs de l'engagement envers la communauté et envers la marque*, Thèse de doctorat, Atelier national de reproduction des thèses, Université de Lille 3, Villeneuve d'Asq (Lille-thèses).

- Raïes K., Gavard-Perret M.-L. (2011). « Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, 26, n° 3, p. 23-43.
- Raimond E. (2010). « Quand un forum d'entraide prend un caractère institutionnel. La nécessaire réinvention des formes de coordination entre participants », *Les Cahiers du Numérique*, 6, n° 4, p. 149-166.
- Raj Devasagayam P., Buff C.L., Aurand T.W., Judson K.M. (2010). « Building brand community membership within organizations : a viable internal branding alternative? », *Journal of Product and Brand Management*, 19, n° 3, p. 210-217.
- Ramani G., Kumar V. (2008). « Interaction orientation and firm performance », *Journal of Marketing*, 72, n° 1, p. 27-45.
- Ranjan K., Read S. (2016). « Value co-creation: concept and measurement », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, n° 3, p. 290-315.
- Rappin B. (2023). « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'aune de l'histoire de la propriété. Une analyse à partir de l'œuvre de Michel Freitag », *Revue du MAUSS*, 61, n° 1, p. 399-411.
- Reim W., Sjödin D., Parida V. (2018). « Mitigating adverse customer behaviour for product-service system provision : an agency theory perspective », *Industrial Marketing Management*, 74, p. 150-161.
- Restrepo Amariles D., Van Waeyenberge A., Colombani L. (2017). « Responsabilité sociale des entreprises. Enjeux globaux et technologiques », *Revue Française de Gestion*, 269, n° 8, p. 161-182.
- Retour D., Picq T., Belle F., Defélix C., Oiry E. (2015). *La délégation managériale : levier de compétences et de développement stratégique*, Vuibert, Paris (AGRH).
- Ridings C., Gefen D., Arinze B. (2006). « Psychological barriers : lurker and poster motivation and behavior in online communities », *Communications of the Association for Information Systems*, 18, n° 1, p. 329-354.
- Rochel J. (2023). « Éthique de l'intelligence artificielle : vue d'ensemble », *Techniques de l'Ingénieur*, AG124, n° 1, p. 1-18.
- Ross J., Staw B.M. (1993). « Organizational escalation and exit : lessons from the Shoreham nuclear power plant », *Academy of Management Journal*, 36, n° 4, p. 701-732.
- Ross S.A. (1973). « The economic theory of agency : the principal's problem », *The American Economic Review*, 63, n° 2, p. 134-139.

- Rotter J.B. (1971). « Generalized expectancies for interpersonal trust », *American Psychologist*, 26, n° 5, p. 443-452.
- Roux D. (2007). « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, n° 4, p. 59.
- Sagot S. (2016). *Contribution à la conception et à la maîtrise du processus de référencement Web*, Thèse de doctorat, Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, Sevenans, 144 p.
- Sako M. (1991). « The role of «trust» in Japanese buyer-supplier relationships », *Ricerche Economiche*, n° 23, p. 449-473.
- Sako M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Samba B. (2018). « La satisfaction, ou l'insatisfaction des consommateurs de services des prestataires de formation dans un contexte dynamique et comparatif : une approche par les ensembles flous », *Revue des Sciences de Gestion*, 289-290, n° 1-2, p. 41-53.
- Samsøet K.F., Welde M. (2019). « Mandater for konseptvalgutredninger. En gjennomgang av praksis. », Trondheim, Norwegian University of Science and Technology.
- Sauvage T. (2004). « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », *Revue d'Economie Industrielle*, 106, n° 1, p. 69-91.
- Sayarh N. (2013). « La netnographie : mise en application d'une méthode d'investigation des communautés virtuelles représentant un intérêt pour l'étude des sujets sensibles », *Recherches Qualitatives*, 32, n° 2, p. 227-251.
- Schau H.J., Muñiz A.M., Arnould E.J. (2009). « How brand community practices create value », *Journal of Marketing*, 73, n° 5, p. 30-51.
- Schenk E., Guittard C. (2012). « Une typologie des pratiques de crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation », *Management International*, 16, p. 89-100.
- Schouten J.W., McAlexander J.H. (1995). « Subcultures of consumption : an ethnography of the new bikers », *Journal of Consumer Research*, 22, n° 1, p. 43-61.
- Simon É. (2007). « La confiance dans tous ses états », *Revue Française de Gestion*, 175, n° 6, p. 83-94.
- Sirieux L., Dubois P.-L. (1999). « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, n° 3, p. 1-22.

Sitz L. (2006). *Communauté de marque : rôle des membres centraux dans son émergence, sa structure et les liens avec son environnement*, Thèse de doctorat, Université Paris 12 Val de Marne, Créteil, 474 p.

Slater S.F., Narver J.C. (1994). « Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? », *Journal of Marketing*, 58, n° 1, p. 46-55.

Soler L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*, Nouvelle édition (2e) revue et augmentée d'un chapitre, Ellipses, Paris (Philo).

Soler L. (2019). *Introduction à l'épistémologie*, 3e édition, Ellipses, Paris (Philo).

Sone Mbassi A.N. (2016). « Programmes relationnels et CRM : les apports des réseaux sociaux numériques », *Revue des Sciences de Gestion*, 281-282, n° 5, p. 45-54.

Soulez S. (2018). *Le marketing : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel*, 8e édition, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Issy-les-Moulineaux (<<Les >>Zoom's).

Speer P.W., Peterson N.A., Armstead T.L., Allen C.T. (2013). « The influence of participation, gender and organizational sense of community on psychological empowerment: the moderating effects of income », *American Journal of Community Psychology*, 51, n° 1, p. 103-113.

Spekman R.E. (2015). « The journal of business-to-business marketing at 21 and my perspective on the field of BtoB marketing », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22, p. 87-94.

Stake R.E. (2013). *Multiple case study analysis*, Guilford Press.

Strauss A.L., Corbin J.M. (1998). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks.

Suchman M.C. (1995). « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *The Academy of Management Review*, 20, n° 3, p. 571-610.

Sun N., Rau P.P.-L., Ma L. (2014). « Understanding lurkers in online communities : a literature review », *Computers in Human Behavior*, 38, p. 110-117.

Tajfel H. (1974). « Social identity and intergroup behaviour », *Social Science Information*, 13, n° 2, p. 65-93.

Talón-Ballesteros P., González-Serrano L., Soguero-Ruiz C., Muñoz-Romero S., Rojo-Álvarez J.L. (2018). « Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector », *Tourism Management*, 68, p. 187-197.

- Talwar S., Talwar M., Kaur P., Dhir A. (2020). « Consumers' resistance to digital innovations : a systematic review and framework development », *Australasian Marketing Journal*, 28, n° 4, p. 286-299.
- Thépot J. (2007). « Jensen et Meckling, trente ans après », *Revue Française de Gestion*, 33, n° 175, p. 15-22.
- Thiétart R.-A., Allard-Poesi F., Angot J., Baumard P., Cartier M., Charriere Petit S., Chollet B., Donada C., Drucker-Godard C., Durieux F., Ehlinger S., Forgues B., Garreau L., Grenier C., Ibert J., Jesserand E., Maréchal G., Mbengue A., Milano P., Perret V., Royer I., Vandangeon-dérumez I., Xuereb J.-M., Zarlowski P. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4éd., Dunod, Paris.
- Thoemmes J. (2009). « Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical », *Revue Française de Sociologie*, 50, n° 4, p. 817-841.
- Thompson C.J., Rindfleisch A., Arsel Z. (2006). « Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image », *Journal of Marketing*, 70, n° 1, p. 50-64.
- Tiffon G. (2013). *La mise au travail des clients*, Economica, Paris (Études sociologiques).
- Toucheboeuf M. (2017). *Optimisez votre visibilité Web : du référencement naturel (SEO) à l'inbound marketing*, Dunod, Malakoff (Marketing / Communication).
- Tsoukas H., Chia R. (2002). « On organizational becoming : rethinking organizational change », *Organization science*, 13, n° 5, p. 567-582.
- Turner V., Guillet G. (1990). *Le phénomène rituel : structure et contre-structure*, Presses universitaires de France, Paris, France.
- Vaillant A. (2002). « Du bon usage du concept de légitimité : notes en marge de l'histoire littéraire du xixe siècle », dans BERTRAND J.-P., DENIS B., TRIAIRE S. (dirs.), *Sociologie de la littérature : la question de l'illégitime*, Presses universitaires de la Méditerranée, Montpellier (Collection des littératures), p. 81-105.
- Vandavelde-Rougale A., Zorzini N. (2019). « De la « professionnalisation » à la « vassalisation ». L'archéologue entre « éthique professionnelle » et « responsabilité sociale d'entreprise » », *Canadian Journal of Bioethics*, 2, n° 3, p. 109-119.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). « Evolving to a new Dominant Logic for marketing », *Journal of Marketing*, 68, n° 1, p. 1-17.
- Vazsonyi A.T., Pickering L.E., Junger M., Hessing D. (2001). « An empirical test of a general theory of crime : a four-nation comparative study of self-control and the prediction of deviance », *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 38, n° 2, p. 91-131.

- Velkovska J. (2015). « La « communauté de marque » comme accomplissement pratique. Ethnographie du travail des Webconseillers dans les coulisses d'un forum de consommateurs », *Communication Information Médias Théories Pratiques*, 33, n° 2, p. 1-27.
- Vernette É., Flores L. (2004). « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias ? », *Décisions Marketing*, n° 35, p. 23-37.
- Villette M. (2014). « Ethnographie dans l'entreprise », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 117, n° 3, p. 4-9.
- Volle P. (2000). « Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche », *Revue Française du Marketing*, n° 177/178, p. 83-100.
- Volle P. (2013). *Stratégie clients : point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson, Paris (Management en action).
- Volle P., Miltgen C.L. (2005). « Préoccupation des clients pour le respect de la vie privée et réponse à une sollicitation portant sur des données personnelles », p. 1-32.
- Volle P., Mimouni A. (2006). « Les bénéfices perçus des programmes relationnels : une approche de segmentation appliquée aux enseignes de distribution », p. 1-34.
- Wallendorf M., Belk R.W. (1989). « Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research », dans *Interpretive consumer research*, eds. Elizabeth C. Hirschman, Association for Consumer Research, p. 69-84.
- Wang Q., Wang L., Zhang X., Mao Y., Wang P. (2017). « The impact research of online reviews' sentiment polarity presentation on consumer purchase decision », *Information Technology & People*, 30, n° 3, p. 522-541.
- Wang Y., Yang J., Qi L. (2017). « A game-theoretic model for the role of reputation feedback systems in peer-to-peer commerce », *International Journal of Production Economics*, 191, p. 178-193.
- Williamson O.E. (1979). « Transaction-cost economics : the governance of contractual relations », *The Journal of Law and Economics*, 22, n° 2, p. 233-261.
- Williamson O.E. (1981). « The economics of organization : the transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, 87, n° 3, p. 548-577.
- Williamson O.E. (2010a). « Transaction cost economics : the natural progression », *Journal of Retailing*, 86, n° 3, p. 215-226.
- Williamson O.E. (2010b). « Transaction cost economics : the origins », *Journal of Retailing*, 86, n° 3, p. 227-231.

- Wilson H., Daniel E., McDonald M. (2002). « Factors for success in customer relationship management (CRM) systems », *Journal of Marketing Management*, 18, n° 1-2, p. 193-219.
- Winkin Y. (1997). « L'observation participante est-elle un leurre ? », *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 12.
- Wu J., Huang L., Zhao J.L., Hua Z. (2015). « The deeper, the better ? Effect of online brand community activity on customer purchase frequency », *Information & Management*, 52, n° 7, p. 813-823.
- Xiong Chen Z., Aryee S. (2007). « Delegation and employee work outcomes : an examination of the cultural context of mediating processes in China », *Academy of Management Journal*, 50, n° 1, p. 226-238.
- Yin R.K. (1981). « The case study crisis : some answers », *Administrative Science Quarterly*, 26, n° 1, p. 58-65.
- Yin R.K. (1989). *Case study research : design and methods*, Rev. ed, Sage Publications, Newbury Park, [Calif.] (Applied social research methods series).
- Yin R.K. (2018). *Case study research and applications : design and methods*, Sixth edition, SAGE, Los Angeles.
- Zaborek P., Mazur J. (2017). « Exploring links between engaging customers in value co-creation and product innovativeness », *International Journal of Management and Economics*, 53, n° 3, p. 82-106.
- Zeff S.A., Linn J.J. (1966). « Planning and control systems : a framework for analysis », *Accounting Review*, 41, n° 2, p. 379-380.
- Zoé M., Parmentier G. (2022). « Drivers and mechanisms for online communities performance : a systematic literature review », *European Management Journal*, à paraître <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.08.005>.
- Zucker L.G. (1986). « Production of trust : institutional sources of economic structure, 1840–1920 », *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 53-111.

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 :	Présentation des communautés de marque en ligne de Sosh, Darty et Dacia	II
Annexe 2 :	Code de programmation <i>Web Scraper</i> pour l'extraction des données concernant les fils de discussion des communautés de marque en ligne	III
Annexe 3 :	Longévité des fils de discussion et du nombre de <i>likes</i> par réponses	V
Annexe 4 :	Analyse <i>ldatuning</i> pour la détermination du nombre optimal de <i>topics</i>	VII
Annexe 5 :	Extrait de l'évolution du chercheur dans la communauté Sosh.....	XI
Annexe 6 :	Profil des membres qui initient le plus d'interactions	XII
Annexe 7 :	Guides d'entretien utilisés dans le cadre de cette recherche.....	XIII
Annexe 8 :	Liste des entretiens réalisés.....	XVI
Annexe 9 :	Exemplaire de retranscription des entretiens réalisés	XVII
Annexe 10 :	Extrait de la grille de codage des données	XXXII
Annexe 11 :	Conditions générales d'utilisation des communautés en ligne	LII

Annexe 1 : Présentation des communautés de marque en ligne de Sosh, Darty et Dacia

Communauté de marque en ligne	Sosh (cas de base)	Darty	Dacia
Secteur d'activité	Télécommunication	Distribution d'électroménager	Automobile
Type de marché	100 % en ligne	Mixte (physique et en ligne)	100 % Physique
Date de création de la communauté	2011	1999	2017
Nombre de références vendues	Moins de 10	Plus de 10 000	8 modèles de véhicule et des accessoires de véhicules
Date de délégation de la GRC	2011	2018	2018
Nombre de membres ⁴⁸	796 030	6 000 000	110 000
Nombre d'interactions réalisé au 01/07/2023	94 134	Plus de 665 000	Environ 65 000
Types de participants	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Sosh • Les <i>Webconseillers</i> Sosh 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Darty • Tout autre individu intéressé par la communauté Darty • Les <i>Webconseillers</i> Darty 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de Dacia • Tout autre individu intéressé par la communauté Dacia • Les <i>Webconseillers</i> Dacia

⁴⁸ Les chiffres datant du 01/07/2023.

Annexe 2 : Code de programmation *Web Scraper* pour l'extraction des données concernant les fils de discussion des communautés de marque en ligne

```
{ "_id": "donnees", "startUrl": ["URL du site internet de la communauté concernée"], "selectors": [{"id": "sujet", "type": "SelectorLink", "parentSelectors": ["_root", "pagination"], "selector": "h4 a", "multiple": true, "delay": 0}, {"id": "question", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "#question-full-content div.content", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "div.meta span", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse1", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(1) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike1", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(1) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse2", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(2) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike2", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(2) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse3", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(3) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike3", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(3) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse4", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(4) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike4", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(4) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse5", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(5) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike5", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(5) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse6", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(6) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike6", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(6) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse7", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(7) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike7", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(7) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse8", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(8) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nblike8", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(8) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse9", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(9) div.reply-
```



```
text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nlike9", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(9) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "reponse10", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(10) div.reply-text", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "nlike10", "type": "SelectorText", "parentSelectors": ["sujet"], "selector": "article:nth-of-type(10) span.like-count", "multiple": false, "regex": "", "delay": 0}, {"id": "pagination", "type": "SelectorLink", "parentSelectors": ["_root", "pagination"], "selector": ".next a", "multiple": false, "delay": 0}]}
```

Annexe 3 : Longévité des fils de discussion et du nombre de *likes* par réponses

La construction du graphique d'évolution de la durée de vie des fils de discussion a suivi un protocole en plusieurs étapes. Après avoir effectué l'épuration de la base de données de départ par le retrait des fils de discussion qui ne contiennent aucune interaction, nous avons réalisé un dénombrement grâce à la fonction NB.SI d'Excel. Concrètement, nous sommes parti du fait que le logiciel d'extraction de données que nous avons utilisé (Web Scraper) utilise la mention « null » pour désigner une valeur manquante. Cette mention permet d'indiquer que l'information que nous souhaitons extraire n'existe pas pour un fil de discussion donnée.

La fonction NB.SI [NB.SI(F1:F21806;"null")] nous a permis d'extraire, pour chaque colonne de réponse, le nombre de cellules comportant la mention "null". Avec les chiffres obtenus (deuxième ligne du tableau ci-dessous), nous avons réalisé un second traitement. En effet, le nombre de cellules de la colonne N comportant la mention "null" est un résultat qui prend également en compte le nombre de cellules de la colonne N-1 comportant cette même mention "null". Par exemple, dans le cas de Darty, la colonne 2 compte 3625 "null" et la colonne 3 en compte 7358. Le nombre 7358 prend en compte non seulement les fils de discussion dont la durée de vie est de deux réponses, mais aussi celles dont la durée de vie est d'une réponse. En effet, les fils de discussion n'ayant pas reçu de deuxième réponse ne recevront ni une troisième réponse et ni d'autres réponses. Ainsi, pour obtenir les valeurs de la troisième ligne du tableau ci-dessous, nous avons déduit pour chaque rang, la valeur obtenue pour le rang précédent (par exemple toujours dans le cas de Darty : $41 = 41 - 0$; $3584 = 3625 - 41$; $3733 = 7358 - 3625$). Avec ce raisonnement, nous avons 41 fils de discussion Darty qui n'ont reçu aucune réponse, 3584 qui en ont reçu une et une seule réponse et 3733 qui ont reçu 2 et seulement 2 réponses. En outre, pour obtenir la valeur de la cellule i de la dernière ligne (nombre de *likes* par réponse), nous avons additionné le nombre de *likes* de toutes les $i^{\text{èmes}}$ réponses reçues par l'ensemble des interactions extraites. Par exemple, la cellule numéro 1 de la dernière ligne indique le nombre total de *likes* de l'ensemble des premières réponses reçues par les toutes les interactions. Ce protocole d'analyse nous permet de construire les tableaux ci-après pour l'ensemble des communautés.

Par ailleurs, les fils de discussion ayant plus de 10 réponses représentent un pourcentage relativement faible pour l'ensemble des communautés (4,72 %, 5,36 % et 3,65 % respectivement pour les communautés Darty, Sosh et Dacia). Pour cette raison, nous avons limité nos analyses à la dixième réponse.

