



Guide méthodologique avancé : la communication de délisation et de pérennisation relationnelle

Préambule : refonder l'objectif

Le terme « fidélisation » est peut-être celui qui porte le plus fortement la marque du vocabulaire marketing — jusqu'à le contaminer. En marketing, fidéliser signifie retenir un client, prolonger une transaction, maximiser la valeur à vie d'un compte. Dans une perspective communicationnelle, l'enjeu est radicalement différent : il s'agit de construire et entretenir une relation durable, mutuellement significative, entre une organisation et ses publics.^[1]

Cette distinction n'est pas sémantique. Elle implique que la relation n'est pas un effet secondaire de la communication — elle *est* l'objet même de la communication. Grunig et Hunt (1984) avaient posé ce fondement théorique : la finalité des relations publiques n'est pas la diffusion d'un message, mais la gestion de la relation entre une organisation et ses multiples publics. Et cette relation, pour être durable, doit reposer sur des principes que le marketing relationnel ne peut théoriser seul : la réciprocité, la confiance, la co-construction du sens, et l'authenticité énonciative.^{[2] [3] [1]}

Fondements théoriques : penser la relation comme catégorie communicationnelle

La théorie des relations organisation-publics (Grunig)

Grunig a développé les modèles de communication qui distinguent qualitativement les relations selon leur structure d'échange :^{[4] [1]}

- **Modèle de l'information publique** : flux unidirectionnel, la marque informe sans chercher de retour — relation de diffusion, non de lien

- **Modèle asymétrique bidirectionnel** : la marque écoute pour mieux persuader — fausse réciprocité qui instrumentalise le dialogue
- **Modèle symétrique bidirectionnel** : échange équilibré où l'organisation *peut elle-même être changée* par ses publics — seul modèle fondant une relation authentique et durable [3] [4]

Ce troisième modèle est la référence normative de la communication de fidélisation au sens communicationnel. Il postule que la relation n'est pas un actif que l'organisation *possède*, mais un espace qu'elle *co-habite* avec ses publics, et dans lequel les deux parties évoluent. [3]

La communication dialogique (Kent & Taylor, 2002)

Kent et Taylor ont précisé les conditions d'une communication véritablement dialogique entre organisations et publics, en formulant cinq principes fondateurs : [5] [3]

1. **La boucle dialogique** : les canaux doivent permettre aux publics de s'adresser à l'organisation *et* à l'organisation de répondre réellement — pas un simulacre de dialogue
2. **L'utilité de l'information** : les contenus produits doivent avoir une valeur pour les publics, indépendamment des intérêts de l'organisation
3. **La génération de retours de visite** : les dispositifs doivent inviter à revenir, non par séduction superficielle, mais par pertinence durable
4. **La règle de l'intuitibilité des interfaces** : les espaces d'échange doivent être accessibles, sans friction, à tous les publics — l'accessibilité est une condition de la réciprocité
5. **La règle de l'engagement des visiteurs** : l'organisation doit s'engager à maintenir le dialogue même lorsque les échanges sont conflictuels ou inconfortables [3]

Ces principes constituent des **critères de conception** pour tous les dispositifs communicationnels visant la pérennisation de la relation.

La communauté de marque comme espace social (Muniz & O'Guinn, 2001)

La communauté de marque est une configuration sociale structurée par trois marqueurs constitutifs : [6] [7]

- **La conscience de kind** : sentiment partagé d'appartenir à un groupe distinct, d'avoir quelque chose en commun que les non-membres n'ont pas — une identité collective construite autour de la marque
- **Les rituels et traditions** : pratiques récurrentes qui reproduisent et transmettent le sens de la communauté — célébrations, langages internes, gestes symboliques partagés
- **Le sens du devoir moral** envers la communauté : sentiment de responsabilité envers les autres membres, obligation implicite d'aider, d'intégrer les nouveaux, de défendre la communauté

