

Au-delà de la satisfaction : explorer l'engagement comme levier stratégique de performance organisationnelle dans les centres de langues au Maroc - Étude qualitative

Beyond Satisfaction: Exploring Engagement as a Strategic Lever for Organizational Performance in Language Centers in Morocco – A Qualitative Study

Asmae KADAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

Mohammed BENSEDDIK, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Complexe universitaire -Hay Al Qods B.P : 724 -60000 Email : facdroit@droit.univ-oujda.ac.ma Tel : 05-36-50-05-97 / 05-36-50-05-98 fax : 05-36-50-06-00
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KADAOUI, A., & BENSEDDIK, M. (2025). Au-delà de la satisfaction : explorer l'engagement comme levier stratégique de performance organisationnelle dans les centres de langues au Maroc - Étude qualitative. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 177–199.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/07/2025

Accepted: 29/08/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 09 (2025)

Au-delà de la satisfaction : explorer l'engagement comme levier stratégique de performance organisationnelle dans les centres de langues au Maroc - Étude qualitative

Résumé :

Alors que la satisfaction est largement utilisée comme indicateur relationnel, elle semble insuffisante pour capter la richesse des relations avec les clients, notamment dans le secteur de l'éducation. Cette étude vise à explorer comment les centres de langues au Maroc peuvent passer d'une logique de satisfaction à une logique d'engagement dans la gestion des relations avec les étudiants. Une approche qualitative a été adoptée à travers un focus group regroupant 12 professionnels, conduit à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. Les résultats ont été analysés à l'aide du logiciel ATLAS.ti. L'analyse révèle que l'engagement se manifeste à travers des dimensions affectives, cognitives et comportementales, et qu'il peut être initié par des pratiques liées à l'organisation et aux personnels. Par ailleurs, l'étude met en évidence des résultats relationnels de l'engagement, notamment la fidélité et la co-création. L'étude enrichit la littérature sur l'engagement dans les services de l'éducation et offre aux praticiens des leviers concrets pour instaurer l'engagement avec les clients.

Mots clés : Satisfaction, Engagement, Fidélité, Co-création de la valeur, Secteur d'éducation.

JEL Classification : M31

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract:

While satisfaction has long been used as a key relational indicator, it appears insufficient to capture the full complexity of customer relationships, particularly in the context of education. This study explores how language centers in Morocco can shift from a satisfaction-driven approach to a more engagement-oriented model in managing student relationships. A qualitative methodology was employed, through a focus group consisting of 12 professionals, guided by a semi-structured interview protocol and with data analyzed using ATLAS.ti software. Findings reveal that student engagement encompasses affective, cognitive, and behavioral dimensions and can be fostered through organizational and staff-driven practices. Moreover, the study highlights relational outcomes of engagement, such as loyalty and value co-creation. By shedding light on the dynamics of engagement within educational services, the study contributes to the academic literature and offers practical insights for institutions aiming to build deeper, more meaningful relationships with their students.

Keywords: Satisfaction, Engagement, Loyalty, Value co-creation, Education sector.