Cas de la communauté Darty

Durée de vie du fil (en nombre de réponses)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Valeur NB.SI	-	41	3625	7358	10533	13342	15551	17250	18457	19332	19982	
Nombre de fils de discussion	41	3584	3733	3175	2809	2209	1699	1207	875	650	-	19982
Nombre de <i>likes</i> par réponse	-	15165	7393	4276	2477	1503	931	617	394	279	198	

Total des fils de discussion : 21 805

Total des fils de discussion ayant plus de 10 réponses : $21\ 805 - 19\ 982 = 1\ 823$ soit 4,72 %

Cas de la communauté Sosh

Durée de vie du fil (en nombre de réponses)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Valeur NB.SI	-	78	2822	4779	8538	9325	10035	10585	10822	10901	11137	
Nombre de fils de discussion	78	2744	1957	3759	787	710	550	237	79	236	-	11137
Nombre de <i>likes</i> par réponse	-	6188	1797	938	474	395	79	158	13	78	49	

Total des fils de discussion : 11 768

Total des fils de discussion ayant plus de 10 réponses : $11\ 768 - 11\ 137 = 631$ soit 5,36 %

Cas de la communauté Dacia

Durée de vie du fil (en nombre de réponses)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Valeur NB.SI	-	9	1448	2721	3775	4676	5373	5874	6211	6423	7048	
Nombre de fils de discussion	9	1439	1273	1054	901	697	501	337	212	236	-	7048
Nombre de <i>likes</i> par réponse	-	9013	3603	2008	1212	791	514	368	262	180	64	

Total des fils de discussion : 7 315

Total des fils de discussion ayant plus de 10 réponses : $7\ 315 - 7\ 048 = 267$ soit 3,65 %

Annexe 4 : Analyse *ldatuning* pour la détermination du nombre optimal de *topics*

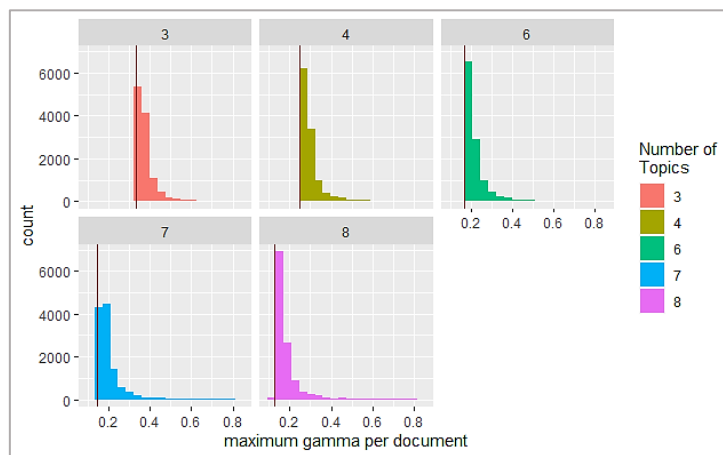
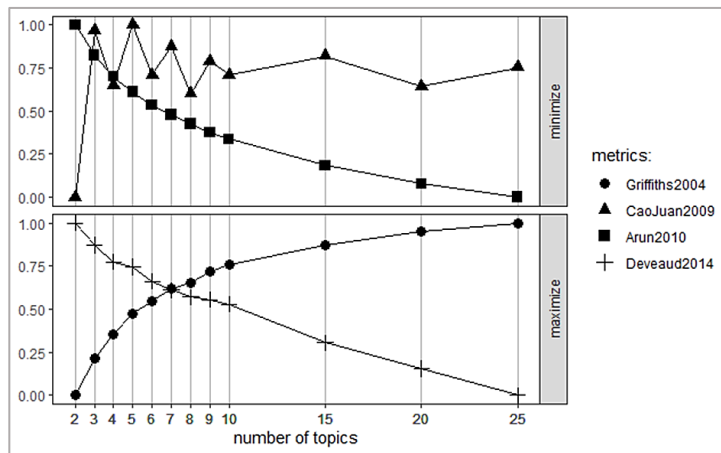
Ici, nous réalisons des analyses de *topics* à l'aide du logiciel R (et Rstudio). Nous utilisons le package *ldatuning* développé Nikita et Chaney (2020). En effet, le package *ldatuning* permet de déterminer le nombre optimal de sujets (*topics*) en comparant quatre statistiques : Griffiths2004, CaoJuan2009, Arun2010 et Deveaud2014. Ce package est programmé pour rechercher la situation qui minimise Arun2010 et CaoJuan2009 et qui maximise Griffiths2004 et Deveaud2014 (Arun et al., 2010 ; Nikita et Chaney, 2020). Ensuite, nous comparons les résultats d'une liste réduite de modèles pour déterminer lequel a la meilleure distribution des *topics* entre les fils de discussion extraits. Dans le cas de la marque Sosh, le graphique de comparaison des quatre statistiques nous conduit à choisir les modèles avec 3 ; 4 ; 6 ; 7 et 8 *topics*. La distribution recherchée est celle qui distingue le plus les documents en fonction des *topics*, tout en étant à droite de l'estimation d'une répartition uniforme des documents entre les *topics*. Le critère de parcimonie nous invite à choisir la solution avec le moins grand nombre de *topics*. Ce raisonnement nous conduit dans le cas de Sosh à conclure que le nombre de *topics* qui intéressent les membres de la communauté en ligne adossée à cette marque Sosh est de 4.

Nous avons suivi le même protocole pour le traitement des fils de discussion des communautés de Darty et Dacia. Nous avons les graphiques suivants :

- *Cas de Sosh*

```

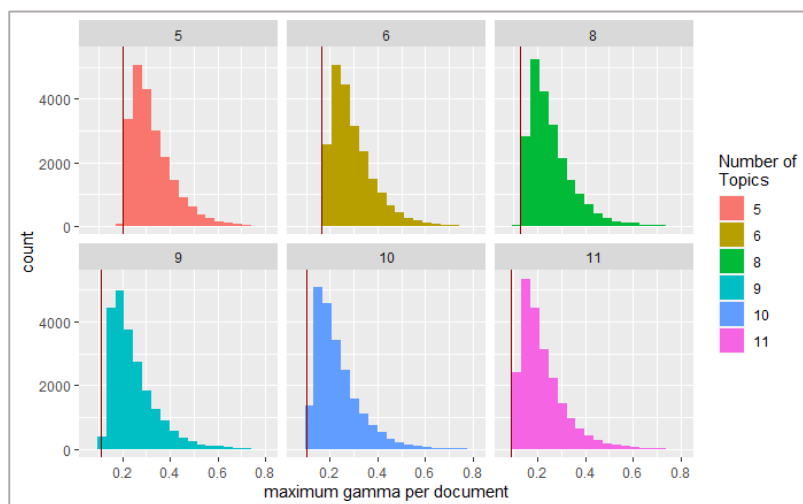
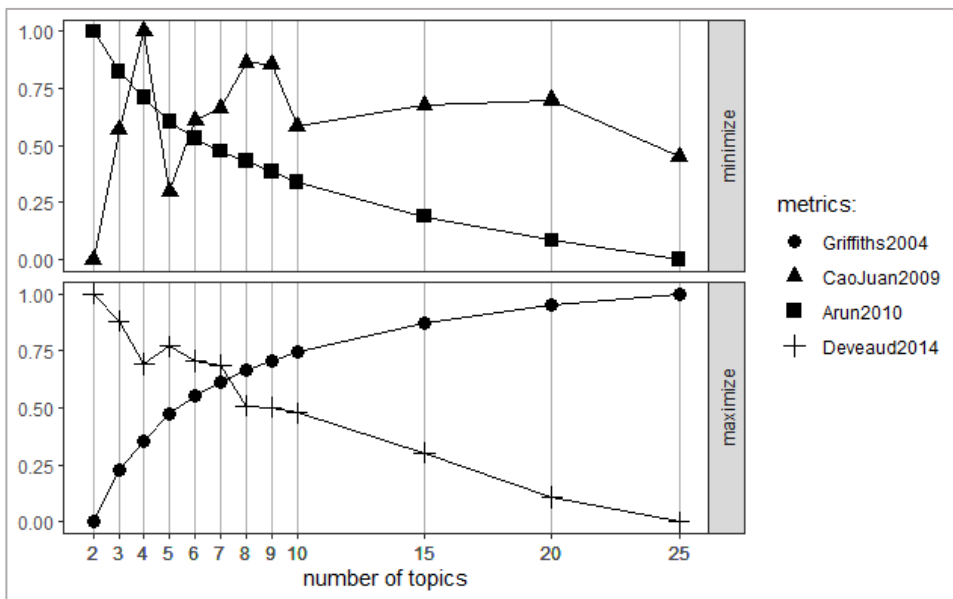
RStudio: Notebook Output
  id      text      emetteur
Min.   : 1      Length:11767 Length:11767
1st Qu.: 2942   Class :character Class :character
Median : 5884   Mode  :character Mode  :character
Mean   : 5884
3rd Qu.: 8826
Max.   :11767
  
```



- *Cas de Darty*

```

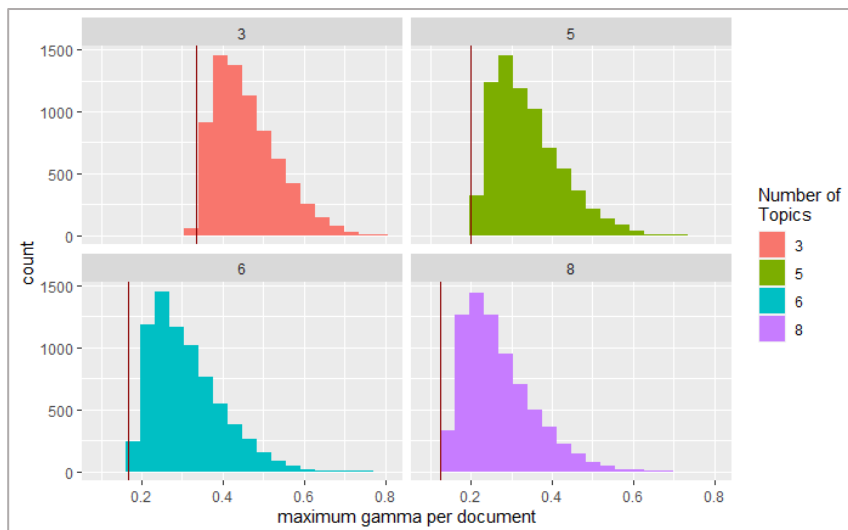
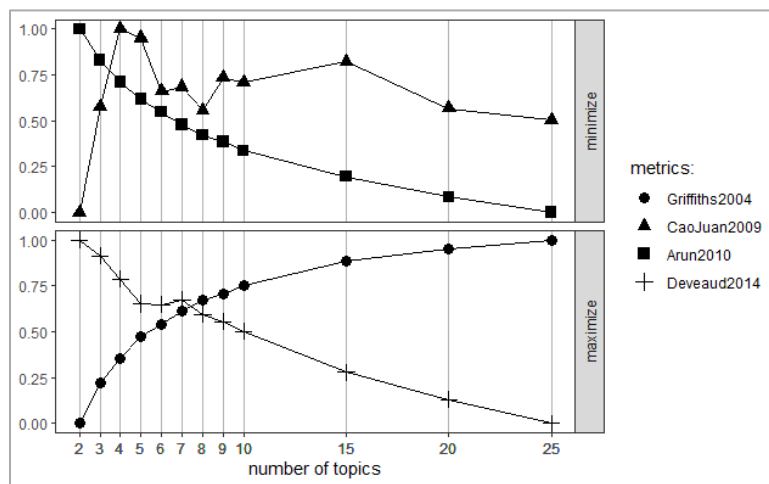
RStudio: Notebook Output
  Min.   1      Length:21805  Length:21805  Length:21805
  1st Qu.:5452  Class :character  Class :character  Class :character
  Median :10903  Mode  :character  Mode  :character  Mode  :character
  Mean   :10903
  3rd Qu.:16354
  Max.   :21805
  
```













- *Cas de Dacia*

```

RStudio: Notebook Output
ID      fil      Length:77318
Min.    : 1      Class :character
1st Qu.:1830   Mode  :character
Median :3660
Mean    :3660
3rd Qu.:5489
Max     :7318
NA's    :70000
  
```






















Annexe 5 : Extrait de l'évolution du chercheur dans la communauté Sosh

	Vous avez gagné le Badge Nouvelle Star
	ziv vous a mentionné dans Re: Modification de mon contrat d'abonnement Sosh
	ziv a répondu au sujet Re: Modification de mon contrat d'abonnement Sosh
	Vous avez gagné le Badge Premier post
	Vous avez atteint le classement Sosheur !
	Vous avez atteint le classement Sosheur junior !
	Vous avez atteint le classement Apprenti sosheur !
	Vous avez atteint le classement Mini sosheur !
	Vous avez atteint le classement Sosheur occasionnel !
	Vous avez atteint le classement Aspirant sosheur !

Annexe 6 : Profil des membres qui initient le plus d'interactions

Les membres externes qui introduisent de nouveaux fils de discussion dans la communauté sont les nouveaux membres ou d'anciens membres faiblement actifs. En effet, dans le cas par exemple de Sosh, ces derniers sont reconnaissables grâce à leur icône de profil sous la forme d'une marque ronde de couleur rouge avec le chiffre 1 à l'intérieur.

Le Top des sujets discutés		
Patch ipv4 par  Tony36	17/02/2022	12h26
Résiliation à tort de ma ligne fibre par  Wolhy95	16/02/2022	20h14
Perte d'internet en déplacement par  MoiYoshi1	17/02/2022	13h42
éviter frais de résiliation suite déménagement dans une zone bas débit ? par  microscopix	17/02/2022	12h01
Résiliation par  Kliff75012	15/02/2022	14h07
Mon forfait ne me convient plus par  HASA	16/02/2022	18h00
creation de'espace client pour activer carte SIM Sosh par  KELESD	17/02/2022	12h29
esim sur watch active 4 par  Nadorien68	17/02/2022	14h13
Plus de volte Sosh par  mathosT	17/02/2022	09h30
Londres par  Isogh	16/02/2022	19h35
problème portabilité par  clavy59280	16/02/2022	11h22
Inscription sur liste rouge impossible par  Cerfeuille	15/02/2022	22h52
Problème de transfert de numéro de téléphone en 09 pour une boite internet par  osk75	17/02/2022	13h29
sosh pour une société par  immopassion	17/02/2022	13h06
Activation en cours par  Nktml	17/02/2022	13h14
impossible activer données cellulaires Apple Watch par  Audrey50	17/02/2022	14h24
Hors forfait par  Irm44	16/02/2022	17h27
Sosh revend-t-il nos données personnelles? par  Mire71	16/02/2022	16h57
Récupérer Esim suite à une restauration d'Iphone par  Pierredub	16/02/2022	18h24

Guide d'entretien dédié aux responsables des marques

(exemple du cas de Sosh)

Introduction

- Remerciement de l'interviewé pour sa disponibilité et sa contribution à cette recherche ;
- Présentation du doctorant et de son projet (succinctement) ;
- Engagement verbal à ne pas divulguer les informations, à les utiliser uniquement dans le cadre de cette recherche et à assurer éventuellement l'anonymat du répondant.

Questions

Profil de l'interviewé et de son équipe

1. Pouvez-vous vous présenter ? (*expériences, arrivée à Orange/Sosh et missions*)

Genèse et objectifs de la communauté Sosh

2. Pouvez-vous me raconter la genèse de Sosh et sa communauté en ligne ? (*création, missions, objectifs*)
3. Quelles étaient les raisons ayant conduit la marque Sosh à s'appuyer sur sa communauté en ligne pour traiter les demandes des clients ?
4. Parlez-moi des personnes intervenant au sein de la communauté en ligne de Sosh (type d'intervenants, nombres d'intervenants, latitude d'intervention...).

Participation des clients abonnés

1. Est-ce que la marque Sosh a délimité *ex-ante* un périmètre d'action à sa communauté ?
2. Factuellement, sur quels types de demandes la communauté Sosh est amenée à intervenir le plus ?
3. Avez-vous observé une évolution depuis la création de la plateforme des thématiques abordées ?

Dispositifs de contrôle

4. Parlez-moi des dispositifs de veille au sein de la communauté en ligne de Sosh.
5. Pouvez-vous me raconter une situation de GRC dans la communauté Sosh qui a nécessité la mise en place d'une sanction et une autre qui a valu une récompense ?

Conclusion

6. Pour finir, d'après vous quelles sont les améliorations qui vous semblent utiles à apporter à la GRC par la communauté Sosh (du côté de la marque et de la communauté) ?
- Rétérer les remerciements pour la contribution ;
 - Solliciter une recommandation pour la réalisation d'entretiens avec les autres membres de l'équipe (les Webconseillers, les Community managers...).

Guide d'entretien dédié aux membres de la communauté en ligne

(clients membres centraux de la communauté)

Introduction

- Remerciement de l'interviewé pour sa disponibilité et sa contribution à cette recherche ;
- Présentation du doctorant et de son projet doctoral (succinctement) ;
- Engagement verbal à ne pas divulguer les informations, à les utiliser uniquement dans le cadre de cette recherche et à assurer l'anonymat du répondant.

Questions

Profil et trajectoire de l'interviewé

1. Pouvez-vous me raconter comment vous êtes devenu membre de la communauté Sosh ?
2. Depuis quand avez-vous le statut de Top contributeur ? Qu'est-ce qui vous a permis d'accéder à ce statut ? A quoi donne droit ce statut ? [*s'assurer que c'est bien le terme qu'ils utilisent eux-mêmes pour faire référence à leur statut*]

Interventions au sein de la communauté

3. Parlez-moi des questions et sujets sur lesquels vous intervenez dans la communauté. Qu'est-ce qui vous pousse à intervenir lorsqu'un nouveau sujet ou une question apparaît ?
4. A contrario, y a-t-il des sujets sur lesquels vous n'intervenez pas ? Pour quelles raisons ?
5. Vous est-il déjà arrivé de faire appel à l'aide d'un autre contributeur de la communauté ou d'un Webconseiller lorsque vous n'aviez pas la réponse à une question ? A quelle occasion (illustration) ?

Mécanismes de régulation et de valorisation au sein de la communauté

6. En tant que contributeur actif, vous sentez-vous libre d'intervenir sur tous les sujets ?
7. A contrario, la marque Sosh a-t-elle délimité le périmètre d'action des contributeurs en réponse aux sollicitations des clients ? Cela vous paraît-il normal ?
8. Avez-vous identifié des cas de figure dans lesquels ce sont les Webconseillers qui interviennent plutôt que les membres de la communauté ? Si oui, lesquels ?
9. Vous-même, vous est-il arrivé de rectifier une réponse apportée par un autre membre ? Par un Webconseiller ? Racontez-moi.
10. Quels sont les échanges que vous avez avec les Community managers de la marque ? Que vous apporte votre statut de Top contributeur/membre actif ?
11. Comment percevez-vous les interventions de la marque (via les Webconseillers) dans la vie et le fonctionnement de la communauté ?

Conclusion

12. Pour finir, quelles sont les améliorations qui vous semblent utiles à apporter à la GRC par la communauté Sosh (du côté de la marque et de la communauté) ? Et pour consolider la relation de la marque Sosh avec sa communauté ?
- Rétérer les remerciements pour la contribution ;
 - Solliciter une recommandation pour la réalisation d'entretiens avec d'autres participants de la communauté (d'autres membres centraux, membres périphériques)

Annexe 8 : Liste des entretiens réalisés

Marque	N° de l'entretien	Profil de l'interviewé	Expérience	Durée en minutes
Sosh	Entretien 1	Responsable Direction réseaux sociaux et communauté de Sosh	9 ans	70
	Entretien 2	Responsable de la communauté Sosh	8 ans	50
	Entretien 3	Webconseiller Orange et Sosh	6 mois	41
	Entretien 4	Ancien responsable de la communauté Sosh	10 ans	65
	Entretien 5	Webconseiller Sosh	1 an	40
	Entretien 6	Responsable relation client	11 ans	80
	Entretien 7	Community manager Sosh	5 ans	51
	Entretien 8	Webconseiller Orange et Sosh	8 ans	55
	Entretien 9	Community manager Sosh	6 ans	48
	Entretien 10	Top contributeur Sosh	11 ans	50
	Entretien 11	Top contributeur Sosh	10 ans	45
	Entretien 12	Top contributeur Sosh	6 ans	65
	Entretien 13	Top contributeur Sosh	10 ans	55
	Entretien 14	Membre périphérique Sosh	3 ans	40
	Entretien 15	Membre périphérique Sosh	4 ans	37
	Entretien 16	Membre périphérique Sosh	3 ans	36
Darty	Entretien 17	Responsable de la communauté Darty	3 ans	75
	Entretien 18	Webconseiller Darty	2 ans	45
	Entretien 19	Webconseiller Darty	7 ans	51
	Entretien 20	Responsable marketing digital Darty	4 ans	85
	Entretien 21	Membre périphérique Darty	2 ans	35
	Entretien 22	Membre actif Darty	4 ans	55
	Entretien 23	Membre périphérique Darty	5 ans	40
	Entretien 24	Membre central Darty	5 ans	52
	Entretien 25	Membre périphérique Darty	2 ans	37
	Entretien 26	Membre central Darty	6 ans	58
Dacia	Entretien 27	Membre central Dacia	12 ans	50
	Entretien 28	Membre périphérique Dacia	5 ans	40
	Entretien 29	Chef de produit expert Dacia	10 ans	74
	Entretien 30	Chef de Service Digital & Marcom Dacia France	9 ans	57
	Entretien 31	Media Manager Dacia France	6 ans	46
	Entretien 32	Responsable de la communauté Dacia	8 ans	45
	Entretien 33	Membre central Dacia	10 ans	58
	Entretien 34	Membre périphérique Dacia	9 mois	38
	Entretien 35	Sous-traitant (fondateur)	8 ans	60

Annexe 9 : Exemple de retranscription des entretiens réalisés

Profil de l'interviewé et de son équipe

1. Pouvez-vous vous présenter ? (expériences, arrivée à Orange/Sosh et missions)

Je travaille chez Orange, à la Direction grand public. Et je travaille à la fois pour les marques Orange et Sosh sur la relation client sur les réseaux sociaux. Et c'est vraiment la relation client hein, pas la COM au sens où on l'entend. Et dans mon équipe, j'ai des *Community managers*, et puis aussi on anime la relation client avec de vrais conseillers. Et donc, on fait la relation client sur Twitter, Facebook, et puis on est responsable des sites Web que sont la communauté Orange et la communauté Sosh. Donc, on est responsable à la fois de la plateforme sur l'administration, toute la partie design, de l'expérience client, mais aussi de la vie qui s'y passe. Donc, on a du community management. Sur Sosh, on copartage l'animation avec le marketing. Et on le fait aussi bien sûr le cas échéant, parce que ce sont des forums de partage de clients, donc on y fait de la co-construction, de l'entraide. Mais, on a aussi des conseillers client qui interviennent dessus quand la communauté ne peut pas aider. Donc voilà un peu le panorama de mon activité.

Alors, moi je n'ai pas été tout le temps chez Orange. J'ai été dans d'autres boîtes avant d'arriver chez Orange. Mais quand je suis entrée chez Orange, je suis arrivée au marketing. J'ai plutôt travaillé plutôt d'ailleurs au marketing grand public, donc côté mobile. Puis, j'ai travaillé sur marketing de la fibre. Et en 2012, donc maintenant ça commence à remonter, j'en avais un peu marre du marketing parce que c'était toujours un peu la même chose, que j'ai voulu investir la partie service client.

