

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Une communauté de marque : vers une migration de plateforme

Focus sur le rôle de la co-crétation

Étude de cas Kazidomi

Auteur : Charlotte Thisse

Promoteur(s) : Damien Renard

Année académique 2020-2021

Master [120] en communication, à finalité spécialisée : gestion de la
communication d'organisation et des relations publiques

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidées d'une manière ou d'une autre à réaliser ce mémoire de façon professionnelle.

Tout d'abord, je remercie particulièrement notre promoteur, Monsieur Damien Renard, qui nous accompagné tout au long de ce mémoire. Je le remercie pour sa disponibilité, ses précieux conseils ainsi que son soutien quant à la réalisation de ce mémoire en commun.

Je remercie profondément Madame Chloé Gabriel, ma maître de stage, et son équipe pour l'accueil et la bienveillance ainsi que pour le bon nombre d'informations fourni sur l'entreprise dans la réalisation de ce travail.

Je tenais également à remercie les personnes qui ont participé à notre étude et qui nous ont consacré du temps.

Enfin, je tiens à remercier mes parents pour leur soutien ainsi que Sandrine Vandendooren, pour la relecture et le temps accordé. Sans oublier Pauline Henrotte avec qui j'ai réalisé ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	1
AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION.....	5
I. REVUE DE LITTÉRATURE.....	8
CHAPITRE I : LES COMMUNAUTES DE MARQUE.....	8
1. Introduction à la notion de « communauté »	8
2. D’une communauté physique à une communauté en ligne	9
3. Définition du concept de communauté de marque et caractéristiques	9
4. Les motivations à la participation	11
5. Les avantages et risques des communautés en ligne pour une organisation	13
6. Les sept mythes sur les communautés virtuelles	14
7. Une nouvelle fonction : le <i>community manager</i>	17
8. Rôles des leaders d’opinion au sein des communautés de marque	19
CHAPITRE II : EMPOWERMENT ET CO-CREATION.....	22
1. Empowerment	22
1.1. <i>Concept et définition</i>	22
1.2. <i>Les approches top down et bottom up</i>	23
1.3. <i>Customer empowerment</i>	24
2. Concept de co-crétation	24
2.1. <i>Concept et définitions</i>	24
2.2. <i>Composantes de la création de valeurs</i>	26
2.3. <i>Préférences et motivations à la co-crétation</i>	28
CHAPITRE III : LE CHANGEMENT	29
1. Des plateformes sociales aux plateformes communautaires de marque.....	30
2. Les cadres technologiques	32
2.1. <i>Acceptabilité des technologie : utilité et utilisabilité</i>	33
3. Le changement organisationnel	34
4. Le phénomène de résistance au changement.....	34
4.1. <i>Les facteurs de résistance au changement</i>	36
5. Comment favoriser ce changement ?	37
5.1. <i>L’information</i>	37
5.2. <i>La compréhension</i>	38
5.3. <i>La participation</i>	38
II. PARTIE EMPIRIQUE	39
CHAPITRE I : MISE EN CONTEXTE KAZIDOMI	39
1. Présentation de l’entreprise Kazidomi	39
2. Les missions, visions et valeurs.....	39

CHAPITRE 2 : RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET JUSTIFICATION DES HYPOTHESES	41
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	43
1. La netnographie.....	44
1.1. Netnographie : une méthode de recherche pour les environnement virtuels ...	44
1.2. Les étapes de la netnographie	45
1.3. Le terrain de recherche	47
2. Les entretiens semi-directifs.....	48
2.1. Les objectifs de l'étude	48
2.2. Choix du type d'entretien : l'entretien semi-directif.....	48
2.3. Le guide d'entretien.....	49
2.4. L'échantillon.....	51
2.5. L'analyse thématique.....	53
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS AU REGARD DE LA LITTÉRATURE	53
1. Résultats de l'étude 1 : netnographie du terrain de recherche.....	53
Étape 1 : entrée	53
Étape 2 : collecte des données	53
Étape 3 : observation des interactions.....	53
Étape 4 : analyse des données et interprétations.....	54
Étape 5 : éthique de la démarche	55
2. Résultats de l'étude 2 : entretiens semi-directifs.....	60
2.1. Échantillon.....	60
2.2. Thème 1 : Kazidomi et l'alimentation saine	61
2.3. Thème 2 : la communauté Kazidomi	62
2.4. Thème 3 : les motivations à la participation	65
2.5. Thème 4 : la co-crétation.....	70
2.6. Thème 5 : la plateforme Facebook	72
CHAPITRE 5 : DISCUSSIONS.....	76
1. Discussions des résultats au regard de la littérature	76
2. Contributions théoriques et recommandations managériales	82
CHAPITRE 6 : LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES	87
BIBLIOGRAPHIE.....	88
Articles scientifiques	88
Chapitre d'un ouvrage collectif	93
Actes de congrès ou de colloque	94
Monographies (ou livres).....	94
Mémoires	95
Sites consultés.....	95
ANNEXES.....	96

AVANT-PROPOS

Ce mémoire projet commun a vu le jour en mars 2021 pour deux raisons. Tout d'abord, nous avons dû renoncer chacune au mémoire que nous voulions entreprendre pour divers motifs, notamment le Covid-19. Ensuite, nous travaillions toutes les deux sur un projet pour Kazidomi, un e-shop belge en ligne. Le but de notre mission était de voir si la communauté de la Kazi Family était prête à migrer du groupe Facebook vers le site e-commerce de Kazidomi et de voir comment susciter l'engagement de cette communauté pour que leurs adhérents continuent à échanger entre eux. Par ailleurs, nous avons présenté les résultats de nos entretiens semi-directifs devant les équipes de Kazidomi. Notre analyse constituera ainsi une base solide pour la suite du développement de ce projet.

INTRODUCTION

Avec l'avènement des nouvelles technologies et des communautés de marque, le pouvoir d'agir des consommateurs a terriblement augmenté. En effet, ils ont, aujourd'hui plus que jamais, une capacité d'action et d'influence grandissante. Tout un chacun peut désormais exprimer son opinion et la partager avec d'autres consommateurs voire avec la marque elle-même. Aux vues de leur influence, les organisations doivent faire preuve de transparence et d'écoute envers ces communautés de marque.

De plus en plus éduqués et informés, les consommateurs veulent bénéficier d'un rôle plus important dans leurs échanges avec l'entreprise et prendre part dans la création de valeur de cette dernière. Ceci les amène ainsi à participer à un processus de co-crédation avec la marque. En effet, cela permet aux organisations d'offrir des produits et services qui rejoignent davantage les critères, besoins et envies de leurs consommateurs permettant de les engager encore plus dans l'ensemble du processus ; allant de la conception du produit au produit fini.

Ainsi, cet engagement des consommateurs, l'émurgence des communautés de marque et le rôle que s'attribuent les consommateurs vis-à-vis de leur relation avec la marque sont des sujets d'intérêts en marketing ces dernières années. Cet engagement élevé est d'ailleurs à l'origine des premières communautés de marques. Par la suite, des communautés de marque en ligne se sont développées massivement grâce aux nouvelles technologies et médias sociaux. Les réseaux sociaux, et notamment Facebook, constituent une plateforme facile et accessible pour créer une telle communauté. Kazidomi a d'ailleurs en juillet dernier créée un groupe Facebook qu'elle dénomme « la Kazi Family » et qui est un espace de discussion pour les membres. Ce groupe avait été initialement pensé comme un projet « on site » mais par manque de priorités à cause du développement croissant de l'entreprise au cours de ces derniers mois et par facilité, ce projet a été lancé sur Facebook comme phase de test. Seulement, l'entreprise aimerait aujourd'hui opter pour un

changement de plateforme pour animer sa communauté sur une interface qui lui est propre et ainsi susciter davantage l'engagement envers la marque et entre les membres pour que ces derniers ne perçoivent pas seulement le coût de l'adhésion annuelle comme donnant accès à des réductions sur les produits du catalogue mais qu'il leur permette également de faire partie d'une famille et d'obtenir plus d'avantages et de vivre des expériences.

Avant même de commencer ce projet, nous avons exploré la littérature existante. Au cours de cette revue de littérature, nous nous sommes aperçus qu'il n'existait pas d'articles scientifiques abordant les migrations de communautés de marques sur des sites e-commerce en tant que telles. Or, il est essentiel aujourd'hui pour une organisation d'avoir sa propre plateforme plutôt que d'être dépendant d'une plateforme telle que Facebook. En effet, les enjeux du big data, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)¹ et le scandale Cambridge Analytica² constituent des exemples qui justifient cela. Par conséquent, nous trouvons intéressant de réaliser un mémoire projet autour de la migration de cette communauté de Kazidomi et les enjeux liés à ce changement de plateforme.

Dès lors, nous nous sommes posées plusieurs questions à propos de ce changement telles que le rôle du *community manager*, le rôle des leaders d'opinions ou encore les éléments qui amènent les gens à accepter et effectuer ce changement. Compte tenu de ce fait, la question de recherche que nous avons choisi d'approfondir est la suivante :

**« Quels sont les freins et les motivations d'une communauté de marque sur Facebook à migrer vers un site e-commerce ?
Focus sur le rôle de la co-crédation comme élédent clé dans ce processus. Étude de cas de l'entreprise Kazidomi. »**

¹ Le Règlement Général sur la Protection des Données vise à offrir davantage de protection aux utilisateurs et à leurs données. Voir : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679>

² Le scandale Cambridge Analytica fait référence au scandale qu'a provoqué la récolte et l'utilisation de données d'utilisateurs Facebook par cette société britannique dont le cœur de métier est l'analyse de données et le conseil en communication. (Audureau, 2018).

Ce mémoire se compose de deux grandes parties. La première porte sur la **revue de littérature**. Nous avons divisé cette dernière selon trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la communauté de marque, ses caractéristiques, les différents rôles en son sein ou encore les fausses croyances s'y apparentant. Le deuxième chapitre tourne autour du concept de co-crétation et de l'empowerment du consommateur. Enfin, le dernier chapitre aborde la question des cadres technologiques sur lesquels évoluent les consommateurs ainsi que la question du changement et des résistances humaines face à ce dernier.

La deuxième grande partie de ce mémoire se focalise sur la **partie empirique**, elle-même composée de six chapitres. Tout d'abord, nous commençons par une brève présentation de Kazidomi. Ensuite, nous revenons sur la problématique et justifions nos hypothèses par rapport à la littérature. Le troisième et quatrième chapitres présentent respectivement la méthodologie utilisée et les résultats de nos deux études, à savoir la netnographie et les entretiens semi-directifs. Dans le cinquième chapitre, nous discuterons des résultats et présenteront les contributions théoriques et managériales de ce mémoire. Enfin, le dernier chapitre exposera les limites et voies de recherche futures.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette première partie, nous apporterons un éclairage théorique sur diverses notions connexes à notre sujet d'étude. Un premier chapitre portera sur les communautés de marque, la participation des membres ainsi que leurs différents rôles au sein de celle-ci. Le deuxième chapitre abordera la notion d'empowerment et de co-crédation. Enfin, nous aborderons un dernier chapitre portant sur le changement et les rdsistances s'y apparentant.

CHAPITRE 1 : LES COMMUNAUTÉS DE MARQUE VIRTUELLES

1. INTRODUCTION À LA NOTION DE « COMMUNAUTÉ »

La notion de « communauté » est un concept qui existe depuis bien des années. Déjà à l'ère préhistorique, les êtres humains par leur nature, étaient considérés comme des créatures intensément sociales animées par un besoin de maintenir une relation continue avec les autres, d'être enracinés quelque part ou encore de posséder une identité qui leur est propre (Fromm, 2005). En effet, dans les tribus préhistoriques, les hommes n'existaient que parce qu'ils appartenaient à une tribu. Aujourd'hui, nous ne vivons plus en tribu, mais nous maintenons toujours cette tendance à la vie collective et nous cherchons un sentiment d'appartenance à une communauté (Fromm, 2005).

Au cours de son existence, le mot « communauté » a été défini de nombreuses façons et utilisé dans une multitude de situations. Toutes ces caractérisations prêtent donc à confusion quant à ce qu'est réellement une communauté. Tönnies (1887) (as cited in Proulx & Latzko- Toth, 2000, p.101) définit la communauté comme « un collectif fondé sur la proximité géographique et émotionnelle, et impliquant des interactions directes, concrètes, authentiques entre ses membres ». A son origine, une communauté était ainsi articulée autour de trois caractéristiques principales : **la localité** (faisant référence à la région géographique sur laquelle est basée la communauté), **l'interaction sociale** (relations et interactions partagées entre les membres) ainsi que le **lien** (faisant référence au sentiment de confort et d'appartenance que ressentent les membres d'une communauté).

2. D'UNE COMMUNAUTÉ PHYSIQUE À UNE COMMUNAUTÉ EN LIGNE

Avec le développement des moyens de communications et l'avènement des nouvelles technologies, la réunion d'individus d'horizons différents a été rendue possible, brisant ainsi **les limites géographiques** (Muniz & O'Guinn, 2001). Internet est devenu une partie intégrante de la vie des individus, qui n'hésitent plus à utiliser le Web pour améliorer leur niveau de connaissance ainsi que pour interagir et former des communautés avec d'autres membres partageant les mêmes intérêts. Rheingold (1993) définit les communautés virtuelles comme des « groupements sociaux qui émergent du Web quand suffisamment d'individus mènent des discussions publiques assez longtemps, et avec suffisamment de sentiments humains afin de constituer des réseaux de relations personnelles dans l'espace virtuel » (as cited in Sayarh, 2013, p.228). De plus, pour Muniz et Arnould « cet environnement permet aussi d'obtenir du soutien social d'inconnus. En effet, des chercheurs ont reconnu la socialisation comme étant une pratique clé des communautés virtuelles incorporant accueil, empathie et gouvernance » (as cited in Sayarh, 2013, p.228). Par conséquent, la conception derrière le terme « communauté » s'est très vite élargie et ne s'apparente aujourd'hui plus uniquement à « un lieu » mais est devenue « une compréhension commune d'une identité partagée » (Muniz & O'Guinn, 2001, p.413). Selon Muniz et O'Guinn (2001). C'est d'ailleurs ce qui différencie les communautés de marque des communautés traditionnelles. En effet, ce qui réunit et importe n'est pas tant l'aspect géographique mais plutôt une **affinité partagée par les membres**.

3. DÉFINITION DU CONCEPT DE COMMUNAUTÉ DE MARQUE ET DE SES CARACTÉRISTIQUES

Bien qu'il existe différents types de communautés virtuelles sur le Web, nous nous concentrerons ici sur le concept de communauté de marque. Plusieurs auteurs se sont attelés à définir ce concept. Ce fut toutefois Muniz et O'Guinn (2001) qui évoquèrent le concept de communauté de marque dans la littérature marketing les premiers en le définissant comme « une communauté

spécialisée et non géographiquement délimitée, fondée sur un ensemble structuré de relations sociales entre des admirateurs/passionnés d'une marque » (Muniz & O'Guinn, 2001, p.412). Cova et Carrère (2002), ont à leur tour défini cette notion en soulignant que ce sont des « communautés de consommateurs qui se regroupent autour de leur intérêt commun pour une marque » (Cova & Carrère, 2002, p.120). Ce sont ces relations et liens sociaux entre les membres, avec la marque, le produit et le marketeur qui vont différencier une communauté traditionnelle d'une communauté de marque. Une communauté de ce type se réunira généralement autour de marques qui possèdent une **histoire et une image de marque fortes**. Soulignons également que ce sont les consommateurs passionnés qui la composent qui définiront ensemble le sens de la marque. Muniz et O'Guinn (2001) vont un pas plus loin et décrivent trois caractéristiques qui définissent une communauté à savoir : le sentiment d'appartenance, les rituels et traditions et enfin l'obligation morale d'entraide.

Premièrement, le **sentiment d'appartenance** (ou conscience du genre) fait référence aux liens sociaux que les membres, venant de tous les horizons géographiques, créent entre eux et avec la marque. Ce sentiment sera accompagné d'un sentiment « d'être différent ». Ce concept de différenciation s'applique non seulement entre communautés mais également entre les membres d'une même communauté.

Ensuite, selon Muniz et O'Guinn, la présence de **rituels et de traditions** partagés vont venir perpétuer l'histoire ainsi que les valeurs et caractéristiques communes que partagent les membres entre eux. Ceci va non seulement contribuer à définir chaque communauté et ses membres mais va également permettre d'accentuer la conscience du genre. L'étude de Fayn, Des Garets, et Rivière (2019) mettent en avant que les communautés sur les réseaux sociaux vont par ailleurs définir des règles, des façons de faire, d'agir, d'interagir, de fonctionner et de se comporter ; créant ainsi leur propre culture et références.

Enfin, toujours selon Muniz et O'Guinn, les membres d'une communauté vont également ressentir une **obligation morale d'entraide**. En effet, ils vont aider les autres consommateurs en répondant à leurs questions, en résolvant des problèmes ou encore en partageant des informations. Muniz et O'Guinn (2001) ont par ailleurs souligné que « d'une certaine manière, les informations fournies par les communautés de marques sont plus utiles aux consommateurs que celles fournies par les commerçants, en raison du manque d'intérêt commercial ». (Muniz & O'Guinn, 2001, p.425). De plus, ces communautés vont également avoir comme mission de retenir les membres actuels et d'accueillir des nouveaux membres (Muniz & O'Guinn, 2001).

4. LES MOTIVATIONS À LA PARTICIPATION

Les communautés de marque sont constituées d'individus interconnectés qui partagent des **motivations** et un **intérêt commun**. Toutefois, les membres de telles communautés ne sont pas tous motivés à s'engager pour les mêmes raisons. En effet, certains y participent pour des **valeurs utilitaires** qui font référence aux avantages fonctionnels « tirés de la réalisation d'un objectif instrumental prédéterminé par la participation à une communauté virtuelle » (Dholakia, Bagozzi, & Pearo, 2004, p.244). D'une part, cela rejoint les bénéfices fonctionnels de Kang, Tang, et Fiore (2014) (as cited in Boughanmi & Smaoui, 2017) qui s'appuient notamment sur l'explication de Jung et Kim (2014). Selon ces derniers, ces bénéfices correspondent à l'expression d'opinions, aux interactions constantes et à l'actualisation des informations. D'autre part, les valeurs utilitaires renvoient également au partage d'informations (Muniz & O'Guinn, 2001) comme mentionné dans le point précédent. Ces personnes-là rejoignent des communautés pour des raisons instrumentales, comme par exemple, pour trouver des informations ou pour en obtenir des autres.

Ensuite, une autre raison très importante est de maintenir la connectivité interpersonnelle et de développer des relations. Le **maintien de la connectivité interpersonnelle** « fait référence aux avantages sociaux

découlant de l'établissement et du maintien du contact avec d'autres personnes, comme le soutien social, l'amitié et l'intimité » (Dholakia et al., 2004, p.244). En effet, certaines recherches indiquent qu'en matière de communication et de marketing, les liens sociaux sont plus importants que les biens. Les gens ont besoin d'être connectés aux autres tout le temps.

La troisième motivation concerne la **valeur de divertissement** qui « fait référence au plaisir et à la détente procurés par le jeu ou l'interaction avec d'autres personnes » (Dholakia et al., 2004, p.244). Cette motivation fait écho aux bénéfices hédoniques de Kang et al. (2014) qui correspondent au divertissement, au plaisir et à l'excitation que provoque la participation à la communauté (as cited in Boughanmi & Smaoui, 2017).

L'**enrichissement social** (ou la reconnaissance sociale) constitue la quatrième motivation. Celle-ci se définit comme « la valeur qu'un participant retire de l'acceptation et de l'approbation des autres membres et de l'amélioration de son statut social au sein de la communauté » (Dholakia et al., 2004, p.244). C'est par ailleurs, ce qu'a compris le groupe Ferrero en 2003 en créant le site My Nutella The Community qui favorise « l'exposition de soi ». Ceci permet en effet de répondre à ce besoin de reconnaissance et de réciprocité (Cova & Pace, 2006). Un parallèle peut être fait avec les bénéfices socio-psychologiques de Blau (1964) qui définit l'échange social comme « une interaction réciproque entre des individus qui attendent des récompenses sociales (approbation, statut et respect) de leur participation à la communauté » (as cited in Kang et al., 2014, p.147).

Enfin, la **découverte de soi** est la dernière motivation qui « implique la compréhension et l'approfondissement des aspects saillants de soi à travers les interactions sociales » (Dholakia et al., 2004, p.244). Toutefois, Kang et al. (2014) ajoutent une sixième motivation à savoir les **bénéfices monétaires** (as cited in Boughanmi & Smaoui, 2017). En effet, les consommateurs cherchent à recevoir des avantages économiques (remises, réductions) de leurs relations avec une entreprise ou une marque, que l'on peut qualifier d'avantages financiers.

5. AVANTAGES ET RISQUES DES COMMUNAUTÉS EN LIGNE POUR UNE ORGANISATION

La communauté de marque va profiter aux consommateurs et aux clients, mais pas seulement. En effet, l'existence d'une communauté de marque constitue également divers avantages pour l'organisation. Pour commencer, elle permet **d'augmenter le nombre d'informations disponibles**. L'entreprise accède ainsi à des informations lui permettant de mieux connaître ses consommateurs, leurs besoins, attentes et opinions. Ensuite, la marque **bénéficie d'une expertise**, de ressources et de compétences supplémentaires grâce aux divers savoir-faire des consommateurs. Les membres d'une communauté vont notamment aider l'organisation en répondant (gratuitement) aux questions et problèmes que d'autres membres rencontrent. Grâce à ces informations, la marque pourra ainsi s'apercevoir de ce qui satisfait ou insatisfait ses consommateurs. De son côté, l'organisation en question pourra également diffuser des informations au sein de cette communauté. Étant généralement constituée de membres fidèles, la marque peut mobiliser ses adhérents en tant qu'ambassadeurs et espérer ainsi convaincre d'autres consommateurs d'adopter celle-ci. Par conséquent, une augmentation du **bouche-à-oreille** ainsi que de la **notoriété** constituent une autre conséquence et in fine un avantage d'avoir une communauté de marque. Cette dernière participera également à **augmenter la fidélité** à la marque de même que l'engagement envers celle-ci (Amine & Sitz, 2007 ; Cova & Carrère, 2002).