Classification JEL: M31

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Pendant longtemps, la satisfaction client a constitué l'un des piliers de la gestion marketing, à la fois comme objectif stratégique et indicateur de performance relationnelle. Elle est généralement définie comme une évaluation post-consommation de la décision d'achat, fondée sur la comparaison entre les attentes initiales du client et la performance perçue du produit ou du service (Oliver, 1980 ; Wirtz et al., 2000). Lorsque la performance est jugée conforme aux attentes, l'expérience est perçue comme satisfaisante. Dans cette optique, les enquêtes de satisfaction sont devenues une pratique largement répandue, intégrée de manière systématique dans les dispositifs d'évaluation marketing des entreprises. Elles consistent, le plus souvent, à interroger les consommateurs après l'usage du produit, afin de recueillir leur appréciation globale ou spécifique à l'égard de celui-ci (Calder et al., 2013). Cependant, la littérature met en évidence les limites explicatives de la satisfaction pour prédire certains résultats comportementaux majeurs, notamment en matière de fidélité. Hollebeek (2011), en s'appuyant sur les travaux d'Oliver (1999), souligne que si la satisfaction constitue une étape nécessaire dans le processus de fidélisation, son influence tend à diminuer à mesure que la fidélité s'installe par d'autres mécanismes relationnels. Dès lors, une focalisation excessive sur la satisfaction peut conduire les organisations à sous-estimer la richesse des relations client, en adoptant des stratégies génériques, à faible valeur ajoutée, et essentiellement transactionnelles (Roberts et Alpert, 2010). Ce paradoxe a conduit de nombreux chercheurs et praticiens à s'interroger sur la pertinence de la satisfaction comme levier exclusif de performance. C'est dans ce contexte que le concept de l'engagement a émergé comme une alternative ou un complément stratégique à la satisfaction. De plus en plus d'entreprises ont ainsi placé l'engagement au cœur de leurs dispositifs relationnels, en tant qu'objectif central de leurs actions marketing (Calder et al., 2013). Contrairement à la satisfaction, qui constitue une évaluation rétrospective et globale de l'expérience de consommation, l'engagement renvoie à un état psychologique actif, personnel et motivé, émergeant de l'interaction du client avec la marque ou le service. Brodie et al. (2011), dans une perspective centrée sur les interactions de service (*service encounters*), définissent l'engagement client comme un état psychologique qui émerge à travers des expériences clients interactives et co-créatives avec un agent ou objet focal (par exemple une marque), dans un ensemble spécifique de conditions contextuelles. L'engagement est envisagé comme un processus dynamique et itératif, dans lequel d'autres concepts relationnels peuvent constituer des antécédents et/ou des conséquences. L'engagement a également été conceptualisé comme un construit multidimensionnel, incorporant des dimensions cognitives, affectives et comportementales, qui interagissent de manière dynamique dans la relation client-marque (Hollebeek, 2011 ; Brodie et al., 2011). Par exemple, dans le domaine de l'éducation, Fredricks et al. (2004) conceptualisent l'engagement scolaire comme un construit multidimensionnel comprenant : (1) une dimension comportementale, qui se manifeste par le respect des règles et la participation aux tâches scolaires ; (2) une dimension émotionnelle, reflétant l'intérêt, les valeurs personnelles et les émotions associées à l'apprentissage ; et (3) une dimension cognitive, liée à la motivation, aux efforts fournis et à l'utilisation de stratégies d'apprentissage. De nombreux travaux récents se sont intéressés à la manière dont l'engagement client peut être initié par l'entreprise elle-même. Par exemple, Harmeling et al. (2017) distinguent l'engagement du client, en tant que résultat, du Marketing de l'Engagement, défini comme « l'effort délibéré de l'entreprise visant à motiver, responsabiliser et mesurer la contribution volontaire du client à ses fonctions marketing, au-delà d'une simple transaction économique » (p. 312). De leur côté, Beckers et al. (2017) introduisent le concept de « Customer Engagement initié par l'entreprise » pour désigner les stratégies explicites mises en place pour stimuler l'engagement, comme le fait d'inciter les clients à créer des vidéos de marque sur YouTube ou à « liker » des pages sur Facebook (Alvarez-Milán et al., 2018). Cet article s'inscrit dans la

continuité d'une observation de terrain menée au sein de plusieurs centres de langues au Maroc, où il a été constaté que la gestion de la relation avec les apprenants repose majoritairement sur la mesure et le suivi de la satisfaction. Cette approche, bien qu'importante, semble limiter la compréhension des dynamiques relationnelles plus profondes, notamment celles liées à l'engagement des apprenants. Ce constat de terrain constitue le point de départ de notre réflexion, en posant la question suivante : dans quelle mesure l'engagement, en tant que construit relationnel plus riche que la satisfaction, peut-il offrir une lecture plus fine des dynamiques entre les centres de langues et leurs apprenants ? À travers un dispositif d'entretiens semi-directifs menés auprès de 12 professionnels issus de centres de langues, cette étude vise à répondre à l'objectif suivant : Explorer comment l'engagement peut être mobilisé comme levier stratégique pour améliorer la gestion des relations clients au sein des centres de langues au Maroc. Et ce, en tenant compte des pratiques internes, des avis des professionnels des centres, du rôle des médias sociaux dans l'expérience de l'engagement. L'étude cherche également à comprendre comment l'engagement favorise des résultats positifs comme la fidélité et la co-création. Et à comprendre l'engagement tel qu'il se manifeste dans les comportements réels des clients, tout en identifiant des pistes concrètes d'amélioration pour élaborer des stratégies d'engagement opérationnelles et adaptées au terrain. Notre article est structuré comme suit : une revue de littérature permettant de clarifier les principaux concepts mobilisés et d'identifier les fondements théoriques de l'étude ; une section méthodologique décrivant le dispositif d'enquête et les choix d'analyse ; les résultats issus des entretiens menés auprès des professionnels ; enfin, une discussion mettant en perspective ces résultats au regard des travaux antérieurs et des implications théoriques et managériales.

2. Revue de littérature

2.1. La satisfaction

2.1.1. Conceptualisation

La satisfaction des consommateurs constitue depuis plusieurs décennies un domaine central en marketing, aussi bien sur le plan conceptuel que managérial. Elle a donné lieu à de nombreuses définitions issues de courants théoriques variés. Notamment, la satisfaction a été conceptualisée selon une approche cognitive, affective, duale et temporelle.