Genèse et objectifs de la communauté Sosh

2. Pouvez-vous me raconter la genèse de Sosh et sa communauté en ligne ? (création, missions, objectifs)

Alors, je n'étais pas forcément très intéressée par le côté très opérationnel du plateau de service client, mais plus sur la partie digitale. Enfin franchement en 2012, je n'avais même pas de compte Twitter. J'étais sur Facebook comme beaucoup de monde et par compte, comme beaucoup de monde, je pense que j'utilisais des forums communautaires pour me renseigner. Voilà quand j'avais un problème sur Internet, forcément par Google j'arrivais souvent sur des Forums communautaires, mais je n'avais pas d'idées plus que ça. Et c'est aussi en 2012, même fin 2011 qu'à travers l'arrivée de la marque Sosh, que se posait la question chez Orange d'investir les canaux digitaux, social CRM, donc Twitter, Facebook et les communautés à

travers la marque Sosh même si très vite on l'a fait pour les deux marques. En fait, il était évident qu'on ne pouvait pas être sur Twitter que pour Sosh et ignorer les millions de clients qu'on avait sur Orange versus les quelques centaines de clients au démarrage de Sosh. Mais c'est vraiment avec l'arrivée de Sosh que s'est posée la question d'aller sur ces canaux-là qui étaient très peu investis par les autres marques. Enfin, on n'était pas les derniers à le faire. On était loin dans les premiers à investir ce canal et en faire de la relation client encadrée, professionnelle. Et donc c'est en moment-là que je suis arrivée effectivement. C'était vraiment le démarrage de l'activité et mes premières années, on va dire les deux premières années, ont été plutôt occupées par deux choses, enfin plusieurs choses, mais deux choses : la première c'est trouver les outils du service client pour pouvoir piloter cette activité comme il y a des outils qui pilotent l'activité téléphonique ou le *chat*. Il n'y avait rien d'industriel ou rien de nouveau. Il y avait des outils qui étaient plutôt des *Community managers* ou de la publication sur Facebook, mais rien côté service client. C'est-à-dire piloter des conseillers client avec, on va dire les indicateurs classiques de productivité de temps de réponse, de pouvoir suivre aussi ne serait-ce que concaténer un *tweet* public avec un DM [*Direct Message*] en une seule et une même conversation pour le conseiller. Alors que vu du client, il a d'un côté les trois *tweets* qui peuvent s'espacer de deux jours et puis un message privé. Et vu du client, il faut concaténer ça comme une suite de conversation sinon ça devient incompréhensible s'il doit aller chercher dans plusieurs endroits ou si c'est repris par un autre conseiller. Donc, tous ces outils vraiment adaptés à la relation client réseaux sociaux, il n'y avait pas grand-chose. Donc ça a été un des premiers besoins. Donc on a travaillé avec un partenaire qui était là pour nous et avec qui on a finalisé un peu l'expression du besoin, y compris surtout ce qui était les rapports, les statistiques ; il n'y avait rien.

Et l'autre besoin qui m'a pris pas mal, c'était de professionnaliser l'activité. C'est-à-dire que, c'est sûr qu'au début, trouver quatre, cinq conseillers volontaires et qui savent de quoi on parle, triés sur le volet, ça peut le faire. Mais quand l'activité s'est mise à se multiplier par quatre, par dix, les fils, il a fallu très vite augmenter le nombre de conseillers et avoir une vraie professionnalisation de formation, de process aussi, et d'accès aux outils internes comme les conseillers téléphoniques. Même ça, ce n'était pas si évident que ça.

Après à la marge, il y a tout ce qui est spécifique comme la gestion des buzz, des clients un peu trop leurre ou des risques de buzz, détecter des buzz qui ont été des choses hyperspécifiques et qu'on a construites un peu sur le tas et qu'on continue toujours de construire hein. C'est rare qu'une crise ressemble à une autre. Même si on est préparé, ce n'est jamais de

la même manière. Mais dans nos formations, on sensibilise les conseillers au fait qu'ils ont très vite compris le côté public-privé et les risques de parler en public ; mais, il y a la détection des buzz, savoir quand une situation est un risque de buzz parce que ça parle de sécurité, parce que c'est quelqu'un de très influent... Voilà, il y a un certain nombre de critères. Ou bien être soit même, ne pas être soit même, je parle du conseiller, est source de buzz en répondant un peu à la légère ou n'importe quoi. Donc voilà, après c'est des choses qui sont montées et y compris notre forte collaboration avec la COM forcément. Parce qu'en cas de crise, on est obligé de travailler avec eux, de leur demander, de leur soumettre des postures quant à la situation, ou eux-mêmes ont le devoir de nous informer si jamais, il y a une situation qu'ils ont détectée. Donc voilà les débuts de l'activité.

Après à partir de 2014-2015, on a continué à croître. Donc le fond de mes problèmes a été de continuer à pouvoir recruter des conseillers en interne. J'ai refusé d'externaliser, ce n'est pas « un secret », mais toutes les marques de la dimension d'Orange, Free... et même plein d'autres marques, toutes ont une partie de leur service client dans des centres externes pour des raisons de coûts. Mais on a jugé, je me suis battue pour que cette activité soit 100 % interne pour qu'on puisse garder la relation en boucle courte avec les conseillers, ce qu'on ne peut pas faire avec des centres externes. C'est des partenaires, donc je ne parle pas à un conseiller en externe, je parle à son chargé d'affaires qui va parler au manager. Donc, pour garder la boucle courte pour pouvoir agir en cas de crise, que ce soit nous qui voyons les choses et faire redescendre des postures, des consignes qui peuvent être « *ne répondez rien* », et aussi pouvoir agir rapidement pour qu'eux-mêmes nous sollicitent et voient tous les conseillers. Donc on a une soixantaine. Je peux être sollicitée, alors j'en abuse de toute façon. On ne me sollicite pas pour des questions de tous les jours, donc voilà.

Tout ce qui a suivi 2015-2016, ça a été comment continuer d'accompagner la croissance en essayant de garder un certain niveau de qualité. Et plus on a des conseillers, plus c'est compliqué forcément. On ne peut pas avoir des conseillers triés sur le volet. Quand on est à partir d'un certain volume, c'est compliqué. Voilà un petit peu en gros.

3. Quelles étaient les raisons ayant conduit la marque Sosh à s'appuyer sur sa communauté en ligne pour traiter les demandes des clients ?

Je vais plutôt parler de raison d'être. La première, elle est de répondre à des clients ; en tout cas, d'avoir des équipes qui répondent à des clients. C'est du service client donc on est là pour leur répondre.

Mais on a une autre raison d'être qui est que l'on contribue en bien ou en mal d'ailleurs finalement à l'image d'Orange. C'est-à-dire que, il ne faut pas oublier qu'on répond en public. Ou en tout cas même si on a une partie en privé pour échanger les coordonnées, on se doit de répondre en public pour montrer à tout le monde qu'on est intervenu. Si par exemple sur la communauté Sosh, et ça arrive, il y a un fil de discussion visible de tout le monde où on n'est pas intervenu, ça donne une mauvaise opinion, quand bien même on aurait traité le client ou les clients en question en privé. Donc on doit et on participe à l'image d'Orange. Donc ce qu'on dit, ce qu'on fait, il faut que ça soit exemplaire et il faut que ça soit visible. Même si le reste du traitement et la fin de l'histoire elle se passe en privé, mais on peut aussi revenir en public en disant « n'hésitez pas à me faire un retour si tout remarque » par exemple. Donc ça, c'est notre deuxième raison d'être. C'est cette contribution ou ce risque qu'on peut faire porter enfin si on peut voir le verre à moitié vide ou à moitié plein sur l'image d'Orange.

La troisième raison d'être, elle est, alors là par compte je parle plus particulièrement sur la responsabilité qu'on a dans l'équipe de deux sites communautaires qui ont plusieurs millions de visiteurs par mois : communauté Orange qui doit avoir plus de 4 000 000 de visiteurs et communauté Sosh qui est un petit peu moins de 1 000 000 de visiteurs. Là, notre raison d'être, elle est de faire que tout le contenu qui est créé sert à d'autres clients. Animer une communauté d'entraide qui aide d'autres clients même si on a une intervention en privé par des conseillers parce que ça nécessite, la communauté ne peut pas aider, ça peut arriver et ça arrive souvent. Tout ce qu'on écrit ou tout ce que la communauté écrit et c'est pour ça qu'on a des Community managers sur cette partie-là, c'est du contenu qui est référencé par Google. Et donc ça va servir à d'autres clients. Donc on a dans cette troisième raison d'être une grosse contribution d'évitement de coût pour Orange ou Sosh. Tout le contenu ou l'aide que vont trouver les personnes en allant sur la communauté, en voyant les réponses, c'est de l'évitement d'appels ou de l'évitement de *chats*. Donc on contribue fortement parce que quand on a plusieurs millions de visiteurs et quand on sent ces visiteurs, quand on a à peu près un quart qui nous disent qu'ils ont trouvé leur réponse, ça veut dire que je pourrai très bien dire : j'ai 4 000 000 de visiteurs uniques par mois, un-quart qui me disent avoir trouver la réponse. Donc ça veut dire que j'ai un quart de ces 4 000 000, donc 1 000 000 de ces contacts évités. Donc ça, c'est notre troisième raison d'être : participer à l'économie de coûts par l'évitement de contacts. Alors oui c'est de l'évitement de coûts, mais c'est aussi la satisfaction de clients. C'est-à-dire que 24 h sur 24, 7 jours sur 7, les clients ils aiment aussi se débrouiller tout seul hein ! Si je peux trouver la réponse par moi-même, je préfère. Donc non seulement on évite du contact,

mais quelque part, c'est peut-être un peu plus satisfaisant pour certains clients de trouver la réponse plutôt que de devoir subir l'appel téléphonique et qui est toujours quand même une contrainte.

La quatrième raison d'être est la dernière. Elle est dans notre capacité à détecter des signaux faibles en particulier sur les communautés, mais aussi sur Twitter dans une moindre mesure. Mais effectivement, on a des équipes qui voient finalement la globalité de ce qui se passe. Ce n'est pas un cas unique au téléphone où un conseiller va avoir un cas de clients puis il va passer à un autre, mais il va détecter un signal faible peut-être moins vite. Sur la communauté, on va avoir un fil de discussion avec un client qui va dire « c'est bizarre, je n'arrive plus à accéder au Cloud ». Et puis un deuxième cinq minutes après qui dit « moi aussi », et puis un troisième. Et ça, ça permet aux conseillers aguerris qui ont parfois le sixième sens pour dire : « il y a un truc anormal ». C'est un signal faible, il se passe un problème, on le remonte aux équipes de supervision. Et effectivement notamment sur l'assistance technique, sur les soixante et quelques Webconseillers, la moitié à peu près, je ne vais pas rentrer dans les détails, mais une petite moitié c'est de conseiller l'assistance technique Internet. C'est une toute petite équipe, mais qui sont les plus émetteurs de détection de signaux faibles par rapport aux autres équipes de l'assistance technique sur le téléphone ou le *chat*. Donc ça, c'est notre quatrième raison d'être, c'est participer à ce que nous appelons la boucle d'amélioration continue. Mais c'est parfois plus que de la boucle d'amélioration, c'est la détection de signaux faibles. Ça peut être prévenir des crises, prévenir des débuts de problèmes techniques qui peuvent être pires que ça, ou ça peut être aussi de manière plus humble, je ne sais pas, de petits caillots de clients qui en ont marre parce qu'ils n'ont pas reçu en temps et en heure le papier pour le retour de leur Box, bon ils ont fini par le recevoir. Ils n'ont pas appelé pour ça, mais ils vont témoigner sur le forum. Ou bien des clients qu'on relance, je ne sais pas. Je prends l'exemple du Covid : on a bien sûr prévenu nos clients qu'on n'allait pas les « poursuivre » s'ils n'avaient pas ramené leur matériel en boutique puisque tout était fermé. Mais une fois que le confinement a été fini, et petit à petit l'été, il y a des courriers automatiques qui ont quand même été relancés par la machine. Et du coup, beaucoup de clients qui ont dit, « mais je ne comprends pas, vous poursuivez alors qu'entre temps » bref... Et donc c'est de petites choses comme ça où on peut alerter. Voilà, donc il y a aussi des améliorations de parcours, ce n'est pas forcément que de grandes crises ou que de gros problèmes de sécurités qu'on voit, mais c'est de petites choses par un témoignage. Voilà un petit peu pour donner nos quatre raisons d'être sur ce service.

Je pense qu'au départ, c'était un peu pensé comme ça. C'est-à-dire que, donc la marque Sosh a été pensée en fin 2011, mais elle a été pensée en septembre 2011 ou quelque chose comme ça. Et effectivement, l'ADN de la marque, elle s'est vraiment créée autour de la co-construction. Et c'est vrai que c'était aussi en termes d'organisation en interne une volonté. Alors c'est une plus grosse équipe maintenant bien sûr. Mais au démarrage, mais ça reste quand même une équipe organisée comme au démarrage, c'est-à-dire sur un même plateau le marketing, les équipes techniques, le service client sont rassemblés. Il y a les personnes qui travaillent sur le digital, sur les sites Web. Mais voilà, il y a une volonté finalement de mettre ensemble les équipes et de les mettre en proximité du client sur un même plateau. Donc la communauté c'est la proximité finalement pour qu'il y ait la co-construction, mais aussi des décisions qui soient prises rapidement du fait d'un partage sur un même site, enfin un même plateau, un même étage les équipes.

4. Parlez-moi des personnes intervenant au sein de la communauté en ligne de Sosh (type d'intervenants, nombres d'intervenants, latitude d'intervention...).

Alors il y a en interne, donc chez Sosh. Donc il y a le marketing bien sûr qui interagit. C'est le marketing qui pilote et qui est garant redevable et responsable d'animer la co-construction et l'énergie autour de la co-construction. Ce n'est pas facile hein ! Il y a des moments plus faciles que d'autres. Les premières années étaient plus simples. Ça l'est moins maintenant parce que le sujet aussi marketing a beaucoup changé. On est plus dans le tarifaire et la promotion, ce qui n'est pas évident pour animer la co-construction. C'est très compliqué d'animer maintenant la co-construction sur les offres, mais il y a la co-construction sur le site Web, les parcours. Il y a quand même pas mal de choses qui sont faites. Ça, ce sont les prérogatives du marketing. Et donc au marketing, il y a effectivement une personne du Community management qui s'occupe d'animer ça.

Côté service client, donc dans mon équipe, j'ai une autre personne qui est Community manager aussi et qui doit travailler en collaboration avec le Community manager côté marketing. Lui va être plus sur la partie service client. Les deux partagent, on va dire, une même richesse que sont les Top contributeurs. Parce qu'un Top contributeur, il va avoir son mot à dire et il ne va pas mâcher ses mots sur la partie offre et co-construction, mais il va surtout aussi entraîner les autres. Donc, les Top contributeurs sont une richesse copartagée qu'il faut faire croître, fidéliser. Et puis, il y a l'aspect vraiment interaction sur la partie co-construction d'un côté et interaction sur la partie service client.

Les équipes COM [Communication] sont aussi présentes, mais beaucoup moins sur l'interaction en direct. Ils vont être très peu présents sur le site communauté.sosh.fr, dans les news. Dans les news, c'est plutôt principalement le marketing et un peu le service client. La COM va plutôt être sur l'animation sur Facebook, et un petit peu sur Twitter aussi, plus sur Facebook. Bon après, la communauté se retrouve, on a une grosse partie des Top contributeurs qui sont sur Twitter et Facebook. Mais bon, la COM va s'adresser plus largement à tous les clients à travers Facebook.

Après, on va dire fonctionnellement pour assurer la partie service client, donc on a des Webconseillers qui interviennent et qui répondent sur la partie assistance, sur la partie forum d'entraide. Les Top contributeurs interagissent parfois avec les Webconseillers pour signaler, donc il y a un mode de fonctionnement qui permet aux Top contributeurs d'utiliser leur passe-droit pour faire que les Webconseillers interviennent en priorité sur des personnes du forum. Donc ils aident à identifier des personnes qu'on n'aurait pas prises en charge assez rapidement ou qui sont dans l'urgence. Donc il y a quand même une interaction entre les Top contributeurs et les Webconseillers. On va dire que c'est parti un peu des droits acquis par les Top contributeurs.

On a des équipes de modérateurs qui sont là pour, comme leur nom l'indique comme dans tout forum communautaire, enlever les insultes, traiter les problèmes de cours d'école entre les membres et même entre Top contributeurs. Voilà un petit peu pour les macro-intervenants.

Les intervenants externes

Après on est dans les Top contributeurs. On est dans les contributeurs externes avec tout un jeu de gamification qui est fait, avec les nouveaux intervenants qui gagnent des points, etc. Il y a ceux qui interviennent régulièrement et puis après, il y a l'ultime rang qui est le Top contributeur qui doivent être si je ne dis pas de bêtises une vingtaine à peu près à ce que je sache. Et donc, arrivés à ce rang ultime, ils sont un peu privilégiés, ils peuvent faire partie de rencontres. Et on est plutôt sur des rencontres en vidéo actuellement. On n'a pas fait de rencontres physiques en 2020. Et puis, ils sont animés sur des ateliers de co-construction aussi voilà. Donc il y a ce rang ultime et puis en dessous un tas de rang, enfin il y a des rangs intermédiaires que je maîtrise moins parce que c'est plus les Community managers qui gèrent le *ranking* dans la plateforme. Voilà donc ça, ce sont les intervenants externes et reconnus.

Pour être Top contributeur, il faut être client. Et le rang de Top contributeur, il ne se fait pas automatiquement. Il s'acquiert par décision du marketing et du service client sur un certain nombre de critères. Il faut forcément être client. En dessous, tout le jeu de gamification, le gain de badge, etc., on va dire que ça se fait automatiquement. Après il y a des badges qu'on peut mettre manuellement, mais en tout cas, on ne vérifie pas si la personne est cliente ou pas. Elle a pu être cliente chez nous et partir. Bon ! donc ce n'est pas un détracteur de toute façon. Et puis, on a plein de personnes qui viennent créer un compte qui sont des détracteurs, mais il y a peu de chances qu'ils deviennent Top contributeurs, enfin qu'ils arrivent à avoir les rangs de contributeurs actifs...

Participation des clients abonnés

5. Est-ce que la marque Sosh a délimité *ex-ante* un périmètre d'action à sa communauté ?

Ça reste une communauté qui est très déjà en tout cas centrée sur la plateforme. C'est-à-dire que la communauté sort peu de communauté.sosh.fr. Quelques-uns sont présents sur Twitter et interviennent, mais ce n'est pas une volonté. En tout cas le marketing ne les anime pas plus que ça sur Twitter. Puis pareil sur Facebook, ou finalement on va parler plutôt de la communauté de clients, mais pas les Top contributeurs. Et il n'y a pas d'actions, enfin la communauté ne fait rien sur Facebook et ne l'anime pas en langage. Ça c'est sûr, mais on ne fait pas grandes choses. Après, dans la plateforme, il y a des choses qui sont faites autour des tests de mobiles. Donc on l'emmène à faire des tests de mobiles. Ou alors, mais là on est plus sur des rencontres physiques ou digitales, mais qui sont plus des animations faites avec des chefs de produit, des responsables de l'assistance. On les fait partager des évolutions, des choses comme ça.

Notre communauté est peu présente du coup, elle n'est pas fortement influente sur la partie prospect. Ça pour le coup, on a tenté à un moment donné, on avait essayé du *chat* communautaire sur les pages boutique, e-boutique (donc dans la boutique sosh.fr). On avait tenté, comme il y a sur certains sites hein, du *chat* communautaire. Donc on déportait nos membres, Top membres ou pas hein peu importe, avec la possibilité d'aller discuter avec des prospects dans la boutique, poser des questions. Ça n'a pas vraiment marché. On avait quand même deux ou trois personnes qui ne faisaient que ça. Alors, on le fait toujours bénévolement, on ne rémunère pas la communauté. Je sais que sur des sites marchands qui n'ont pas les moyens d'avoir du service client *chat* etc., ils sont plutôt partis sur des modèles de rémunération de communautés de clients qui font ça pour gagner 0,50 euro chaque réponse. Nous, on ne le fait

pas. Donc il y avait quelques Top membres qui ont adoré répondre à des questions du client. Mais le problème c'est que même en mettant un panneau que ce n'était pas la marque Sosh qui répondait, mais des personnes clients comme eux, même ça, en fait les gens interpellaient et parlaient mal aux personnes comme si c'était les gens du service client quoi ! Donc on a laissé cette expérience de côté. C'est vrai que la communauté est fortement contributrice de la marque, elle donne une image de la marque qui prouve que voilà on écoute nos clients, elle aide beaucoup les clients. Elle n'est pas tellement influente sur les prospects enfin sur la partie pure business. Elle va être influente en termes d'image et encore, mais elle interagit très peu voire pas du tout avec les prospects.

6. Factuellement, sur quels types de demandes la communauté Sosh est amenée à intervenir le plus ?

Tout type de question client. C'est vraiment très varié hein ! Ils interviennent un peu sur tout. Alors il y a des fois leur intervention, elle n'est pas dingue : elle est de dire « allez sur tel lien vous allez avoir un *chateur* ». On va se dire merci super, ça ne va pas aider les autres.