Ce cadre est fondamental pour le communicologue : il indique que la fidélisation durable passe par la **création d'un espace de sociabilité**, non par la répétition d'un message. La marque ne fidélise pas les individus *à elle* — elle crée les conditions dans lesquelles des individus se fidélisent *entre eux* à travers elle. [8] [6]

Phase 1 — Diagnostic : cartographier l'état de la relation

1.1 La segmentation relationnelle des publics

Avant toute stratégie, il faut dresser une **cartographie relationnelle** des publics existants. La théorie situationnelle des publics de Grunig fournit ici un outil d'une grande précision : les publics ne sont pas des masses homogènes, mais des configurations situationnelles qui se forment autour de problèmes spécifiques. On distingue :^{[9] [1]}

- **Les non-publics** : pas de lien avec la marque, pas de conscience de problème commun — la communication de fidélisation ne les concerne pas encore
- **Les publics latents** : concernés par la marque mais sans en être conscients — potentiel relationnel non activé
- **Les publics informés** : conscients du lien mais pas encore actifs dans la relation
- **Les publics actifs** : engagés, qui communiquent, participent, co-construisent — le cœur de la stratégie de fidélisation

Cette segmentation est dynamique : un individu peut changer de statut selon les situations. La communication de fidélisation vise à faire progresser les publics vers l'activité, à maintenir les actifs, et à comprendre pourquoi certains se désengagent.^[9]

1.2 L'audit relationnel

L'audit relationnel documente la **qualité actuelle de la relation** entre l'organisation et ses publics selon les dimensions suivantes :^{[10] [11]}

- **Confiance** : les publics croient-ils que l'organisation tient ses promesses et agit selon ses valeurs déclarées ?
- **Satisfaction** : les publics trouvent-ils que la relation répond à leurs attentes, y compris dans les moments de difficulté ?
- **Engagement** : les publics s'investissent-ils dans la relation au-delà de leurs intérêts immédiats ?
- **Contrôle mutuel** : les publics ont-ils le sentiment de pouvoir influencer l'organisation, et l'organisation perçoit-elle les publics comme des partenaires légitimes ?
- **Réciprocité** : la relation bénéficie-t-elle aux deux parties, ou est-elle perçue comme asymétrique et instrumentale ?^[3]

Ces dimensions sont mesurables par des méthodes mixtes : enquêtes de satisfaction, entretiens en profondeur, groupes de discussion, ethnographie des espaces communautaires.

1.3 Identification des moments critiques de la relation

Toute relation traverse des **moments critiques** — des situations qui la consolident ou la fragilisent. L'audit doit les identifier pour mieux les anticiper :

- **Moments positifs** : expériences marquantes qui cristallisent l'attachement, événements fondateurs de la relation

- **Moments de friction** : dysfonctionnements, déceptions, réponses inadéquates — les crises de la relation
- **Moments de rupture du contrat de communication** (Charaudeau) : situations où le discours de la marque et ses actes divergent visiblement, générant une défiance active ^[12]

Phase 2 — Architecture de la communication de fidélisation

2.1 La construction d'un récit partagé

Le récit est la structure communicationnelle la plus puissante pour créer du lien durable. Mais dans une perspective de fidélisation, le récit pertinent n'est pas celui que la marque impose — c'est celui qu'elle partage avec ses publics. ^[13] ^[14]

Ce récit partagé repose sur plusieurs dimensions :

- **Le récit fondateur** : l'histoire d'origine de la marque, racontée de façon à ce que les publics puissent s'y reconnaître ou y trouver une résonance avec leur propre histoire
- **Les récits de membres** : les histoires que les publics eux-mêmes racontent à travers la marque — témoignages, expériences partagées, récits de transformation personnelle ^[15]
- **Le récit évolutif** : la marque n'est pas un objet figé ; son récit évolue, intègre les événements de la relation, s'enrichit des contributions des publics — le récit est vivant ^[14]