Cependant, certains **risques** sont à prendre en compte. Tout d'abord, il est important de souligner que l'organisation ne peut avoir un contrôle, ou en tout cas pas un contrôle total, sur cette communauté (Amine & Sitz, 2007 ; Cova & Carrère, 2002 ; Cova, 2006 ; Fournier & Lee, 2009). Ceci se confirme notamment au niveau des communautés de marque qui se développent sur les réseaux sociaux. En effet, ce qui s'y dit et les relations qui s'y créent ne peuvent être contrôlés par la marque. Au sujet des réseaux sociaux, Habibi, Laroche, et Richard (2014) mettent en lumière une conclusion intéressante issue de recherches menées par d'autres chercheurs : « (...) dans les médias

sociaux, les messages ou commentaires négatifs ont cinq fois plus d'effet que les positifs (Corstjens & Umblijs, 2012 ; Powers et al., 2012). » (Habibi et al., 2014, p.159). Ensuite, le détournement d'objets ou de symboles peut également constituer un risque pour une organisation. De fait, certains consommateurs vont se réapproprier certains aspects de la marque et ainsi résister contre l'imposition de normes et de limites par l'organisation (Cova & Carrère, 2002). Celle-ci, de même que la communauté, ne doivent par ailleurs pas faire peser une trop grande pression sur les décisions ou ingérence dans la sphère privée d'un consommateur. Il veut en effet pouvoir se sentir libre de décider par lui-même (Cova, 2006). De plus, une communauté de marque peut commencer à exprimer son mécontentement voire même à rejeter certaines décisions et se transformer ainsi en un groupe de pression (Amine & Sitz, 2007 ; Cova & Carrère, 2002). Enfin, la déception de certains consommateurs a fait émerger certaines communautés de marques telles que « Jar Jar Hate Ring » avec comme but de faire disparaître Jar Jar Binks de Star Wars (Cova & Carrère, 2002). Ainsi les membres vont contraindre l'organisation à prendre en compte leurs avis.

Par conséquent, l'entreprise doit maintenir avec ses consommateurs des relations durables de reconnaissance, de collaboration, de confiance et de transparence. Il est donc important pour les entreprises de ne pas interdire ou fermer les sites ou regroupements de communautés de marques pour éviter la création de phénomènes de résistance (Amine & Sitz, 2007 ; Cova & Carrère, 2002 ; Cova, 2006).

6. LES SEPT MYTHES SUR LES COMMUNAUTÉS VIRTUELLES

Ayant mis en lumière les avantages et les risques d'une communauté de marque pour une organisation, il est désormais intéressant de s'intéresser aux mythes de Fournier et Lee (2009). Cela peut aider les organisations à minimiser les risques d'une communauté de marque et à en maximiser les avantages à travers une meilleure compréhension du fonctionnement de celle-ci et des **fausses croyances** que l'on peut avoir à son sujet.

Le **premier mythe** prétend qu' « une communauté de marque est une stratégie de marketing » (Fournier & Lee, 2009, p.106). En réalité, la création d'une communauté de marque doit faire partie de la stratégie de l'entreprise. En effet, elle doit se trouver au niveau des organes de décision qui supportent les objectifs stratégiques de l'entreprise (Fournier & Lee, 2009, p.106).

Un **deuxième mythe** consiste à dire « qu'une communauté de marque existe pour servir l'entreprise » (Fournier & Lee, 2009, p.106). Or, une communauté de marque doit exister pour servir les personnes qui en font partie. En effet, « pour construire et maintenir une communauté de marque forte, les entreprises doivent comprendre les besoins individuels et sociaux des membres, faire tout ce qui est possible pour les soutenir et les faire s'engager de leur propre volonté » (Fournier & Lee, 2009, p. 106). Les individus participent à des communautés pour des raisons très diverses recevoir un soutien émotionnel ou des encouragements, explorer des moyens pour contribuer au bien commun ou encore pour cultiver leurs intérêts (Fournier & Lee, 2009, p.106).

Le **troisième mythe** affirme qu'il suffit de « construire la marque pour que la communauté suive » (Fournier & Lee, 2009, p.107). Sauf que c'est la construction de la communauté qui va renforcer la marque. Il y aurait par ailleurs trois formes de communautés. La première est appelée des **pools** où ce seront les valeurs communes ou des buts communs qui rassembleront les membres. L'inconvénient avec cette forme-là, c'est que les membres ne vont pas tisser beaucoup de liens entre eux. A l'inverse, il existe une autre forme, les **webs**, où les membres vont développer beaucoup de relations entre eux. Et enfin le dernier type est appelé les **hubs**. Les membres vont dans ce cas admirer une personne en particulier et se rassembler autour de cette dernière. Cette forme-là de communauté permet d'attirer de nouveaux membres ayant des valeurs communes ou encore de renforcer des **pools**. Seulement, quand la personne disparaît, la communauté se dissout facilement. (Fournier & Lee, 2009).

Le **quatrième mythe** est le suivant « Les communautés de marques devraient être des festins d'amour pour les fidèles défenseurs des marques ». (Fournier

& Lee, 2009, p.108). Or, « les entreprises intelligentes s'intéressent aux conflits qui font prospérer les communautés ». (Fournier & Lee, 2009, p.108). En effet, le conflit fait partie intégrante du concept de communauté. Une communauté doit pouvoir se différencier d'une autre. Par ailleurs, il existe au sein même de la communauté différents types membres selon leur degré de loyauté envers la marque.

D'après le **cinquième mythe**, « Les leaders d'opinion construisent des communautés fortes ». (Fournier & Lee, 2009, p.109). En réalité, « la communauté est plus forte lorsque chacun joue un rôle ». (Fournier & Lee, 2009, p.109). Les leaders d'opinion jouent un rôle important dans les réseaux sociaux : ils diffusent par exemple des informations ou influencent les décisions. Se concentrer sur ces leaders d'opinion peut être un sage conseil pour les sociétés de buzz mais pas pour la construction de la communauté. Il est vrai qu'ils sont très importants si vous voulez créer un buzz ou diffuser un message sur Internet. Mais si vous voulez gérer et créer une communauté avec l'entreprise, ce n'est parfois pas les meilleures personnes pour le faire. En effet, les personnes peuvent jouer différents rôles, allant de rôles actifs à des rôles passifs, dans des groupes petits ou grands. Une même personne va par conséquent pouvoir changer et alterner entre différents rôles.

Le **sixième mythe** stipule que « les réseaux sociaux en ligne sont la clé d'une stratégie communautaire ». (Fournier & Lee, 2009, p.109). Or « les réseaux en ligne ne sont qu'un outil, pas une stratégie communautaire ». (Fournier & Lee, 2009, p.109). Certes les espaces physiques vont permettre de renforcer les liens communautaires. Cependant, il est impératif que les marketeurs utilisent également les outils en ligne pour répondre aux besoins de leur communauté. De plus, une marque doit connaître sa cible pour savoir quelle est la meilleure façon de les cibler et de leur parler. Il y a par conséquent différentes approches communautaires selon qu'on soit face à une marque d'autorité ou une marque de conversation et face à une marque grand public ou de niche. Lorsqu'il s'agit de « *marques de conversation* », ce sont les échanges sociaux ainsi que l'engagement qui vont aider celles-ci à se

développer avec succès. Tandis que les marques d'autorité s'appuient sur l'expertise et l'adhésion qu'elles proposent à la communauté.

Enfin le **septième mythe** amène à penser que « les communautés de marques à succès sont étroitement gérées et contrôlées ». (Fournier & Lee, 2009, p.110). Cependant, c'est tout l'inverse : « De et par les gens, les communautés défient le contrôle managérial ». (Fournier & Lee, 2009, p.110). Cela renvoie au risque relatif au contrôle mentionné précédemment dans la section consacrée aux avantages et inconvénients d'une communauté de marque en ligne pour une organisation. L'entreprise ne peut contrôler les personnes ; c'est une illusion. Cependant, l'entreprise peut les engager. En effet, la question de l'engagement est différente de la question du contrôle. Pour engager les gens, vous pouvez choisir sur quelle dimension vous voulez faire une campagne pour les convaincre de s'y engager. De plus, un responsable de communauté (ce qu'on appelle un *community manager*) doit participer en tant que co-créditeur de communication. L'entreprise doit effectivement soutenir et aider les membres de la communauté avec lesquels ils vont développer la marque. Pour terminer, les entreprises doivent trouver un équilibre entre structure et flexibilité. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles comprennent les valeurs de la communauté et la structure de celle-ci pour collaborer ensemble. Ainsi, la marque sera en mesure de créer diverses expériences permettant de renforcer les liens communautaires comme des événements exclusivement réservés aux membres.

7. UNE NOUVELLE FONCTION : LE *COMMUNITY MANAGER*

Face à cette approche singulière réclamée par les réseaux sociaux, un nouveau métier fait son apparition : celui de *community manager*. Il se présente comme l'intermédiaire numérique entre les internautes et l'organisation (Cordina et al., 2013; Jammet, 2017). En effet, l'apparition des communautés de marques et le pouvoir d'agir toujours plus grandissant des consommateurs ont mené à la nécessité d'avoir un **responsable ou animateur de communauté** (en anglais, un *community manager*). Comme dit dans le point précédent sur les

mythes selon Fournier et Lee (2009), l'entreprise ne peut contrôler une communauté mais peut l'engager à l'aide de ce fameux *community manager*. Ainsi, plusieurs devoirs lui incombent. L'un d'eux sera par conséquent de **renforcer l'engagement** à travers différentes techniques (jeu-concours, contenu attirant, ...). Mais il devra également répondre aux problèmes rencontrés, informer sur les produits et services et susciter de la confiance au sein de la communauté. A termes, le but est de **faire naître un sentiment d'appartenance** durable. Les clés pour cela sont l'écoute, la transparence et la proximité entre le *community manager* et les membres de la communauté. En effet, il est impératif que le *community manager* et les consommateurs soient proches et soient mis sur un pied d'égalité. Ce dernier devra donc non seulement informer et **donner confiance** mais également **favoriser le développement de relations** entre les membres et résoudre les éventuels conflits. Il permet également de réduire le risque d'un comportement opportuniste par le partenaire mais également de construire une relation sur le long terme. En réduisant les doutes relatifs à l'utilisation des produits, cette meilleure connaissance, le sentiment d'appartenance ainsi que les intérêts et normes communs partagés avec les autres membres peut favoriser la création de cette confiance. Il faut par ailleurs également permettre aux membres de donner leur avis (notamment à travers des sondages) et leur donner la possibilité de poser des questions. Akrouit et Cathalo (2015) recommandent d'ailleurs aux entreprises d'informer les consommateurs sur la prise en compte de leurs avis dans la création, l'amélioration ou la modification de produits. Ceci pourrait ainsi les satisfaire davantage. De plus, proposer aux membres des avantages intéressants permettrait également d'augmenter leur satisfaction. En réalité, ce qui importe, c'est de pouvoir **répondre aux attentes et besoins des consommateurs**. A ces fins, il existe d'ailleurs des outils pour mieux connaître ses membres et leurs attentes en analysant leurs différentes activités sur le groupe Facebook. (Akrouit & Cathalo, 2015)

De manière générale, il est essentiel que les valeurs, les règles, les normes, les façons d'interagir et de se comporter établies par la communauté soient respectées tant par ses membres que par le *community manager* et l'entreprise. En effet, une véritable interaction et collaboration se créent entre

les employés et les membres de la communauté qui bâtissent leur identité autour de la marque. En collaborant avec les autres et en participant à l'élaboration des produits et services, le consommateur souhaite jouer un rôle actif, interagir avec l'entreprise qui gère la marque et se faire entendre (Ezan & Cova, 2008 ; Kozinets et al., 2010)

8. RÔLES DES LEADERS D'OPINION DANS LE PROCESSUS DE COMMUNICATION DES COMMUNAUTÉS DE MARQUE

Les communautés de marque et les réseaux sociaux ont amplifié le rôle et l'influence des leaders d'opinion sur internet. Selon Gladwell (2002), un leader d'opinion est « un relais (connecteur) pour la diffusion d'une innovation ou d'une idée dans un réseau social traditionnel ou online » (as cited in Vernet, Bertrandias, Galan, & Vignolles, 2012, Introduction, para. 2). Cette notion de leader d'opinion que l'on retrouve notamment au sein de communautés de marques renvoie à une notion clé qui est celle du **bouche-à-oreille (WOM)**. Ce concept correspond à une information que des individus transmettent à d'autres individus. De ce fait, le marketing du bouche-à-oreille (WOM) est l'influence intentionnelle des communications entre consommateurs par des techniques professionnelles de marketing. Il s'agit ainsi d'utiliser ce bouche-à-oreille pour influencer les individus et le stimuler car ces derniers ont confiance en leurs amis et personnes qui leur ressemblent. Les spécialistes du marketing et les sociologues ont reconnu l'importance de ce phénomène du bouche-à-oreille (WOM). Il existe en effet de nombreuses recherches à ce sujet dont trois modèles dominants :

Le modèle d'influence organique inter-consommateurs est le premier modèle de base du bouche-à-oreille. Dans ce dernier, des consommateurs discutent et partagent des informations. Ces individus sont motivés à échanger avec d'autres personnes pour donner des conseils, recommander des produits, avertir les autres s'ils sont déçus par des produits (Arndt, 1967 ; Engel, Kegerreis, et Backwell, 1969 ; Gatignon and Robertson 1986, as cited in Kozinets, De Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010).

Par la suite, une prise de conscience de l'importance des leaders d'opinion a donné naissance au **modèle linéaire d'influence du marketing**. L'idée derrière ce concept de leaders d'opinion porte sur le fait que certaines personnes ont une grande influence sur les autres et que les individus leur font confiance. Il est intéressant pour le marketing et la communication de se concentrer sur ce type de personnes et de les influencer parce qu'ils ont un certain pouvoir sur les autres. Selon Katz et Lazarsfeld (1955), un leader d'opinion serait sept fois plus efficace que la radio ou la télévision.

Le troisième modèle porte le nom de **modèle de coproduction en réseau**. Dans celui-ci, les individus discutent et co-produisent des valeurs et significations. Contrairement au modèle linéaire d'influence dans lequel on retrouve des leaders d'opinion ayant une forte influence sur les autres, le modèle de coproduction en réseau transforme les consommateurs en micro-intervenants dans le réseau. L'objectif de la communication ou du marketing sera dans ce cas de stimuler les conversations pour alimenter les gens avec des nouvelles, du contenu de marque ou encore avec des jeux (gamification). Ainsi, le but escompté pour les marketeurs est que les gens parlent entre eux de votre marque ou de vos produits de manière positive. Pour conclure, cela ne signifie toutefois pas que seul ce dernier modèle de coproduction en réseau est utilisé aujourd'hui. En effet, le modèle linéaire d'influence du marketing fonctionne toujours actuellement (Kozinets et al., 2010)

Comme le montre ces modèles, une même communauté peut être constituée de membres ayant des rôles différents. Certains vont **participer activement** dans la communauté alors que d'autres seront plutôt **passifs**. Selon Cova et Pace (2006), quelques personnes très actives (des fans généralement) composeront le **noyau d'une communauté**. Celui-ci organisera toutes les interactions et échanges au sein de cette communauté. Étant généralement membres depuis longtemps, ils peuvent avoir un savoir voire même une **expertise plus poussée** que les autres concernant la marque (Cova & Pace, 2006). Pour aller plus loin, de nombreux auteurs ont classé les membres en différentes catégories. Cependant, nous nous concentrons sur la catégorisation de Fuller et al. (2014) qui ont identifié **six types de membres**

: les *socializers*, les *idea generators*, les *masters*, les *efficient contributors* et les *passive users*. Mais avant de détailler cela, il est important d'introduire les notions de « relations sortantes » et « relations entrantes » développées par Füller et al. (2014). Les **relations entrantes** se mesurent par le nombre de commentaires qui sont adressés à l'utilisateur tandis que les **relations sortantes** se calculent, quant à elles, par rapport au nombre de commentaires générés par un utilisateur. Ceci étant clarifié, nous pouvons décrire les différentes catégories d'utilisateurs :

- les “***socializer***” : interagissent beaucoup avec les membres de la communauté notamment en commentant très souvent. Ils sont, par conséquent, très engagés dans la communauté et ont beaucoup de relations sortantes mais n'ont cependant pas beaucoup d'idées.
- les “***idea generator***” proposent, quant à eux, beaucoup d'idées. Cependant, cela ne signifie pas que leurs idées intéressent les autres personnes de la communauté. Ces *idea generators* n'ont d'ailleurs pas beaucoup de relations sortantes au sein de ce groupe et ne communiquent pas beaucoup.
- A l'inverse, les « ***masters*** » ont plus d'interactions au sein de la communauté et leurs idées suscitent beaucoup d'intérêt de la part des autres membres. Ils ont par conséquent beaucoup de relations sortantes au sein de la communauté. Remarquons toutefois que ce type de membres ne constitue qu'une infime partie de ladite communauté.
- Ensuite, un ***efficient contributor*** va attirer autant d'attention et aura aussi peu de relations sortantes qu'un *idea generator*. Là où ils se distinguent, c'est que les *efficient contributors* soumettent moins d'idées que les *idea generators* et auront un niveau modéré de relations entrantes.
- Enfin, les “***passive users***” constituent la majorité de la communauté et font partie de la dernière catégorie d'utilisateurs. Au sein même de cette catégorie se trouve à la fois des commentateurs passifs et des générateurs d'idées passifs. Ils ne vont ni générer beaucoup d'idées ni commenter beaucoup (Füller et al., 2014).

CHAPITRE II : EMPOWERMENT ET CO-CREATION

Les communautés de marque se sont développées parallèlement à l'émergence du concept d'*empowerment*. Ce développement des communautés de marque a été accompagné d'une insatisfaction et d'un pouvoir d'agir des consommateurs grandissant qui ont mené au concept de co-crédation. En effet, depuis quelques années le consommateur est de plus en plus intégéré dans le processus de conception des produits et des services, de sorte que l'innovation est devenue davantage axée sur le consommateur (Kumar, 2007). L'émergence des nouvelles technologies ont d'une part permis aux consommateurs d'acquérir davantage de compétences et d'autre part de se faire entendre. Ceci a ainsi augmenté leur pouvoir d'agir et leur pouvoir d'influence. Par conséquent, les clients ne sont plus considérés comme de simples consommateurs, mais comme des créateurs de valeur pour l'entreprise. C'est ainsi que Prahalad et Ramaswamy (2004) créent le terme de « consomn'acteur ». Regardons à présent ce que la littérature peut nous apprendre en termes d'*empowerment* et de co-crédation.

1. L'EMPOWERMENT

1.1 Concept et définition

Le concept d'*empowerment* est associé au consommateur. Selon plusieurs auteurs, il fait référence au **gain de compétences**, d'**autonomie** et de **contrôle** qu'acquiert le consommateur. Fayn et al. (2019) le définissent comme :

« Un processus d'expansion de la puissance d'agir et du pouvoir d'influence du consommateur, l'*empowerment* se déploie au travers de démarches collaboratives, conduites avec ou sans l'entreprise. Portées par une énergie et une solidarité puisées dans son essence émancipatrice, les communautés conquièrent les nouveaux territoires de la connaissance et de l'innovation créées en partage et défient les systèmes traditionnels. « Empowérés »,

les consommateurs montent en connaissances et en compétences, co-conçoivent avec les professionnels ou créent par et pour eux-mêmes des solutions alternatives et en retirent un sentiment de satisfaction et de maîtrise » (Fayn et al., 2019, p.136).

1.2 Les approches top down et bottom up de l'*empowerment*

Cette notion d'*empowerment* peut être vue de **deux manières différentes**. Soit l'*empowerment* signifie que l'entreprise va permettre aux consommateurs de prendre le contrôle lorsqu'il s'agit de certaines caractéristiques liées au produit. Ainsi ces consommateurs vont pouvoir participer au processus en réalisant certaines tâches spécifiques liées notamment aux produits développés. L'organisation derrière va aider ses consommateurs dans leur expérience mais va également leur permettre de participer à cette co-crédation de valeur. C'est ce que l'on appelle du « ***top down*** ».

L'autre manière de voir l'*empowerment* est de considérer que le consommateur ne se base que sur son expérience personnelle ainsi que sur celle des autres consommateurs (notamment via l'échange d'expériences) sans prendre en compte l'avis et l'expertise de l'organisation. Dans ce cas-là, les consommateurs vont prendre le contrôle de la marque et définir seuls leurs besoins. C'est ce qu'on appellera du « ***bottom up*** » (Fayn et al., 2019). L'analyse de la communauté de Nutella constitue d'ailleurs un exemple très intéressant pour comprendre cette prise de contrôle par les consommateurs. Ces derniers ayant une forte affinité à la marque ont créé un espace, un site web dédié au partage d'expériences et d'interactions autour des produits Nutella sans la permission de l'enseigne. Ce qui a mené à une fermeture du site par la marque qui n'appréciait guère le fait de ne pas pouvoir avoir un contrôle sur cette communauté (Cova & Pace, 2006).