D'autres fois, elles donnent vraiment du contenu en disant « pour pouvoir rétracter votre assurance, allez sur ce lien là, tout est expliqué dans la FAC [*Frequently Asked Questions*], il suffit de faire ça... ». Donc là, non seulement elle donne le lien de la FAC, mais en plus elle crée un contenu référencé qui pourra aider. On a à peu près 70 % voire 80 % de notre trafic qui vient de Google quand même. Donc, on a intérêt à avoir du contenu référencé, du contenu utile sinon on sert de robot et ce n'est pas très bien pour les clients. Donc ils répondent un peu à tout, ou bien ils disent « voilà un Webconseiller va vous répondre ». Donc ça c'est quand eux même agitent leurs jokers pour faire intervenir un Webconseiller en priorité.

Parfois, ils agissent pour faire patienter les clients en disant « oui j'ai déplacé votre fil (donc ils ont le droit de pouvoir déplacer des fils), j'ai déplacé votre fil sur ce fil de discussion parce que ce sujet est déjà ce fil de discussion. Ce n'est pas la peine d'en créer et puis on va attendre lundi que l'équipe Sosh soit de retour pour résoudre le problème ». Donc c'est très varié.

7. Avez-vous observé une évolution depuis la création de la plateforme des thématiques abordées ?

Au fait, comme souvent on a eu des problèmes sur le *chat* et/ou de joignabilité du *chat*, on a des fils de discussion qui n'apportent pas, qui sont bien référencés. Au fait, le problème de fond c'est le référencement des fils de discussion qui sont énormément consultés et donc

énormément référencés et pour lesquels on n'apporte pas grand-chose. Et le principal c'est comment contacter Sosh par *chat* par exemple. Comment contacter un *chateur* ? Donc le *chat* c'est plus, c'est la vignette de *chat* qu'on va avoir dans l'assistance et qui est plus voilà du service client masse. Sur le forum d'entraide, les Webconseillers, on distingue bien les Webconseillers des *chateurs*. Les Webconseillers ne vont pas intervenir systématiquement et tout de suite. Et du coup, il y a beaucoup de clients qui eux arrivent sur le forum parce qu'ils voulaient avoir un *chateur*. Ils n'arrivent pas à l'avoir. Et du coup, ils s'en plaignent sur le forum. Et du coup, c'est un sujet un peu stérile parce que c'est un fil de discussion dont le référencement n'a pas de contenu particulier puisque c'est pour tout sujet. Donc ça n'emmène pas d'aide aux autres. Enfin, je préfère les fils de discussion qui vont s'intituler « comment rétracter mon assurance ? » ; au moins là le sujet et le contenu sont clairs. Même s'il y a plusieurs clients qui viennent, au moins la thématique elle est claire. Qu'on intervienne ou qu'on donne un lien dans les FAC, c'est propre. Mais sur comment contacter le *chat*, ce n'est pas génial. Mais ce sont des fils de discussion les plus consultés et ce n'est pas très positif aussi parce que derrière, ça donne une image de manque de joignabilité de la marque à tort ou à raison. Et ça, c'est vrai que ce n'était pas encore le cas au début peut-être qu'on avait des équipes de *chat* qui étaient plutôt surdimensionnées et maintenant elles sont peut-être un peu sous-dimensionnées.

Dispositifs de contrôle

8. Parlez-moi des dispositifs de veille au sein de la communauté en ligne de Sosh.

Alors il y a des dispositifs manuels : les Webconseillers, les modérateurs, les Community managers forcément et les Top contributeurs qui peuvent nous alerter. Donc ça, on va dire que c'est le dispositif manuel et qui marche très bien plus sur Sosh d'ailleurs que sur la communauté Orange. Et après on a des outils de veille qui aspirent tout le contenu écrit, privé aussi. Donc on a la partie publique, mais aussi la partie privée. Et maintenant, on y ajoute non seulement la communauté, mais aussi les tweets, Facebook, le *chat*. Donc on a une plateforme qui aspire tout le contenu des réseaux sociaux de nos marques. Enfin, pas tous les réseaux sociaux du monde, mais centrés sur nos comptes Twitter Orange, Sosh, nos pages Facebook Orange et Sosh, nos deux communautés, le *chat* Orange et Sosh, et vraiment aussi les DM de Twitter, Messenger... Et c'est une plateforme qui analyse le contenu sémantique. Ça fait quand même un bout de temps maintenant qu'on l'a, mais au démarrage on a travaillé sur la catégorisation sur une soixantaine de motifs service client (déplacement de techniciens, LiveBox), fin des choses vraiment propres à nos métiers, mais qui sont scindées en une

soixantaine de motifs et qui permet de suivre l'évolution, de voir la tonalité même si ce n'est pas le truc qu'on regarde le plus la tonalité. Et puis, c'est aussi un outil qui permet d'actionner de la veille, de l'alerting. Puisque comme il aspire en temps quasi réel, on a aussi la possibilité d'avoir de l'alerte sur des choses qu'on pense à regarder. On n'a pas mis d'alertes sur tout sinon on aurait tout le temps tout des notifications. Trop d'alertes de toute façon tueraient la surveillance et la vision sur certains sujets autour de la sécurité ou des sujets qu'on peut anticiper parce qu'on sait que par exemple l'iPhone 12 Pro, tous les ans on sait que les précommandes, c'est des problèmes, les livraisons c'est des problèmes. Voilà, il y a tout le temps la même chose, donc ça, on peut les anticiper. Et puis on va les suivre en temps réel, on va être alerté si les seuils de verbatims dépassent les seuils habituels. Et aussi ça permet de donner en interne de la visibilité par exemple en cas de crises sur la part de voie que va prendre cette crise et à partir de quand elle va diminuer et/ou à partir de quand elle avait commencé sans qu'on la voie, etc. Donc là on utilise un outil Viavoo, mais il y en a d'autres hein.

La COM fait de la surveillance, mais plus large, toute la partie publique du Web y compris la presse digitale, des choses comme ça. Ils n'utilisent pas le même outil que nous, mais on va dire fonctionnellement ont un lien commun, mais eux ils n'ont pas la partie privée, ils n'ont pas le *chat*. Ils n'ont pas tout l'écrit service client, ils ont que la partie publique, mais au sens large du Web. Ce sont des outils qui se ressemblent.

On est deux grosses entités, la partie COM et la partie service client qui faisons de la veille de ce qui se dit. Que ce soit la veille de l'écrit, de tout l'écrit privé ou public ou que ce soit la veille du Web, mais uniquement la partie visible, mais de tout le Web du coup.

Question spontanée : Comment est-ce que la marque s'assure-t-elle que les intervenants externes donnent bien des informations qui soient réelles et qui soient justes ?

Ils peuvent dire des bêtises hein ! Alors les Top contributeurs vont dire des choses qu'ils savent ou qu'on leur a données. Alors, on ne leur donne pas des informations confidentielles, mais on va les informer plus en détail ou quelques heures avant un lancement. On a eu des problèmes au tout début avec les Top contributeurs Sosh. Il y en avait certains qui avaient des blogs et du coup là, ils ne jouaient pas le jeu. Parce qu'en fait quand on a un blog avec de la pub et qu'on essaie de se faire rémunérer avec le trafic de son blog... Et donc, on a viré un ou deux Top contributeurs comme ça qui avaient vendu des exclusivités alors qu'on leur avait dit de ne pas en parler. Bon il y avait d'autres types hein ! Donc maintenant ils sont informés quelques minutes ou quelques heures avant, mais ils sont informés quand même. Mais pas trop

longtemps en avance parce qu'ils ne tiennent pas leur langue. Mais bon après ils ne racontent pas, enfin à la marge on va dire qu'ils ne sont pas censés raconter des bêtises.

Après on a des clients qui peuvent raconter du n'importe quoi. Alors après on a des clients qui sont dans la pure diffamation, mais qui sont juste là pour dire « Orange vous êtes des voleurs. Et puis quand on veut rentrer en contact avec eux, ils ne nous donnent pas les coordonnées ». Donc on est à la limite du troll qui n'arrête pas et finalement, il n'y a rien derrière. On est dans la diffamation, donc là c'est un sujet un peu compliqué, mais qu'on gère.

Après on a des clients qui peuvent se tromper et donner des informations incomplètes ou pas tout à fait exactes. Donc, alors si c'est juste sur Twitter, c'est tellement instantané que ce n'est pas évident, mais par compte sur les communautés, comme on est là pour créer du contenu qui peut servir, les Webconseillers vont intervenir en disant « merci pour l'information, mais je vais me permettre d'ajouter un complément ». Ce qu'on dit aux Webconseillers, c'est de ne jamais contredire, sauf si c'est totalement faux, mais on doit remercier un client d'avoir aidé un autre. Et si ce n'est pas tout à fait exact, c'est de le dire avec élégance, dire voilà « je vais me permettre de compléter... » ou « en effet, le mieux c'est que vous fassiez plutôt ça... ». Là, on est dans le cas où il faut corriger, mais effectivement en restant gentil avec celui qui a essayé d'aider, mais qui n'a peut-être pas donné toutes les informations.

Après en dernier ressort, on a une autre catégorie de population qui peut nous poser des problèmes, c'est des salariés qui répondent en tant que contributeur lambda. Ils ont le droit. Après tout, déjà tout salarié peut être client et a le droit de témoigner en tant que client. Nous on indique en interne que quand on est salarié vaut mieux pas le dire, enfin il peut le dire du moment où qu'il n'insulte pas son entreprise ou qu'il ne raconte pas des choses fausses. Sinon, on rentre dans des situations qui sont du domaine juridique. Il ne suffit pas de dire que ces propos n'engagent que moi pour être protégé juridiquement, mais ça, c'est un autre sujet. Donc, ça a pu nous arriver d'avoir des salariés de ce genre. Mais on va avoir des salariés qui vont être bienveillants, qui vont vouloir aider, mais qui malheureusement oublient qu'il y a des conseillers qui sont là et qu'eux ce n'est pas leur travail. Mais ils disent à un client « donnez-moi vos coordonnées en privé », même à titre de salarié ce n'est pas son job. Et si jamais ça se passe mal pour le client et que le client poursuit Orange, et bien, Orange pourrait le poursuivre. Donc voilà, on peut avoir ce genre de salariés qui sont dans une démarche bienveillante ou bien qui vont dire ou donner des informations qui sont des informations internes qui ne sont pas à donner. Sur bienveillance ou naïveté ou bêtise du style, mais non moi je sais très bien, en interne de toute façon quand on dit ça, ça ne veut pas dire que le technicien il va vraiment passer, mais

non, mais pourquoi il a dit ça ? Donc il y a des salariés parfois qui par bienveillance, mais qui ont débordé de leur rôle, ils n'ont pas à le faire ou par bêtise, écrivent des choses qu'ils ne devraient pas faire ou écrire. Et bien on a plein de salariés qui sont des contributeurs. Alors, on n'a pas de Top contributeurs salariés. Un Top contributeur, il est client, mais pas salarié, sinon il n'est pas un Top contributeur. Surtout s'il passe ses journées à aider les autres, ça peut poser un problème. Enfin il y aura un problème. En ce moment, il faudra qu'il devienne un conseiller, il faut qu'il change de job. Mais voilà, après il y a plein d'autres salariés qui peuvent aider le soir. Et en général, la plupart savent où s'arrête leur rôle de salarié et où commence leur rôle de contributeur éclairé par leur connaissance des produits et services comme les clients quoi !

9. Pouvez-vous me raconter une situation de GRC dans la communauté Sosh qui a nécessité la mise en place d'une sanction et une autre qui a valu une récompense ?

La sanction, par exemple le Top contributeur qui a vendu la mèche hein forcément ! Après, toujours dans les sanctions, mais moindre, c'est le Top contributeur qui devient un *hater* parce que soit pour des raisons personnelles à cause d'un autre contributeur, soit parce qu'il en a marre de la marque et qui du jour au lendemain se met à dire des choses. C'est toujours compliqué parce que les clients ont le droit de s'exprimer et dire qu'ils ne sont pas contents. Donc on ne peut pas censurer les personnes pas contentes. De toute façon dans un forum d'entraide, ce n'est que des gens pas contents. On n'a pas des gens qui viennent dire « c'est formidable, ça y est, j'ai la fibre et je voudrais témoigner... ». Donc on a que des gens qui ne sont pas contents. Un Top contributeur qui peut tout d'un coup changer un peu de tonalité, il va falloir avoir une discussion avec lui. Après, on a des contributeurs qu'on est obligé, mais ça, c'est la vie de tous les jours sur les forums bien sûr, des personnes qui se créent un pseudo et qui insultent tout le monde ou qui tentent de faire autres choses... Une fois, on a eu une personne qui a publié plein de posts et qui a mis des liens de téléchargement de films. Et du coup le temps qu'on s'en rende compte, c'était un peu ennuyeux parce que du coup on héberge du contenu, on participe à l'hébergement de contenu illégal même si on ne l'héberge pas physiquement. Donc on peut être sanctionné. Et très vite, il a fallu supprimer son compte, mais il en recréait un autre. On a beau le bannir de la communauté, il revenait tout le temps. Donc il a fallu agir encore plus fort en travaillant sur l'adresse IP, mais ce n'était pas suffisant. Il a fallu faire une surveillance. Là on est dans le cas extrême, on n'en a pas tous les jours, mais ça arrive.

Après les récompenses, les grosses récompenses c'est l'accession, mais là ça se construit au fur et à mesure sur plusieurs mois au rang de Top contributeur par rapport à la qualité des

interventions et la quantité des interventions. Et entre les deux la récompense, c'est les badges, des choses comme ça, des testeurs.

Question spontanée : quand vous parlez de qualité d'intervention, à quoi faites-vous référence ?

La qualité d'intervention, c'est vraiment quelqu'un qui a aidé sur du contenu. C'est le type de réponse que la personne fait. C'est-à-dire qu'elle accompagne vraiment. J'ai donné comme exemple tout à l'heure, elle sait où se trouvent toutes les informations du site et elle va donner les bons liens en plus en les enrichissant d'un contenu dans son message qui va permettre le référencement. On est dans le bloc de la personne qui l'accompagne en disant « pour pouvoir faire ça, vous allez sur cette FAC, vous remplissez ça et vous verrez ». Et puis il y a ceux qui sont des *geeks* techniques. Ça, c'est presque plus chez Orange, on va plus les trouver chez Orange que plus que chez Sosh et qui sont hyper pointus sur le raccordement Wifi de la Xbox, etc. Et là, la richesse de leur contenu, c'est vraiment leur compétence technique de paramétrage, d'expérience : « Moi j'ai vu si vous mettez le Wifi 5G Hertz et que vous mettez bien deux noms différents, ça va le faire », « Ah bah le mail c'est plutôt POP3 que machin IMAP » vis-versa. Là, on est dans le contenu, un savoir qui est complémentaire aux équipes des conseillers parce que les Webconseillers ne vont pas aider sur du raccordement Xbox par exemple, ou l'imprimante ou les objets de nautiques qui sont tellement nombreux. Donc là aussi ça fait partie de la qualité des interventions qui va servir à d'autres.

Après, il y a le volume bien sûr, mais en général, quand une personne fait des interventions de qualité, très vite derrière c'est des personnes qui interviennent beaucoup, qui mettent des *likes* sur les posts des autres, qui aident à approuver des solutions pour que les fils de discussion soient encore plus clairs. Effectivement, qualité et volume, après un Top contributeur, ça va de pair aussi qu'il doit être accepté par les autres Top contributeurs et vis-versa. Il y a aussi l'attitude, une posture, une acceptation entre Top contributeurs. Il y a des fois où entre deux Top contributeurs, ça ne le fera pas quoi ! Parce que sur Orange il y a eu des fois où deux Top contributeurs ne pouvaient pas se supporter. Ça a posé un problème parce qu'il fallait en choisir l'un ou l'autre point de vue sur des sujets hyper-pointus sur du paramétrage de mails, des trucs qui sont très pointus techniquement avec deux philosophies différentes, ou qui partait dans des délires sur les risques de sécurité, enfin ils se gueulaient quoi ! Donc là, ça peut poser un problème, ce n'est pas toujours facile à gérer.

10. Pour finir, d'après vous quelles sont les améliorations qui vous semblent utiles à apporter à la GRC par la communauté Sosh (du côté de la marque et de la communauté) ?

La communauté, son problème, c'est qu'elle tourne un peu en rond parce que derrière les sujets d'entraide, vu que ce n'est que de la promo ; j'exagère ce n'est pas que de la promo, mais c'est quand même une marque qui est très drivée par des offres promotionnelles avec un champ d'option qui est assez fini parce c'est une offre qui recherche la simplicité. Et c'est un peu le paradoxe. En fait plus une marque est simple pour éviter les problèmes, moins des contributeurs vont s'y retrouver quelque part. Donc c'est un peu « si on avait zéro problème, est-ce qu'on aurait une communauté ? » Heureusement chez Sosh, on n'a pas zéro problème. Donc il y a une communauté quand même ; mais parfois, faute de sujets techniques... Voilà sur Sosh, on n'aura pas de sujets sur « est-ce qu'on va vous animer autour de la co-construction de la Box ? ». Ce n'est pas ça les sujets Sosh parce qu'à la limite si on le faisait ou si on devait le faire c'est plutôt la marque Orange qui va driver des sujets *hard*. Du coup, ça veut dire que pour pouvoir animer une communauté où finalement le produit vendu, il y a peu de discussions sur le produit vendu, il faut beaucoup l'animer sur plein d'autres choses pour la maintenir, la fidéliser et l'intéresser et qu'elle crée du contenu et qu'elle continue d'aider. Donc ça c'est vraiment la difficulté Sosh, alors qu'à la limite la communauté Orange, je ne dis pas que sur la communauté Orange c'est tout rose et ça se passe bien, mais finalement elle est beaucoup plus autoactive. Parce que les sujets sont riches, nombreux. Il y a beaucoup de sujets techniques sur le produit. Finalement, ce n'est pas que l'offre, ce n'est pas que le prix du forfait, il y a beaucoup de prix du forfait, il y a toutes les offres support du démotique, des services banques, la LiveBox aussi, la partie télé. On va plus discuter de la partie télé, des services télé que sur Sosh. Donc la communauté Orange, elle se remplit assez facilement. Elle ne s'amaine pas de la même manière presque pas toute seule non plus, mais ce n'est pas pareil. Sur Sosh, ça nécessite beaucoup plus d'énergie et d'aller les emmener sur des sujets qui sont plus de sujets de co-construction, mais autour du site, autour des parcours... Il faut plus rentrer en relation avec elle pour la tenir quoi !