La construction narrative partagée produit un **capital symbolique collectif** : des mémoires communes, des références culturelles partagées, un langage interne qui distingue les membres de la communauté des non-membres. ^[7]

2.2 Les rituels et dispositifs de continuité

Les rituels sont les pratiques récurrentes qui maintiennent vivante la relation dans le temps — ils sont le **système immunitaire de la communauté** contre l'érosion et l'oubli. En communication de marque, ils peuvent prendre des formes très diverses : ^[7]

- **Rituels temporels** : événements annuels, célébrations d'anniversaires, éditions limitées symboliques liées à une date
- **Rituels de reconnaissance** : dispositifs qui nomment et valorisent les membres actifs de la communauté, qui rendent leur investissement visible
- **Rituels d'initiation** : processus d'accueil des nouveaux membres, transmission des codes et des références — mécanismes d'intégration au sens collectif
- **Rituels de réparation** : protocoles communicationnels activés lorsque la relation est endommagée — la façon dont la marque reconnaît ses manquements et répare ^[11]

2.3 Les dispositifs dialogiques

Une communication de fidélisation authentique doit opérationnaliser les principes de Kent et Taylor à travers des dispositifs qui rendent le dialogue réel :^[16] ^[3]

- **Forums et espaces de discussion** : espaces où les publics s'expriment, débattent, et où l'organisation est présente non comme annonceur mais comme interlocuteur
- **Mécanismes de co-création** : processus par lesquels les publics contribuent à l'évolution de la marque — co-conception, consultation, panels citoyens, bêta-tests
- **Dispositifs de feedback structurel** : mécanismes qui intègrent les retours des publics dans le processus décisionnels de l'organisation — la preuve que l'écoute est réelle
- **Présence humaine dans les espaces numériques** : la réponse aux commentaires, la participation aux conversations, l'expression d'une voix reconnaissable — non un bot, mais une présence éditoriale habitée^[4]

2.4 La gestion des moments de crise relationnelle

La crise est un révélateur de la qualité de la relation. Une organisation qui n'a jamais été testée dans la difficulté n'a pas de relation — elle a des habitudes. La manière dont une marque traverse les moments difficiles est souvent plus déterminante pour la fidélisation que tout ce qu'elle a communiqué en temps ordinaire.^[11]

La communication de crise, dans une perspective relationnelle, ne vise pas d'abord à *protéger l'image* — elle vise à honorer la relation :

- **Transparence** : reconnaître le problème clairement, sans minimisation ni esquive^[17]
- **Responsabilité** : assumer la part de l'organisation dans le problème, sans déflexion vers des responsables extérieurs
- **Dialogue** : ouvrir des espaces d'expression pour que les publics affectés puissent parler et être entendus
- **Réparation** : agir concrètement pour corriger, non seulement communiquer sur la correction^[11]

Une marque qui traverse une crise *avec* ses publics — plutôt que *devant* eux — sort souvent de l'épreuve avec une relation renforcée. L'épreuve partagée est, dans de nombreuses théories du lien social, un des ciments les plus solides de l'attachement collectif.

Phase 3 — Les registres de la communication de fidélisation

La communication de fidélisation ne se réduit pas à un seul registre. Elle mobilise simultanément trois dimensions qui s'adressent aux différentes routes de l'attachement :^[18]

3.1 Le registre cognitif : maintenir la présence dans l'espace mental

La fidélisation cognitive passe par le maintien d'une présence informationnelle pertinente dans la vie des publics — non intrusive, mais régulière et utile. Les dispositifs sont :

- Contenus éditoriaux à valeur d'usage réelle (*brand content*, tutoriels, analyses, points de vue)
- Lettres et bulletins qui apportent de l'information que les publics ne trouveraient pas sans la marque
- Partage de connaissances, de recherches, de ressources en cohérence avec le territoire symbolique de la marque