1.3 Customer empowerment

Selon certains chercheurs, la notion de « *customer empowerment* » traduite littéralement par « délégation de pouvoir » (Bonnemaizon et al., 2008 as cited in Fayn et al. 2018) relève d'une relation « top-down ». En effet, grâce à l'essor numérique, les consommateurs se voient confier certaines tâches, jusque-là prise en charge par l'entreprise, telles que le choix des caractéristiques techniques ou esthétiques, le design, le mode de distribution ou encore le prix du produit (Rouquet et al, 2013 as cited in Debeur, 2019). Par conséquent, l'*empowerment* revient à accorder aux consommateurs le **pouvoir de contrôler certaines variables**. Ceci donne aux consommateurs la possibilité de participer au processus de développement du produit, de partager leurs connaissances avec les producteurs, d'apporter leurs contributions de manière indépendante et de croire que leurs apports seront pris au sérieux. Par conséquent, les participants aux processus de co-crédation se sentiront « **empowered** » car leurs avis seront pris en compte (sondages, questionnaires,...) afin de leur proposer la meilleure offre possible en créant des produits qui répondent mieux aux attentes et besoins de ces derniers. Les clients seront ainsi plus satisfaits, plus engagés et plus fidèles. Une augmentation du bouche-à-oreille ainsi que du nombre d'informations disponibles constitueront deux autres avantages de ce pouvoir d'agir du consommateur. (Ezan & Cova, 2008 ; Fayn et al., 2019)

2. LE CONCEPT DE CO-CRÉATION

2.1 Concept et définitions

Le concept de co-crédation est apparu avec le développement de la nouvelle approche de la démarche marketing nommée « **Service Dominant Logic** ». Cette nouvelle approche pense le marketing comme « processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un » (Béji-Bécheur, 2016). Cela signifie que les marques vont **co-crédier avec les consommateurs** et non plus uniquement envers les consommateurs. Grâce à cette co-crédation, les

consommateurs seront plus fidèles, plus satisfaits et auront une plus grande quantité d'informations. (Ezan & Cova, 2008). Fayn et al. (2019) définissent le *Service Dominant Logic* comme « l'instauration de relations durables et de qualité qui reposent sur la confiance, la rapidité, la clarté, la satisfaction, l'engagement et l'*empowerment* (Mandlik et al., 2014) » (Fayn et al., 2019, p.130). Ce type de marketing a pour but d'engager davantage les consommateurs en les faisant participer à cette pratique (« faire du marketing avec les consommateurs ») (Ezan & Cova, 2008). C'est d'ailleurs ce qui va mener à la co-crédation de valeur que Prahalad et Ramaswamy (2004) définissent comme étant « une initiative conjointe à travers laquelle les fournisseurs et les bénéficiaires créent de la valeur ensemble » (as cited in Leclercq et al., 2016, p.33). Cette définition a été complétée par Leclercq et al. (2016) :

« La co-crédation de valeur est un processus conjoint durant lequel la valeur est créée réciproquement pour chacun des acteurs (individus, organisations ou réseaux). Ces acteurs s'engagent dans le processus en interagissant et en échangeant leurs ressources. Les interactions ont lieu sur une plateforme d'engagement où chaque acteur partage ses propres ressources, intègre les ressources proposées par d'autres acteurs, et développent potentiellement de nouvelles ressources à travers un processus d'apprentissage » (Leclercq et al., 2016, p.34).

Prahalad et Ramaswamy (2004) estiment que le point fondamental de la création de valeur réside dans le **niveau d'interaction** entre les entreprises et les individus. Ils ont d'ailleurs identifier quatre dimensions importantes au processus de co-crédation, qu'ils appellent DART : **dialogue**, **accès**, **transparence**, évaluation du **risque**.

Leclercq, Hammedi et Poncin (2016) clarifieront le concept de co-crédation en soulignant qu'il s'agit bien d'un processus conjoint. Durant ce processus, les participants s'engagent et s'échangent volontairement des ressources entre eux. En effet, lorsque les consommateurs sont engagés dans ce processus de

co-création, ils vont pouvoir d'un côté amener des ressources aux autres membres et seront ainsi considérés comme des **fournisseurs**. De l'autre côté, ils vont utiliser ces ressources et en consommant le produit ou le service, ils vont pouvoir créer de la valeur à leur tour. Ils seront dans ce cas de figure considérés comme des **bénéficiaires**. (Payne et al., 2008 ; Lusch & Vargo, 2011 as cited in Leclercq et al., 2016). Ce sont les interactions sur des plateformes en ligne ou hors ligne qui permettent ces échanges (Grönroos, 2008 ; Ramaswamy et Gouillart, 2010 as cited in Leclercq et al., 2016).`

2.2 Composantes de la co-création

La co-création de valeur est définie par **trois composantes** selon Leclercq, Hammedi, et Poncin (2016) : la valeur co-créée, les acteurs impliqués et la plateforme d'engagement.

2.2.1 La valeur

La première composante est la **création mutuelle de valeur**. Il s'agit de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Leclercq et al. (2016) ont relevé quatre manières de conceptualiser cette notion de valeur telle que perçue par les destinataires/bénéficiaires à savoir la valeur *d'échange*, la valeur *en contexte*, la valeur *d'utilisation* et enfin la valeur ***expérientielle***. C'est cette dernière qui retiendra notre attention.

Cette valeur a notamment été développée par Holbrook (2006) qui définit la valeur comme une « expérience de préférence interactive, signifie que les consommateurs comparent différents éléments de l'expérience (l'objet – la situation) avec leurs expériences antérieures pour former une préférence. Ces comparaisons et les préférences qui en découlent, fondent la valeur de l'expérience » (Holbrook, 2006, p. 130). Les valeurs que retirent les consommateurs peuvent être intrinsèques/extrinsèques, auto-centrique/orientée vers les autres ou selon le rôle actif ou passif du bénéficiaire.

2.2.2 Les acteurs

La seconde composante concerne les **acteurs**, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes (que ce soit les consommateurs, les fournisseurs ou encore les concurrents) qui feront partie intégrante du processus de co-crédation de valeur. C'est en partageant leurs compétences et leurs ressources qu'ils vont tous pouvoir participer à ce processus de co-crédation de valeur (Ramaswamy, 2011 as cited in Leclercq et al., 2016). Par ailleurs, Leclercq et al. (2016) ont déterminé que certains profils émettent des actions qui sont orientées vers l'objectif de co-crédation de valeur alors que d'autres non. De plus, certains profils ont des interactions au sein de la plateforme d'engagement et d'autres non. Ceci peut renvoyer à la catégorisation réalisée par Fuller et al. (2014) que nous avons précédemment abordé dans le chapitre 1, point 7 sur le rôle des leaders d'opinions.

2.2.3 Les plateformes d'engagement

Enfin, les **plateformes d'engagement** sont des lieux d'échange hors ligne et en ligne sur lesquels les auteurs vont co-crédation de la valeur en interagissant et en échangeant leurs ressources. Trois composantes sur ces plateformes sont essentielles : le dialogue, la transparence ainsi que l'accès sans limite à l'information (Ramaswamy & Ozcan, 2014 ; Ramaswamy & Guillard, 2010 as cited in Leclercq et al., 2016). De plus, les plateformes d'engagement peuvent être soit créées par les consommateurs soit par l'organisation et peuvent être ouvertes à tous ou limitées à certaines personnes suivant un critère de sélection. (Cova & White, 2010 ; Roser et al., 2013 as cited in Leclercq et al., 2016). Certaines organisations vont impliquer les consommateurs dans toutes les étapes du processus de co-crédation et du développement des produits alors que d'autres ne vont que les impliquer à une étape spécifique : « Les plateformes d'engagement adoptant un spectre de co-crédation plus large impliquent les acteurs à tous les niveaux ; d'autres plateformes ont pour objectif de concentrer l'activité de co-crédation à une étape particulière du processus » (Ramaswamy & Guillard, 2010, as cited in Leclercq et al., 2016, p.42).

2.3 Préférences et motivations à la co-crédation

La littérature met l'accent sur le **rôle clé de la motivation** des participants en tant que principal moteur de co-crédation de valeur. Selon Leclercq et al. (2016) les motivations peuvent prendre différentes formes : altruistes vs non altruistes, intrinsèques vs extrinsèques et personnelles vs sociales.

Les **motivations altruistes** traduisent une volonté d'aider les autres sans attendre une récompense en retour. En revanche, les motivations non altruistes démontrent un désir de tirer profit de leur participation au processus de co-crédation.

En ce qui concerne les motivations non-altruistes, elles peuvent être **d'ordre intrinsèques** ou **extrinsèques**. Par motivations **extrinsèques**, Robert et al. (2014) entend « une volonté de collaborer directement avec l'entreprise, un désir de voir de meilleurs produits sur le marché ou encore d'influer sur les activités des entreprises » (as cited in Leclercq et al., 2016, p.45). Ceci démontre que les participants seront motivés pour des raisons externes comme une récompense, l'approbation de leurs pairs, la recherche d'informations ou encore le développement de compétences (Füller, 2010). Pour ce qui relève **des motivations intrinsèques**, les individus valorisent l'activité en elle-même, c'est-à-dire que les personnes vont contribuer à cette co-crédation de manière plus durable par simple plaisir et intérêt à le faire. Par conséquent, ce qui importe le plus va être l'expérience vécue. Ces personnes n'y participent d'ailleurs pas pour avoir une quelconque récompense. Quelques exemples de motivations intrinsèques pourraient être utiles pour mieux comprendre ce concept : curiosité, plaisir ludique, altruisme, relations amicales.

Enfin, Leclercq et al. (2016) rajoutent à cela que les motivations intrinsèques peuvent être soit **sociales** (avec un besoin d'appartenance mais également de reconnaissance ou de feedbacks) soit **personnelles** (portant sur le développement personnel, l'amusement, l'évasion ou encore la passion). Selon Füller (2006), les motivations intrinsèques permettraient d'engager les

acteurs alors que les motivations extrinsèques expliquent la fréquence de participation (as cited in Leclercq et al., 2016).

Quatre facteurs supplémentaires peuvent renforcer les motivations à s'impliquer dans la co-crédation de valeur. Le premier concernera l'importance que les gens accordent à **l'objet de co-crédation** en question. En effet, les personnes se renseigneront et interagiront davantage lorsque les personnes y accordent une grande importance. Ensuite vient **l'identification** des membres contributeurs entre eux. Leur similitude et le partage d'une mēme vision des choses les pousseront davantage à interagir. Ajoutons à ce cela qu'au plus la **confiance** entre les participants quant aux compétences et ressources fournies sera grande, au plus la co-crédation de valeur sera possible via leurs interactions (Leclercq et al., 2016). Enfin, la **transparence** dont doit faire preuve l'organisation lors du processus de co-crédation est le quatrième facteur à prendre en considération. La transparence consiste à rendre les pratiques visibles tout en masquant les processus et les technologies afin d'offrir aux utilisateurs une expérience fluide. En effet, les utilisateurs ont besoin de transparence car ils ont le sentiment de perdre le contrōle face à des processus technologiques invisibles.

CHAPITRE III : LE CHANGEMENT

Dans ce dernier chapitre nous aborderons la question du changement. En effet, au vu de l'absence de littérature à ce jour sur la migration de plateforme en tant que telle, notre sujet de recherche, un parallèle peut être établi avec la littérature existante autour de la communication du changement et des changements organisationnels. Ceci nous permettra ainsi d'utiliser des cadres et théories déjà préétablis afin de les interpréter pour notre domaine d'étude, à savoir la migration d'un dispositif technologique à un autre. Nous apporterons avant cela un léger éclairage sur la question des plateformes et des cadres technologiques sur lesquels se développent ces communautés de marque en ligne.

1. DES PLATEFORMES SOCIALES AUX PLATEFORMES COMMUNAUTAIRES DE MARQUE

Sur le web, les entreprises ont le choix de développer leur communauté sur divers types de plateformes. Habituellement, les entreprises font le choix de construire leur communauté de marque sur des **plateformes sociales** traditionnelles (médias sociaux) comme Facebook, Twitter, Instagram. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises jugent intéressant de développer leur **propre plateforme communautaire** à destination de leurs clients sur leur site e-commerce ou de marque.

Pour bien comprendre ces plateformes, une petite clarification sur les notions de site e-commerce, site de marque et réseau social en ligne semble nécessaire. Boyd et Ellison (2007) définissent les sites de réseaux sociaux comme étant :

« Des services basés sur le web qui permettent aux individus (1) de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système délimité, (2) d'articuler une liste d'autres utilisateurs avec lesquels ils partagent une connexion, et (3) de visualiser et de parcourir leur liste de connexions et celles établies par d'autres personnes au sein du système. La nature et la nomenclature de ces connexions peuvent varier d'un site à l'autre » (Boyd & Ellison, 2007, p.211).

Barbe et Delcroix (2008), quant à eux, soulignent la **facilité d'appropriation des réseaux sociaux** en ligne par les utilisateurs et insistent sur la dimension de communication de groupe qui se crée par des échanges entre plusieurs personnes.

En ce qui concerne les notions de **site e-commerce** et **site de marque**, nous retrouvons Agrebi (2013) qui les définit comme :

« Un site e-commerce a pour objectif de promouvoir les produits/services de l'entreprise en proposant une offre attrayante

et des informations complètes sur les prix des produits/services.

Il comporte des offres promotionnelles, permet de faciliter et de finaliser des transactions en ligne, de fournir un support à la vente et à l'après-vente, d'offrir un service client et de faciliter l'accès à l'offre de l'entreprise » (Agrebi, 2013, p.65)

Tandis qu'un site de marque offre des informations inhérentes aux produits/services et à leurs utilisations/consommation (ex : recettes avec un produit alimentaire). De plus, il s'agit également d'un espace dédié aux « communautés et espaces pour visiteurs réguliers », aux « témoignages et astuces », à « l'inscription pour des tests de nouveaux produits » ou encore aux « idées et suggestions pour le lancement de nouveaux produits/services ». (Agrebi, 2013, p.66).

Cependant, l'auteur établit une liste des points communs entre un site de marque et un site e-commerce. Parmi les éléments cités, se trouve notamment « Idées et suggestions pour l'utilisation du produit /service (recettes, astuces, conseils) », « Information sur les nouveaux produits », « Commande de catalogue en ligne », « Mise en avant de produits (produit(s) du mois) » ou encore « Liens vers le blog des produits/services de l'entreprise » (Agrebi, 2013, p.67). Agrebi (2013) explique ainsi que certaines organisations combinent site de marque et site e-commerce sur un seul et même site.

Ces deux types de plateformes, site e-commerce (lorsqu'il est couplé avec le site de marque) et réseau social en ligne, peuvent être des lieux d'échanges pour des communautés de marque. D'un côté, certaines marques développent des sites web afin que les membres de leur communauté puissent interagir autour de la marque et développer des relations entre eux voire même co-crée avec la marque (Amine & Sitz, 2007 ; Cova & Carrère, 2002 ; Leclercq et al., 2016). C'est notamment le cas pour le site « My nutella The Community » développé par Ferrero Italie qui propose diverses activités à ses consommateurs (publication de photos, concours, possibilité de rejoindre un fan club, rédaction d'un journal..). D'un autre côté, des communautés de marque se développent sur les réseaux sociaux. C'est le cas d'Intermarché qui

a créé sa propre page Facebook afin que les consommateurs puissent se tenir au courant des actualités liées à l'organisation, aux produits et aux services proposés ainsi que de partager des expériences liées à leur consommation.

2. LES CADRES TECHNOLOGIQUES

Ces notions étant définies et afin de mieux comprendre comment les **personnes s'approprient ces technologies**, Orlikowski et Gash (1994) posent la question du rôle des cadres technologiques dans lesquels évoluent les gens. Ces cadres technologiques ou « interprétations de la technologie » sont essentiels pour comprendre le développement, l'utilisation et le changement technologiques au sein des organisations, car ils influent sur la façon dont les gens agissent autour de la technologie.

Les cadres technologiques sont définis par Orlikowski et Gash (1994) comme « les compréhensions que les membres d'un groupe social en viennent à avoir d'artefacts technologiques particuliers et ils incluent non seulement la connaissance de la technologie particulière en question, mais aussi la compréhension locale des utilisations spécifiques dans un contexte donné ». (Orlikowski & Gash, 1994, p.178) ».

Ainsi lors d'un changement de technologie, **la façon et la manière dont les personnes s'approprient, utilisent et comprennent une technologie peuvent différer**. En effet, les artefacts technologiques peuvent être appréhendés différemment par les utilisateurs, car ces derniers ont des compréhensions différentes de la technologie en fonction de leurs interactions avec celle-ci ainsi que du sens qu'ils lui donnent. Par conséquent, l'usage imaginé par le concepteur de la technologie sera peut-être interprété et utilisé différemment par les utilisateurs car ces derniers peuvent inventer des usages que les concepteurs n'avaient ni prévus ni même souhaités. Cette incongruité peut conduire à des actions incompatibles autour de la technologie et rendre la mise en œuvre de cette dernière plus difficile voire nulle. De plus, la sécurité, la confidentialité, la qualité des données ainsi que

la responsabilité personnelle peuvent poser question auprès des utilisateurs de cette technologie. Par conséquent, ceci, de même qu'un **manque de formation et de communication**, peuvent **engendrer une faible utilisation** de la technologie ou une utilisation partielle ne tirant pas partie de l'ensemble des bénéfices qu'offre cette nouvelle technologie (Orlikowski & Gash, 1994).

2.1 Acceptabilité des technologies : utilité et utilisabilité

Face aux différentes conceptions des publics sur l'appropriation d'une technologie, se pose **la question de leur acceptation par les usagers**. En effet, plusieurs travaux en psychologie ergonomique et en psychologie sociale se sont attelés à comprendre les fondements de l'acceptation de la technologie par les utilisateurs. D'un point de vue fonctionnel, l'acceptabilité serait régie par deux caractéristiques majeures : **l'utilisabilité** et **l'utilité**.

L'utilisabilité est définie par Dubois, M. & Bobillier-Chaumon, M-E (2009) comme « le degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié » (ISO 9241-11, 1998). Par conséquent, cette notion fait référence à la facilité **d'utilisation (des fonctionnalités) d'un système et à sa convivialité**. Cette notion d'utilisabilité ne suffit pas à prédire l'acceptabilité ; le système doit également répondre aux besoins et attentes des utilisateurs. Nous parlons alors d'« **utilité** » **en référence aux exigences des utilisateurs en termes de fonctionnalités attendues**. Ainsi, le système devra à la fois être utile et utilisable pour être accepté.

Cependant, cette dimension fonctionnelle de l'ergonomie à elle seule n'est pas suffisante pour assurer l'utilisation optimale du dispositif tel que pensé par le concepteur. D'autres facteurs et dimensions interfèrent avec la manière dont les (futurs) utilisateurs évaluent et apprécient l'intérêt et l'opportunité d'un (nouveau) dispositif, au-delà de ses attributs fonctionnels. Dès lors, une seconde approche se concentrant sur l'usager-utilisateur et sa manière d'appréhender la technologie dans une perspective qui dépasse le strict cadre

utilitaire et fonctionnel a vu le jour et se nomme « **acceptabilité sociale** ». Cette dernière englobe une série de facteurs sociaux à l'acceptation de la technologie comme l'influence sociale, les normes sociales ou encore l'image de soi.

Cet éclairage sur les cadres technologiques et l'acceptabilité des technologies par les utilisateurs, nous permet d'aborder maintenant le point sur le changement organisationnel.

3. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le changement organisationnel a été étudié dans de nombreuses disciplines par divers auteurs et a donné naissance à une multitude de définitions. Collerette et al. (1997) définissent le changement organisationnel comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

Bien que le changement soit au cœur des organisations modernes et que de nombreuses tentatives de changements organisationnels aient vu le jour, faible est le taux de réussite qui en découle. En effet, des recherches montrent que seules 20 à 30% des initiatives de changement produisent les résultats escomptés (Smith, 2002). Selon Giroux (1993), « les échecs dans les tentatives de changement sont souvent attribués au **phénomène de la résistance au changement** » et à des problèmes de communication en termes de maîtrise des facteurs humains (Sghari, Chaabouni et Baile, 2015, p. 17)

4. LE PHÉNOMÈNE DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement est un phénomène naturel couramment observé dans la gestion du changement. Elle traduit « la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise » (Soparnot, 2013, p. 26) et peut de ce fait, freiner ou compromettre un projet. En effet, si les employés sont souvent résistants au changement, c'est que cela

implique souvent une sorte de perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, d'habitudes, etc.

Collerette et *al.* (1997) définissent la résistance au changement comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Comme le montre cette définition, la résistance peut être implicite, c'est-à-dire indirecte, ou au contraire explicite lorsqu'elle se transforme en hostilité ou en rejet. Ces réactions sont souvent associées à quelque chose de négatif, or les informations et le sens qu'elles contiennent peuvent nous faire comprendre l'importance qu'accordent les acteurs au changement et leur ouverture face à ce dernier.

4.1 Les facteurs de résistance au changement

Il existe différents facteurs de résistance aux changements. Nous prendrons en compte la catégorisation de Collerette *et al.* (1997) qui regroupe les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au changement lui-même et à sa mise en œuvre.

4.1.1 les résistances liées à l'individu

Les personnes ont tendance à résister à toute nouvelle tentative de changement, car elles se sentent souvent obligées à changer leurs anciennes habitudes au détriment de nouvelles. Elles préfèrent s'en tenir au statu quo plutôt qu'aller vers l'inconnu dont elles ont peur (Collerette et al, 1997). Oreg (2003) soutient ce constat en arguant que les personnes ont **peur de perdre le contrôle, n'aiment pas les choses nouvelles et inhabituelles et refusent d'abandonner leurs vieilles habitudes.**

4.1.2 les résistances liées au système social

Concernant le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements mènent souvent à des transformations drastiques dans les normes établies, le caractère sacré, les tabous, les coutumes et les normes

rituelles, et conduisent à la perte de droits acquis comme un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à ce qui leur est inconnu.