Annexe 10 : Extrait de la grille de codage des données

Unités de sens	Sous-catégories	Catégories	Thèmes
<p>« Si moi [le responsable de la communauté], j'ai X qui me demandent, "ce produit m'intéresse, est-ce qu'il est bien ?" Là-dessus, moi je ne vais pas répondre parce que là, on parle d'expérience client. [...] parce qu'on n'a pas pour vocation de donner notre avis personnel ou de valoriser certaines marques. C'est le rôle des clients » (E17)</p>	<p>Les membres interviennent pour donner leurs avis sur les produits (dans l'aide au choix)</p>		
<p>« Donc la latitude d'intervention dans la communauté, c'est le SAV parce qu'on est la communauté SAV, on donne des informations sur les contenus » (E18). « Mais après, en règle générale, il n'y a pas une demande qui est plus prenante que les autres. Les gens, ils ont toujours des soucis soit par rapport à leur Internet, soit par rapport à leur offre mobile. Ils ont des problèmes : ça peut être un souci de livraison ou ça peut être une question, quelque chose qu'ils n'arrivent pas à installer » (E3).</p>	<p>Les interventions des membres concernent les SAV</p>	<p>Les demandes client sur lesquelles les membres de la communauté sont amenés à contribuer</p>	<p>Une délégation partielle de la GRC à la communauté de marque en ligne</p>
<p>« C'est-à-dire que les clients qui avaient un besoin, qui avaient une question, qui avaient une réclamation venaient sur le forum [...], ça va être "je ne comprends pas ma dernière facture, pourquoi ce montant ?" ; ça va être "j'ai un message d'erreur quand je regarde la télé avec l'abonnement Sosh"... » (E4)</p>	<p>Les interventions des membres concernent les réclamations</p>		
<p>« Nous [Sosh] on n'a pas vraiment mis de limites concernant les sujets qui pourraient être abordés à l'exception de ceux qui sont proscrits par les conditions d'utilisation de la communauté » (E6). « Ils [les membres] interviennent un peu sur tout. Alors, il y a des fois leur intervention, n'est pas dingue : elle est de dire "allez sur tel lien, vous allez avoir un chatteur" » (E1).</p>	<p>Les membres de la communauté Sosh interviennent sur quasiment tout type de questions des autres membres</p>		

<p>« Ça me [Webconseiller chef de produit] plaisait beaucoup pour faire intervenir la communauté dans l'ensemble de ce qu'on appelle le Customer pass, donc le cheminement du client. En fait on avait identifié tout le cheminement depuis le moment où l'idée arrive dans sa tête, ils commencent à se renseigner sur les réseaux sociaux (donc on a un petit peu parlé là de notre site Dacia France où les gens finalement ils vont voir ce qui se passe de quoi ça retourne. Ils vont sur Facebook, et cetera), ils vont manager une concession, ils réfléchissent, ils demandent à leur famille, et cetera, et ensuite, ils retournent dans la concession et ensuite ils achètent la voiture. Une fois que la voiture est achetée, il continue à être des clients. Ils vont en après-vente, et cetera. Donc on avait identifié tout ça et on s'était dit à quel moment la communauté peut intervenir ? La communauté peut intervenir à finalement à tous les points, sauf le moment où le client est dans l'affaire et même ça. » (E29)</p>	<p>Les membres de la communauté Dacia interviennent quasiment à tous les niveaux de la vie du client depuis la manifestation de son besoin jusqu'au SAV</p>		
<p>« Quelques personnes demandant des informations (sur leur facture par exemple) pensent parfois que les membres apportant leur aide ont accès aux dossiers clients. Or cela n'est pas le cas » (E8)</p> <p>« Normalement, et sauf problèmes particuliers, il n'y a que les Webconseillers qui demandent vos infos (nom, adresse, mail, numéro de téléphone). Je [Top contributeur] n'ai pas connaissance qu'il y ait eu demande de codes d'accès et d'ailleurs pour accéder à ton dossier ils n'en ont pas besoin ». (E10)</p>	<p>Les membres de la communauté n'interviennent pas sur les demandes faisant intervenir les données personnelles</p>	<p>Les activités réservées aux employés de la marque : les membres de la communauté ne sont pas sollicités pour les activités de sensibles (gestions des activités nécessitant la gestion des données personnelles, réclamations des clients très mécontents, prospection)</p>	
<p>« Notre [Sosh] communauté est peu présente du coup, elle n'est pas fortement influente sur la partie prospect. Ça pour le coup, on a tenté à un moment donné, on avait</p>	<p>La communauté Sosh n'intervient pas sur la prospection de nouveaux clients</p>		

<p><i>essayé du chat communautaire sur les pages boutique, donc e-boutique (dans la boutique sosh.fr). On avait tenté, comme il y a sur certains sites bein, du chat communautaire. Ça n'a pas vraiment marché. [...] Elle n'est pas tellement influente sur les prospects, enfin sur la partie pur business. Elle interagit très peu, voire pas du tout avec les prospects» (E1)</i></p>			
<p><i>« Alors parfois, la réponse ne plaît pas, je [Webconseiller chef de produit] peux le dire, c'est déjà arrivé. Mais dans ce cas-là, on ne le traite pas à travers les réseaux. On [Dacia] prend contact avec la personne directement quand on voit qu'il y a un vrai problème. C'est arrivé avec un client qui avait acheté deux Springs, donc qui était plutôt fan et qui avait un vrai problème et qui était vraiment très très en colère. Bah on essaye de trouver une solution ensemble» (E27)</i></p> <p><i>« Néanmoins, si quelqu'un n'est pas content de la marque Dacia, parce que notamment il a eu un problème avec Dacia, bien sûr qu'il a le droit de s'exprimer sur les différentes plateformes. Donc, là généralement, ce qu'on fait, c'est qu'il est recontacté en messagerie privée, donc par notre modérateur, notamment sur les réseaux sociaux pour essayer de bien comprendre son problème et puis surtout de l'orienter vers notre service relations qui sera beaucoup plus à même de régler son problème» (E28).</i></p>	<p>Les plaintes client ne sont pas traitées par le canal de la communauté Dacia et de ses membres</p>		
<p><i>« Donc le groupe est constitué d'une quinzaine de personnes ; mais en actif je pense qu'on pourrait plutôt dire 4 personnes, qui ne sont pas des salariés d'Orange [maison mère de Sosh] [...] et qui donc répondent aux clients, les orientent et également peuvent être sollicités côté Sosh pour travailler sur des sujets de co-construction ou pour écrire des articles s'ils le souhaitent. Donc ça, c'est avec les Top contributeurs» (E2).</i></p>	<p>Les membres de la communauté ne sont pas rémunérés pour leurs contributions à la relation client</p>		<p>Une délégation partenariale de la GRC à la communauté de marque en ligne</p>

<p>« Concernant les récompenses, on [Darty] ne rémunère pas les clients qui interviennent sur la communauté. Les récompenses, il n'y en a pas vraiment » (E18)</p>			
<p>« Les Top contributeurs sont des personnes qui sont bénévoles et du coup qui ont envie d'aider la communauté » (E3)</p> <p>« [L'intervention des clients sur la communauté] c'est vraiment de l'entraide, du volontariat » (E18).</p> <p>« Donc en fait déjà [la communauté] c'est une communauté de volontaires ; donc ça, c'est important puisque ce n'est pas forcé par la marque » (E19)</p>	<p>Les membres de la communauté sont considérés comme des bénévoles au service de la marque qui contribuent à la relation client</p>		
<p>« Il s'agit surtout du choix de certains membres de partager leurs domaines de prédilections. Si vous avez un souci avec votre dernier iPhone, un membre possédant ce genre d'équipement sera certainement plus pertinent et plus à même de vous aider. Vous porterez donc certainement plus d'attention à sa réponse en sachant qu'il possède le même téléphone que vous. Même chose pour les forfaits » (E9)</p> <p>« S'appuyer sur les clients, ça fédère un peu : on peut avoir plus confiance avec une personne qui est cliente qu'avec une personne interne à l'entreprise » (E3)</p> <p>« Ça [la communauté Darty] montre quand même que la voix des utilisateurs est peut-être prépondérante en tout cas que celle d'un expert qui va s'exprimer sur un quelconque média » (E20)</p>	<p>Les clients sont mieux placés pour parler de la qualité des produits à leurs pairs que sont les autres clients</p>	<p>La relation client gérée par la communauté de marque permet de crédibiliser la qualité des offres de la marque</p>	<p>un enjeu d'efficacité commerciale de la délégation de la GRC pour la marque</p>
<p>« Le but ce n'était pas que les conseillers répondent tout de suite, c'était vraiment que les autres clients d'abord leur répondent en disant "est-ce que tu as essayé d'éteindre ton téléphone" ou les choses comme ça. [...] Donc il y avait des consignes hein ! par exemple moi je disais aux conseillers de ne pas répondre avant une demi-journée. Le but ce n'était pas d'étouffer les clients dans le</p>	<p>Les employés de la marque laissent les membres de la communauté répondre en premier à leurs pairs</p>		

<p>sens où si on intervenait trop vite, le client il se disait “ça ne sert à rien que j’aide, il y a des conseillers derrière, il y a des professionnels derrière”. » (E4)</p>			
<p>« On [l'équipe Sosh] contribue en bien ou en mal d'ailleurs finalement à l'image d'Orange. C'est-à-dire que, il ne faut pas oublier qu'on répond en public. [...] on se doit de répondre en public pour montrer à tout le monde qu'on est intervenu. Si par exemple sur la communauté Sosh, et ça arrive, il y a un fil de discussion visible de tout le monde où on n'est pas intervenu, ça donne une mauvaise opinion, quand bien même on aurait traité le client ou les clients en question en privé. Donc on doit et on participe à l'image d'Orange. Donc ce qu'on dit, ce qu'on fait, il faut que ça soit exemplaire et il faut que ça soit visible. [...] Donc ça, c'est notre deuxième raison d'être. C'est cette contribution ou ce risque qu'on peut faire porter enfin si on peut voir le verre à moitié vide ou à moitié plein sur l'image d'Orange. [...] Elle [la communauté] va être influente en termes d'image et encore » (E1)</p> <p>« Donc elles [les interventions des membres de la communauté] contribuent à faire en sorte que cette marque ait une bonne image auprès de la communauté de consommateurs » (E21)</p>	<p>La relation client par la communauté permet de contribuer à la construction l'image de la marque</p>		
<p>« Donc là, non seulement elles [les interventions des membres de la communauté] donnent le lien de la FAC, mais en plus elle crée un contenu référencable qui pourra aider. [...] On [l'équipe Sosh] a à peu près 70 % voire 80 % de notre trafic qui vient de Google quand même. Donc on a intérêt à avoir du contenu utile et référencé, sinon on sert de robot et ce n'est pas très bien pour les clients » (E1)</p> <p>« Le 2e point [en s'appuyant sur la communauté], c'est qu'il y a une valeur qui est celle du référencement [...]. Rien n'est plus important que le langage naturel. Si je</p>	<p>La raison d'être de la communauté est de créer du contenu référencable naturellement sur Internet et qui aide d'autres clients</p>	<p>La relation client gérée par la communauté est un moyen d'optimiser le référencement naturel de l'offre de la marque pour contribuer au mieux à la satisfaction des clients</p>	

<p><i>[le responsable de la communauté] laisse un de mes techniciens parler sur Internet, il va te dire : “Eh bien, c’est la goulotte de ton lave-linge qui est percée”. Alors qu’en fin de compte les gens ils vont peut-être, te dire que c’est le joint de ta machine à laver. Les autres ont peut-être des lave-linges et donc en fin de compte, je laisse les gens discuter avec leur langage à eux. [...] On va avoir une discussion avec les termes qui vont leur venir à l’esprit et moi, c’est ces termes-là qui sont essentiels parce qu’ils seront riches.» (E17)</i></p>			
<p>Déjà si on parle de seulement aller donc consulter, toute personne qui dispose d’un accès Internet peut aller consulter la communauté Sosh. [...] Elle est visible de tous. Pour consulter la communauté, il n’est pas nécessaire d’être client Sosh. (E2)</p>	<p>Tout le monde peut accéder à la communauté Sosh et consulter les fils de discussion disponibles sur le site de la communauté</p>		
<p>« Alors oui [la raison d’être de la communauté] [...] c’est aussi la satisfaction des clients ; c’est-à-dire que 24 h sur 24, 7 jours sur 7, les clients aiment aussi se débrouiller tout seul hein ! Si je peux trouver la réponse par moi-même, je préfère. Donc [...] quelque part, c’est peut-être un peu plus satisfaisant pour certains clients de trouver la réponse plutôt que de devoir subir l’appel téléphonique et qui est toujours quand même une contrainte » (E1)</p> <p>« Ouais, c’est un sentiment de satisfaction, c’est déjà bien parce que moi [membre peu actif], j’ai eu recours au fait [à la communauté] parce que mon problème il ne pouvait pas être réglé. Moi, j’ai compris mon problème parce que pour moi c’était lié à des pièces justificatives à soumettre. Donc je ne pouvais pas résoudre ce problème tout seul, mais j’ai trouvé des orientations : comment faire partir les pièces justificatives à la compagnie pour qu’il puisse débloquer mon compte. La déjà, c’est une satisfaction parce qu’au moins j’ai compris ce qui m’est arrivait, donc pour moi c’est j’ai trouvé que c’est utile, c’est très</p>	<p>La relation client par la communauté participe à la satisfaction des consommateurs qui préfèrent se débrouiller tout seuls à travers les recherches sur Internet</p>		

<p><i>intéressant et je pense que on les marques qui les utilisent déjà, ils ont un accès au fait» (E15)</i></p>			
<p><i>« La quatrième raison d'être [de la communauté] peut être prévenir des crises, des débuts de problèmes techniques qui peuvent être pires que ça. [...] Sur la communauté, on va avoir un fil de discussion avec un client qui va dire "c'est bizarre je n'arrive plus à accéder au Cloud". Et puis un deuxième cinq minutes après qui dit "moi aussi", et puis un troisième. Et ça, ça permet aux conseillers aguerris qui ont parfois le sixième sens pour dire : "il y a un truc anormal, c'est un signal faible, il se passe un problème, on le remonte aux équipes supervision". Donc ça [...] c'est participer à ce que nous appelons la boucle d'amélioration continue. C'est parfois plus que de la boucle d'amélioration, c'est la détection de signaux faibles. » (E1)</i></p>	<p>La relation client par la communauté permet de détecter les signaux faibles pour prévenir les crises provenant des consommateurs</p>	<p>La relation client gérée par la communauté de marque permet d'anticiper les problèmes des clients et d'améliorer les produits de la marque en vue de satisfaire ces derniers</p>	
<p><i>« Ce qui se traduit par la communauté, c'est forcément, après d'aller décortiquer en fait des comportements et d'ajuster le service. Après, on se rend bien compte qu'acheter un produit neuf, le bouton acheter un produit d'occasion, le bouton acheter une pièce détachée, le bouton s'abonner ou alors appeler un centre d'appel, il est complètement cohérent et le fait de passer d'abord sur cette plateforme-là permet en fait d'avoir ce premier filtre. » (E20)</i></p> <p><i>« on [Dacia] a un client en fait qui rentre tard le soir de son travail et qui part très tôt le matin et qui a souscrit à une offre d'électricité avec des heures creuses et des heures hautes. Et évidemment, il veut charger sa voiture au moment où les prix sont les plus bas pour lui, au moment des heures creuses, d'accord, sauf qu'il s'éconlait 8 h entre le moment où il branchait sa voiture et le moment où l'heure creuse arrivait. Et en fait, on a réappris qu'à un moment donné, quand la Dacia Spring est branchée, mais qu'il n'y a pas de courant qui arrive</i></p>	<p>La communauté permet d'avoir des informations des consommateurs pour améliorer les offres de la marque</p>		

<p><i>(parce que le client coupait son courant pour que la voiture ne charge pas), la voiture finit par s'endormir et elle s'endort d'un sommeil profond. Et en fait, le basculement des heures hautes aux heures creuses ne n'était pas suffisant pour réveiller la voiture. Donc on a trouvé une solution pour le client, notamment grâce aux services connectés avec le téléphone. Donc [...] ça nous a donné aussi une idée pour corriger ce bug (ce n'est pas vraiment un bug, mais), pour faire en sorte que la voiture ne s'endorme pas profondément, mais qu'elle soit réveillée dans ce genre de situation. Voilà donc, en fait, elle nous apporte aussi la communauté, vous voyez ? » (E28)</i></p>			
<p><i>« Pour rappel, le modèle de notre communauté, c'est une communauté qui doit aider à éviter 10 % de nos appels. Récemment, nous avons fait une étude sur notre communauté où nous demandions aux personnes qui passaient sur la communauté, donc qui consultaient la communauté pas forcément des gens qui ont été identifiés de donner leur avis sur cette communauté. Le sondage, c'est plus de 10 % d'appels évités. On a eu plutôt du 30 % dans la mesure où une personne sur trois qui vient sur la communauté trouve réponse à sa question ». (E2)</i> <i>« Je me rappelle que lorsque j'[Expert Darty] étais dans l'équipe des techniciens qui se déplacent à domicile pour les dépannages, on a un certain nombre d'interventions qui fait qu'on va avoir un certain temps d'attente, seulement les gens sont de plus en plus impatients : Si toi tu as une fuite d'eau à minuit et tu veux savoir, pourquoi ta machine est en train de fuir par le bac, alors qu'en fait c'est juste une chaussette qui est bloquée, et bien avec la solution en ligne, tu as une réponse immédiate » (E18)</i></p>	<p>La relation client gérée par la communauté de marque permet de réduire le nombre de salariés nécessaires pour prendre en charge les clients de la marque</p>		<p>Un enjeu d'efficience commerciale de la délégation de la gestion de la relation client à la communauté en ligne</p>
<p><i>« Donc [Sosh] c'est vraiment une marque d'Orange. Et on l'a créée parce qu'on savait que Free allait arriver sur le marché, donc le côté mobile. Et on savait qu'il allait casser les prix. Donc le fait de créer une marque à part, nous permettait de garder, d'utiliser le réseau Orange</i></p>	<p>La relation client par la communauté permet d'avoir des tarifs réduits et pour pouvoir faire face à la concurrence</p>	<p>La relation client gérée par la communauté de marque permet de réduire les coûts</p>	

<p><i>mais de pouvoir baisser les prix par rapport à Orange et sans du coup faire du mal à la marque principale. Donc on a créé cette marque et le but en fait si on voulait proposer des prix moins chers, il fallait faire des concessions sur pas mal de choses. [...] Donc en fait on a créé une marque où les clients et quelques conseillers vont intervenir pour s'aider comme ça sur le digital. Ça coûte moins cher s'il n'y a pas de loyers de boutique, s'il y a moins de conseillers.» (E4)</i></p>		<p>liés à la gestion des clients de la marque</p>	
<p><i>« Donc ça, c'est la troisième raison d'être [de la relation client par la communauté] : participer à l'économie de coûts par l'évitement de contacts. Alors oui c'est de l'évitement de coûts » (E1)</i></p> <p><i>« Bah c'est [la relation client par la communauté] économique. C'est notre business modèle. Ça coute moins cher d'avoir des Top contributeurs que d'avoir des conseillers.» (E2)</i></p> <p><i>« Donc [la relation client par la communauté] ça avait pour vocation, si on parle factuellement, de baisser les coûts d'intervention à domicile par 2, soit une réduction des dépenses pour les déplacements de 1,5 contre 3, ce qui représente des millions d'euros d'économies chaque année pour le groupe. » (E19)</i></p>	<p>S'appuyer sur sa communauté en ligne pour la gérer la relation client coûte moins cher</p>		
<p><i>« le troisième [objectif de la communauté, c'est], donc, répondre à la politique de durabilité du groupe. Alors, on est très sensible effectivement sur ces objectifs tant au niveau RSE. [...] La première réflexion c'est de comprendre d'où vient le problème, et est-ce que c'est réparable. Ce qui est derrière veut dire beaucoup de choses qu'on voit très bien qu'il y a une grosse guerre au niveau de l'axe de l'écologie et des comportements de consommation » (E19)</i></p> <p><i>« La question, elle n'est pas est-ce qu'on peut faire du business aujourd'hui. Tout le monde veut faire du business. Le point, il n'est pas là, le point il est que si</i></p>	<p>La GRC par la communauté sert à poursuivre des objectifs de RSE de la consommation responsable et durable de la marque</p>	<p>La GRC par le biais de la communauté : un canal pour atteindre un objectif de responsabilité écologique de l'entreprise par la réduction du gaspillage et des déchets électroniques en prolongeant la durée de vie des produits</p>	<p>Un enjeu de responsabilité sociale de la délégation de la GRC pour la marque</p>

<p><i>on fait du business de manière irresponsable dans quelques années pour vos enfants, pour vos arrière-enfants, pour les miens, bah il n'y aura plus de business à faire. Donc je [responsable Darty] rejoins cette catégorie-là. » (archives Darty)</i></p>			
<p><i>« Tu as des gens qui vont avoir un problème sur un presse-agrumes [...]. Qu'est-ce qu'ils font ? Ils vont voir le service après-vente, nous l'appareil fait déjà un aller-retour dans nos ateliers. On va dire, on va vous faire un devis à tant pour la main-d'œuvre finalement. Et le client il va dire non, c'est trop cher, je préfère en racheter un neuf. Effectivement, quand tu as un presse-agrumes à 30 balles et toi tu dis qu'il apporte 70 balles pour la réparation, il va racheter un presse-agrumes alors qu'en fin de compte tout ce qu'il fallait, c'était réamorcer ou nettoyer, voilà l'ouvrir et puis mettre un petit coup d'air... Donc finalement, on [Darty] s'est dit très bien, si le client répare, ça évitera qu'il y ait trop de déchet parce qu'aujourd'hui, on surconsomme alors qu'en fin de compte c'est réparable ». (E17)</i></p> <p><i>« Alors vous pouvez le voir, on a décidé chez Fnac Darty que les clients devaient consommer mieux en gardant leurs produits plus longtemps. [...] Et pourquoi on veut faire ça ? Parce que final, c'est bon pour leur portefeuille et c'est bon pour la planète. Donc je note que Fnac Darty est prête à perdre des ventes parce que c'est mieux pour le client et pour la planète. On est dans un paradigme, on est dans un changement de paradigme et un paradoxe qu'il va falloir ou dans lequel on va, il va falloir apprendre à vivre avec. » (archives Darty)</i></p>	<p>La communauté permet aux consommateurs de mieux utiliser les produits afin de réduire les gaspillages et les déchets en prolongeant la durée de vie des produits des clients par l'auto-dépannage</p>		
<p><i>« Nous [Darty] sommes dans une phase où en fait, on veut allonger la durée de vie des produits. Et le rôle de la communauté, c'est ça, c'est être au plus près de nos clients et de les accompagner tout au long de la durée de vie de leurs produits. Parce que si on fait ça, on va pouvoir</i></p>	<p>La communauté permet de réduire la consommation en prolongeant la durée de vie des produits des clients par l'auto-dépannage</p>		