Le critère clé est la **pertinence subjective** : le public doit sentir que ce contenu lui est adressé à *lui*, dans sa singularité — non diffusé à une masse indifférenciée.^[19]

3.2 Le registre affectif : nourrir l'attachement émotionnel

L'attachement affectif est la dimension la plus durable de la fidélisation, et la plus difficile à construire délibérément. Il ne se décrète pas — il se cultive par des actes communicationnels cohérents dans le temps :^{[20] [18]}

- **Reconnaissance personnalisée** : nommer, se souvenir, marquer les événements significatifs de la relation individuelle
- **Surprise et gratitude** : actes communicationnels qui dépassent les attentes contractuelles, signaux que l'organisation considère ses publics comme plus que des comptes à gérer
- **Partage d'émotions** : la marque qui s'exprime avec authenticité sur ce qui la meut, ce qui l'émeut, ce qui l'inquiète — une voix humaine et non une façade institutionnelle^[19]

3.3 Le registre identitaire : renforcer l'identification et l'appartenance

C'est le registre le plus profond de la fidélisation. L'identification à une marque signifie que l'individu incorpore des éléments de cette marque dans sa propre définition de lui-même. La communication qui opère à ce niveau est celle qui :^{[21] [20]}

- Met en valeur l'appartenance comme privilège symbolique — être membre de cette communauté dit quelque chose de positif sur soi
- Valorise les pratiques distinctives des membres : langages, usages, gestes qui les distinguent et les rassemblent
- Construit une mémoire collective : archives, histoires partagées, patrimoine symbolique auquel chaque membre contribue et dont il hérite

Phase 4 — Évaluation de la communication de fidélisation

4.1 Un modèle d'évaluation à quatre dimensions relationnelles

L'évaluation de la fidélisation communicationnelle ne peut se réduire à des taux de rétention ou à des scores de satisfaction. Elle doit documenter la **qualité de la relation** selon les dimensions établies par la théorie :^[10]

Dimension relationnelle	Question évaluative	Méthodes
Confiance	Les publics croient-ils que la marque tient ses promesses ?	Enquêtes, analyse des discours spontanés
Engagement	Les publics investissent-ils de l'énergie dans la relation au-delà de leurs intérêts immédiats ?	Observation des communautés, indicateurs de participation
Satisfaction	Les publics estiment-ils que la relation est valorisante pour eux ?	Entretiens, groupes de discussion
Contrôle mutuel	Les publics perçoivent-ils leur capacité à influencer l'organisation ?	Sondages, analyse des mécanismes de feedback

4.2 Indicateurs de vitalité communautaire

La vitalité d'une communauté de marque est un indicateur puissant de la solidité de la relation :^{[6] [8]}

- **Densité des échanges** : fréquence et richesse des interactions entre membres — non entre membres et marque
- **Taux de contribution spontanée** : proportion de membres qui produisent du contenu, partagent des ressources, aident d'autres membres sans y être invités
- **Taux de rétention communautaire** : proportion de membres actifs d'une année sur l'autre, avec analyse des motifs de départ
- **Qualité du bouche-à-oreille** : richesse et précision des recommandations spontanées — un public fidèle recommande avec des arguments, pas seulement avec de l'enthousiasme

4.3 L'évaluation longitudinale des moments critiques

Toute relation est jalonnée de **moments de vérité** — les situations où la relation est soit consolidée soit abîmée. L'évaluation de fidélisation doit intégrer un suivi systématique de ces moments :

- Mesure de la **qualité de la réponse de l'organisation** lors des situations difficiles (délai, ton, contenu, suivi)
- Analyse de l'**évolution du sentiment** dans les espaces numériques avant, pendant et après les crises
- Comparaison de l'**engagement des publics** ayant vécu une crise bien gérée avec ceux qui n'ont pas eu d'expérience critique — la relation testée et réparée est souvent plus forte

que la relation jamais perturbée ^[11]