Selon K. Lewin (1966), ce type de résistance survient lorsque le changement **vient affecter des habitudes, des coutumes ou des rites**. En effet, les individus sont **fortement attachés à leur système de valeurs ancien** et ont tendance à rejeter les nouvelles car leur légitimité ne leur est pas encore accordée. De plus, « l'influence sociale », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les individus valorisent les opinions des autres, représente également un déterminant de la résistance au changement. Par conséquent, plus il est influencé par les autres, plus il peut partager leurs opinions et plus des comportements identiques en découleront. Enfin, selon Bareil (2008) si le changement véhicule des valeurs qui vont à l'encontre de celles dans la culture de l'entreprise, les employés ont tendance à s'y opposer.

4.1.3 les résistances liées au changement et à sa mise en œuvre

Selon Bareil (2004), « les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances » (as cited in Jaziri et Garbaa, 2016, p.5). Si les individus ne sont pas consultés ni impliqués dans les démarches de changement dû à son mode d'introduction, ils risquent de s'y opposer et d'en développer des résistances. En effet, **donner la possibilité aux travailleurs de participer à l'élaboration de ce changement**, leur permet d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement ainsi que de l'influencer. De la sorte, ces derniers s'intégreront progressivement au projet de changement. Ainsi, l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998). De plus, selon Van Dam et al. (2008) l'implication des employés dans la mise en œuvre des changements peut les aider à comprendre la nécessité et l'utilité du changement, les encourageant ainsi à accepter le changement.

5. COMMENT FAVORISER CE CHANGEMENT ?

S'il existe des résistances face au changement, plusieurs actions visent à corriger les comportements et réduire les résistances pour faciliter l'implantation d'un changement auprès des utilisateurs. Selon Kotter & Schlesinger (2008), « le succès du changement organisationnel dépend de l'information, de la compréhension et de la participation à son égard ».

Ce phénomène de changement est notamment abordé dans l'étude de Collerette (2009) qui explique comment communiquer ce changement. Cet auteur met en avant l'importance de l'influence des relations qui peuvent être développées en partie grâce à la communication. De ces relations découlera une certaine confiance qui permettra ainsi aux dirigeants d'une organisation d'influencer et de convaincre les membres d'effectuer ce changement.

5.1 L'information

La communication joue un rôle important dans l'acceptation des projets de changement par les employés. En effet, Jimmieson et al. (2008) ont démontré que les employés bien informés sur le changement manifestent une intention plus forte de s'impliquer et de participer à ce dernier. Dolan et Lamoureux (1990) ajoutent à ce constat que la communication ne doit pas être ponctuelle et limitée, mais continue et compréhensible tout au long du processus de ce changement pour éviter le risque de détachement de certains acteurs. Cependant, Collerette et al. (2009) préconise de sélectionner un nombre limité d'informations et ainsi relever les plus pertinentes et importantes afin d'éviter la surcharge informationnelle et une vision dispersée. Enfin, l'information transmise doit être adaptée aux employés pour favoriser l'acceptation, l'ouverture et l'implication vis-à-vis du changement.

5.2 La compréhension

Tout comme les informations sur le changement, la compréhension du processus de mise en œuvre aide le comportement adaptatif des employés

(Van den Heuvel et al., 2013). En effet, des recherches indiquent que l'une des clés de la réussite d'un changement organisationnel est le sens accordé par les destinataires de ce changement (Weick et al., 2005). Orlikowski (1995) et Collerette (2009) préconisent aux dirigeants d'expliquer aux membres **les raisons qui ont poussé l'entreprise à opérer ce changement** ainsi que la **valeur ajoutée qui en découle**. De la sorte, cette explication permet de créer du sens à ce changement auprès des personnes impliquées. De plus, ceci offre une occasion de discuter des problèmes ainsi que des craintes et doutes liés au changement et de les rassurer en leur expliquant les opportunités qu'offrent ce changement. Respect, crédibilité, complicité et collaboration seront les aboutissants de cette discussion. D'autres éléments devront être discutés tels que les effets du changement, ce que l'on attend des personnes, l'accompagnement ou encore la mise en œuvre.

5.3 La participation

Enfin, la participation au changement est essentielle au succès de sa mise en œuvre. Impliquer les employés peut aider à réduire la résistance et attirer les employés, leur donnant ainsi un sentiment de contrôle, d'être écoutés et pris en compte (opinions).

Par ailleurs, l'approche de communication doit tenir compte du **type de changement à introduire** et de sa **complexité**. Afin de discuter et de communiquer ce changement, il vaut mieux utiliser des médias qui permettent d'interagir directement avec l'organisation (Friedman et Currall, 2002 as cited in Collerette, 2009). Pour ce faire, Collerette (2009) préconise aux organisations de privilégier davantage des entretiens courts et réguliers. Ceci vaut tout particulièrement lors de changements dits « en rupture » ou qui se révèlent être complexes. Tandis que face à des changements « en continuité » ou simples, Collerette (2009) recommande une combinaison alliant médias techniques et dispositifs de discussion. Enfin, l'auteur met en garde contre les leaders d'opinion qui jouent davantage leur rôle d'influence lors d'un changement et qui peuvent apporter une vision différente de la réalité des dirigeants.

PARTIE EMPIRIQUE

Dans cette deuxième partie, nous présenterons l'entreprise choisie, nos hypothèses de recherche et détaillerons la méthodologie utilisée qui comprend l'analyse d'un groupe Facebook communautaire et d'entretiens. Nous présenterons ensuite notre analyse des résultats au regard de la littérature et conclurons par les discussions théoriques et managériales.

.

CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE KAZIDOMI

Kazidomi est une jeune start-up belge fondée par Emna Everard, passionnée de nutrition et de sport depuis l'âge de 12 ans. Kazidomi, qui provient du latin et qui signifie « comme chez soi », est un e-shop qui propose un large assortiment de produits sains à des prix réduits. Alimentation, cosmétiques, compléments alimentaires, produits pour bébé, d'entretien ou d'hygiène, le catalogue Kazidomi propose aujourd'hui plus de 3,500 références de produits très variés et sélectionnés minutieusement par des experts de la santé (nutritionnistes, médecins,..) afin d'assurer une qualité irréprochable à sa clientèle. L'objectif est de garantir aux consommateurs une alimentation exempte de tout conservateurs, édulcorants, sucres raffinés ou mauvaises graisses et ce, sans qu'ils aient à déchiffrer les listes des ingrédients, un rôle qui relève de la responsabilité des experts en amont. Depuis 2018, la startup a décidé de créer sa marque propre et a déjà développé plus de 200 produits sous le nom « Kazidomi ». Pour produire ses propres gammes, l'entreprise privilégie le circuit court et passe directement par des petits producteurs et fournisseurs locaux à prédominance biologique qui partagent les valeurs du projet et par des entreprises familiales qui veulent collaborer sur le long terme et qui aiment travailler en harmonie avec la nature. Afin de démocratiser l'accès aux produits sains pour tous, l'entreprise a mis en place une méthode commerciale différente du retail classique. En effet, Kazidomi propose ses produits à des prix défiant toute concurrence grâce à un système d'abonnement annuel. Cet abonnement se présente sous la forme d'un

système d'adhésion qui permet entre 20 à 50% de réduction sur tous les produits du catalogue moyennant le paiement d'une cotisation annuelle. En souscrivant à cet abonnement d'un montant de 80€ par an, les utilisateurs deviennent des membres Kazidomi et bénéficient alors de réductions.

2. LES MISSIONS, VISIONS ET VALEURS

La mission de Kazidomi est de rendre accessible à tous des produits sains, bons pour la santé et la planète avec pour vision, sur le moyen terme, de se positionner comme le leader en matière d'alimentation saine et abordable en Belgique comme en Europe. Pour atteindre cet objectif, la start-up se concentre sur cinq valeurs fondamentales (la santé, l'orientation des résultats, le fun, l'innovation et le « WOW ») qui constituent l'ADN de la marque et qui sont à la base de toute prise de décision et de communication.

La **santé** est le mot d'ordre pour que de nouveaux produits et marques puissent atterrir dans le catalogue de l'e-shop. L'équipe Produit travaille avec des experts du monde de la santé pour évaluer une série de normes très strictes afin que les meilleurs produits apparaissent sur la plateforme. Compte tenu de la forte croissance de la startup, **l'orientation des résultats** est également une valeur importante chez Kazidomi. En effet, la priorité des co-fondateurs est de privilégier les actions qui affectent directement la profitabilité et la rentabilité de l'entreprise. « **We make a healthy living fun** » est l'une des principales valeurs qu'Emna veut transmettre à travers sa communication. Elle espère faire transparaître sa passion et sa joie de travailler en partageant des contenus amusants, fun et légers sur les réseaux sociaux et lors des échanges avec leurs partenaires. En tant que structure en développement, **l'innovation** au travers de suggestions d'idées et de la débrouillardise sont des comportements appréciés et encouragés par l'entreprise. Enfin, Kazidomi par du principe que chaque interaction entre l'entreprise et le client doit impressionner ce dernier. Atteindre ce « **WOW** » escompté implique de réduire le plus possible les délais de livraison, de fournir des petits plus dans les commandes ou encore d'assurer un service clientèle personnalisé.

CHAPITRE 2 : RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET JUSTIFICATION DES HYPOTHÈSES

Comme mentionné dans l'introduction, notre question de recherche est la suivante : « **Quels sont les freins et les motivations d'une communauté de marque sur Facebook à migrer vers un site e-commerce ? Focus sur le rôle de la co-crédation comme élédent clé dans ce processus. Étude de cas Kazidomi** ». Ainsi pour y répondre, nous procéderons via la formulation d'hypothèses de recherche. Selon Gérard Derèze (2009), une hypothèse : « c'est la réponse présumée à la question posée. L'hypothèse est nécessairement issue d'une réflexion approfondie sur les divers éléments de la problématique » (Derèze, 2009, p.66). Nous avons alors établi quatre hypothèses se rapportant à notre question de recherche :

Dans un premier temps, nous avons rédigé deux hypothèses concernant les motivations à la participation à une communauté de marque sur Facebook :

H1 : La co-crédation pousse les membres à interagir et à s'engager au sein de la communauté Kazidomi.

Au regard de la littérature, nous avons appris que différentes raisons poussaient les membres à s'engager dans une communauté de marque. Cependant, aucune d'entre elles ne mentionnent clairement la co-crédation comme source de motivation pour participer à une communauté de marque. Néanmoins, la littérature nous a appris que la co-crédation menait davantage d'engagement et de fidélité auprès des consommateurs.

H2 : Les motivations intrinsèques (le maintien de la connectivité interpersonnelle, le divertissement et la découverte de soi) poussent les membres à interagir et à s'engager au sein de cette communauté.

Pour notre deuxième hypothèse, nous sommes parties à nouveau des motivations à s'engager dans une communauté de marque de Dholakia et al.

(2004). Nous avons fait un parallèle avec les motivations à co-crée de Füller (2010) ainsi que de Leclercq et al. (2016) qui distinguent les motivations intrinsèques des motivations extrinsèques. Cela nous a permis de voir que les motivations de Dholakia et al. (2004) qui portaient sur le maintien de la connectivité interpersonnelle, le divertissement et la découverte de soi correspondaient davantage à des motivations intrinsèques. Tandis que les avantages fonctionnels et l'enrichissement social sont plutôt relatifs à des motivations extrinsèques. Prenant en compte ce que Füller (2006) a mentionné, à savoir que les **motivations intrinsèques permettraient davantage l'engagement** des acteurs, nous avons pu formuler cette deuxième hypothèse.

Ensuite, nous avons élaboré deux hypothèses concernant **la migration de plateformes ainsi que les potentiels freins/résistances à celle-ci** :

H3 : Utiliser une autre plateforme demanderait aux membres de changer certaines habitudes qu'ils ne sont pas prêts à fournir

Pour notre troisième hypothèse, nous n'avons pas trouvé d'assises scientifiques. En effet, après plusieurs recherches menées dans la littérature scientifique, nous n'avons trouvé aucun article qui parlait de migration de plateformes. Toutefois, nous nous sommes penchées sur la littérature existante portant sur le changement organisationnel et les cadres technologiques sur lesquels se développent ses communautés. De ce fait, nous en avons déduit que cela demanderait des efforts de changer de plateforme au vue de la **facilité d'appropriation des réseaux sociaux** en ligne par les utilisateurs (Barbe & Delcroix, 2008). De plus, Orlikowski et Gash (1994) offrent un éclairage sur la manière dont chacun appréhende une technologie et sur les **freins qu'une nouvelle technologie peut présenter** pour les utilisateurs. Colerette et al (1997) nous ont également permis de comprendre les **différentes résistances des individus lors d'un changement** dont le fait de changer ses habitudes pour en adopter des nouvelles constitue l'une des résistances première.

H4 : Les leaders d'opinion sont des personnes à mobiliser pour engager davantage la communauté et favoriser cette migration.

Pour notre dernière hypothèse, nous avons remarqué que les auteurs ne s'accordaient pas tout à fait à ce sujet. Selon Fournier et Lee (2009), les leaders d'opinions ne sont peut-être pas les personnes les plus adéquates pour créer et développer une communauté. Tandis que pour Cova et Pace (2006) ainsi que Katz et Lazarsfeld (1955) (as cited in Kozinets et al., 2010) qui ont développé le modèle linéaire d'influence du marketing, **les leaders d'opinion sont des personnes très actives** au sein de la communauté avec un **degré d'influence élevé** sur les autres membres. De plus, Colerette (2009) met en garde contre les leaders d'opinion qui jouent davantage leur rôle d'influence lors d'un changement et qui peuvent apporter une vision différente de la réalité des dirigeants.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mis en place une méthode d'investigation pour répondre à nos hypothèses et ainsi pouvoir les confirmer ou les réfuter. Notre question de recherche ayant un caractère très exploratoire, les méthodes qualitatives étaient de ce fait plus appropriées et pertinentes dans notre cas.

Selon Mays et Pope (1995) « l'objectif de la recherche qualitative est le développement de concepts qui aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en accordant l'importance nécessaire aux significations, aux expériences et points de vue de tous les participants » (as cited in Kohn & Christiaens, 2014, p.69). Elle permet ainsi d'obtenir une compréhension en profondeur du phénomène. Cette méthode ne cherche donc pas à quantifier ou à mesurer, mais vise à collecter des données verbales pour permettre l'interprétation (Aubin-Auger et al., 2008).

L'objectif de notre étude est de comprendre quels sont les freins et les motivations d'une communauté de marque sur Facebook à migrer vers un site e-commerce. Pour réaliser cette étude, il nous semblait évident dans un premier temps de comprendre quelles étaient les motivations actuelles à faire partie de cette communauté sur Facebook et l'interaction qui y régnait. Ainsi, la méthodologie que nous avons décidé d'adopter dans le cadre de ce mémoire est la suivante. En premier lieu, nous avons cherché à comprendre la structure ainsi qu'observer les échanges au sein de la communauté Kazidomi sur Facebook. Pour ce faire, nous avons effectué une **netnographie** (en ligne et hors ligne) du groupe Facebook « la Kazi Family » pour comprendre la dynamique globale de cette communauté, identifier les principaux leaders d'opinion qui l'animent ainsi que les types de messages et contenus partagés. Dans un second temps, nous avons croisé ces données récoltées avec des **entretiens semi-directifs** auprès de 21 membres de la Kazi Family afin d'obtenir une compréhension plus détaillée des comportements de certains acteurs observés, leurs motivations à faire partie du groupe et d'y participer ainsi que leur affinité à la marque et à la plateforme actuelle (Facebook). Ceci afin de répondre à notre problématique posée, en vue de comprendre comment un changement de plateforme est envisageable et comment l'opérer.

1. LA NETNOGRAPHIE

1.1. La netnographie : une méthode de recherche pour les environnements virtuels

L'ethnographie se définit comme une méthodologie « fondée sur une démarche empirique qui implique l'immersion du chercheur dans son terrain afin d'étudier de façon fine des institutions, des communautés, des situations, des interactions, des comportements individuels et collectifs » (Jouët & Le Caroff, 2016, p.156). Le terrain de notre recherche étant le web, notre méthodologie de recherche sera l'observation ethnographique en ligne. Cette méthode qualitative théorisée par Kozinets en 1997 utilise les techniques de recherche ethnographique mais pour étudier une communauté en ligne dans

un contexte particulier. Elle se définit comme « une méthode d'enquête qualitative qui utilise Internet comme source de données en s'appuyant sur les communautés virtuelles de consommation » (Bernard, 2004, p.52). Cette approche ne vise pas seulement à observer l'interaction entre les membres, mais favorise également l'immersion du chercheur dans une culture particulière. En effet, selon Kozinets (1997), « il faut s'immerger et s'imprégner de la communauté jusqu'à en devenir membre à part entière » (as cited in Sayarh, 2013, p.232). Nous nous pencherons donc sur les pratiques et usages des internautes.

1.2. Les étapes de la netnographie

Pour mener à bien une étude netnographique, quatre étapes clés doivent être mises en œuvre selon Kozinets (1997) : l'entrée, la collecte de données, l'analyse des données et interprétations et enfin l'éthique de la démarche. Celles-ci s'apparentent à une démarche ethnographique classique, mais qui, contrairement à cette dernière, laisse place à l'interprétation et au sens (as cited in Sayarh, 2013).

Étape 1 : l'entrée dans la culture

Cette première étape consiste à identifier une communauté en ligne dont l'étude saura apporter de la valeur à la question de recherche. Kozinets (2002) préconise de sélectionner une communauté avec un flux important et régulier de données liées à la problématique de recherche, plusieurs membres actifs ainsi qu'un niveau d'interactivité important entre les membres pour pouvoir s'y immerger (Kozinets, 2002).

Étape 2 : la collecte de données

Lors de la deuxième étape, celle de la collecte des données, plusieurs types de données doivent être intégrés dans le processus. Tout d'abord, il convient de prendre en compte les données disponibles écrites par les membres du

groupe dans la communauté virtuelle. Ces dernières peuvent être textuelles, mais aussi de différentes natures (date et taille des messages, nombres de commentaires,...). Ensuite, les notes, observations et réflexions du chercheur doivent également être mises par écrit. Enfin, en cas de participation active de la part du chercheur, « un contact peut être établi avec les membres du groupe pour mener des entretiens individuels sur base d'éléments en lien avec la question de recherche » (as cited in Sayarh, 2013, p.234).

Étape 3 : L'analyse et l'interprétation des données

Selon Sayarh (2013), après avoir collecté des données liées à la recherche, il est essentiel d'analyser les messages et les conversations qu'elle contient. Cette analyse de données doit impérativement être effectuée pendant que le chercheur est immergé dans la communauté. Dholakia et Zhang (2004) précisent qu'« afin de gérer la quantité élevée d'informations recueillies par la netnographie, le chercheur peut d'abord avoir recours à une classification des messages pour identifier les messages hors sujet » (as cited in Sayarh 2013, p.234). Par conséquent, la netnographie ne cherche pas à analyser les personnes, mais bien les discours et interactions de ces dernières.

Étape 4 : la validation par les participants et l'éthique de la démarche

Cette dernière étape consiste à obtenir un retour de la part des membres de la communauté après présentation des résultats obtenus par le chercheur lors de son observation. Kozinets (2002) souligne ainsi l'avantage que peut tirer le chercheur d'un outil tel qu'internet. De fait, il permet au netnographe d'échanger avec les membres de la communauté qu'il étudie et ainsi d'enrichir son analyse grâce à ces interactions. Le netnographe peut ainsi décider de participer et d'échanger avec les membres de cette communauté. Il sera, dans ce cas de figure, dans ce que l'on appelle une observation participante. Cependant, le chercheur peut également décider de rester en retrait et par conséquent d'être passif au sein de la communauté. Il sera alors dans de l'observation non participante (as cited in Sayarh, 2013).

1.3. Le terrain de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous nous focaliserons sur la page de la “Kazi Family”, un groupe Facebook créé en juillet 2020 en parallèle de la page corporate de l’enseigne. Cette initiative a été prise par Kazidomi en vue de créer une véritable communauté de partage en ligne autour des valeurs et produits de la marque et recense à ce jour plus de 1.800 personnes. Ce groupe est privé et réservé aux membres de Kazidomi mais également aux personnes désireuses d’échanger autour de la consommation et du mode de vie sain. Ce groupe a, en effet, été pensé comme un espace de discussion, un lieu d’échange, de partage où chacun est libre de prendre la parole, d’échanger sur des recettes, de donner des conseils, des astuces, des bons plans mais également de poser des questions, d’échanger sur le zéro déchet et d’autres thèmes en lien. La mission de la Kazi Family est de favoriser la connexion avec d’autres amateurs de produits sains pour partager une amitié, des expériences et améliorer son comportement de consommation. Ce groupe a également pour but d’apprendre à mieux connaître et cerner ses membres ainsi que leurs attentes et de leur permettre de discuter entre eux. En effet, l’entreprise est persuadée que l’avis d’autres utilisateurs a bien plus de poids et de crédibilité que celui de la marque. Enfin, ce groupe permet à ses membres de recevoir les exclusivités, les news et une série d’avantages en avant-première.

Pour analyser cette communauté et les échanges conversationnels au sein de celle-ci, nous avons collecté l’ensemble des messages publiés et des commentaires s’y référant du premier jour de la création du groupe, le 23 juillet 2020, jusqu’au 5 mars 2021. Nous avons donc analysé les publications, les conversations et les commentaires tenus spontanément par les membres du groupe Facebook ainsi que les interactions engendrées.

Il est à noter que cette mission s’inscrit dans le cadre d’un projet d’immersion de stage qui a impliqué des interactions et des échanges avec les salariés de Kazidomi.

2. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

2.1. Les objectifs de l'étude

Comme mentionné précédemment, nous avons fait le choix d'intégrer une seconde étude plus fine afin d'approfondir les données récoltées lors de la netnographie par des entretiens individuels. Nous souhaitons grâce à cette enquête répondre aux objectifs suivants :

1. Objectif 1 : Comprendre en quoi les membres se sentent **faire partie de cette communauté** et s'ils ressentent un **sentiment d'appartenance** à cette dernière.
2. Objectif 2 : Comprendre la structure et les **rôles à l'intérieur** de la Kazi Family ainsi que leurs **motivations** à faire partie de ce groupe et d'y participer.
3. Objectif 3 : Déceler le **degré d'engagement** actuel et la volonté de s'impliquer dans les activités et projets de la marque.
4. Objectif 4 : **Évaluer l'affinité pour la plateforme actuelle** (Facebook) et comprendre dans quelles mesures un changement de plateforme est envisageable.

2.2. Choix du type d'entretien : l'entretien semi-directif

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié la méthode de l'interview et plus particulièrement les **entretiens semi-directifs**. Certains auteurs tels que De Ketele et Roegiers (1996) ou encore Poupard (1997) affirment que « l'entretien est l'outil de choix pour de nombreuses études qualitatives » (as cited in Guignon & Morrissette, 2006, p.28). En effet, d'une part, cette méthode permet aux chercheurs de structurer le discours en fonction du sens de la recherche, d'autre part, elle tend à favoriser la libre expression de l'interviewé. Le fait qu'ils ne se limitent pas à des questions spécifiques permet aux interlocuteurs de contrôler librement leur propre langage et leurs propres pensées (Guignon & Morrissette, 2006).

Les entretiens individuels semi-directifs ont pour but de collecter des données en interrogeant les participants en face à face (ou à distance) par des techniques de conversation. Selon le point de vue de Pellemans (1999), l'avantage des entretiens individuels est qu'ils permettent d'explorer plus en profondeur les comportements, arrière-pensées et jugements de l'interrogé. Un guide d'entretien est alors utilisé pour structurer l'entretien avec une liste de questions ouvertes ou de thèmes que le chercheur souhaite aborder pendant la discussion. L'ordre préétabli des thèmes de discussion ne doit pas nécessairement être suivi, mais dépend de la dynamique et du déroulement de chaque entretien (Pellemans, 1999).

L'utilisation de cette méthode dans notre contexte de recherche est particulièrement appropriée et justifiée dans la mesure où les buts poursuivis sont de découvrir les besoins, motivations et comportements des acteurs du groupe. De même, lorsque l'interaction entre les répondants n'est pas requise ou recherchée, par exemple lorsque le sujet de recherche est sensible ou intime, la personnalisation est appropriée. Enfin, cette technique peut également être choisie lorsque les participants sont loin « géographiquement » ou manquent de temps. (Kohn & Christiaens, 2014).

2.3. Le guide d'entretien

Nous avons construit notre guide selon la méthode de l'entonnoir, qui implique une large introduction à un sujet, puis une discussion plus détaillée autour de celui-ci (Pellemans, 1999). De plus, cette méthode favorise l'expression et la participation de chaque participant.

Le guide d'entretien permet de structurer l'interrogatoire sans pour autant le diriger (Couvreur & Lehuede, 2002). En effet, il ne constitue qu'un support auquel l'animateur peut se référer mais il doit, toutefois, s'adapter en fonction des réponses de son interviewé. Son objectif est d'obtenir le discours le plus fluide et librement exprimé de la part des personnes interrogées, tout en permettant de répondre aux questions de recherche.

Avant de procéder à l'entretien, nous avons d'abord présenté le but de ce dernier, en soulignant qu'il s'inscrit dans le cadre de notre travail de fin d'études et de notre mission d'immersion chez Kazidomi. Nous leur avons expliqué en début d'entretien qu'il n'y avait ni bonne, ni mauvaise réponse mais que nous attendions des réponses spontanées de leur part et les plus développées possibles en fonction de ce qui leur passait par la tête. Nous leur avons également demandé si tout était clair avant de commencer et si elles n'avaient pas de questions ou de remarques.

Notre guide d'entretien contient des questions ouvertes ainsi que des questions de clarification ou de précision en cas de besoin. Il est à noter que ce dernier a été validé par Chloé, la *community manager* de Kazidomi, avant de procéder aux interviews. Au cours de l'entretien nous avons abordé les cinq thèmes suivants :

- A. Kazidomi et la consommation saine,
- B. La communauté « Kazi Family »,
- C. Les motivations à faire partie du groupe Facebook
- D. Le concept de co-crétion
- E. La plateforme actuelle (Facebook).

Le premier thème fait référence aux **ressentis du consommateur**. Cela permet de comprendre pourquoi il a adopté ce mode de consommation là, comment il a connu Kazidomi et s'il est satisfait de l'abonnement et des services proposés. Le second thème a pour but de comprendre en quoi le consommateur se sent **appartenir à cette communauté et le rôle qu'il joue** au sein de celle-ci. Ainsi, nous pouvons identifier les différents rôles et l'attachement envers la marque. Le troisième thème constitue **les motivations** à faire partie de ce groupe Facebook. Par ce thème, nous essayons de connaître ses attentes, ses intentions mais également la perception et la confiance qu'il accorde aux autres membres et employés présents sur ce groupe. Le **concept de co-crétion** a lui aussi été évoqué dans le but de déceler l'implication et l'engagement des Kazimies et de voir dans quelles mesures ces derniers seraient prêts à co-crétier avec la marque. Enfin, nous

nous sommes concentrées sur **la plateforme actuelle** accueillant la communauté. Ce dernier thème constitue une partie clé en vue de la migration de cette communauté vers le site propre à l'entreprise, qui est l'objet de notre question de recherche.

En raison de la crise sanitaire et de la situation géographique de nos participants, nos entretiens ont été menés par le biais d'appels téléphoniques ou en visioconférence. Avec le consentement des personnes interrogées, tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les deux premiers entretiens nous ont en partie aidés à ajouter, supprimer ou affiner des questions. En effet, sur la base des retours et commentaires ou incompréhensions recueillis lors de ces pré-tests, nous avons légèrement ajusté le questionnaire. Vous trouverez l'ensemble de ces retranscriptions ainsi que le guide d'entretien en annexe 1 et 2.

2.4. L'échantillon

Pour réaliser cette enquête, nous nous sommes arrêtées au nombre de **21 participants**. En effet, nous avons estimé que passé ce chiffre, la saturation avait été atteinte, c'est-à-dire qu'aucun élément neuf ou pertinent n'avait été apporté lors des deux derniers entretiens consécutifs et qu'une redondance dans les réponses se faisait ressentir.

Afin d'obtenir des entretiens auprès de membres de la Kazi Family nous avons opéré en deux temps. D'abord, nous avons posté un **message sur le groupe de la Kazi Family** avec l'accord de Chloé la *community manager*. Accompagné du message se trouvait un Google Form à compléter avec ses disponibilités et coordonnées pour qu'on puisse les contacter afin de convenir d'un rendez-vous. Nous avons ensuite envoyé des **messages privés sur Facebook** à différents membres du groupe. Pour ce faire, nous avons ciblé les membres actifs que nous avions repéré lors de notre première étude. Nous cherchions ainsi à obtenir un consentement délibéré de la part de ces participants.

Les entretiens ont été réalisés sur une période de deux semaines entre le **8 mars au 19 mars** et ont duré **entre 30 à 60 minutes**. Concernant la sélection des participants nous avons opté dans un premier temps pour un échantillonnage aléatoire (demande ouverte sur le groupe de la Kazi Family) et dans un second temps, un échantillonnage représentatif (sélection des leaders d'opinion identifiés lors de l'analyse de contenu). Néanmoins, différents critères de sélection entraient en jeu pour participer à notre enquête:

1. Être majeur
2. Être membre du groupe de la Kazi Family
3. Vivre en Belgique francophone ou en France (pour éviter les problèmes linguistiques et les différents marchés).

Tableau de notre échantillon :

Participant	Âge	Sexe	Profession	Pays
P1	44 ans	F	Gérante de société	France
P2	30 ans	F	Gendarme	France
P3	29 ans	F	Demandeuse d'emploi	Belgique
P4	35 ans	F	Logopède	Belgique
P5	37 ans	F	Maman au foyer	France
P6	28 ans	F	Comptable	France
P7	26 ans	F	Chargée clientèle	Belgique
P8	44 ans	F	Animatrice périscolaire	France
P9	23 ans	F	Account Manager – Desk sales	Belgique
P10	24 ans	F	Community Manager	France
P11	27 ans	F	Étudiante	Belgique
P12	35 ans	F	Formation en naturopathie	France
P13	44 ans	F	Fonctionnaire de police	France
P14	25 ans	F	Digital Marketing	Belgique
P15	44 ans	F	Fonctionnaire	France
P16	70 ans	F	Secrétaire à la retraite	Belgique
P17	21 ans	F	Étudiante	France
P18	25 ans	F	Coordinatrice de projets (com)	Belgique
P19	23 ans	F	Étudiante	France
P20	25 ans	F	Étudiante	France
P21	25 ans	M	Étudiant	France

2.5. L'analyse thématique

Parmi les différentes techniques d'analyse de contenu, nous avons choisi d'utiliser l'analyse thématique. L'analyse thématique consiste à « transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche» (Paillé & Mucchielli, 2012, p.236). Elle permet de synthétiser les réponses et informations importantes, en fonction de la visée et des objectifs de la recherche. Elle constitue donc un outil précieux qui permet de regrouper des questions sous forme de thèmes, à partir desquels des sous-catégories peuvent émerger (Paillé & Mucchielli, 2012). Comme mentionné ci-dessus, notre analyse thématique sera divisée en cinq parties (*cfr. guide d'entretien*).

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS AU REGARD DE LA LITTÉRATURE

1. RÉSULTATS ÉTUDE 1 : NETNOGRAPHIE DU TERRAIN DE RECHERCHE

Après avoir sélectionné et détaillé notre terrain d'étude qui concerne le groupe Facebook de la Kazi Family, nous avons effectué une netnographie de celui-ci.

Étape 1 : Entrée dans la communauté

En ce qui concerne notre entrée dans la communauté, nous avons **pris contact avec Chloé Gabriel, la *community manager*** de Kazidomi. Celle-ci étant au courant de notre démarche dans le cadre de notre immersion, nous a donné l'accès et fait administratrices du groupe. Ceci nous a permis de nous **immerger complètement au sein de cette communauté** et d'y observer les conversations et échanges partagés entre les membres.

Étape 2-3 : Observation et collecte des données

Durant quatre semaines, nous avons **observé** comment les membres de la communauté (consommateurs membres et employés) interagissaient entre eux. De fait, nous avons analysé leur réactivité et leur manière de commenter (leur style d'écriture, le ton utilisé, le vocabulaire utilisé). Nous avons également continué à relever les sujets de discussion. Pour collecter ces données, nous sommes remontées à la première publication, le 23 juillet jusqu'au 5 mars, et avons fait une **collecte manuelle**. Cette période de 7 mois nous a ainsi permis d'obtenir un corpus conséquent et d'y faire une analyse pertinente des données.

Étape 4 : Analyse des données et interprétations

▪ **Thème 1 : Dynamique du groupe**

En analysant ce groupe, nous constatons que Kazidomi a réussi à créer en l'espace de quelques mois un véritable **groupe d'échanges** entre les membres où ces derniers prennent part au jeu et interagissent quotidiennement. La communauté compte à l'heure actuelle plus **de 1800 membres** et s'agrandit de jour en jour. Au sein du groupe, nous avons remarqué que les membres étaient essentiellement, si pas totalement **des femmes (90%)**. Cela a du sens lorsque l'on se réfère à la clientèle composée de 82% de femmes.

▪ **Thème 2 : Les publications (types de contenus publiés et ton)**

Lorsque nous analysons les publications sur le groupe, les **mêmes sujets et contenus** reviennent fréquemment. En effet, les kazimies sont fortement à la recherche d'informations, de conseils, de recettes ou encore d'astuces et de bons plans. Ceci coïncide avec les **valeurs utilisateurs** de Dholakia et al. (2004) et les **bénéfices fonctionnels** de Kang et al. (2014) précédemment abordés (cfr. littérature). De même, un parallèle peut être fait avec les **motivations extrinsèques** de Fuller (2010) et de Leclercq et al. (2016).

Par ailleurs, donner des conseils et recommander des produits font parties des motivations à échanger dans le modèle d'influence organique inter-consommateurs (Kozinets et al., 2010).

Nous pouvons identifier deux types de publications sur la page : celles faites par l'enseigne et ses employés et celles faites par les membres du groupe. Cela renvoie au **premier mythe de Fournier et Lee** (2009) dans lequel les auteurs évoquent l'implication des employés dans la communauté comme moyen de créer davantage de sens à leur travail. Ainsi les employés et les consommateurs membres de la communauté échangeront et collaboreront entre eux comme relèvent Egan et Cova (2008) ainsi que Kozinets (2010).

Concernant les publications émises par les membres, une grande majorité concerne des questions autour **des produits**, de leur composition ou de leur utilisation. Les kazimies aiment faire appel aux autres membres afin d'avoir leur avis et feedback sur tel ou tel produit ainsi que des conseils pour les cuisiner ou des astuces pour les utiliser. Un autre type de publication que l'on retrouve fréquemment est la **suggestion de produits**. En effet, chaque semaine des suggestions de produits ou de marques sont proposées à Kazidomi de la part des membres. Nous retrouvons également de nombreuses publications concernant les **recettes**. Certaines personnes demandent des idées de recettes à faire, tandis que d'autres aiment partager les recettes qu'ils ont expérimentées et qu'ils recommandent. Généralement, ces publications sont accompagnées de la photo du plat avec une petite explication pour la réaliser (ingrédients, préparation,...).

Les kazimies aiment également demander des **astuces et conseils** sur divers sujets en lien avec les thématiques du bien-être, des produits ménagers ainsi que le zéro déchet. Certains veulent avoir des conseils pour se lancer dans le zéro déchet et une consommation plus durable. D'autres encore, souhaitent connaître les petits remèdes pour lutter contre la fatigue, la perte de cheveux ou les cosmétiques visage contre les rides/acné. De plus, certaines personnes aiment faire part spontanément de leurs découvertes, astuces et bons plans de tout genre dans un but de partage.

Les **contenus publiés par les employés** de Kazidomi et la *community manager* concernent essentiellement l'annonce des nouveaux produits dans le catalogue, les nouveaux produits de la marque propre, les sondages (design produit) ainsi que des demandes de suggestions de produits auprès des membres du groupe. En effet, chaque mois l'équipe produit (Maryse et Raquel) demande l'avis des kazimies pour savoir quelles marques ou produits ils aimeraient retrouver dans le catalogue. D'une part, cela rejoint une des conclusions de Debeur (2019) qui met en avant la **prise en compte de l'avis des consommateurs** par l'entreprise en vue de leur offrir des produits davantage en adéquation avec leurs envies et besoins. D'autre part, cela répond en quelque sorte aux recommandations de Akrouit et Cathalo (2015) selon lesquelles les membres doivent pouvoir donner leur avis et que cette prise en compte doit leur être communiquée.

La plupart des commentaires et publications émises sont **positives** et sont écrites dans un but **d'entraide, de bienveillance, de plaisir** et de volonté **d'apprendre et de découvrir**. Cette entraide fait écho à l'obligation morale d'entraide mis en avant par Muniz et O'Guinn (2001). Par ailleurs, le plaisir évoqué correspond à une motivation dite intrinsèque telle que l'entend Füller (2010). De plus, nous remarquons que les commentaires, autant de la part des membres que des employés, sont écrits avec un langage familier ("smiley", jeux de mots). Certes, quelques petits mécontentements sont apparents mais nous avons remarqué qu'ils n'étaient pas fréquents et que Kazidomi prenait rapidement les choses en main pour y remédier et satisfaire ses membres. Globalement, les plaintes concernent les livraisons et la disparition de certains produits du catalogue. Cependant même si certains se plaignent de la livraison (retard, frais de port à payer, ...), d'autres félicitent Kazidomi pour la rapidité de livraison et le SAV irréprochable.

▪ **Thème 3 : L'interactivité (commentaires et échanges)**

En termes d'interactivité et d'échanges, les membres sont relativement **réactifs et participent** aux conversations et/ou décisions sur le groupe. En effet, chaque publication génère plusieurs likes ou commentaires et aucun

post n'est laissé sans réponse ou interaction. Il est évident de souligner que certaines publications engendrent une plus forte interactivité que d'autres.

Les publications qui mobilisent leur **participation ou leur avis** (sondages, demandes de suggestions de produits et questions) sont fortement appréciées et génèrent systématiquement une quantité importante de likes et de commentaires. Les discussions autour des **recettes** favorisent également beaucoup d'échanges entre les kazimies et encore plus lorsqu'elles sont accompagnées d'une photo du plat réalisé. Enfin, **l'annonce de nouveautés** ou de nouveaux produits de la **marque propre** génère elle aussi une forte interactivité, mais cette fois-ci, plus au niveau des likes que des échanges.

Nous avons également pu constater qu'il y avait un **fort pouvoir d'influence** des utilisateurs dans le sens où le positif attire le positif mais le négatif également. En effet, lorsqu'une personne est mécontente et l'exprime, d'autres membres profitent de cette publication pour prendre la parole à leur tour, ce qui engendre une déferlement de commentaires négatifs. Nous pouvons **lier cela au risque que relèvent Amine et Sitz (2007)**, Cova et Carrère (2002) et Cova (2006), soit le fait qu'une **communauté de marque peut manifester son mécontentement** et aller jusqu'à rejeter des décisions prises par l'organisation. Toutefois, le cas inverse se produit également lorsqu'une personne évoque son contentement et remercie Kazidomi. Ce type de publication crée des conversations au sein du groupe et génère beaucoup d'interactions.

▪ **Thème 4 : La présence de Kazidomi sur le groupe (réponses et interventions)**

Kazidomi est présent au sein du groupe et poste hebdomadairement du contenu pour présenter les "kazi news" du mercredi ou d'éventuelles nouveautés. Ceci correspond au **rôle de la communication ou du marketing dans le modèle de corproduction en réseau** (Kozinets et al., 2010). Cependant, l'équipe Kazidomi ne mobilise pas le groupe par des interventions

quotidiennes pour justement laisser la place aux kazimies et favoriser les échanges entre eux.

Nous remarquons que **Kazidomi répond toujours aux questions** qui leur sont destinées et ne se défilent pas lorsque les personnes font part de leur mécontentement. Bien au contraire, ils sont très **réactifs et proposent rapidement une solution**. D'ailleurs, Emna Everard, la CEO, prend souvent le temps de répondre personnellement aux questions ou incompréhensions concernant Kazidomi. Lorsque les membres posent des questions, Kazidomi laisse généralement les autres membres répondre dans un premier temps avant d'intervenir, sauf quand la question leur est directement destinée. De plus, nous remarquons que **Kazidomi n'a pas de réponses toutes faites à l'avance**, mais **prend le temps d'écrire un commentaire personnalisé** au cas par cas. La *community manager* aime également réagir aux commentaires des autres membres pour créer un échange, ce qui marche plutôt bien. Tout cela réfère aux **rôles du *community manager* selon Akrouit et Cathalo (2015)** que nous évoquions dans notre revue de littérature. En effet, il incombe au *community manager* de créer et de favoriser la création de relations, de créer de la confiance et de résoudre les conflits et problèmes rencontrés. Toutefois, les autres employés ainsi que la CEO de Kazidomi répondent également aux commentaires.

■ **Thème 5 : Les leaders d'opinion**

En analysant de près la dynamique du groupe, plusieurs noms reviennent fréquemment. En effet, au sein de cette communauté nous pouvons identifier **certaines membres plus actifs qui postent hebdomadairement**, voire quotidiennement par période, et qui n'hésitent pas à donner leur opinion que ce soit positivement comme négativement lorsque la situation l'oblige. Ces membres actifs constituent des ambassadeurs indirects de la marque car ils font vivre le groupe mais sont également **des défenseurs** de Kazidomi car ils n'hésitent pas à défendre la marque lorsqu'elle se fait attaquer à tort. Ceci renvoie clairement aux conclusions d'Amine et Sitz (2007) ainsi que Cova et Carrère (2002) qui soulignaient que la marque pouvait **mobiliser ces**

membres actifs en tant qu’ambassadeurs. De même, Cova et Pace (2006) expliquent que ces membres actifs organisent les interactions au sein d’une communauté. Par ailleurs, cela correspond également au modèle linéaire d’influence du marketing (Kozinets et al., 2010) qui met en avant ce rôle d’influence qu’ont les leaders d’opinions. Cependant, tout cela contredit quelque peu les conclusions de Fournier et Lee (2009) qui prétendent que les leaders d’opinion ne sont pas forcément les personnes les plus appropriées pour construire et développer une communauté de marque. Enfin, ces membres actifs n’hésitent pas non plus à répondre aux questions des internautes, à la place de la *community manager*, lorsqu’ils en ont la possibilité ou qu’ils sont en mesure d’y répondre. Il est évident que cela rejoint **l’obligation morale d’entraide** évoquée par Muniz et O’Guinn (2001). Amine et Sitz (2007) de même que Cova et Carrère (2002) confirment que les membres d’une communauté apportent leur aide à l’organisation en répondant aux questions et problèmes que rencontrent d’autres membres.

Kazidomi a instauré un système de badge pour mettre en avant les membres les plus engagés ou qui postent des contenus pertinents. Nous retrouvons :

- ***Les “moteurs de conversation”*** sont des personnes qui ont gagné ce badge en créant régulièrement des discussions intéressantes par le biais de leurs publications dans le groupe La Kazi Family.
- ***Les “membres fondateurs”*** sont les utilisateurs qui ont gagné ce badge en partageant le groupe La Kazi Family, en y invitant des personnes ou en créant les premières publications.
- ***Les “étoiles montantes”*** sont les personnes qui ont gagné ce badge en créant des publications intéressantes au cours de son premier mois d’inscription au groupe La Kazi Family.