<p><i>réduire la consommation, mais également on va pouvoir maintenir la confiance que nos clients ont envers nous. »</i> (archives Darty)</p> <p><i>« Troisième objectif [de la communauté], il y a aussi l'idée d'être en conformité avec la promesse, c'est-à-dire consommer durable, donc c'est-à-dire mettre à disposition. [...] Dans les discours, ils [les consommateurs] vont avoir cette affinité avec la durée, de nouer quelque chose sur le long terme et d'y incorporer aussi des outils de durabilité et aussi d'aide à l'entretien du produit. [...] Aujourd'hui, on [l'équipe relation client Darty] travaille un peu plus avec nos collègues tant sur l'aide au choix que sur le plan de la durabilité »</i> (E19)</p>			
<p><i>« Lors de ma [Top contributeur à ses débuts] première arrivée sur le site Sosh, à sa création, j'ai découvert un espace communautaire iconique : SoshIdeas. Pour la première fois, une marque allait offrir à ses clients la possibilité de co-construire ses offres. D'abord curieux, je lisais avec intérêt les idées de chacun. »</i> (E10)</p> <p><i>« Après, c'est vrai que moi je [Membre peu actif] suis plus dans la lecture que dans le partage, c'est-à-dire que quand j'achète, je ne donne pas vraiment mon avis, ça ne m'est jamais arrivé de donner mon avis. C'est plutôt par curiosité que par envie d'être actif (rire) »</i> (E21)</p>	<p>La curiosité conduit les membres périphériques à participer à la communauté à leurs débuts</p>		<p>des membres périphériques essentiellement motivés par des intérêts propres (individualistes) dans la GRC déléguée</p>
<p><i>« En fait, j'ai [Membre peu actif] acheté ma première chose chez Darty. C'est comme ça que j'ai intégré la communauté. En fait, j'ai acheté une tablette Samsung par le biais de mon cousin, j'ai trouvé que la tablette ne contient pas le vrai chargeur de Samsung. En fait, c'était mon cousin lui-même qui avait ajouté un chargeur qu'il avait déjà chez lui. Ce qui m'a le plus dérangé c'est qu'il n'était pas mentionné dans la publication que le pack ne contient pas de chargeur original fabriqué par la maison Samsung. Donc au départ, je croyais que j'étais victime</i></p>	<p>La communauté permet aux membres périphériques d'exposer leurs problèmes concernant leurs produits afin de trouver des solutions</p>	<p>Les membres périphériques motivés par la recherche d'informations opérationnelles</p>	

<p><i>d'une arnaque de ce site Web. Donc j'ai écrit à Darty pour leur expliquer mon souci. J'ai reçu un message instantané qui me disait qu'ils allaient me répondre dans les jours à venir. Et ils ont ajouté que si j'avais des problèmes et que si c'était urgent, je pouvais parler avec les membres de la communauté Darty. C'est ça que m'a écrit Darty. Donc je suis allé écrire sur la plateforme de la communauté Darty en attendant que Darty eux-même me recontacte » (E23)</i></p>			
<p><i>« Alors je [Membre peu actif] ne suis pas vraiment actif dans une communauté en particulier. Par contre, ça m'arrive très souvent de suivre les commentaires, c'est-à-dire, à chaque fois que je veux acheter un produit en ligne et je regarde toujours en fait quels sont les avis qui ont été donnés. Ça m'arrive de rentrer sur des forums où ils en discutent. Par exemple, il n'y a pas longtemps je voulais acheter une GoPro, je suis rentré, j'ai tapé donc la marque pour avoir des avis, j'ai marqué dans le moteur de recherche "avis GoPro" et j'ai mentionné le nom du modèle. Et ensuite, je regarde en fait tout ce qui est dit, donc tous les échanges. Très souvent tu tombes sur des forums où les gens discutent, ils disent "oui c'est bien", "oui j'ai aimé", "oui je n'ai pas aimé". » (E21)</i></p>	<p>La communauté est utilisée par les membres périphériques lors de l'achat d'un produit, pour avoir plus d'informations relatives à ce produit, pour se rassurer et lever les inquiétudes</p>		
<p><i>« Le 13 décembre [...], ils [Dacia] m'ont dit "ah bah, il y a un problème Monsieur xxx (anonymat), votre voiture elle n'arrivera pas avant le 30 décembre". Donc, pareil là j'ai attendu le 30 décembre, bah le 25 ou le 26 j'ai appelé j'ai dit vous devriez normalement m'appeler pour faire le paiement du solde avant que je vienne chercher la voiture et on ne m'a toujours pas appelé. Ils m'ont dit "bah finalement elle arrive le 14 janvier". Donc là, je commençais à être vraiment pas content. Le 14 janvier, ils m'appellent, alors j'ai fait le paiement vers le 10 janvier hein puisque j'ai dit cette fois-ci vous êtes sûr ça arrive le 14 ? Ils m'ont dit "oui c'est sûr Monsieur xxx, ça arrive le 14 en concession, vous pouvez</i></p>		<p>Les membres périphériques utilisent la communauté comme un dernier recours pour se faire entendre par la marque en exposant publiquement leurs insatisfactions</p>	

<p><i>faire le virement si vous voulez ou si vous voulez vous attendez qu'on vous le dise". J'ai dit non, je vous fais le virement, mais je la veux le pour le 14. Et ils m'ont appelé le 15 pour me dire "bon il y a un problème, la voiture est arrivée, mais il n'y a pas le GPS dedans. Donc du coup on attend le GPS, donc on ne peut pas vous livrer la voiture." Donc là, je [membre actif] me suis inscrit sur, c'est à ce moment-là que je me suis inscrit sur le réseau de Sandero, mais pour me plaindre, pour dire que vraiment je n'étais pas content. » (E34)</i></p>			
<p><i>« Mais je pense que la motivation de tout le monde n'est pas pareille. Par exemple, toi tu peux être motivé par des relations sociales, mais moi non (rire). [...] Faire une relation sociale avec quelqu'un que je ne connais pas déjà, moi ça ne marche pas trop dans une société. Surtout en France ici, on ne peut pas faire confiance à quelqu'un en ligne. Peut-être, il peut avoir des personnes qui s'infiltrent même déjà pour nouer des relations pour des causes un peu pas catholiques. Donc du coup je suis beaucoup méfiant des relations en ligne. Donc moi, ce genre de truc me motive très peu pour être honnête. » (E28)</i></p>	<p>Les membres périphériques sont peu intéressés par les liens sociaux en ligne avec les autres membres</p>		
<p><i>« Je suis actuellement Aspirant Top Contributeur ; c'est-à-dire que j'aspire à intégrer le groupe des Top contributeurs. Cela me motive à toujours continuer à contribuer dans la communauté, à aider les autres surtout quand j'ai un peu de temps, je n'hésite pas. Et J'espère que Sosh voit mes efforts et que je serai récompensé [rire]. » (E16)</i> <i>« Je ne suis pas encore très actif, mais déjà, j'aime beaucoup cette idée de collectionner des badges. Ça me donne l'impression d'être quelque part important dans la communauté. Et je veux devenir important dans la communauté, monter "en grade" parce qu'actuellement, je ne suis qu'un Apprenti Sosheur » (E14)</i></p>	<p>La volonté d'accéder à des statuts plus élevés dans la gamification incite les membres périphériques à contribuer à la communauté</p>	<p>Les récompenses symboliques comme facteur de motivation supplémentaire pour les membres périphériques</p>	

<p>« <i>A travers la communauté, j'ai [Membre actif à ses débuts] découvert des fonctionnalités qui étaient cachées dans le casque. J'ai su par exemple que quand on posait la paume de la main sur l'oreille droite du casque on activait des micros qui permettaient de mettre la musique en sourdine et d'écouter tout ce qui se dit autour de nous sans même enlever le casque. J'ai découvert qu'on pouvait même contrôler le casque à travers une application. Et ce qui m'a le plus bluffé, c'est de voir que les gens posaient même des questions personnalisées dans le groupe et avaient des réponses. [...] Donc j'ai commencé à m'intéresser petit à petit à la communauté.</i> » (E22)</p> <p>« <i>Et dans les meet-ups, les contributeurs sont très sympas, j'y [membre actif] ai fait de belles rencontres, et pas uniquement au sein de l'équipe Sosh. Je suis resté chez Sosh ces cinq dernières années surtout parce que l'équipe derrière cet opérateur est différente de ce que j'ai pu avoir depuis que je suis autonome au niveau du forfait mobile. On sent qu'il y a vraiment de l'écoute, une véritable entreprise à l'esprit jeune. Et malgré les nombreuses promos ici et là, je n'ai jamais délaissé Sosh essentiellement pour ce point. J'aurais pu aller chez Orange, mais en fait, la communauté et le marketing me conviennent mieux chez Sosh, cela correspond à mes besoins</i> » (E12)</p>	<p>La satisfaction vis-à-vis de la marque et de la communauté incite les membres à s'impliquer dans la communauté depuis leur inscription (c'est-à-dire avant même qu'ils ne deviennent membres actifs)</p>	<p>La satisfaction vis-à-vis de la marque et de la communauté comme facteur de motivation supplémentaire pour les membres périphériques</p>	<p>Des membres actifs essentiellement poussés par des enjeux sociaux à s'impliquer dans la GRC déléguée</p>
<p>« <i>Au départ, c'est l'envie d'aider les autres clients qui était ma [membre actif] motivation principale.</i> » (E11)</p> <p>« <i>Pouvoir le [aider les autres] faire lorsque j'ai le temps libre et voir qu'il y a des personnes qui sont contentes d'avoir trouvé une solution à leur problème, cela me réjouit beaucoup.</i> » (E12)</p> <p>« <i>Une autre motivation est que si j'ai la réponse à l'une de ces questions posées par les gens qui sont sur la communauté, je peux venir répondre. Une fois, il y a eu une personne qui avait posé une question sur comment</i></p>	<p>Les membres actifs participent aux activités de la communauté pour aider les autres membres par empathie, hédonisme ou altruisme</p>	<p>Les membres actifs s'impliquent dans la relation au sein de la communauté pour rechercher du lien social avec d'autres personnes</p>	

<p><i>on faisait pour réussir son gratin de pommes de terre, comment il faut préparer les ingrédients, comment régler la cuisson... Alors, moi j'aime bien ce genre de discussion et j'ai apporté des réponses. [...] Donc vraiment, aider d'autres personnes à réaliser des recettes de grand-mère» (E24)</i></p>			
<p><i>«J'ai des copains qui ont des BMW et des Audi et tout ça (parce que moi je suis un ancien patron, mais j'ai eu des problèmes donc j'ai maintenant, je ne suis plus patron, eux, ils sont toujours patrons), et quand je dis sur mon Facebook personnel que je suis content j'ai ma Sandero, mais mes copains ils disent "en même temps c'est une Sandero". Alors que quand on s'inscrit sur la plateforme Dacia, et ben on a les mêmes valeurs. Donc comme les gens ont les mêmes valeurs que nous, ils ne dénigrent pas le produit parce que oui c'est une Sandero, mais elle est très bien, il n'y a pas besoin d'avoir une super BMW.» (E27)</i></p> <p><i>«Quand on vit seul, la communauté, ça fait passer le temps, on peut débattre» (E13)</i></p>	<p>Contribuer à la communauté permet aux membres actifs de se retrouver entre pairs et de créer des liens sociaux</p>		
<p><i>«J'ai toujours été dans une optique de partage sur la communauté» (E13)</i></p> <p><i>«Bah en fait moi, sur la communauté je pose beaucoup de questions sur "ben moi je trouve qu'elle très belle cette voiture", donc je fais des photos, j'aime bien la montrer, j'aime bien voir les voitures des autres aussi parce que je trouve que le modèle est un très beau modèle. Je trouve le système media nav [système d'exploitation des véhicules Dacia] qui est super avec le Car Play je trouve ça super cool. Les boutons de fonctionnement au niveau de la navigation sur le volant je trouve ça super aussi, elle est très agréable à conduire, le volant est super, franchement on a un très bon volant.» (E33)</i></p>	<p>La communauté permet aux membres actifs le partage d'expérience et l'échange entre membres</p>		

<p>« J'ai appris plein de choses sur les offres Sosh, notamment en lisant les FAQ, qui sont une vraie mine d'informations. » (E11)</p> <p>« J'apprends aussi beaucoup des autres en suivant les solutions d'autres Sosheurs et des Webconseillers » (E10)</p> <p>« Ce qui me motive plus, c'est lorsque l'article propose une véritable avancée ou une autre façon de penser le progrès, la production-consommation plus responsable, ou des découvertes qui permettent une amélioration de la compréhension des sciences et des conditions de vie » (E33)</p>	<p>La communauté permet aux membres actifs d'apprendre des autres et de faire une mise à jour de leurs connaissances sur la marque</p>		
<p>« Aujourd'hui en tant que Top contributeur, ce qui me pousse à intervenir, c'est le fait que la marque [Sosh] reconnaît mon implication » (E13)</p> <p>« Cette implication au sein de la communauté m'a permis d'être invité à rejoindre le statut Top-contributeur, et ainsi matérialiser une relation de confiance qui se tissait peu à peu entre la marque et moi. » (E10)</p>	<p>La reconnaissance des efforts des membres de la communauté par Sosh incite à ces derniers à participer à la communauté</p>	<p>Des intérêts individuels des membres centraux : la volonté de conserver le statut de Top contributeur et ses avantages incite les membres les plus actifs à participer à la GRC au sein de la communauté</p>	
<p>« Aujourd'hui en tant que Top contributeur, ce qui me pousse à intervenir, c'est aussi ma volonté de conserver mon "statut" de Top contributeur. [...] J'espère toujours pouvoir user de ma relation privilégiée avec l'équipe Sosh pour que l'offre reste accueillante et bienveillante. » (E13)</p> <p>« Nous sommes autonomes, j'aime notre pouvoir conféré pour remonter certaines remarques, que nos remarques soient prises en compte lors des rafraîchissements du site et surtout pour mes amis du bar, sans eux, ce ne serait pas pareil. Je ne pense pas quitter le navire Top contributeur de sitôt. » (E12)</p>	<p>Les membres de la communauté veulent conserver leur statut de Top contributeur</p>		
<p>« C'est le Top contributeur qui devient un hater parce que soit pour des raisons personnelles à cause d'un autre contributeur, soit parce qu'il en a marre de la marque et qui du jour au lendemain se met à dire des choses. [...] »</p>	<p>Les membres de la communauté ont souvent des comportements inadaptés</p>	<p>Les causes de la mise en place des mécanismes de contrôle des acteurs</p>	<p>Un contrôle systématique de la GRC impliquant tous</p>

<p>Un Top contributeur qui peut tout d'un coup changer un peu de tonalité, il va falloir avoir une discussion avec lui » (E1)</p>			
<p>« Nous [Sosh] on n'a pas vraiment mis de limites concernant les sujets qui pourraient être abordés à l'exception de ceux qui sont proscrits par les conditions d'utilisation de la communauté. Donc, on ne souhaite pas non plus voir des personnes qui vont parler de la concurrence ou leur faire de la publicité. [...] Nous on n'a pas vraiment mis de limites concernant les sujets qui pourraient être abordés à l'exception de ceux qui sont proscrits par les conditions d'utilisation de la communauté. Donc on ne veut pas d'insultes, de diffamations » (E6)</p>	<p>La concurrence (et ses produits) et l'atteinte à l'intégrité des personnes physiques et morales : des sujets tabous au sein de la communauté</p>	<p>impliqués dans la GRC déléguée à la communauté en ligne</p>	<p>les acteurs et des outils informatiques mis en place par la marque</p>
<p>« Alors il y a des dispositifs manuels : les Webconseillers [...] qui peuvent nous alerter. Donc ça on va dire que c'est le dispositif manuel et qui marche très bien plus sur Sosh d'ailleurs que sur la communauté Orange ». (E1) « Après je [Webconseiller] gérais, je fais aussi un petit peu de modération de contenu, de création de contenu » (E8)</p>	<p>Les Webconseillers font de la veille au sein de la communauté</p>	<p>La veille au sein de la communauté : un contrôle manuel par le biais des membres du personnel de la marque</p>	<p>Le contrôle de la délégation de la GRC à la communauté en ligne : un contrôle réalisé par la marque grâce à son personnel, et ses outils informatiques</p>
<p>« Alors il y a des dispositifs manuels : les Community managers forcément [...] qui peuvent nous alerter. Donc ça on va dire que c'est le dispositif manuel et qui marche très bien plus sur Sosh d'ailleurs que sur la communauté Orange ». (E1) « Donc c'était juste à moi [Community Manager] qu'on avait demandé de passer une fois sur la communauté, une fois sur les réseaux sociaux. Là, c'était de la modération, donc c'était veiller à ce que les acteurs respectent les règles, créer du contenu, créer des articles, vérifier que le contenu et que les messages postés par l'utilisateur soient dans les bonnes catégories avec les bonnes étiquettes et que la communauté soit claire aussi pour les utilisateurs qui</p>	<p>Les Community managers participent à la veille au sein de la communauté</p>		

<p>arrivent. Et puis aussi interagir de nouveau avec eux, avec les utilisateurs» (E9)</p>				
<p>« Il y a de la modération automatique comme je vous l'ai dit, avec les gros mots et les choses comme ça qui ne sont automatiquement, alors pas supprimés, mais cachés (c'était avec des petits astérisques)» (E4)</p> <p>« Ou alors la communauté, on peut intégrer aussi, on peut bannir certains types de mots, des insultes et des choses comme ça, on peut dire à la communauté (en langage informatique, donc de la programmation) si tu vois ce genre de mots là, tu les remplaces par un bip ou par 3 petits points. En tout cas, tu les supprimes de la communauté, donc il y a ça» (E7)</p>	<p>Un outil informatique remplace les données personnelles détectées dans les messages à publier par des astérisques (*)</p>	<p>La veille au sein de la communauté en ligne : un contrôle automatique par le biais d'outils informatiques</p>		
<p>« Et après on [Sosh] a des outils de veille qui aspirent tout le contenu écrit, donc on a la partie publique. Et maintenant, on y ajoute non seulement la communauté, mais aussi les tweets, Facebook, le chat. [...] Donc on a une plateforme qui aspire tout contenu des réseaux sociaux de nos marques. Enfin, pas tous les réseaux sociaux du monde, mais centrés sur nos comptes Twitter Orange, Sosh, nos pages Facebook Orange et Sosh, nos deux communautés, le chat Orange et Sosh, et vraiment aussi les DM de Twitter, Messenger... Et c'est une plateforme qui analyse le contenu sémantique [...] qui permet de suivre l'évolution, de voir la tonalité même si ce n'est pas le truc qu'on regarde le plus la tonalité. Et puis c'est aussi un outil qui permet d'actionner de la veille, de l'alerting. Puisque comme il aspire en temps quasi réel, on a aussi la possibilité d'avoir de l'alerte sur des choses qu'on pense à regarder» (E1)</p>	<p>La veille au sein de la communauté se fait par un outil informatique qui aspire et fait une analyse sémantique des contenus publiés</p>			
<p>« Moi personnellement, je [membre peu actif] vérifie toujours mes messages avant de les poster sur la communauté. Je ne veux pas avoir sur le dos des gens qui vont venir m'insulter. Je ne dis pas que les gens sont</p>	<p>La veille au sein de la communauté en ligne : un auto-contrôle réalisé par le membre de la communauté</p>		<p>Le contrôle de la délégation de la GRC à la communauté en ligne : un contrôle réalisé</p>	

<p><i>impolis ou qu'ils aiment insulter, mais ça peut arriver. Donc je suis prudent» (E15)</i></p> <p><i>« Et donc ce qui se passe, c'est que quelqu'un va par exemple poser une question et dire "voilà, j'ai un problème avec ma ligne Internet". Et là, on a un client qui va répondre "ah tiens ben j'ai eu ce souci-là, moi je les régler de telle manière donc j'ai débranché, rebranché mon modem, j'ai déplacé mon PC, je l'ai mis plus près du modem, j'ai acheté peut-être des mâches Wifi ou des répéteurs de Wifi". Enfin toute une série de solutions possibles. Et là, dans notre charte, ce qu'on dit c'est si une réponse vous a bien aidé, validez là comme solution approuvée. Cette validation de solution approuvée va compter comme un point en faveur de la personne qui a rédigé la solution qui a été approuvée. Et donc petit à petit ça va lui permettre de monter dans les rangs. » (E8)</i></p>		<p>par les membres de la communauté en ligne eux-mêmes (un autocontrôle et un contrôle social)</p>	
<p><i>« Les Top contributeurs aussi ont ce rôle-là : dès qu'ils voient un message qui n'est pas censé être sur la communauté, ils l'envoient vers les modérateurs » (E3)</i></p> <p><i>« Et à côté de ça, on a des signalements d'abus aussi que les utilisateurs peuvent faire. Et donc, c'est simple, ils nous envoient un message via une option signaler un abus. Ils nous envoient un message en disant "j'estime que ce commentaire est abusif". Et là, c'est à la modération de contrôler et de voir si c'est vraiment le cas. » (E20)</i></p>	<p>La veille au sein de la communauté en ligne : un contrôle social réalisé par l'ensemble des membres de la communauté</p>		
<p><i>« Bah en fait, le Web, c'est quand même un territoire de liberté. Exclure quelqu'un, c'est comme très violent et je dirai que le mieux qu'on puisse faire, c'est de ne pas publier le poste. Et au bout d'un moment, la personne va se décourager en voyant que ses postes ne sont pas publiés. Je pense que c'est la meilleure solution. » (E30)</i></p> <p><i>« Il n'y a pratiquement pas de sanctions. En fait, la seule sanction, c'est que le commentaire n'est pas publié quoi ! » (E31)</i></p>	<p>Les contenus qui ne respectent pas les règles ne sont pas publiés</p>	<p>Un contrôle <i>a priori</i> des actions des membres de la communauté impliqués dans la GRC déléguée</p>	

<p>« Le but [de la communauté], ce n'est pas de rentrer en guerre et ce serait même contre-productif. Parce que si vous attaquez quelqu'un à travers la communauté, les autres peuvent se dire non, ça peut m'arriver aussi et ils ne vont plus contribuer. Donc ce serait plutôt avec un effet négatif, je pense. » (E32)</p>	<p>Le contrôle <i>a priori</i> permet d'éviter les sanctions publiques qui ont des effets contre-productifs</p>	<p>Le contrôle <i>a priori</i> permet de sanctionner les membres déviants en privé et par la non-publication de leurs messages</p>	
<p>« Est-ce que ça arrive fréquemment ou est-ce que ça arrive souvent les bannissements ? Non, non, non. Je crois que vraiment il y a peu de cas hein ! [...], enfin moi [chef de service digital] depuis que je suis là, je crois que ça ne m'est jamais arrivé globalement » (E30)</p>	<p>Les membres qui ne respectent pas les règles de la communauté sont rarement bannis du fait du contrôle <i>a priori</i></p>		

Conditions Générales d'Utilisation Espace communautaire Sosh

Les présentes Conditions Générales d'Utilisation régissent l'utilisation de l'espace communautaire Sosh comprenant :

- un accès à l'assistance, Aide & Conseil, comprenant la possibilité de poser des questions et d'y répondre et de consultez des FAQ enrichies par la communauté
- Vos Idées, un espace réservé aux idées et contributions des utilisateurs Sosh, avec la possibilité de voter pour ces idées ou de les commenter,
- un accès au blog les News avec la possibilité de voter et/ou de commenter les articles postés.