4.4 Enjeux critiques : la frontière entre lien et capture

L'évaluation éthique de la communication de fidélisation doit poser une question inconfortable mais nécessaire : jusqu'où peut aller la marque dans la construction d'un lien identitaire sans basculer dans la capture ? Coutant et d'autres chercheurs critiques ont montré que les marques à forte charge identitaire peuvent produire des formes de dépendance symbolique qui érodent l'autonomie des individus. L'indicateur critique à surveiller est donc : ^[22]

- Les publics conservent-ils la liberté de s'éloigner de la marque sans coût identitaire ou social excessif ?
- La communauté de marque est-elle ouverte à la diversité des expériences ou produit-elle de la conformité coercitive ?
- L'organisation écoute-t-elle vraiment les critiques et les dissidences internes à la communauté, ou les neutralise-t-elle au nom de la cohérence de marque ?

Récapitulatif synthétique de la démarche

FONDEMENTS THÉORIQUES

- ├─ Modèle symétrique bidirectionnel (Grunig) – réciprocité comme norme
- ├─ Communication dialogique (Kent & Taylor) – cinq principes du dialogue réel
- └─ Communauté de marque (Muniz & O'Guinn) – conscience de kind, rituels, devoir

PHASE 1 – DIAGNOSTIC RELATIONNEL

- ├─ Segmentation relationnelle des publics (non-publics → publics actifs)
- ├─ Audit relationnel (confiance, satisfaction, engagement, réciprocité)
- └─ Identification des moments critiques (positifs, friction, rupture)

PHASE 2 – ARCHITECTURE COMMUNICATIONNELLE

- ├─ Récit partagé (fondateur, récits de membres, récit évolutif)
- ├─ Rituels et dispositifs de continuité (temporels, reconnaissance, initiation, r
- ├─ Dispositifs dialogiques (forums, co-création, feedback structurel, présence h
- └─ Gestion des crises relationnelles (transparence, responsabilité, dialogue, ré

PHASE 3 – REGISTRES DE LA COMMUNICATION

- ├─ Cognitif : pertinence informationnelle durable
- ├─ Affectif : reconnaissance, surprise, authenticité émotionnelle
- └─ Identitaire : appartenance, mémoire collective, distinction symbolique

PHASE 4 – ÉVALUATION

- ├─ Dimensions relationnelles (confiance, engagement, satisfaction, contrôle mutuel)
- ├─ Vitalité communautaire (densité, contribution spontanée, bouche-à-oreille qua
- ├─ Suivi longitudinal des moments critiques
- └─ Audit éthique (liberté de départ, ouverture à la dissidence, écoute réelle)