Ce système de **badge** qui récompense en quelque sorte les membres pour leur participation correspond à une **motivation extrinsèque** selon Fuller (2010). En outre, selon Labrecque et al. (2013), ce système de récompense et de badge

permettrait de faciliter la création de contenu ainsi que la possibilité pour les membres de développer une réputation personnelle. Cette dernière fait écho à la **motivation d'enrichissement social** de Dholakia et al. (2014) ainsi qu'aux **bénéfices socio-psychologiques** de Kang et al. (2014). Tous deux font référence à l'approbation et au statut qu'acquièrent les membres de par leur participation.

Étape 5 : éthique de la démarche

Dans le cas de notre recherche, nous n'avons mobilisé que des données accessibles publiquement sur le Web, ce qui rend notre démarche éthique.

Cette première analyse nous a permis d'identifier les leaders d'opinion à interroger au sein de cette communauté pour comprendre leur rôle ainsi que leurs motivations et intentions à faire partie de ce groupe. Nous avons également eu un aperçu de la dynamique globale du groupe avec les sujets discutés et contenus partagés. Nous pouvons à présent passer à la seconde analyse des résultats portant sur les entretiens auprès des membres de la Kazi Family.

2. RÉSULTATS ÉTUDE 2 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

2.1 Échantillon

Notre échantillon est constitué de **21 personnes** dont 20 femmes et 1 homme entre 21 et 70 ans. 9 des entretiens concernaient la tranche des 25-30 ans, 7 personnes de 31-45 ans, 4 de la tranche des 20-24 ans et seulement une dame de 70 ans. Sans avoir cherché à segmenter, nous sommes parvenues à rassembler une majorité de personnes rentrant dans la tranche d'âge moyenne de l'ensemble de leur clientèle (38 ans). De plus, 14 participants venaient de France et 7 de Belgique, ce qui correspond également à la répartition géographique de la clientèle.

2.2 Résultats

▪ Thème 1 : Kazidomi et l'alimentation saine

L'alimentation saine et équilibrée a une place importante dans la vie de chacun et plusieurs raisons expliquent cela. Pour beaucoup, ce sont pour des **raisons médicales ou pour des régimes spécifiques** qui les ont poussés à faire ce choix, pour d'autres ce sont des **habitudes prises depuis l'enfance**, par respect pour **l'environnement** ou encore par souci de garder une **bonne santé**. Parmi ces personnes, la plupart ne fait pas confiance à l'industrie alimentaire à cause des pesticides, hormones et autres produits toxiques présents dans les produits.

Tous les répondants sont **satisfaits de l'abonnement** et y trouvent de nombreux avantages : tarifs réduits et accessibles (20 à 50% de réduction sur chaque produit du catalogue), large choix de produits et de qualité (répondent à tous les régimes spécifiques), découverte de nouveaux produits éthiques et durables, gain de temps ou encore livraison rapide. *« Je me suis rendu compte que c'était vraiment avantageux et que ça me permettait d'avoir plus de choix. (..) il y a vraiment énormément de produits. Ça m'a permis de découvrir de nouvelles choses. Ils pointent également le côté pratique de pouvoir faire leur commande en ligne ainsi que le professionnalisme et l'efficacité du service après-vente. Au-delà des nombreux avantages qu'offre l'abonnement, les participants l'ont pris pour le concept novateur, grâce aux codes promos, au moment du confinement (contexte idéal) ou encore car il garantit un retour sur investissement en cas de non rentabilisation de l'abonnement. Deux points négatifs ont toutefois été signalés. Certains n'apprécient pas le fait que l'abonnement soit renouvelé automatiquement sans leur accord. D'autres, estiment que les membres présents depuis quelques années mériteraient une ristourne sur l'abonnement.*

Enfin, **l'histoire et les valeurs** derrière Kazidomi sont relativement bien assimilées et perçues par l'ensemble des interviewés. Elle n'est cependant pas

l'élément déterminant qui les pousse à acheter mais cela **renforce néanmoins l'image** qu'ils ont envers la marque et les réconfortent dans leur choix de consommer chez eux. De fait, *« ça a une importance pour moi, si c'était une firme avec un grand groupe industriel ou quoi ou même si c'était dans la même optique, je ne pense pas que j'aurai passé le cap de prendre l'adhésion »*. **Les valeurs ont une importance capitale** et celles de chez Kazidomi sont fortes : *« C'est important pour moi surtout en termes des valeurs qu'il y a derrière la marque »*. Selon les répondants, le bien-être, **l'accessibilité, la transparence, l'éthique** derrière les marques vendues ou encore le respect de l'environnement et des producteurs sont les valeurs qui priment et qui sont en accord avec les leurs et au sein de leur foyer.

▪ **Thème 2 : La communauté « Kazi Family »**

Au niveau de la communauté de Kazidomi sur Facebook, les avis divergent. La grande majorité des répondants **se sentent faire partie de la communauté** par le fait qu'ils sont membres du groupe de la Kazi Family, qu'ils achètent des produits et qu'ils en parlent beaucoup autour d'eux. Mais également car *« ce groupe montre qu'on est pas de simples clients et qu'il y a une volonté d'échanger, de nous inclure dans le projet »*. D'autres encore se sentent appartenir à la communauté par le fait qu'ils y trouvent des personnes partageant le même style de vie qu'eux et qu'aucune question n'est laissée sans réponses. En effet, *« dans ce groupe il y a beaucoup de bienveillance et d'entraide, il y a à chaque fois une personne qui répond à l'une ou l'autre question, on ne nous met jamais de vent et je trouve ça très chouette. »*

Toutefois, certains **ne se sentent pas appartenir à la communauté** sur Facebook du fait qu'il *« n'y a pas assez d'échanges et de posts »* ou *« parce que je ne suis pas dans cette démarche d'affiliation à une communauté »*. En effet, près de la moitié des personnes interrogées nous ont fait part de leur envie d'avoir **plus d'interactions et de partages** notamment autour des recettes sur le groupe et moins de demandes de produits à ajouter dans le catalogue ou de plaintes.

De plus, une partie des personnes ne ressentent **pas avoir un lien d'appartenance** à proprement parler envers cette dernière soit parce que « *je suis assez nouvelle et je n'ai peut-être pas encore un sentiment d'appartenance à cause de cela* », soit « *parce que je ne le recherche pas* ».

Tout ceci fait référence au **sentiment d'appartenance** (« conscience du genre ») développé par Muniz et O'Guinn (2001) et qui correspond aux liens sociaux que les membres tissent entre eux. Par conséquent, nous ne pouvons dire que les membres ont développé un réel sentiment d'appartenance étant donné le peu de liens sociaux qu'ils ont formés entre eux. De ce fait, nous sommes davantage face à une communauté de **type pool** telle que le décrivent Fournier et Lee (2009). Ce seront ainsi des valeurs communes ou buts communs qui réuniront les membres de cette communauté et non des relations à proprement parler.

Les valeurs véhiculées au sein de la Kazi Family d'après les répondants, sont le **partage**, la **bienveillance**, **l'ouverture**, la **découverte**, la **transparence**, **l'écoute**, **l'entraide** et la **collaboration**, le **respect** ainsi que tout ce qui tourne autour de l'alimentation saine. Ces valeurs prônées et partagées à l'intérieur de la Kazi Family sont toutes en accord avec celles des membres.

“La communauté généralement de Kazidomi, ce sont des gens qui ont les mêmes valeurs. Donc voilà, je pense qu'on est tous tourné vers le naturel, le sain, le zéro déchet”. De plus, ils apprécient particulièrement le fait qu'il n'y ait pas de violence ni de jugements, qu'ils peuvent parler librement et « *que chacun peut poser sa question, tout le monde est ouvert et essaie d'y apporter une réponse. Je trouve ça plutôt cool cette bienveillance et entraide au sein de ce groupe* ». Cette notion de valeur fait écho aux rituels et traditions de Muniz et O'Guinn (2001) qui viennent perpétuer l'histoire et les valeurs partagées par les membres. De plus, **le dialogue et la transparence** s'avèrent être des composantes nécessaires sur une plateforme d'engagement (Ramaswamy & Ozcan, as cited in Leclercq et al., 2016). Il est par ailleurs intéressant de relever que **l'écoute et la transparence** sont également des éléments essentiels qu'un *community manager* se doit de respecter afin de créer un sentiment d'appartenance durable.

En termes de présence et d'engagement sur le groupe, une partie des personnes interrogées se disent **passives** notamment « *à cause du temps et de la plateforme utilisée* », parce que « *je ne suis pas plus active que cela sur les réseaux sociaux* » ou encore par manque de connaissance pour prendre la parole et répondre aux questions. En effet, de manière générale ces personnes passives aiment lire, s'informer et liker plusieurs fois par semaine (voire commenter) les publications qu'elles apprécient sur le groupe. Passé le stade du commentaire, c'est-à-dire « publier », elles ne le font que très rarement. Cela peut correspondre à ce que Fuller et al. (2014) appellent des « *passive users* » qui ne génèrent pas beaucoup d'idées et ne commentent pas beaucoup. Cependant, elles insistent néanmoins sur le fait qu'elles ne sont peut-être pas très actives virtuellement parlant mais qu'elles le sont beaucoup plus via le **bouche-à-oreille**. En effet, beaucoup nous ont confié : « *j'ai l'impression de faire partie de la team pas spécialement via Facebook, mais plutôt en parlant à mon entourage des produits que j'ai achetés sur le site et faire un peu la promotion* », « *je parle beaucoup de Kazidomi autour de moi à l'oral* ». Cela confirme un des avantages mis en avant par Amine et Sitz (2007) et par Cova et Carrère (2002) selon lequel une communauté de marque permet d'augmenter le bouche-à-oreille et la notoriété d'une marque. De même, cela renvoie au marketing du bouche-à-oreille développé par Kozinets et al. (2010) qui utilise ce principe du bouche-à-oreille pour influencer les gens.

Cependant, concernant les personnes **actives**, elles se sentent relativement impliquées et n'hésitent pas à prendre la parole et commenter lorsqu'elles sont face à des questions ou interrogations de la part d'autres membres. En effet, « *dès que je vois un post sur lequel j'ai quelque chose de pertinent à dire ou à aider, je n'hésite pas à liker, à commenter et à apporter mon soutien* » et « *quand j'ai testé des produits et qu'une personne demande, je dis ce qu'il en est et ce que j'en ai pensé* ». Cela rejoint les observations de Cova et Pace (2006) selon lesquelles quelques personnes actives composeraient le **noyau central** d'une communauté et organiseraient l'ensemble des échanges. De plus, nous pouvons faire un rapprochement avec la catégorie des *socializers* de Fuller et al. (2014) qui fait référence aux personnes qui interagissent et commentent souvent. Enfin, les répondants ne se sentent **pas**

avoir un rôle particulier au sein de cette communauté. En effet, « *je ne me sens pas avoir un rôle* » ou « *être la personne responsable de répondre aux gens, je le fais si j'en ai envie et si je sais y répondre* ». Cela rejoint les conclusions de Fournier et Lee (2009) qui prétendent **qu'une même personne peut tantôt prendre un rôle actif, tantôt un rôle plutôt passif**.

▪ **Thème 3 : Les motivations à la participation**

Plusieurs types de motivations ont poussé les membres à rejoindre le groupe de la Kazi Family. D'une part, la motivation **intrinsèque** concerne le divertissement (plaisir et détente). Cela renvoie aux motivations intrinsèques telles que décrites par Fuller (2010) et Leclercq et al. (2016). L'expérience et le plaisir que procure l'activité seront les éléments essentiels pour une personne motivée intrinsèquement. Par ailleurs, cela fait évidemment écho à la valeur de divertissement de Dholakia et al. (2004) ainsi qu'aux bénéfices hédoniques de Kang et al. (2014). Tous mettent en avant ce plaisir qu'apporte la participation à une communauté. D'autre part, pour des motivations **extrinsèques** comme le fait d'être informé des nouveautés, de partager et de voir des recettes, de pouvoir faire des suggestions de produits et marques qu'ils veulent voir dans le catalogue ou encore pour avoir des échanges. Cela coïncide avec les motivations extrinsèques développées par Fuller (2010) Ceci étant dit, les membres de la Kazi Family interagissent essentiellement pour des motivations extrinsèques.

Pour résumer, nous avons remarqué que les personnes étaient présentes sur ce groupe par simple plaisir d'être informé et d'en apprendre davantage sur le mode de vie et d'alimentation saine, par envie de partager et d'échanger autour des produits, des recettes et de diverses pratiques ainsi que pour recevoir des conseils et des feedbacks sur les différents produits Kazidomi. En effet, les kazimies ne sont pas forcément à la recherche de perpétuelles réductions sur ce groupe. Cependant, plusieurs nous ont signalé que **des petits avantages tels que des promotions ou cadeaux de temps en temps étaient les bienvenus** : « *Même si je fais attention à l'éthique, je fais attention à tout,*

je fais attention aussi à mes sous et oui, une carotte ça motive toujours. Ça m'a motivé d'avoir les frais de port gratuits par exemple. Il faut une carotte pour garder sa clientèle ».

À la création du groupe, Kazidomi avait promis aux membres des offres et avantages exclusifs sur le groupe Facebook. Cependant, ça n'a pas été ressenti comme tel, notamment auprès des premières personnes présentes sur le groupe qui avaient eu vent de cela et qui en sont relativement déçues. *“Je m'attendais un peu à des avantages, comme ils avaient présenté en fait, des offres spéciales abonnés, je m'attendais à plus d'offres. On ne l'a pas ressenti.”*. Cela confirme que certes, les personnes ne cherchent pas à recevoir continuellement des offres mais certains souhaitent toutefois en obtenir occasionnellement. Ce souhait fait écho aux **bénéfices monétaires** développés par Kang et al. (2014) qui correspondent à la recherche d'avantages économiques par les consommateurs. Par ailleurs, cela répond aux recommandations d'Akrout et Cathalo (2015) qui suggèreraient aux organisations de **proposer des avantages aux membres afin de les satisfaire davantage**.

Les répondants ne sont pas à la recherche de **liens sociaux particuliers** avec les membres mais bien à la recherche **d'échanges et d'interactions** sur divers pratiques comme la cuisine, des thématiques liées à la santé, au bien-être ou encore le zéro-déchet. *« Je dirais que pas forcément lier des liens particulièrement mais en tout cas de pouvoir échanger avec des gens qui ont les mêmes centres d'intérêt »*. En effet, la grande majorité aimerait retrouver plus d'exemples et de partages de **recettes**, de la part de Kazidomi comme des autres membres, pour avoir des inspirations et discuter autour de cette pratique. *« Moi je suis très cuisine donc j'adore les posts où les gens partagent des recettes ou des conseils sur les produits qu'on peut trouver sur Kazidomi. »*. Les éléments cités renvoient aux valeurs utilitaires de Dholakia et al. (2004) obtenus par le fait de donner et recevoir des informations ainsi qu'aux bénéfices fonctionnels de Kang et al. (2014) relatifs à l'expression d'opinions, aux interactions constantes et à l'actualisation des informations. De plus, d'après nous, tout ceci rejoint, également ce que Fuller (2010) et

Leclercq et al. (2016) appellent les motivations extrinsèques. De fait, nous considérons que ces échanges et partages correspondent à de la recherche et du partage d'informations, faisant ainsi référence à des motivations dites extrinsèques. Ceci va à l'encontre des motivations intrinsèques qui stipulent que la recherche de relations amicales constitue une motivation, or dans notre cas, les Kazimies ne sont pas à la recherche de liens sociaux mais bien d'interactions. Par conséquent, nous pouvons dire que les membres sont majoritairement **à la recherche de motivations extrinsèques**. Toutefois, cela peut également renvoyer à des motivations intrinsèques (Füller, 2010 ; Leclercq et al., 2016) dans la mesure où les membres s'adonnent à ces échanges et partages par pur plaisir de discuter avec d'autres membres.

L'ensemble des personnes interviewées **accordent de l'importance aux avis des autres membres**, peu importe la personne qui publie ou qui commente, mais toujours en gardant un esprit critique. Un avis est « *quelque chose de subjectif* » mais « *j'ai confiance parce que je pense qu'on est tous des consommateurs lambda et qu'on est tous un peu près à la même échelle* » et « *tous les posts que j'ai pu voir étaient bienveillants* ». Cette confiance accordée aux autres membres coïncide avec les observations de Kozinets et al. (2016) qui soulignaient que **les gens ont confiance en leurs pairs**.

Pour la majorité, les avis des autres influencent leurs choix dans leur processus de décision. Toutefois, les membres regardent **l'ensemble des commentaires** pour se faire leur propre opinion. En effet, « *j'essaie de procéder à la majorité des avis c'est-à-dire que lorsque j'ai un ou deux avis négatifs sur un produit mais que derrière j'en ai une quinzaine qui sont bons, je vais plutôt me fier à la majorité des avis positifs et inversement. De plus, ça oriente mes choix dans ma mesure où j'estime que c'est fondé parce qu'il y a plusieurs avis dans le même sens et que ce n'est pas juste une déception ponctuelle parce que quelqu'un n'a pas su utiliser un produit correctement* ». Ceci **contredit quelque peu les observations de Corstjens et Umblijs (2012) et de Powers et al. (2012)** selon lesquelles « (...) dans les médias sociaux, les messages ou commentaires négatifs ont cinq fois plus d'effet que les positifs ». L'autre élément qu'ils jugent important est la **pertinence du**

contenu des avis. Un avis argumenté et détaillé qui explique en quoi le produit est bien ou non aura plus d'impact qu'un simple « *je n'ai pas aimé* ». Cependant, pour certains d'entre eux, s'ils veulent vraiment tester un produit, ils le testeront malgré la présence d'avis négatifs.

Il est également à noter que les personnes les plus impliquées (**leaders d'opinion**) au sein du groupe **ne constituent pas à leurs yeux une source d'informations plus crédible ou fiable que les autres membres**. En effet, « *leur statut ou nom au sein de la communauté ne me donne pas plus confiance qu'envers une autre personne. Pour moi un avis est bon à prendre quel que soit la personne qui a pris la parole* ». De plus, « *je pars du principe que les gens qui sont dans ce groupe ont tous un avis pertinent comme ils consomment les produits de la marque* ». Cette constatation rejoint les conclusions de Fournier et Lee (2009) qui expliquent que **les leaders d'opinion ne sont pas toujours les personnes les plus adéquates à mobiliser** lorsque l'on veut développer une communauté de marque. En réalité, chacun peut jouer différents rôles et en changer. Par conséquent, nous sommes davantage face à un modèle de coproduction en réseau que face à un modèle d'influence du marketing. Les consommateurs seront ainsi des micro-intervenants (Kozinets et al., 2016). Enfin, ce constat contredit également la mise en garde de Collerette (1997) qui affirme que les **leaders d'opinion jouent davantage leur rôle d'influence** lors d'un changement qui pourrait apporter une vision différente de la réalité des dirigeants. Or, d'après nos entretiens nos répondants ne leur accordent guère plus d'importance.

En ce qui concerne la **présence** de l'entreprise au sein du groupe, elle est **indispensable et cruciale** pour l'ensemble des répondants. « *J'aime beaucoup aussi le fait que les employés de Kazidomi participent énormément et qu'ils se présentent. Je trouve que c'est un groupe qui est très humain, je m'y sens bien et je n'ai pas peur de m'exprimer ou de répondre à des commentaires* ». En effet, cette présence leur est bénéfique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela leur permet **d'avoir un contact plus informel** avec l'entreprise et ainsi **bénéficier de réponses plus rapides** à leurs questions. Ensuite, ça leur permet d'avoir **accès plus rapidement aux**

informations et exclusivités sur les produits ainsi que de participer aux sondages et activités de l'entreprise. Enfin, ça leur **permet d'être écoutés** et de recommander directement des produits. Toutes ces raisons rappellent ce que l'on a dit précédemment à propos des bénéfices fonctionnels de Kang et al. (2014), aux valeurs utilitaires de Dholakia et al. (2004) ainsi qu'aux motivations extrinsèques selon Fuller (2010) et Leclercq et al. (2016). Par ailleurs, Roberts et al. (2014) définissent les motivations extrinsèques comme « une volonté de collaborer directement avec les entreprises, un désir de voir de meilleurs produits sur le marché ou encore d'influer sur les activités des entreprises ». Cela renvoie ainsi à cette envie exprimée par les membres de participer aux sondages et activités de l'entreprise.

Les participants **ne se sentent pas bridés ou contrôlés par l'entreprise** sur le groupe et se sentent libres de s'exprimer comme ils le souhaitent. Ce ressenti fait parfaitement écho aux mises en garde de Fournier et Lee (2009), Amine & Sitz (2007), Cova & Carrère (2002) et Cova (2006). Tous ces auteurs insistent pour dire que les organisations ne peuvent contrôler ces communautés de marque mais doivent plutôt les engager. Ils trouvent que l'entreprise a justement un rôle de **modérateur** et de **médiateur** et « *qu'ils gardent un œil sur les bêtises qui pourraient être publiées* ». D'ailleurs, la plupart aimerait que Kazidomi soit encore **plus présent** sur le groupe et partage plus de contenu comme « *peut-être un post hebdomadaire sur La Kazi weekly. Des réussites mais aussi des déceptions, je ne sais pas, ce que vous avez vécu dans la semaine, des actualités sur vos projets,... ce serait sympa* ». Ceci met en évidence les rôles du *community manager* que mettent en avant Akrouit et Cathalo (2015). En effet, ce responsable de communauté doit d'une part répondre aux problèmes rencontrés et résoudre les éventuels conflits et d'autre part, informer et engager à travers du contenu attirant. Remarquons également que cette proposition de post hebdomadaire tel que décrit renvoie à cette notion de transparence de la marque envers ses membres indispensable pour créer ce sentiment d'appartenance durable (Akrouit & Cathalo, 2015). De plus, la présence et la prise de parole d'Emna (la CEO de Kazidomi) dans le groupe est quelque chose de fortement apprécié par les membres.