PREAMBULE

ARTICLE 1 : DEFINITIONS

ARTICLE 2 : ACCES AU SERVICE

ARTICLE 3 : DESCRIPTION DU SERVICE

ARTICLE 4 : ENGAGEMENTS DE L'UTILISATEUR

ARTICLE 5 : GARANTIE DE L'UTILISATEUR

ARTICLE 6 : PROPRIETE INTELLECTUELLE

ARTICLE 7 : RESPONSABILITES D'ORANGE

ARTICLE 8 : DELIVRANCE DU SERVICE

ARTICLE 9 : MODERATION

ARTICLE 10 : RÉSILIATION DU COMPTE DE L'UTILISATEUR ET ARRET DU SERVICE

ARTICLE 11 : DONNÉES PERSONNELLES

ARTICLE 12 : MARQUE ET DROITS D'AUTEUR

ARTICLE 13 : LOI APPLICABLE

PREAMBULE

Les présentes conditions d'utilisation ont pour objet de définir les modalités et conditions dans lesquelles Orange met à la disposition des internautes, à partir du site Sosh (dont l'URL est www.sosh.fr), du site mobile Sosh (dont l'URL est m.sosh.fr), de l'application MySosh (disponible sur l'AppStore ou le Google Play) le Service. Le Service permet à l'Utilisateur de participer au partage de son expérience et de ses idées notamment sur les mobiles et les offres Sosh.

L'accès et l'utilisation du Service sont soumis aux présentes Conditions Générales d'Utilisation (ci-après les « Conditions ») que l'Utilisateur accepte expressément lors de son inscription au Service.

L'Utilisation de ce Service entraîne l'acceptation pleine et entière des présentes.

Orange se réserve le droit de suspendre ou de mettre fin, à tout moment, à l'utilisation du Service, en cas de violation par l'Utilisateur des présentes Conditions.

Article 1 – Définitions

Dans les présentes Conditions Générales d'Utilisation, les termes suivants ont, sauf précision contraire, le sens qui leur est donné dans cet article

1. Compte

L'ensemble des ressources informatiques et réseaux attribués à un Utilisateur qui ne peut les utiliser qu'en s'identifiant sur le Service avec son nom d'utilisateur (« identifiant ») et son mot de passe.

2. Utilisateur

Personne ayant souscrit au Service pour ses besoins propres dans le cadre d'un usage strictement personnel et non commercial.

3. Contenu

L'ensemble des contenus édités par l'Utilisateur dans le cadre du Service (et notamment tous pseudo, textes, liens...).

Article 2 – Accès au service

1. Prérequis techniques

Pour pouvoir utiliser le Service depuis le Site Sosh, l'Utilisateur doit disposer du libre usage d'un micro-ordinateur configuré et paramétré aux fins d'accéder au Service et jouir des connaissances techniques suffisantes lui permettant d'utiliser normalement le Service. De manière générale, l'Utilisateur devra disposer de tout matériel nécessaire et notamment d'un ordinateur ou d'un terminal mobile compatible, d'un modem ou de tout autre outil de connexion, afin d'assurer sa connexion au réseau Internet.

Le Service est accessible depuis un mobile, sous réserve d'utiliser un des systèmes d'exploitation compatibles suivants :

- iOS, Android (My Sosh TV)
- iOS, Android ou Windows Phone (MySosh, m.sosh.fr).

2 . Ouverture d'un Compte et activation du Service

Pour pouvoir accéder et utiliser le Service, l'Utilisateur doit être authentifié via le module d'inscription et avoir choisi un pseudo qui lui sera propre sur le Service ou bien utiliser son compte Facebook.

L'Utilisateur aura ensuite la possibilité de modifier, personnaliser son profil.

Article 3 – Description du Service

1 . Profil Utilisateur

L'authentification des Utilisateurs est impérative pour toutes actions sur le Service. Toute première utilisation du Service nécessite une inscription assortie de la création d'un pseudonyme, qui sera visible sur le Service par tous les autres Utilisateurs, ainsi que la création d'un mot de passe. L'Utilisateur devra communiquer son adresse email.

Par la suite, chaque fois que l'Utilisateur voudra utiliser le Service il devra s'identifier au moyen de son login et mot de passe, qu'il aura préalablement enregistrés au moment de son inscription.

L'Utilisateur est informé qu'il est seul responsable de la conservation du caractère confidentiel de son compte et de son mot de passe. Il s'engage à informer immédiatement Orange de toute utilisation non autorisée de son compte et/ou de son mot de passe, et/ou de toute atteinte à la sécurité.

Il appartient à l'utilisateur du service de personnaliser et de changer son mot de passe régulièrement.

L'Utilisateur devra créer son profil afin de pouvoir bénéficier du Service en choisissant d'afficher ou non un certain nombre d'éléments le présentant. Seront également affichées les informations concernant son activité sur le Service (questions posées, réponses apportées, date d'inscription du service, date de dernière connexion au service...).

2 . Présentation du Service

Le Service permet aux Utilisateurs d'échanger sur des thèmes comme notamment les téléphones, les forfaits, la facture, de partager leurs idées pour faire évoluer l'offre Sosh, ou de partager leurs goûts sur les applications mobiles ou les émissions télé.

Par défaut, l'accès au Service est gratuit (hors frais de connexion Internet). L'Utilisateur qui consulte ce Service peut réagir et adresser des commentaires (texte), après s'être inscrit et identifié. L'Utilisateur pourra poser des questions à la communauté, répondre aux questions posées par les autres utilisateurs, consulter les questions et réponses des autres utilisateurs.

Article 4 – Engagements de l'utilisateur

L'Utilisateur est seul responsable des Contenus qu'il envoie vers les espaces communautaires.

A ce titre, les Contenus déposés ne doivent pas être contraires aux dispositions légales et/ou réglementaires en vigueur, ainsi qu'aux dispositions des présentes Conditions d'utilisation.

Par ailleurs ils ne doivent pas porter atteinte aux droits des tiers, ni être susceptibles de porter atteinte à l'image du Service, de la marque Sosh et/ou Orange. Ainsi, l'Utilisateur s'engage notamment à ce qu'aucun Contenu dont il est titulaire ne contienne :

- Des propos et/ou des images susceptibles de porter atteinte à l'ordre public, au respect de la personne humaine ou de sa dignité, à l'égalité entre femmes et hommes, à la protection des enfants et des adolescents (pédophilie) ;
- D'éléments portant atteinte à des droits de propriété intellectuelle ou droits de la personnalité (par exemple des contenus reprenant, sans autorisation des auteurs et des producteurs ou personnes représentées, dans leur intégralité ou par extraits, des œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, des vidéoclips, des représentations d'une personne dans le cadre de sa vie privée ou portant atteinte à son droit à l'image) ;
- Des propos et/ou des images encourageant la commission de crimes et délits ou le commerce et la consommation de substances interdites, la prostitution, le terrorisme, les agressions sexuelles, le vol, le suicide, la violence, les

dégradations et détériorations volontaires dangereuses pour les personnes, les atteintes à l'autorité de la Justice, etc. ;

- Des propos et/ou des images faisant l'apologie ou la négation ou la remise en question des crimes de guerre et/ou contre l'humanité ;
- Des propos et/ou des images encourageant, contenant ou provoquant à la discrimination, l'injure, la haine ou la violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes, notamment à raison de leur origine, ou de leur appartenance ou non à une ethnie, une nation, une race, ou une religion déterminée, de leur handicap, de leurs préférences sexuelles ou de toute autre différence ;
- Des propos et/ou des images grossiers, insultants ou diffamants à l'encontre d'autrui, notamment en raison de leur origine, ou de leur appartenance ou non à une ethnie, une nation, une race, ou une religion déterminée, de leur handicap, de leurs préférences sexuelles ou de toute autre différence ; ou portant atteinte à l'image ou à la réputation d'une marque ou d'une quelconque personne physique ou morale, de quelque manière que ce soit ;
- Des propos et/ou des images à caractère pornographique ou sollicitant l'échange, la vente ou l'achat de matériaux à caractère pornographique et/ou à caractère illégal, y compris des photographies, des films, des vidéos et des images réalistes ou non, cette liste n'étant pas limitative.
- L'Utilisateur s'interdit de tenter d'induire en erreur les tiers en usurpant le nom ou la dénomination sociale d'autres personnes et plus particulièrement en se faisant passer pour un employé d'Orange.

Article 5 – Garantie de l'utilisateur

L'Utilisateur garantit être titulaire ou disposer sans restriction de toute autorisation requise au titre des droits de propriété intellectuelle (droit d'auteurs, droit voisin du droit d'auteur, droit des marques) et plus généralement de tout droit (droit de la personnalité afférent à ses Contenus) pour la publication des Contenus sur le Service.

Dans le cas où la responsabilité civile d'Orange serait judiciairement recherchée à raison d'un manquement par l'Utilisateur aux obligations qui lui incombent en application des présentes et des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, Orange pourra appeler l'Utilisateur en garantie.

Article 6 – Propriété intellectuelle

L'Utilisateur concède gratuitement et pour la durée de protection par le droit d'auteur à Orange, une licence non exclusive, transférable à toutes sociétés du groupe, pour le monde entier, incluant les droits de consultation, de reproduction, de représentation, d'adaptation et d'archivage du Contenu, aux fins de le rendre accessible, en tout ou partie, sur le Site quel que soit le moyen de connexion mis en œuvre pour accéder au Site (terminaux mobiles, PC, tablette, via réseau Wifi, 3G...). Concernant les suggestions proposées par l'Utilisateur aux fins d'améliorer l'offre Sosh, il est rappelé que les idées et les concepts sont exclus de la protection du droit d'auteur.

Article 7 – Responsabilités Orange

Orange propose un service d'hébergement de communication en ligne et assume en conséquence la responsabilité qui est définie à l'article 6-I-2 de la Loi du 21 juin 2004 pour la Confiance dans l'économie numérique. Orange décline toute responsabilité quant à l'utilisation, y compris frauduleuse, qui pourrait être faite des Contenus déposés sur le Service par les Utilisateurs.

L'Utilisateur est présumé responsable de tous les dommages susceptibles de résulter d'une utilisation, qu'elle soit autorisée ou non, de son mot de passe personnel par un tiers et de l'accès à son compte.

L'Utilisateur s'engage à avertir Orange de toute utilisation non autorisée de son Compte, ou de toute autre atteinte à la sécurité de son Compte.

Orange ne saurait être tenue responsable des conséquences résultant de l'accès par un tiers au Compte d'un Utilisateur dans le cadre du Service à l'exception de l'hypothèse où cet accès frauduleux serait la conséquence directe d'un dysfonctionnement de son Service ou de ses équipements. Conformément aux dispositions des présentes, Orange pourra en tout état de cause supprimer un Contenu manifestement illicite, suspendre ou fermer sans délai le Compte de l'Utilisateur.

Orange est responsable de la mise en place des moyens nécessaires à la bonne marche du Service et prend les mesures nécessaires au maintien de la continuité et de la qualité de ce Service.

Article 8 – Délivrance du service

Orange se réserve le droit de modifier, d'interrompre ou d'arrêter le Service à tout moment. Sa responsabilité ne saurait être engagée de ce fait.

Article 9 - Modération

1 . Modération du service

Conformément à l'article 6 alinéa 7 de la Loi n° 20 04-575 du 21 juin 2004 « pour la confiance dans l'économie numérique », Orange met en place un dispositif facilement accessible et visible par tous permettant aux utilisateurs du Service de porter à sa connaissance, via une « alerte modérateur », toutes données faisant notamment, mais non limitativement, l'apologie des crimes contre l'humanité, incitant à la haine raciale ou la pornographie infantine, ainsi que contre les infractions visées aux cinquième et huitième alinéas de l'article 24 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et à l'article 227-23 du Code pénal.

Les échanges sur le Service font l'objet d'une modération *a posteriori*. Le modérateur se réserve le droit de rejeter sans préavis tout message qui ne respecterait pas les dispositions évoquées en article 4 des présentes.

2 . Suspension ou fermeture d'un compte d'un Utilisateur du Service

Orange se réserve le droit, conformément aux stipulations figurant aux présentes de suspendre ou de fermer de plein droit le compte d'un Utilisateur, sans préavis ni indemnité dans les cas suivants :

- un quelconque acte de piratage ou de tentative d'utilisation illicite des informations circulant sur le réseau ayant pour cause ou origine le compte de l'Utilisateur ;
- un acte de piratage ou tentative de piratage des équipements du réseau d'Orange nécessaires à la fourniture du Service ayant pour cause ou origine la connexion avec les équipements de l'Utilisateur ;
- les informations concernant l'Utilisateur telles que communiquées lors de son inscription par celui-ci sont fausses, incomplètes ou manifestement fantaisistes ; - commercialisation du Service sous quelque forme que ce soit par l'Utilisateur à un ou plusieurs tiers ou d'utilisation abusive du Service ;

- En cas de publication par l'Utilisateur de Contenus contraire aux dispositions des présentes et notamment en cas de contenus manifestement illicites.

Article 10 : Résiliation du compte de l'utilisateur et arrêt du service

Toute résiliation à l'initiative d'Orange sera notifiée par courrier électronique adressé sur la messagerie électronique de l'Utilisateur, communiquée par ce dernier. L'utilisateur pourra demander à Orange de supprimer son compte en contactant un administrateur du Service.

Article 11 : Données personnelles

1 . Responsabilité de l'Utilisateur sur ses informations personnelles

L'Utilisateur est seul responsable des données qu'il communique au travers du Service et déclare que les données fournies sont parfaitement renseignées et exactes. Les données recueillies dans le cadre du Service sont traitées et utilisées par Orange dans le cadre de la fourniture du Service et pour adresser à l'Utilisateur des courriers électroniques d'informations. Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, l'Utilisateur peut à tout moment accéder aux informations personnelles le concernant et détenues par Orange, demander leur modification ou leur suppression, directement sur le site internet du Service.

2 . Réquisitions judiciaires

Orange peut être amenée à communiquer les informations relatives à l'Utilisateur dans le cadre de réquisitions judiciaires.

Article 12 : Marque et droit d'auteur

Orange est seul titulaire de la marque Sosh, nom, sigle, logo, couleurs, graphismes ou autres signes distinctifs, base de données, droit d'auteurs sur les éléments du Service et de ceux qui pourraient être réalisés au cours de l'exécution des présentes conditions.

L'Utilisateur n'est pas autorisé à publier, distribuer, extraire, réutiliser ou reproduire ledit contenu sous quelque forme physique que ce soit (y compris à le photocopier ou le stocker sur tout type de support par mode électronique).

Article 13 : Loi applicable

1 . Généralités

Si une ou plusieurs stipulations des présentes Conditions sont nulles ou déclarées comme telles en application d'une loi, d'un règlement ou à la suite d'une décision définitive d'une juridiction compétente, les autres stipulations garderont toute leur force et leur portée. Les stipulations déclarées nulles et non valides seront alors remplacées par des stipulations qui se rapprocheront le plus quant à leur contenu des stipulations initialement arrêtées. Les parties ne seront pas tenues pour responsables, ou considérées comme ayant failli aux présentes Conditions, pour tout retard ou inexécution, lorsque la cause du retard ou de l'inexécution est liée à un cas de force majeure telle que définie par la jurisprudence des tribunaux français. Les présentes Conditions représentent l'intégralité de l'accord entre les parties et remplacent tous les accords ou déclarations antérieurs, oraux ou écrits, se rapportant à leur objet.

2 . Réclamations

Toute réclamation ou contestation relative au Service doit être transmise par écrit à l'adresse suivante : Orange– service clients forum Sosh - 1 rue Nelson Mandela - 94 110 Arcueil.

Les présentes Conditions sont soumises à la loi française. En cas de litige avec un commerçant relatif à l'interprétation, l'exécution ou la validité des présentes Conditions, le Tribunal compétent sera le Tribunal de Commerce de Paris.

En cas de litige avec une personne physique, le tribunal compétent sera celui du domicile de la personne physique.

Conditions générales d'utilisation de la communauté Darty

Mentions légales

- Les espaces de discussion accessibles depuis les adresses <https://communaute.darty.com> (ci-après, « La communauté Darty ») et <https://www.darty.com/> sont édités par la société Etablissements DARTY et FILS au capital de 23 470 382 euros dont le siège est ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le n° B 542 086 616.
- Le directeur de la publication est Olivier Theulle.
- Les Espaces de discussion sont hébergés par la société WIBILONG, SAS au capital de 277 444 €, dont le siège est situé au 88 bd de Sébastopol, 75003 Paris, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le n° B 504 483 892.

Champ d'application des Conditions générales d'utilisation

- Les présentes conditions générales d'utilisation (ci-après les « Conditions ») régissent toute utilisation des services accessibles depuis les Espaces de discussion, effectuée par une personne physique non commerçante (ci-après, « Vous » ou le « Membre »).
- En communiquant vos coordonnées sur le formulaire donnant accès aux Espaces de discussion vous en acquérez la qualité de « Membre ».
- Toute utilisation des services accessibles depuis les Espaces de discussion implique l'acceptation sans réserve des présentes Conditions générales par le Membre. Si vous n'acceptez pas les présentes Conditions générales, vous ne pouvez pas utiliser les services accessibles depuis les Espaces de discussion.

Services accessibles depuis les Espaces de discussion

- Les Espaces de discussion gérés et édités par Darty permettent aux Membres de poser des questions, d'échanger des informations, des avis et des conseils d'utilisation sur les produits en vente/présentés sur le site <https://www.darty.com> (ci-après, le(s) « Produit(s) » et le « Site »).

- Les Espaces de discussion sont composés de plusieurs rubriques et groupes d'entraide composés de Membres souhaitant avoir des renseignements sur des Produits ou ayant acheté les mêmes Produits ou des Produits dont les problématiques d'utilisation sont identiques (ci-après, le(s) « Groupe(s) d'entraide » ou « Groupe(s) »).
- Les questions peuvent être posées sur l'Espace <https://ask.darty.com> par les Membres souhaitant obtenir des informations sur un Produit sans aucune obligation d'achat.
- Les personnes qui ont acquis un Produit et Membre d'un Groupe d'entraide peuvent également adresser des questions relatives au Produit acheté sur le Site et échanger sur ce Produit avec l'ensemble des Membres du Groupe.
- Les questions posées sont envoyées automatiquement sur l'adresse email des Membres ayant déjà acquis le Produit ou des Membres du Groupe d'entraide correspondant au Produit objet des discussions.
- Les Membres peuvent se rendre dans les Espaces de discussion pour poster une réponse aux questions mises en ligne et qui leur ont été communiquées par email.
- Une alerte informant de l'arrivée de la réponse est adressée à l'auteur de la question ainsi qu'à l'ensemble des Membres ayant rédigé au moins une réponse à cette question. • Le fait d'être Membre vous donne également accès aux fiches récapitulant les avis postés par les Membres en relation avec un Produit, une gamme de Produits ou une marque.

Devenir Membre

- Pour devenir Membre d'un Groupe d'entraide ou d'un Espace de discussion, il vous suffit de renseigner les informations demandées dans le formulaire d'adhésion accessible depuis l'adresse suivante : <https://communaute.darty.com>
- Si vous souhaitez simplement poser une question sur un Produit sur lequel vous souhaitez avoir des renseignements, vous devez nous communiquer votre adresse email via le lien suivant <https://ask.darty.com> pour nous permettre de vous créer un compte de Membre. La qualité de Membre vous permet de bénéficier des services mentionnés aux présentes Conditions, sans aucune obligation d'achat.
- En achetant un ou plusieurs Produit(s) sur le Site, Vous devenez également automatiquement Membre du ou des Groupe(s) d'entraide relatif(s) au(x)

Produit(s) acheté(s) à moins que Vous n'ayez indiqué, au moment de votre achat, que Vous ne souhaitiez pas vous inscrire.