1. <https://www.omsrp.com.ulaval.ca/recherches-et-publications/fiches-de-lecture/managing-public-relations>
2. <https://cahiers.sfsic.org/sfsic/index.php?id=213>
3. <https://archipel.uqam.ca/12060/1/D1451.pdf>
4. <https://www.lafrenchcom.fr/faq/theorie-des-relations-publiques-de-grunig-et-hunt-en-gestion-de-crise/>
5. http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/284_9782760518193.pdf
6. https://www.memoireonline.com/01/17/9543/m_Analyse-des-effets-de-la-co-creation-des-communautes-de-marque-sur-la-marque9.html
7. <https://chenxing.space/consumer-behavior/note-on-muniz-and-o-guinn-2001-brand-community/>
8. <https://recherche.uqac.ca/labonfc/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/Typologie.pdf>
9. https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_theory_of_publics
10. <https://cpsr.ca/Learn/Articles-White-Papers-Other-Documents/Evaluation-et-excellence-en-gestion-des-relations>
11. https://reflexion.hec.ca/docs/memoires/fortier_claudele_m2021.pdf
12. <https://e-cours.univ-lr.fr/UNT/mediatisation/res/texte-charaudeau05b.pdf>
13. <https://www.strategie-aims.com/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2438-proc-essus-de-socialisation-lors-de-la-phase-dintegration-post-fusion-modalites-de-partage-de-connaissances-tacites-et-construction-de-narration-commune/download>
14. <https://www.formation-qualitemps.ca/articles/blogue/la-puissance-du-storytelling-dans-la-communication-d-entreprise>
15. <https://www.attitudesmarketing.com/le-storytelling-comment-creer-une-narration-qui-renforce-l-identite-de-marque/>
16. <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/11920/1/eprint11920.pdf>
17. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10911861/>
18. http://archives.marketing-trends-congress.com/2016/pages/PDF/MOULINS_ROUX_FALL-DIALLO.pdf
19. <https://www.dialoginsight.com/blogue/campagnes-marketing-et-omnicanal/fidelisation-et-engagement-client/>
20. <https://archipel.uqam.ca/12634/1/M16042.pdf>
21. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-3-page-89.htm?ref=doi>
22. <https://tidsskrift.dk/her/article/download/97355/146538/200147>
23. <https://www.semanticscholar.org/paper/je-veux-constituer-un-premier-2rqDcBoySXCG0A0XuxFftw.md>
24. <https://www.semanticscholar.org/paper/d2e59831c515f243967132311a019360b7b5658f>
25. <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/78793>
26. https://www.persee.fr/doc/comin_0382-7798_1982_num_4_2_1174
27. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-1-page-58.htm?ref=doi>
28. <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-63.htm?ref=doi>
29. <https://www.semanticscholar.org/paper/8cda4ff4abac1a15c5cbda49e1b19d6d55fccc5a>

30. <https://www.semanticscholar.org/paper/eda9b951ad3efadcbbb00b97e0285670bee56ccf>
31. <https://www.semanticscholar.org/paper/38d09fddb35a1f97d41864c0cc7f0c32343094c7>
32. https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2024-5-page-1k?site_lang=fr
33. <https://www.semanticscholar.org/paper/07f30d6c75c0adb34c7f02c3bb9ceb22a93637db>
34. <http://id.erudit.org/iderudit/1025743ar>
35. <https://ojs.uclouvain.be/index.php/emulations/article/download/7413/5993>
36. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/pdf/1476>
37. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/2019/10/pensee-systemique.pdf>
38. <https://journals.openedition.org/communiquer/1722?lang=en>
39. <https://archipel.uqam.ca/4467/1/M12358.pdf>
40. <https://www.mypos.com/fr-fr/blog/guide-entreprise/fidelite-a-la-marque-definition-et-strategies-pour-la-r-enforcer>
41. <https://sk.sagepub.com/ency/edvol/publicrelations/chpt/situational-theory-publics>
42. <https://journals.openedition.org/travailemloi/pdf/13650>
43. https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2012/01/shsconf_cmlf12_000203.pdf
44. <https://www.erudit.org/fr/revues/gouvernance/2010-v7-n2-gouvernance02939/1038920ar.pdf>
45. https://atradire.pergola-publications.fr/?do=_pdfgen_get&document=378&lang=en
46. <https://zenodo.org/record/6966472/files/Laugeri - Changement Émergent.pdf>
47. https://central.bac-lac.gc.ca/item?id=TC-QMUQ-6027&op=pdf&app=Library&oclc_number=888953833
48. <https://www.statcan.gc.ca/hub-carrefour/quality-life-qualite-vie/good-governance-saine-gouvernance/institutions-fra.htm>
49. https://www.lecerveau.ca/flash/capsules/articles_pdf/taylorisme.pdf
50. https://tiess.ca/medias/documents/TIESS-EVAL-IMP-5-indicateurs_exemples-tout-en-un.pdf
51. <https://workleap.com/fr/blogue/10-indicateurs-de-lengagement-des-employees-que-tout-gestionnaire-devrait-mesurer>
52. https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_2/Telv12n2_vandenberghes.pdf
53. <https://www.ajg.com/ca-fr/news-and-insights/enhancing-the-employee-experience-through-storytelling/>