Enfin, **aucune** personne interviewée n'accorde de l'**importance aux données liées aux contributeurs** (ex: les badges) parce que *“je suis très active au sein de Kazidomi sur Insta, durant les lives, j'ai tourné une vidéo témoignage pour eux etc et pourtant je n'ai pas de badge parce que sur la Kazi Family je commente beaucoup mais pas non plus au quotidien. Je suis investie dans l'organisation dans sa globalité et non pas seulement dans la Kazi Family. Je me sens beaucoup plus impliquée par exemple que certaines personnes qui interagissent seulement dans la Kazi Family et pas ailleurs et qui auront un badge. C'est pas parce qu'elles en ont un qu'elles sont top membres et moi non”*. Cependant, d'un côté certaines personnes **apprécient le fait d'être reconnus** comme un super membre et trouvent sympa le fait d'avoir un badge. Toutefois, ce n'est pas l'élément qui va pour autant les pousser à interagir ou participer davantage pour le conserver. Par conséquent et contrairement aux résultats de Labrecque et al. (2013), un système de badge ne va pas encourager les membres de la Kazi Family à davantage créer de contenu. D'un autre côté, si ce système de badge permet de bénéficier de quelques avantages supplémentaires, alors ils pourraient être intéressés à en avoir un. Ceci rejoint les recommandations d'Akrout et Cathalo (2015) qui suggèrent aux organisations de proposer des avantages afin d'augmenter la satisfaction de leurs consommateurs.

▪ **Thème 4 : La co-crétation**

Les mots qui viennent à l'esprit des répondants lorsqu'on leur évoque la co-crétation est la **participation**, la **collaboration**, le **partage**, l'**échange** et l'**inclusion**. En effet, pour la majorité la co-crétation est le fait de *“créer ensemble des projets ou des produits avec ses clients ou partenaires”*. Mais également *“d'impliquer le consommateur”* et de *“partager et mettre en commun des idées”*. Certains l'ont même résumé comme ceci : *“seul on va plus vite, ensemble on va plus loin”*. La majorité des répondants **connaissent le concept de co-crétation** et ont déjà vu ou entendu des campagnes et/ou entreprises qui utilisent cette pratique. Cependant, peu de personnes ont déjà participé à de la co-crétation, mais ont une bonne idée de ce qu'est le concept.

La plupart des répondants participent déjà aux petites activités que l'entreprise propose comme les **sondages**. D'après eux, cela ne nécessite **pas trop de temps ni d'efforts**. Ils apprécient **qu'on les consulte, qu'on leur demande leur avis** et trouvent "*sympa de participer et d'être inclus dans les projets de l'entreprise*". Les sondages sont d'ailleurs l'un des thèmes à favoriser sur une page Facebook pour favoriser la participation selon Gonzalez-Lafaysse & Lapassouse-Madrid (2014).

Presque tous les participants sont **partants à co-crée avec Kazidomi** et notamment en ce qui concerne les **produits de la marque propre**. Selon Leclercq et al (2016), l'importance que les gens accordent **à l'objet de co-création** en question est l'un des premiers facteurs de motivation à s'impliquer dans la co-création de valeur. De plus, faire participer les membres au processus de co-création leur donne un sentiment d'être « empowerd » car leurs avis seront pris en compte et cela permettra d'offrir des produits qui répondent mieux aux attentes et besoins des consommateurs et de les impliquer davantage. Cela fait référence aux motivations extrinsèques telles que définies par Roberts et al. (2014), à savoir qu'elles « intègrent une volonté de collaborer directement avec les entreprises, un désir de voir de meilleurs produits sur le marché ou encore d'influer sur les activités des entreprises » (as cited in Leclercq et al., 2016, p.45). "*Je trouve ça super intéressant et je trouve que c'est très beau et très positif de la part de l'équipe et de la marque de se dire « bon ok on va leur faire tester et eux ils vont nous dire leurs retours »*". Ils ont un véritable souhait de pouvoir mettre "*leur grain de sel*" et de pouvoir **donner leurs avis et feedbacks** sur les produits existants ou en développement. En effet, ce qui motiverait grandement les kazimies à co-crée avec la marque, c'est de pouvoir "*goûter un produit fait par nous et qui respecte nos valeurs*" et de "*pouvoir dire que c'est mon produit parce que j'y ai participé*". Ceci rejoint la notion d'empowerment « top down », développée par Fayn et al. (2019) qui consiste à laisser le contrôle aux consommateurs lorsqu'il s'agit de certaines caractéristiques liées au produit (design, esthétique,...). De plus, les membres apprécient fortement les valeurs prônées par Kazidomi et ont "*envie de s'impliquer*". Savoir qu'ils sont écoutés, que leurs envies, avis et besoins

peuvent être pris en considération les enchanterait. Ceci accentue l'importance de communiquer aux consommateurs la bonne prise en compte de leur avis (Akrouit & Cathalo, 2015).

Enfin, certains ont souligné que *“c’est important d’écouter ses clients et de construire ou créer avec eux”*. En effet, d’après eux, cela serait bénéfique pour l’entreprise comme pour la communauté. *“En tant qu’entreprise, quand on est focus sur notre produit, du coup, on manque un peu d’ouverture parce qu’on connaît pleins de choses et je pense que quand on demande à la communauté, ils peuvent apporter des idées totalement innovantes, parfois pas réalisables du tout mais en fait des choses qui vraiment changent et ça peut vraiment faire la différence je pense.”* Les éléments développés dans ce paragraphe renvoient d’une part à la définition de la co-crédation de Leclercq et al. (2016) selon lesquels « La co-crédation de valeur est un processus conjoint durant lequel la valeur est crée réciproquement pour chacun des acteurs (individus, organisations ou réeaux) ». D’autre part, ces éléments appuient cet **essor de l’empowerment qui montre cette envie et capacité des consommateurs à co-crée avec la marque et les bénéfices que cette dernière en retire** (Debeur, 2019 ; Fayn et al., 2019)

■ Thème 5 : La plateforme Facebook

Plateforme actuelle

De manière générale, les réepondants utilisent Facebook pour majoritairement échanger avec leurs amis/famille, dans le cadre leurs études, pour s’informer des actualités, pour regarder des vidéos ou encore pour suivre des groupes (essentiellement alimentaires pour la plupart). Toutefois, la majorité des personnes sont **relativement passives sur les réeaux sociaux** et ne prennent pas réellement le temps de s’y intéresser de manière approfondie.

Lorsque nous leur demandons ce qu’ils pensent de la plateforme Facebook comme interface pour animer cette communauté, tous la trouvent **accessible, facile d’utilisation et pratique pour les interactions**. Cela fait écho à la facilité d’appropriation des réeaux sociaux en ligne par les utilisateurs mise

en avant par Barbe et Delcroix (2008). De prime abord, ils trouvent que Facebook est la **plateforme idéale** pour ce genre de groupe et ne voient d'ailleurs pas quelle autre plateforme ou moyen pourrait la remplacer. Cependant, lorsque nous leur expliquons qu'il existe d'autres types de plateformes communautaires et que nous leur évoquons une possibilité de changement de plateforme, ces derniers trouvent **l'idée intéressante** et sont **ouverts à la discussion**. Cela confirme bien le sixième mythe de Fournier et al. (2009) qui dit que les réseaux sociaux ne sont qu'un outil, et pas la clé d'une stratégie communautaire.

Plusieurs **améliorations nous** ont été émises concernant le groupe Facebook. Plusieurs personnes trouvent qu'il n'y a pas assez d'**animations, d'échanges et d'interactions** au sein du groupe (notamment pas assez de partage de recettes et d'astuces qui est l'une de leur attente première). D'autres, aimeraient que Kazidomi **partage plus de contenu** se trouvant sur le site comme les articles de blog ou les recettes. *“Je trouve qu'il n'y a pas assez d'animation/espace d'échanges et de contenus créés par les modérateurs”*. Comme dit précédemment, les recettes mais également les astuces sont des sujets favorisant la création de valeur ajoutée (Gonzalez-Lafaysse & Lapassouse-Madrid, 2014). Remarquons toutefois que les astuces, dans ce cas-ci, sont tournées davantage vers par exemple le zéro déchet plutôt que l'économie de ressources. De plus, cette demande d'animation, d'espaces d'échanges et de contenus créés par les modérateurs fait écho à l'un des rôles qui incombent au *community manager* (Akrouit & Cathalo, 2015).

Pour beaucoup, ce qui les dérange fortement avec le groupe actuel est **son manque de structure**. En effet, selon plusieurs ce qui *“(...) gêne dans le groupe Facebook, c'est que tout est mélangé. C'est-à-dire qu'on recherche une info, c'est impossible. (...) Là, si cette plateforme existait, ce serait sûrement mieux organisé, on saurait où trouver les infos”*. Or, d'après Dubois & Bobillier-Chaumon (2009), deux des facteurs principaux **de l'acceptation de la technologie par les utilisateurs** est : l'**utilisabilité** (la facilité d'utilisation d'une plateforme et sa convivialité) ainsi que **l'utilité** (les exigences des utilisateurs en termes de fonctionnalités attendues).

Changement de plateforme

La plupart des interviewés sont favorables à un changement de plateforme si cette dernière est **directement reliée au site** de Kazidomi. Certains sont intéressés d'interagir via le site car *« c'est vrai qu'avec les réseaux sociaux tout est multiplié, il y a le site, les blogs, Instagram, Facebook, Pinterest. Tout se multiplie et c'est vrai que si tout était regroupé ce serait pas mal »*. D'autres, sont carrément en **faveur de ce changement** et trouvent cela **plus simple** car ils passent déjà du temps sur le site pour passer commande alors que sur Facebook ils ont tendance à rapidement survoler leur fil d'actualité sans y porter une réelle attention. En effet, *« mise à part dérouler mon fil d'actualité, je ne fais pas grand-chose sur les réseaux sociaux »* alors que *« quand j'ai un Kazidomi time pour faire mon panier je passe beaucoup de temps sur le site »*. D'autres encore seraient prêtes pour ce changement mais sous **certaines conditions** (plus-value, avantages extras, lié au compte de Kazidomi, ...). Cependant, une minorité de personnes préfèrent toutefois garder Facebook pour interagir puisqu'elles sont **habituées à la plateforme** et cela ne leur demande aucun effort. Ceci rejoint ce que dit Collerette et al. (1997) à propos **des résistances des individus face aux changements**. Les gens auraient tendance à résister à toute nouvelle tentative de changement car elles n'aiment pas les choses nouvelles ou inhabituelles et refusent d'abandonner leurs vieilles habitudes au détriment de nouvelles. De plus, selon Lewin (1996), les individus sont **fortement attachés à leur système de valeurs ancien** et ont tendance à rejeter les nouvelles car leur légitimité ne leur est pas encore accordée.

Pour les personnes intéressées, elles seraient prêtes à fournir les **efforts nécessaires** mais cela leur demanderait quand même un changement d'habitude. Pour ce faire, elles nous ont exprimées **plusieurs recommandations**. Certaines personnes nous ont mentionné l'idée de développer une application (**mobile responsive**) pour faciliter la navigation. En effet, beaucoup n'iront pas sur cette plateforme si elle était uniquement disponible sur ordinateur. Elles ont également émis l'idée d'un **« système de notifications »** afin de les alerter des informations et de leur rappeler d'aller

sur la plateforme voir ce qu'il s'y passe. « *Si c'est sur une appli, ce serait beaucoup moins contraignant je pense parce qu'on aurait les notifications qui se mettraient dessus d'office* ». Enfin, des **récompenses à la clé** pour les pousser à fournir les efforts nécessaires en vue de rejoindre cette nouvelle plateforme sont les bienvenues. “*Les gens fonctionnent à la carotte donc les motivations, c'est de gagner des choses derrière*”. Toutefois, certaines personnes nous ont **mis en garde** quant au fait qu'un changement de plateforme pourrait engendrer une **potentielle perte de participants** au sein de la communauté.

Enfin, nous leur avons posé quelques questions en fin d'entretien pour savoir comment, selon eux, ils imagineraient cette « **plateforme idéale** » en termes de contenu, de fonctionnalités, de plus-value ou encore d'avantages. Tout d'abord, les personnes aimeraient une **plateforme facile d'utilisation, et structurée**. Ils entendent par-là qu'elle soit structurée à l'aide de sous-onglets par thèmes tels que « alimentaire », « cosmétique », « zéro-déchet » ainsi que la possibilité d'être informé des catégories qui les intéressent par des **notifications**. Ensuite, le contenu devrait être **exclusif et attractif**. Ils aimeraient en connaître davantage sur la vie interne de l'entreprise et ses partenaires (backstages, employés, histoire des producteurs, ...) ainsi que sur des thématiques spécifiques en lien avec le bien-être.

La **plus-value**, selon eux, derrière ce changement de plateforme serait d'être immergé dans l'univers de l'entreprise et de **vivre une véritable expérience** tant d'un point de vue des interactions et du contenu partagé que des avantages à y gagner. En effet, ils seraient intéressés de recevoir des avantages extra sous forme d'expériences plutôt que strictement monétaires. La possibilité **d'accéder à un workshop avec une nutritionniste** ou une naturopathe, **d'avoir l'avis d'experts et découvrir l'aromathérapie** ou la médecine préventive et pouvoir en discuter avec eux, **assister à un cours de cuisine** (en ligne ou physiquement) avec une des influenceuses culinaires de Kazidomi ou encore **co-crée les produits de la marque propre et pouvoir les tester en avant-première** serait incroyable.

CHAPITRE 5 : DISCUSSIONS

1. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Suite à l'analyse des résultats de nos entretiens, nous pouvons à présent répondre à nos hypothèses ainsi qu'à notre question de recherche. Pour rappel, nos deux premières hypothèses concernaient les **motivations à la participation à une communauté sur Facebook** :

H1 : La co-crédation pousse les membres à interagir et à s'engager au sein de la communauté Kazidomi.

Pour notre première hypothèse, nos entretiens nous ont permis de constater que la co-crédation représente une source de motivation pour les membres. En effet, ces derniers ont envie de pouvoir co-crédier avec l'entreprise les futurs produits de la marque propre qui répondraient ainsi mieux à leurs attentes et besoins et amènerait à davantage d'implication et d'engagement de leur part. La littérature nous avait déjà permis de faire ce constat. En effet, selon la définition de Leclercq et al. (2016), la co-crédation permet des échanges et des interactions entre différents acteurs (employés et consommateurs) permettant ainsi le partage et la création de nouvelles ressources qu'ils espèrent obtenir au cours de ce processus. Cela rejoint l'une des pistes de réflexion de Gonzalez-Lafaysse & Lapassouse-Madrid (2014) qui expliquent que les consommateurs pourraient faire des suggestions pour contribuer à ce processus de création de l'offre. De plus, on retrouve cette volonté d'être inclus dans les projets de l'entreprise et d'avoir son mot à dire.

H2 : Les motivations intrinsèques poussent les membres à interagir et à s'engager au sein de cette communauté.

Les motivations intrinsèques ne sont pas les motivations premières qui motivent les membres de la Kazi Family comme le préconisait Fuller (2006)

(as cited in Leclercq et al., 2016). En effet, même s'il y a une part de plaisir, de divertissement à être sur ce groupe et à partager spontanément ses expériences personnelles, ce qui engage davantage les membres sont de l'ordre des **motivations extrinsèques**. On y retrouve des motivations orientées vers la recherche d'informations (nouvelautés, ...), de conseils ou de bons plans (recettes, astuces, ...) qui renvoient aux avantages fonctionnels comme développés par Dholakia et al. (2004) mais aussi, et surtout, **la recherche d'expériences**. Bien que la reconnaissance sociale ainsi que les avantages/récompenses d'ordre monétaire sont les bienvenues, elles ne constituent pas le but premier recherché. Au-delà de l'aspect monétaire, les consommateurs sont en quête de vivre des **expériences exclusives** et privilégiées. Par conséquent, les membres de la Kazi Family sont davantage stimulés par des motivations extrinsèques qu'intrinsèques. Néanmoins, même si les membres sont plus extrinsèquement motivés, ce n'est pas pour autant qu'ils participent de façon significative. Une plus grande interactivité et plus de partages pourraient cependant être un motif pour une plus grande participation. Ceci pourrait ainsi coïncider avec les constatations de Füller (2006) selon lesquelles les motivations extrinsèques concernent plutôt la fréquence de participation.

Ensuite, nous avons élaboré deux hypothèses qui concernent **la migration de plateformes** ainsi que **les potentiels freins à celle-ci** :

H3 : Utiliser une autre plateforme demanderait aux membres de changer certaines habitudes qu'ils ne sont pas prêts à fournir.

Un changement de plateforme nécessite de fournir des efforts supplémentaires en vue de changer certaines d'habitudes. Cependant, au vu de la déception exprimée par certains membres quant aux promesses de départ non tenues au sein du groupe Facebook actuel, en termes d'expériences et d'avantages, un changement de plateforme pourrait être envisageable. D'une part, cela constituerait une occasion de revenir sur ces promesses et de les tenir. D'autre part, de répondre davantage à leurs attentes communautaires

telles que l'augmentation des échanges et partages ou encore l'offre d'avantages supplémentaires. De plus, le regroupement sur un seul site motiverait également les membres à fournir ces efforts en vue d'échanger sur le site e-commerce plutôt que sur une autre plateforme telle que Facebook. En effet, cela serait plus simple de tout centraliser étant donné que les membres passent déjà du temps sur cette plateforme pour passer commande et qu'ils ont déjà une connaissance de l'usage de celle-ci. Ceci dit, certains membres sont néanmoins réticents à ce changement car ils sont habitués à la plateforme Facebook. Cela renvoie aux réticences des individus face au changement de Collerette (1997) qui soutient que les personnes ont peur du changement et refusent d'abandonner leurs habitudes. Toutefois, pour les personnes partantes à ce changement, adopter de nouvelles habitudes ne serait pas un problème au vu du faible usage qu'elles ont de Facebook. Remarquons toutefois qu'il est intéressant de garder le groupe Facebook actif lors de la période transition pour ainsi laisser le temps aux membres de prendre de nouvelles habitudes.

H4 : Les leaders d'opinion sont des personnes à mobiliser pour engager davantage la communauté et favoriser cette migration.

Les membres actifs identifiés lors de la netnographie n'ont pas une influence plus importante aux yeux des membres. En effet, le fait qu'ils soient plus actifs n'augmente pas pour autant leur crédibilité ou la fiabilité de leurs réponses. Ce qui leur importe, c'est la pertinence du contenu et ce que la majorité des commentaires font ressortir. Cela rejoint ainsi les conclusions de Fournier et Lee (2009), à savoir que les leaders d'opinion ne sont peut-être pas les personnes les plus adéquates pour créer et développer une communauté et que chacun a un rôle à jouer au sein de cette dernière. Cependant, la présence des employés et de la CEO de Kazidomi a une importance et est même essentielle. Elle ne limite pas l'autonomie des membres et n'effectue pas un contrôle auprès d'eux. Elle permet simplement d'avoir un rôle de médiateur et ainsi surveiller ce qu'il se passe sur le groupe et de corriger les éventuelles erreurs qui sont dites ou les conflits apparents.

ÉLÉMENTS DE RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Ceci nous amène à répondre concrètement à notre question de recherche, à savoir « Quels sont les freins et les motivations d'une communauté de marque sur Facebook à migrer vers un site e-commerce ? Focus sur le rôle de la co-création comme élément clé dans ce processus ».

Les freins

En ce qui concerne les freins de la communauté de Kazidomi à migrer vers cette nouvelle plateforme, ils sont peu nombreux. Tout d'abord, comme Colletette (1997) le préconisait avec les résistances des individus face au changement, certains membres du groupe ne sont **pas prêts à changer leurs habitudes** pour passer de Facebook vers cette nouvelle plateforme. Pour les autres un changement serait envisageable mais sous certaines conditions. Ces conditions s'apparentent à des caractéristiques fonctionnelles. En effet, la nouvelle plateforme devrait être **reliée au site et à leur compte membre**, facilitant ainsi l'accès sans demander d'efforts supplémentaires pour la consulter et y participer. Le second frein est lié à **l'expérience utilisateur**. En effet, si la plateforme n'est pas **facile d'utilisation, structurée** ni **mobile responsive** (adaptée à l'écran), et qu'elle ne dispose pas **d'un système d'alertes pour les notifier**, ces derniers n'utiliseront pas la plateforme. Enfin, le dernier obstacle est le changement d'habitudes par rapport à la plateforme Facebook qu'ils jugent simple, facile à utiliser et pratique.

Les motivations

Outre ces quelques freins, plusieurs motivations semblent apparaître en regard de cette migration de plateforme. Tout d'abord, cette communauté sur Facebook est relativement récente et de ce fait, la plupart des consommateurs n'ont pas encore réellement pris leurs marques et noués d'affinités particulières avec la plateforme ou de liens sociaux particuliers avec d'autres membres, ce qui fait qu'ils n'ont pas encore ce sentiment d'appartenance à la communauté. Ceci montre que la communauté n'est pas encore trop forte

pour envisager un quelconque changement, mais représente plutôt une opportunité pour ce dernier car les membres n'en sont actuellement pas totalement satisfaits. En effet, les consommateurs, assez déçus des promesses faites sur la plateforme actuelle, sont à la recherche de **plus-value en termes de contenu**, d'avantages ou encore **d'échanges et d'expériences** qu'ils ne retrouvent que trop peu sur la plateforme existante et qui pourraient être comblés grâce à cette nouvelle plateforme.