- Les questions posées à l'adresse <https://ask.darty.com> sont également envoyées aux Membres ayant acquis le Produit concerné par la question pour leur permettre d'y répondre s'ils le souhaitent.
- Vous pouvez clôturer votre compte à tout moment par envoi d'un simple email à contact@communaute-darty.com

Respect des données personnelles

- Les informations sont collectées et traitées par Darty afin de vous permettre d'obtenir une réponse à votre question. Elles pourront également être traitées à des fins d'analyse statistique, ou pour connaître vos besoins et habitudes de consommation et vous proposer des services mieux adaptés à vos demandes.
- Votre adresse de courrier électronique, le texte de votre question et le modèle de terminal sur lequel vous souhaitez poser une question sont nécessaires pour traiter votre demande. Les données collectées sont susceptibles d'être traitées hors de l'Union Européenne.
- Les destinataires des données personnelles recueillies sont les équipes de Darty et de ses partenaires en charge de l'Espace de discussion et du suivi qualité. Le texte de votre question, ou de votre réponse, à l'exclusion de toute autre donnée, sera adressé aux membres de la communauté Darty ou publié sur le site <https://communaute.darty.com>
- Votre adresse de courrier électronique sera conservée pendant la durée de vie de votre compte augmentée d'un mois. Si vous ne devenez pas client dans un délai de douze mois à compter de la date à laquelle vous avez posé votre question, votre adresse de courrier électronique sera automatiquement supprimée. Le texte de votre question ou de votre réponse et le modèle de terminal sur lequel vous souhaitez poser une question, ainsi que votre réponse éventuelle, seront conservés tant que le service sera actif sur <https://communaute.darty.com>.
- Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, et d'effacement concernant les données que vous nous avez transmises en écrivant à contact@communaute-darty.com. Le cas échéant vous pouvez également demander la portabilité de vos données ou

définir des directives relatives à la conservation, à l'effacement et à la communication de vos données à caractère personnel après votre décès.

- A toute fin utile, nous vous précisons que Darty se réserve le droit de procéder à l'archivage des données personnelles qu'elle a pu être amenée à collecter en exécution des présentes, pour la durée de prescription des actions en responsabilité. Dans ce cas, les données archivées seront stockées sur un serveur sécurisé auquel seul le responsable juridique de Darty pourra accéder, et ce, exclusivement dans le cadre d'un contentieux dont la résolution nécessite la communication judiciaire desdites données.
- En cas de difficulté en lien avec la gestion de vos données personnelles, vous avez le droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL.

Respect de la Propriété Intellectuelle et utilisation conforme aux lois et règlements en vigueur

- Le fait d'être Membre d'un ou de plusieurs Groupes d'entraide vous permet de mettre en ligne des informations et données de toute sorte, relatives à un ou plusieurs Produits.
- Le cas échéant, en publiant une question ou une réponse sur l'Espace de discussion, vous cédez à Darty l'intégralité des droits de propriété intellectuelle afférents au texte de la question ou de la réponse, et l'autorisez expressément à reproduire ledit texte sur tout site internet ou support de quelque nature qu'il soit, pour le monde entier et pour la durée de protection des droits dans le territoire concerné.
- Nous attirons votre attention sur le fait que toute information que vous divulguez sur les Espaces de discussion est accessible à l'ensemble des internautes et doit donc dès lors être considérée comme une information publique.
- Le Membre s'engage expressément à respecter l'ensemble des droits de propriété intellectuelle et industrielle afférents aux Produits et à ne pas participer directement ou indirectement à la contrefaçon desdits droits.
- Le Membre s'interdit également de mettre en ligne des commentaires, informations ou données de quelque nature qu'elles soient, susceptibles de porter atteinte à la réputation d'un tiers, ou qui seraient de nature diffamante ou injurieuse.

- A toute fin utile, Vous vous interdisez de tenir sur les Espaces de discussion tout propos raciste, contraire aux bonnes mœurs, incitant à la violence ou susceptibles de porter atteinte aux droits des tiers, et de manière générale, tout propos contraire aux lois et règlements en vigueur.
- Le Membre indemnisera Darty à première demande, de toute condamnation, frais et accessoires, indemnité transactionnelle et honoraires, résultant de toute action en contrefaçon ou en responsabilité, engagée à son encontre par tout tiers, consécutive à une violation par le Membre du présent article, dès lors que ladite action a entraîné une condamnation exécutoire (définitive ou non) de Darty ou la conclusion d'un accord transactionnel, ou a nécessité le paiement d'honoraires de quelque nature qu'ils soient.
- En toute hypothèse, Darty se réserve le droit de supprimer, sans préavis, tout commentaire ou propos tenu sur les Espaces de discussion, qui contreviendrait au présent article.
- Darty se réserve également le droit de vous interdire l'accès, sans préavis, aux Espaces de discussion et de vous désinscrire du ou des Groupe(s) d'entraide dont Vous êtes Membre.
- Darty se réserve le droit d'interrompre temporairement ou définitivement les Espaces de discussion ou tout groupe d'entraide sans avoir à en justifier.

Signaler un contenu

Si Vous souhaitez signaler une information ou des propos qui vous paraissent illicites, nous Vous invitons à envoyer un courriel à l'adresse suivante : contact@communaute-darty.com

Désinscription

- Vous pouvez à tout moment vous désinscrire des Espaces de discussion ou de tout Groupe d'entraide dont Vous êtes Membre en envoyant un courriel en ce sens à l'adresse suivante : contact@communaute-darty.com
- Darty se réserve le droit de vous interdire l'accès, sans préavis, aux Espaces de discussion et de vous désinscrire du ou des Groupe(s) d'entraide dont Vous êtes Membre en cas de violation avérée des présentes Conditions ou des lois et règlements en vigueur.

- L'interdiction d'accès, la désinscription ou la suppression de certains commentaires ou informations pour quelque cause que ce soit, ne saurait en aucun cas ouvrir droit, au bénéfice du Membre, à une indemnité de quelque nature qu'elle soit.
- Toute information ou donnée, de quelque nature qu'elle soit, mise en ligne par le Membre sur les Espaces de discussion reste acquise définitivement par Darty.

Interruption temporaire

Darty se réserve le droit de fermer temporairement l'accès aux Espaces de discussion, afin d'assurer la maintenance du matériel et/ou des logiciels et des infrastructures mis en œuvre pour son accès, ou en cas de pic d'affluence, sans que sa responsabilité ne puisse être engagée.

Responsabilité

- Le Site <https://communaute.darty.com> met à disposition des Membres un espace d'échange d'informations et de données relatives aux Produits que Vous avez sélectionnés.
- A ce titre, Darty ne vérifie pas la nature ou l'exactitude des informations ou données échangées.
- Sa responsabilité est par conséquent celle d'un hébergeur et ne saurait en aucun cas être engagée au titre des informations et données mises en ligne.

Durée de validité des Conditions Générales d'Utilisation

- Les présentes Conditions s'appliquent pour une durée d'un an à compter de l'inscription du Membre. Leur durée est automatiquement renouvelée d'année en année à chaque date anniversaire de l'inscription.
- Les Conditions peuvent être adaptées ou modifiées à tout moment par Darty. En cas de modification, les Conditions applicables sont celles en ligne à la date de l'inscription ou à la dernière date anniversaire de l'inscription.
- En cas de conflit, la version des Conditions applicables est celle en vigueur à la dernière date anniversaire de l'inscription.

Contact

- Vous pouvez contacter Darty en nous écrivant à l'adresse suivante : contact@communautedarty.com. Nous nous efforcerons de répondre à votre demande dans les meilleurs délais.

Droit applicable et juridictions compétentes

- Les présentes Conditions sont soumises au droit français.
- En cas de contentieux, les tribunaux compétents sont ceux du ressort de la Cour d'appel de Paris, sauf compétence territoriale obligatoire.

INFORMATIONS LEGALES DU SITE

<https://communaute.dacia.fr>

MENTIONS LEGALES

Le site « Renault.fr » est édité par :

Renault s.a.s, société par actions simplifiée au capital de 533 941 113 euros, dont le siège social est situé 13/15 quai Alphonse Le Gallo – 92100 Boulogne Billancourt cedex, immatriculée au R.C.S. de Nanterre sous le numéro 780 129 987 (ci-après « **RENAULT** »),

Directeur de la publication : Eric PASQUIER

Hébergeur : WIBILONG, SAS au capital de 277 444 €, dont le siège est situé au 88 bd de Sébastopol, 75003 Paris, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le n° B 504 483 892.

CONDITIONS GENERALES D'UTILISATION

Les présentes conditions générales d'utilisation (ci-après « CGU ») ont pour objet de définir les modalités et conditions d'utilisation du site « <https://communaute.dacia.fr/> ».

L'accès et l'utilisation du Site impliquent l'acceptation sans réserve des CGU par l'Utilisateur.

1 – Définitions

Pour les besoins des présentes :

« **Site** » désigne le site « <https://communaute.dacia.fr/> », édité par RENAULT donnant accès aux Eléments. Le Site comprend le Contenu, les logiciels, les programmes, les outils (de programmation, de navigation, etc.), les bases de données, les systèmes d'exploitation, la documentation et tous autres éléments qui le composent, les mises à jour et les nouvelles versions qui peuvent être apportées au Site par RENAULT.

« **Contenu** » désigne, sans que cette liste soit limitative, la structure du Site, le contenu éditorial, les dessins, les illustrations, les images, les photographies, les chartes graphiques, les marques, les logos, les sigles, les dénominations sociales, les œuvres audiovisuelles, les œuvres multimédia, les contenus visuels, les contenus audio et sonores, ainsi que tout autre contenu présent au sein du Site.

« **Elements** » désignent les différentes fonctionnalités et éléments d'information proposés sur le Site.

« **Utilisateur** » désigne une personne physique majeure naviguant sur le Site pour ses besoins propres, dans le cadre d'un usage strictement personnel et non commercial, sans but lucratif direct ou indirect.

« **Véhicule** » désigne tout véhicule de la marque RENAULT.

2 – Objet du Site

Le Site a pour objet de permettre à l'Utilisateur de :

- Découvrir une communauté de propriétaires du même véhicule que le leur et son utilisation
- S'informer sur leur véhicule Dacia et son utilisation
- Demander des conseils sur l'utilisation de leur véhicule Dacia
- Se connecter à la communauté de propriétaires de véhicules Dacia
- Participer à des discussions sur l'usage de leurs véhicules Dacia,
 - o Les Espaces de discussions permettent aux Membres de poser des questions, d'échanger des informations, des avis et des conseils d'utilisation sur les produits en vente/présentés sur le site <https://www.dacia.fr> (ci-après, le(s) « Produit(s) » et le « Site »).
 - o Les Espaces de discussion sont composés de plusieurs rubriques et groupes d'entraide composés de Membres souhaitant avoir des renseignements sur des Produits ou ayant acheté les mêmes Produits ou des Produits dont les problématiques d'utilisation sont identiques (ci-après, le(s) « Groupe(s) d'entraide » ou « Groupe(s) »).
 - o Les questions peuvent être posées sur l'Espace <https://communaute.dacia.fr/> par les Membres souhaitant obtenir des informations sur un Produit sans aucune obligation d'achat.
 - o Les personnes qui ont acquis un Produit et Membre d'un Groupe d'entraide peuvent également adresser des questions relatives au Produit acheté sur le Site et échanger sur ce Produit avec l'ensemble des Membres du Groupe.

Cette liste est non exhaustive et peut être modifiée à tout moment par RENAULT sans que sa responsabilité ne puisse être engagée à ce titre.

3 – Accès au Site

Le Site est accessible depuis le réseau Internet à l'adresse suivante :

<https://communaute.dacia.fr/>

Seul l'accès à certains Eléments du Site suppose la création d'un compte par l'Utilisateur, aux conditions et selon les modalités fournies au moment de la création dudit compte.

4 – Licence d'utilisation du Site

RENAULT concède à l'Utilisateur un droit personnel d'utilisation du Site, du Contenu et de ses Eléments, non exclusif, révocable, non cessible, non transférable et gratuit.

Cette licence est accordée à l'Utilisateur uniquement pour ses besoins propres, à l'exclusion de toute exploitation commerciale ou à but lucratif de tout ou partie du Contenu et/ou des Eléments.

L'Utilisateur n'acquiert aucun autre droit sur le Site, le Contenu et/ou les Eléments autres que ceux conférés par les présentes.

5 – Obligations de l'Utilisateur

L'Utilisateur s'engage à utiliser le Site conformément aux réglementations nationales et internationales.

Il s'engage en particulier à :

- prendre connaissance des présentes CGU et à s'y conformer,
- ne pas reproduire, même temporairement et/ou partiellement, le Site et/ou son Contenu, par tout moyen et sous toute forme,
- ne pas accéder et/ou utiliser les composants logiciels du Site,
- ne pas utiliser de logiciels ou de procédés destinés à copier le Contenu et/ou susceptibles de perturber le bon fonctionnement du Site,
- ne procéder à aucune adaptation, modification, traduction, transcription, compilation, décompilation, assemblage, désassemblage de tout ou partie du Site, des Eléments et/ou du Contenu,
- à ne pas exporter le Site et/ou le fusionner avec d'autres programmes informatiques,
- à informer RENAULT s'il a connaissance d'un acte de piratage et/ou d'une utilisation illicite ou non contractuelle du Site et/ou de son Contenu,
- ne procéder à aucune manipulation et/ou à n'introduire aucun virus ou code malveillant, susceptibles d'entraîner des pannes informatiques et/ou fonctionnelles susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Site ou de tous Eléments accessibles par l'intermédiaire du Site.
- entraver le bon fonctionnement du Site par quelques moyens que ce soient,

- ne pas utiliser le Site pour afficher, télécharger ou transmettre tout contenu contraire aux bonnes mœurs et à l'ordre public (tel que, sans que cette liste soit limitative, tout contenu à caractère racial, politique, religieux, pornographique ou sexuel)

L'Utilisateur étant seul responsable de l'utilisation du Site, il reconnaît que ni RENAULT ni les membres de son réseau de distribution ne pourront être tenus responsables des dommages directs ou indirects, et notamment préjudice matériel, préjudice immatériel, perte de données ou de programme, préjudice financier, résultant de l'accès ou de l'utilisation du Site, ou du fait, notamment, de l'interruption, la suspension ou la modification du Site ou d'un de ses Eléments.

6 – Disponibilité du Site

RENAULT s'engage à faire ses meilleurs efforts pour sécuriser l'accès, la consultation et l'utilisation du Site.

Le Site est accessible en continu, sauf en cas de force majeure ou de survenance d'un événement hors du contrôle de RENAULT, et sous réserve des éventuelles pannes et interventions de maintenance nécessaires au bon fonctionnement du Site.

7 – Responsabilité - Garantie

7.2 Sur l'utilisation du Site

Dans la limite des lois et règlements applicables, ni RENAULT ni les concessionnaires de son réseau commercial, n'assument de responsabilité quant à l'utilisation du Site par l'Utilisateur et ne donnent de garantie, explicite ou implicite, en ce qui concerne la rapidité ou la performance du Site. En particulier, l'accès au Site pourra être momentanément et périodiquement suspendu pour des raisons techniques ; le cas échéant, les équipes techniques feront leurs meilleurs efforts pour résoudre le problème dans les délais les plus brefs.

RENAULT se réservant le droit de modifier, à tout moment et sans préavis, les informations figurant sur le Site, ni la responsabilité de RENAULT et/ou celle des membres de son réseau de distribution et/ou celle de ses filiales ne saurait être recherchée de ce chef.

L'accès et l'utilisation du Site se font aux risques et périls de l'Utilisateur. Il lui appartient de prendre toutes les mesures appropriées de façon à protéger ses propres données et/ou logiciels stockés sur ses équipements téléphonique et informatique contre toute atteinte.

En tout état de cause, RENAULT se trouvera dégage de toute responsabilité :

- en cas de non-respect par l'Utilisateur des présentes CGU ;

- en cas de dysfonctionnement du Site en raison d'une cause, volontaire ou involontaire, qui est imputable à l'Utilisateur ou qui est imputable à un tiers ou à un acte de malveillance, d'un logiciel, du smartphone/tablette, d'une interface ou tout autre produit ou fourniture de l'Utilisateur ;
- en cas de dysfonctionnement et/ou défaillance du réseau informatique et/ou de communication de l'Utilisateur quelle qu'en soit la cause

RENAULT ne garantit pas que le Site soit exempt de toute erreur ou anomalie, ni qu'il puisse faire l'objet d'atteintes ou d'attaques, notamment par des virus, pouvant entraîner des dysfonctionnements, interruptions, pannes ou pertes de données ou d'informations.

7.2 Sur les informations relatives aux produits et services

Les caractéristiques des véhicules neufs présentés sur le Site étant celles existant au moment de leur mise en ligne sur le Site, telles que distribuées en France métropolitaine, elles ne sont données qu'à titre indicatif et ne sauraient être considérées comme une offre contractuelle de produits émanant de RENAULT, de ses filiales ou des membres de son réseau.

Il en va de même des prix, qui sont issus du tarif RENAULT en vigueur, mais qui n'ont qu'une valeur de prix maximum conseillé, sans valeur contractuelle.

Les Véhicules d'occasion présentés sur le Site étant vendus uniquement dans les établissements qui les présentent, leur disponibilité ne saurait être garantie tant qu'un bon de commande n'aura pas été signé auprès de l'établissement annonceur.

8 –Données personnelles

L'utilisation du Site peut nécessiter la collecte par RENAULT de données personnelles permettant une identification directe ou indirecte de l'Utilisateur.

Les Mentions d'Information accessibles sur le Site détaillent le traitement des données personnelles effectué par RENAULT lors de l'utilisation du Site. Pour en savoir plus sur le traitement de vos données personnelles, cliquez ici <https://www.dacia.fr/donnees-personnelles.html>.

9 – Propriété Intellectuelle et Industrielle

Le Site et son Contenu sont protégés au titre des droits de propriété intellectuelle et/ou industrielle.

Les photographies, textes, slogans, dessins, images, séquences animées sonores ou non, ainsi que toutes œuvres intégrées dans le Site sont la propriété de RENAULT ou de tiers ayant cédé leurs droits à RENAULT ou autorisé RENAULT à les utiliser.

Les modèles de Véhicules présentés sur le Site sont protégés au titre des droits d'auteur et des articles L511-1 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle relatifs à la protection des modèles déposés.

Les appellations RENAULT, le nom des Véhicules de la gamme RENAULT et des produits et services qui y sont associés, les slogans et les logos accompagnant ces marques sont, sauf indication particulière, des marques déposées par RENAULT ou d'autres sociétés du Groupe Renault.

D'autres marques qui seraient également citées sont utilisées par RENAULT soit avec l'autorisation de leur titulaire, soit comme simple indication de produits ou services proposés par RENAULT.

Les reproductions, sur un support papier ou informatique du Contenu sont autorisées, sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage personnel excluant tout usage à des fins publicitaires et/ou commerciales et/ou d'information et qu'elles soient conformes aux dispositions de l'article L122-5 du Code de la Propriété Intellectuelle.

A l'exception de la disposition ci-dessus, la reproduction, l'imitation, l'utilisation ou l'apposition, par quelque procédé que ce soit et sur quelque support que ce soit, de tout ou partie du Contenu sans avoir obtenu l'autorisation préalable de RENAULT ou du/des titulaire(s) des droits afférents constitue un délit de contrefaçon puni de quatre ans d'emprisonnement et de 400 000 € d'amende.

10 – Droit applicable

Le Site et les présentes CGU sont soumis au droit français.

Tout litige qui surviendrait concernant l'interprétation et/ou l'exécution des présentes CGU devra faire l'objet d'une tentative de règlement amiable.

A défaut de règlement amiable, le litige sera soumis aux tribunaux du ressort des tribunaux de la Cour d'appel de Paris auxquels les parties attribuent compétence exclusive, nonobstant la pluralité des défendeurs ou des demandes d'indemnité émanant de tiers.

11 – Mise à jour des CGU

RENAULT se réserve le droit de modifier et mettre à jour les présentes CGU sans préavis, à tout moment et sans information préalable des Utilisateurs.

Le cas échéant, les modifications et mises à jour s'imposeront à l'Utilisateur dès leur publication sur le Site, à charge pour l'Utilisateur de consulter les CGU en vigueur à chaque connexion sur le Site.

12 – Dispositions diverses

12.1 Absence de renonciation

Le fait, pour l'une des parties, de ne pas se prévaloir d'une clause des présentes CGU ne saurait être interprété comme une renonciation temporaire ou définitive au bénéfice de la disposition en cause qui restera en vigueur.

12.2. Nullité d'une clause

Si une ou plusieurs stipulations des présentes CGU est déclarée non valide, nulle ou non écrite en Site de la réglementation en vigueur, d'une évolution ou à la suite d'une décision définitive d'une juridiction compétente, les autres stipulations garderont toute leur force et portée, les parties s'engageant dans les plus brefs délais à mettre en place une disposition de remplacement valide et d'une portée équivalente la plus proche possible de l'esprit des présentes.

12.3 Force majeure

De façon expresse, sont considérés comme cas de force majeure, outre ceux habituellement retenus par la jurisprudence des tribunaux français, les intempéries, les restrictions et modifications gouvernementales et légales, les pannes d'ordinateur et blocage des télécommunications, la défaillance des serveurs RENAULT et tout autre cas indépendant de la volonté expresse de RENAULT.