De plus, les consommateurs ont besoin **d'avoir une structure plus claire** que celle proposée par Facebook qui permettrait de faciliter davantage la recherche d'informations et d'apporter un réel intérêt pour le consommateur.

Une autre élément qui motiverait les membres à ce changement de plateforme est la plus-value qu'apporterait concrètement cette nouvelle interface. Par plus-value, ils entendent **vivre une expérience** autre que l'achat de produits, comme le partage autour de la pratique de la cuisine, disposer de contenu exclusif ainsi que gagner des avantages. Comme précédemment dit, gagner des expériences exclusives en conviant par exemple les membres les plus impliqués à des **testing en avant-première**, à participer à des **ateliers avec des professionnels de la santé** (naturopathe, aromathérapie, diététicienne,..) ou encore vivre un moment convivial lors d'un **cours de cuisine** avec une spécialiste culinaire. Offrir en fait des expériences, qui marqueront les esprits, plutôt que de simples réductions accessibles à tout le monde.

Enfin, le principe de **co-crétation** semble attirer nos interviewés et être finalement un facteur clé pour cette migration. Avoir la possibilité de co-crée les produits de la marque propre avec l'enseigne est l'un des souhaits premiers de nos répondants. Leurs motivations principales est de pouvoir goûter des produits dont il sont en partie les initiateurs.

D'une part, cet engouement nous laisse présager une opportunité majeure en vue de faciliter cette transition vers le site e-commerce. D'autre part, il appuie cette montée en puissance de l'*empowerment* (pouvoir d'agir) des consommateurs liée à cette volonté de participer davantage aux activités de

l'entreprise et de se faire entendre. Remarquons que l'*empowerment* est compris comme du *top-down*. En effet, l'organisation va faire participer les consommateurs à certaines tâches du processus de création.

Pour ce qui concerne le changement en tant que tel, au vue de l'absence de littérature scientifique sur le changement de plateforme, nous nous sommes appuyées sur la littérature portant sur le changement. Suite à notre nethnographie ainsi qu'à nos entretiens semi-directifs, nous avons conclu que nous étions face à un **changement complexe en continuité**. D'un côté, complexe car un changement de plateforme demande aux membres de changer leurs habitudes et de fournir des efforts. De plus, les membres doivent quitter la plateforme Facebook qu'ils trouvent très simple et facile d'utilisation, renvoyant ainsi à la facilité d'appropriation de Barbe et Delcroix (2008). Cela ne sera donc pas intuitif d'aller interagir sur le site de Kazidomi dans un premier temps. Par conséquent, cela demande à l'organisation d'accompagner et de rassurer davantage ses membres. Pour ce faire, Collerette (2009) recommande à l'organisation en question d'avoir des contacts et interactions régulières avec ses membres. D'un autre côté, nous sommes également face à un changement en continuité car nous sommes toujours dans cette idée de développer la communauté de Kazidomi. L'auteur privilégie dans ce cas-là une combinaison de médias techniques et dispositifs de discussion. Mis ensemble, Collerette (2009) préconise ainsi une « quantité d'information élevée » et des « contacts directs à intensité modérée » (Collerette, 2009, p.44). (Collerette, 2009)

Pour terminer, nous pouvons dire que le site internet de Kazidomi est un site e-commerce suivant la définition d'Agrebi (2013) car il constitue notamment un lieu où s'effectue des transactions. Cependant, la migration de la communauté de la Kazi Family sur le site internet de Kazidomi nous amène à dire que la partie du site dédié à cette communauté sera plutôt de l'ordre du site de marque que du site e-commerce. Par conséquent, le site internet de Kazidomi sera à la fois un site e-commerce et un site de marque. Ceci rejoint ainsi les constatations d'Agrebi (2013) selon lesquelles un site unique peut combiné un site e-commerce et un site de marque. Par ailleurs, nous pouvons

en déduire que l'on retrouvera les composantes de la création de valeur sur ce site. Tout d'abord, nous sommes bien face à une valeur expérientielle qu'un membre de la Kazi Family acquière grâce aux interactions qu'il a avec le produit et les expériences vécues avec ce dernier qu'il relate sur le groupe. Concernant les acteurs, les membres de la Kazi Family et les employés de Kazidomi seront présents sur cette nouvelle plateforme et partageront leur savoir-faire et ressources pour co-crée tous ensemble. Enfin, la plateforme d'engagement sera développée dans le même esprit que le groupe Facebook actuel : ouverte au dialogue, à la transparence et au partage d'informations.

2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Ce mémoire permet de combler un gap dans la littérature portant sur la migration d'une communauté de marque sur un site e-commerce. De ce fait, nos études nous ont permis d'identifier d'une part certains freins et motivations à la migration de plateforme et le rôle de la co-création comme source de motivation dans cette migration. D'autre part, notre étude a permis d'apporter des éclairages sur le développement d'une communauté de marque centrée sur la pratique de co-création dans le domaine alimentaire.

2.1 Contributions théoriques

Premièrement, contrairement à ce que certains auteurs ont pu mettre en avant dans la littérature, les leaders d'opinions n'ont pas forcément une place centrale que cela. Pour rappel, Cova et Pace (2006) ainsi que Katz et Lazarsfeld (1955) (as cited in Kozinets et al., 2010) prétendent que les leaders d'opinion sont très actifs et influents au sein d'une communauté de marque. Cependant, nos observations rejoignent plutôt celles de Fournier et Lee (2009) qui concluent que les leaders d'opinions ne sont pas forcément des personnes à mobiliser lors d'une migration de plateforme. En effet, elles n'ont pas une plus grande influence que d'autres membres.

Remarquons par ailleurs, que nos études rejoignent la déconstruction de l'ensemble des mythes selon Fournier et Lee (2009). Premièrement, Kazidomi implique ses employés dans la communauté de marque, rejoignant ainsi l'explication de la déconstruction du premier mythe. Concernant la déconstruction du deuxième mythe, la start-up a compris qu'« une communauté de marque existe pour servir les personnes qui la composent » (Fournier & Lee, 2009, p.106). En effet, l'organisation aide les membres et essaie de répondre au mieux à leurs attentes et besoins. Troisièmement, la volonté de développer une communauté de marque pour renforcer ses liens avec les membres et la notoriété de la marque, répond à la déconstruction du troisième mythe. Pour rappel, nous sommes face à une communauté de type *pool* en ce qui concerne la Kazi Family. Pour continuer, la volonté de Kazidomi de se différencier de la concurrence ainsi que la réponse systématique aux plaintes, réclamations et autres messages et commentaires négatifs vient appuyer la déconstruction du quatrième mythe. En effet, l'organisation a compris que le conflit faisait partie d'une communauté et y fait fasse. La déconstruction du cinquième mythe s'avère être également le cas pour la communauté de la Kazi Family. En effet, les leaders d'opinion ne semblent pas avoir une influence plus importante vis-à-vis des autres membres. En réponse à la déconstruction du sixième mythe, Kazidomi semble avoir une très bonne connaissance de ses membres et mets en place des actions sur le groupe Facebook afin de les connaître davantage. Enfin, la start-up a bien compris l'importance d'engager ses membres plutôt que de les contrôler et rejoint ainsi la déconstruction du dernier mythe. (Fournier & Lee, 2009)

Dans un second temps, notre étude permet de confirmer le rôle du *community manager*. En effet, les membres demandent davantage de contenu (attirant qui plus est) créé par les modérateurs mais également d'avoir plus d'interactions et de partages. Cela sous-entend qu'il est du devoir du *community manager* de favoriser cela afin de les engager et de les impliquer davantage, rejoignant ainsi les conclusions d'Arkout et Cathalo (2015).

Par ailleurs, notre recherche met en lumière qu'une communauté de marque, telle que celle de Kazidomi, ne cherche pas nécessairement des récompenses monétaires mais plutôt une recherche d'informations ainsi que des interactions et des partages de recettes et de trucs et d'astuces.

Enfin, les résultats de nos entretiens montrent qu'une migration de plateforme est possible. En effet, les membres d'une communauté comme la Kazi Family seraient prêts à fournir les efforts nécessaires et à changer leurs habitudes pour interagir et co-crée sur une autre plateforme que Facebook.

2.2 Contributions et recommandations managériales

Ceci nous a permis d'élaborer plusieurs recommandations pour accompagner les organisations dans cette migration.

Tout d'abord, afin de motiver les membres d'une communauté de marque à effectuer ce changement vers le site e-commerce, nous recommandons aux organisations d'offrir à leurs consommateurs la **possibilité de co-crée** sur ce dernier. De même, ceci permettrait d'engager davantage les membres. Toutefois, si un processus de co-création avec les consommateurs est mis en place, il est crucial que l'organisation prenne réellement en considération leur avis. En effet, la prise en compte effective de leur opinion permet d'augmenter les chances de participation à la co-création sur le long terme. Par conséquent, cela va de pair avec une écoute attentive ainsi qu'un accompagnement des consommateurs dans ce processus.

Ensuite, concernant le processus de migration de plateforme à proprement parler, quelques astuces peuvent le faciliter, à savoir le développement d'une application mobile, la mise en place d'un système de notifications et enfin un système **de récompenses en offrant des expériences**. Soulignons toutefois qu'une migration de plateforme ne se fait pas du jour au lendemain. Par conséquent, nous recommandons de maintenir le groupe Facebook ouvert durant la période transition afin de laisser le temps nécessaire aux membres pour effectuer ce changement en douceur.

Par ailleurs, pour faire accepter ce changement aux membre de la communauté et réduire leurs résistances, les recommandations de Colletterte (2009) peuvent être transposées au cas de Kazidomi.

Tout d'abord, nous encourageons la start-up à continuer à développer des **relations de confiance et de transparence** envers sa communauté. Ceci leur permettra de les convaincre davantage d'effectuer ce changement de plateforme. Par ailleurs, cela fait écho aux conclusions de Ezan & Cova (2008) et de Fayn et al. (2019) qui relevaient que les relations entre membres d'une communauté et la marque étaient mutuellement bénéfiques et permettaient le développement de relations durables.

Ensuite, nous recommandons à l'organisation d'**expliquer aux membres les raisons de ce changement et la valeur ajoutée qui en découlera** afin d'améliorer leur compréhension et de créer du sens à ce dernier. De plus, l'organisation doit favoriser les échanges et les discussions autour de ce changement et des craintes et doutes des membres. De même, expliquer aux membres ce que l'organisation attend d'eux, ce que l'organisation fera pour les accompagner dans ce changement et d'autres modalités pratiques liées à ce changement, telles que quand il aura lieu ou encore comment il aura lieu semble important. Au vue de ce qui a été dit précédemment, nous conseillons à l'organisation de délivrer un **nombre limité d'informations** et ainsi relever les plus pertinentes et importantes afin d'éviter la surcharge informationnelle et une vision dispersée ainsi que de permettre des contacts directs avec ses membres. (Colletterte, 2009).

Enfin, nos prochaines recommandations portent sur la nouvelle fonctionnalité sur le site e-commerce en tant que telle. Pour commencer, nous conseillons vivement à une organisation d'intégrer les employés de l'entreprise sur cette nouvelle plateforme car cela constitue un élément essentiel aux yeux des membres. En effet, les employés pourront ainsi apporter leur expertise, calmer les tensions et rectifier les fausses informations. Cela montre par ailleurs l'implication de l'ensemble de l'organisation dans cette communauté et la volonté de construire ensemble. Par ailleurs, cette fonctionnalité sur le

site doit également favoriser le partage et l'échange. De plus, Il faudra aussi veiller à faire **participer les consommateurs dans l'élaboration de cette nouvelle plateforme**. En effet, la participation au changement est essentielle au succès de sa mise en œuvre. Impliquer les employés peut aider à réduire la résistance et attirer les employés, leur donnant ainsi un sentiment de contrôle, d'être écoutés et pris en compte

Ensuite, il est impératif que le contenu soit attractif et intéressant et que la mise en page du site soit ergonomique, c'est-à-dire que le site soit suffisamment bien structuré pour ainsi faciliter la recherche d'informations et son utilisation en générale.

CHAPITRE 6 : LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Ceci nous amène aux limites et voies de recherche futures. Tout d'abord, il n'existe aucune littérature sur la migration d'une communauté de marque sur un site e-commerce. De ce fait, il serait intéressant que d'autres recherches approfondissent ce sujet de migration de plateforme car les résultats que nous avons obtenus ne sont relatifs qu'au seul cas de Kazidomi. De plus, nous nous rendons bien compte que la communauté de la Kazi Family est une communauté extrêmement féminine. Pour ces raisons, nous ne pouvons par conséquent généraliser ces résultats. Ainsi les futures recherches pourraient analyser la migration de plateformes d'autres organisations et dans d'autres contextes.

Ensuite, nous avons réalisé les entretiens à distance notamment en raison du COVID-19 et de la géolocalisation de certains membres. Cela limitait par conséquent l'analyse des comportements et de la communication non verbale qui auraient été des éléments intéressants à observer.

Enfin, si l'on veut respecter à la lettre les principes d'une nethnographie, il aurait fallu s'immerger durant six mois dans le groupe Facebook. Or, nous n'avons pu le faire en raison du commencement de notre mémoire mi-mars. Nous avons par conséquent dû commencer l'analyse de l'ensemble des communications sur ce groupe depuis sa création à partir de début mars, et ce pour une durée de quatre semaines. Cette courte période s'explique en raison des entretiens que nous devions effectuer rapidement afin d'avoir le temps de les analyser correctement pour entamer la suite de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

Agrebi, M. (2013). Présence multi-sites d'un annonceur sur Internet : identification de catégories de sites web suivant la pertinence de leurs contenus. *Management & Avenir*, 62(4), 52-71. <https://doi.org/10.3917/mav.062.0052>

Akrout, H. & Cathalo, S. (2015). Relation entre fans et marques sur Facebook: Quels fondements pour un management efficace des Communautés Virtuelles de Marques ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 31-42. <https://doi.org/10.3917/rsg.272.0031>

Amine, a., & Sitz, l. (2007). Émergence et structuration des communautés de marque en ligne. *Décisions Marketing*, 46, 63-75. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40593115>

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 19(84), 142-145. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/285158641_Introduction_a_la_recherche_qualitative

Barbe, L., & Delcroix, E. (2008). Emergence et appropriation des dispositifs socio-techniques. *Sciences de la Société*, (75), 114-125. Retrieved from <https://halshs-archives-ouvertes-fr.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/halshs-00487024/>

Bernard, Y. (2004). La netnographie: une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. *Décisions marketing*, (36), 49-62. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40593000>

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement?. *Gestion*, 34(4), 39-47. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/riges.344.0039>

Cova, B. (2006). Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de my nutella The Community. *Décisions Marketing*, 42, 53-62. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40593068>

Cova, B., & Carrère, V. (2002). Les communautés de passionnés de marque: opportunité ou menace sur le net?. *Revue française du marketing*, (189), 119-131. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/les-communautés-de-passionnés-marque-opportunité/docview/202677117/se-2?accountid=12156>

Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”. *European Journal of Marketing*, 40, 1087-1105. doi:10.1108/03090560610681023

Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International journal of research in marketing*, 21(3), 241-263. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.004>

Ezan, P., & Cova, B. (2008). La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque: Une complicité dangereuse? *Décisions Marketing*, 52, 51-60. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25702360>

Fayn, M. G., Des Garets, V., & Rivière, A. (2019). Mieux comprendre l'empowerment du consommateur : Clarification conceptuelle et enrichissement théorique. *Revue Française de gestion*, 45(278), 121-145. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00307>

Fournier, S., & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard business review*, 87(4), 105-111. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Susan-Fournier-2/publication/256294002_Getting_Brand_Community_Right/links/54afebd90cf2431d3531c31b/Getting-Brand-Community-Right.pdf

Fromm, E. (2005). Les besoins psychiques de l'homme et la société. *Le Coq-héron*, (3), 84-89. <https://doi.org/10.3917/cohe.182.0084>

Fuller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52, 122-98. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.2.98>

Füller, J., Hutter, K., Hautz, J., & Matzler, K. (2014). User Roles and Contributions in Innovation-Contest Communities. *Journal of Management Information Systems*, 31, 273-308. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222310111>

Giraud, L., Autissier, D., J. Johnson, K. & Moutot, J. (2013). Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question(s) de management*, 3, 37-52. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0037>

Gonzalez-Lafaysse, L. & Lapassouse-Madrid, C. (2014). De l'opportunité d'une présence sur Facebook : le cas d'une enseigne de distribution traditionnelle. *Gestion*, 39(4), 91-102. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/riges.394.0091>

Guignon, S., & Morrisette, J. (2007). Quand les acteurs mettent en mots leur expérience. *Recherches qualitatives*, 26(2), 19-38. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255618165_Quand_les_acteurs_mettent_en_mots_leur_experience

Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in human behavior*, 37, 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016>

Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>

Jang, H., Olfman, L., Ko, I., Koh, J., & Kim, K. (2008). The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12(3), 57-80. Retrieved May 7, 2021 from <http://www.jstor.org/stable/27751260>

Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel: Le cas des universités tunisiennes.

Kang, J., Tang, L., & Fiore, A. M. (2014). Enhancing consumer–brand relationships on restaurant Facebook fan pages: Maximizing consumer benefits and increasing active participation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 145-155. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.015>

Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72. doi:10.1509/jmkr.39.1.61.18935

Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of marketing*, 74(2), 71-89. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1509/jm.74.2.71>

Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>

Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Dix ans de co-création de valeur: une revue intégrative. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 31(3), 29-66. doi:[10.1177/0767370116638270](https://doi.org/10.1177/0767370116638270)

Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 3, 1-27. Retrieved from http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Mucchielli_FINAL2.pdf

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological Frames : Making Sense of Information Technology in Organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12(2), 174-207. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1145/196734.196745>

Orlikowski, W., Yates, J., Okamura, K., & Fujimoto, M. (1995). Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technology in the Context of

Use. *Organization Science*, 6(4), 423-444. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2634996>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Proulx, S. & Latzko-Toth, G. (2000). La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle. *Sociologie et sociétés*, 32(2), 99-122. <https://doi.org/10.7202/001598ar>

Raga, M., (2015). Une perception-consommateur de la co-crédation : pourquoi le concept plaît ou déplaît ? [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain].

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(2), 227-251. Retrieved from [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32\(2\)/32-2-sayarh.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-sayarh.pdf)

Chapitre d'un ouvrage collectif

Jouët, J. & Le Caroff, C. (2013). Chapitre 7 - L'observation ethnographique en ligne. In C. Barats, *Manuel d'analyse du web en Sciences Humaines et Sociales* (pp. 147-165). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.barat.2013.01.0147>

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. In P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>

Actes de congrès ou de colloque

Boughanmi, K., & Smaoui, F. (2017, April). La participation à une communauté virtuelle de marque: Antécédents, effets sur la fidélité à la marque et rôle de l'engagement affectif. 15e Colloque international de l'Association Tunisienne de Marketing, Hammamet, Tunisie. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320130775_La_participation_a_une_communaute_virtuelle_de_marque_Antecedents_effets_sur_la_fidelite_a_la_marque_et_role_de_l%27engagement_affectif

Vernette, E., Bertrandias, L., Galan, J. P., & Vignolles, A. (2012, January). Construit et concept de leader d'opinion dans les réseaux sociaux: proposition d'un agenda de recherche. 28ème Congrès international de l'Association Française du Marketing, Brest, France. Retrieved from https://www-researchgate-net.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/profile/Eric-Vernette/publication/267923177_Construit_et_concept_de_leader_d%27opinion_dans_les_reseaux_sociaux_proposition_d%27un_agenda_de_recherche/links/54c8ef9d0cf238bb7d0e9ea4/Construit-et-concept-de-leader-dopinion-dans-les-reseaux-sociaux-proposition-dun-agenda-de-recherche.pdf

Monographies (ou livres)

Couvreur, A., & Lehuède, F. (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: le passage à l'euro vécu par les consommateurs*. Paris: CRÉDOC, Département Consommation.

Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. De Boeck Supérieur.

Pellemans, P. A. (1999). *Recherche qualitative en marketing : Perspective psychoscopique*. De Boeck Université.

Mémoires

Debeur, O. (2019). *Comment la co-crédation de produit entre marque et influenceur participe-t-elle à la construction de l'image de marque auprès des consommateurs ?* (Master's thesis). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20657>.

Fortin, A. (2016). *La co-crédation de valeurs dans une communauté en ligne sur Facebook : le cas de la Société de Transport de Montréal* (Master's thesis). Université du Québec, Montréal. Retrieved from <https://archipel.uqam.ca/11088/1/M14772.pdf>.

Sites consultés

Audureau, W. (2018). *Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook*. Retrieved May 11, 2021 from https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/03/22/ce-qu-il-faut-savoir-sur-cambridge-analytica-la-societe-au-c-ur-du-scandale-facebook_5274804_4408996.html

ANNEXES

Annexe 1 – Guide d’entretien

Annexe 2 – Retranscription des entretiens semi-directifs

À l'heure actuelle, les communautés de marque et leur pouvoir d'agir sont devenus un enjeu majeur pour les organisations. Depuis quelques années, des recherches ont été menées pour mieux comprendre le fonctionnement de ces communautés. Cependant, aucune recherche ne semble s'être intéressée à la migration d'une communauté de marque d'un groupe Facebook vers un site e-commerce. Par conséquent, ce mémoire permet d'apporter un éclairage sur les freins et les motivations à migrer de plateforme. Outre cet apport, il permet également de voir le rôle de la co-crédation dans ce processus. Pour se faire, une étude de cas de la start-up Kazidomi a été rralisée à travers une netnographie du groupe Facebook de la communauté de Kazidomi (la Kazi Family) et des entretiens semi-directifs rralisés auprès des membres de cette communauté.

Mots-clés : Migration, communauté de marque, rréseaux sociaux en ligne, site e-commerce, co-crédation, Kazidomi