→ Conceptualisation cognitive de la satisfaction

La première définition formelle en marketing est généralement attribuée à Cardozo, (1965, cité par Audrain & Evrard, 2001.), qui dépasse une simple évaluation du produit pour souligner l'importance des attentes préalables du consommateur et de l'effort consenti lors de l'achat. Ce cadre a ouvert la voie à une série d'approches cognitives où la satisfaction est perçue comme un jugement évaluatif, par exemple :

- Howard et Sheth (1969) la définissent comme l'état dans lequel un individu estime avoir été adéquatement récompensé en contrepartie de ses sacrifices.
- Hunt (1977) y voit un jugement selon lequel l'expérience vécue est conforme aux attentes préalables.
- Oliver (1981) insiste sur le caractère subjectif de la comparaison entre attentes et performances perçues.

Toutes ces approches convergent vers l'idée que la satisfaction repose sur un mécanisme de comparaison, constituant ainsi les bases du célèbre modèle proposé par Oliver (1980), dit de « la disconfirmation » des attentes. Ce modèle stipule que la satisfaction résulte de la comparaison (positif, négatif ou neutre) entre les attentes préalables du consommateur par

rapport à un produit ou service, et la performance perçue par le consommateur du produit ou service

→ **Conceptualisation affective de la satisfaction**

Au-delà du processus cognitif, certains chercheurs ont introduit une dimension émotionnelle dans la conceptualisation de la satisfaction. Selon Westbrook (1983, p. 261), « la satisfaction est une réponse émotionnelle à l'expérience procurée par, ou associée à, certains produits ou services ». Cette approche affective a conduit à une vision plus globale, qui articulent cognition et émotion.

→ **Conceptualisation duale : cognitive et affective**

Plusieurs auteurs ont proposé une approche duale, considérant la satisfaction comme le résultat d'un processus à la fois cognitif et affectif. Dans ce sens, Oliver (1997, p. 13) la définit comme : « La réponse de réalisation (ou de complétude) du consommateur. Il s'agit d'un jugement selon lequel un produit, un service ou l'une de ses caractéristiques a fourni (ou fournit) un niveau de satisfaction lié à la consommation, jugé plaisant, y compris dans les cas de réalisation insuffisante ou excessive. »

→ **La dimension temporelle : satisfaction transactionnelle vs cumulative**

Un autre axe fondamental de distinction dans les définitions de la satisfaction concerne la temporalité du jugement de satisfaction, opposant deux logiques :

- Satisfaction transactionnelle : elle renvoie à une réaction ponctuelle et immédiate à une expérience de consommation spécifique. De plus, elle se traduit par un jugement post-achat ou une réponse affective à une interaction récente (Garbarino & Johnson, 1999). Cette approche trouve ses racines dans les travaux d'Oliver (1980), qui décrivent la satisfaction comme une réponse issue d'un épisode de consommation unique.
- Satisfaction cumulative : elle s'inscrit dans une perspective relationnelle, fondée sur l'accumulation d'expériences avec une marque ou une entreprise. La satisfaction devient alors une évaluation globale, continue de la capacité de l'entreprise à répondre durablement aux attentes (Ngobo, 1997, cité par Audrain & Evrard, 2001).

Toutes les définitions s'accordent à considérer la satisfaction comme une évaluation globale post consommation, qui s'articule autour d'une comparaison entre ce qui était attendu par le consommateur et ce qui a été effectivement reçu, issue d'une expérience unique ou d'une multitude d'expériences. La satisfaction occupe une place importante dans les travaux sur l'engagement. Elle est souvent mobilisée comme antécédent, indicateur ou élément de comparaison dans les modèles d'engagement client.

2.1.2. La relation entre la satisfaction et l'engagement

La littérature sur l'engagement client reconnaît que la satisfaction entretient un lien étroit avec l'engagement, mais que son rôle reste ambivalent. Dans ce sens, l'engagement est envisagé comme un antécédent, une conséquence, ou un complément de la satisfaction, mais également comme un construit qui prolonge, voire dépasse, cette dernière dans l'analyse des relations client-marque (Bowden, 2009 ; Brodie et al. 2011 ; Hollebeek 2011b; Vivek, Beatty & Morgan, 2012; Calder et Malthouse 2013 ; Naumann & Bowden, 2015 ; Kumar et Pansari, 2017). Bowden (2009) figure parmi les premiers auteurs à avoir proposé une définition structurée de l'engagement client, en le distinguant explicitement de la satisfaction. Elle conçoit l'engagement comme « un processus psychologique qui modélise les mécanismes sous-jacents par lesquels la fidélité des clients se forme chez les nouveaux clients d'une marque de service, ainsi que les mécanismes par lesquels cette fidélité est maintenue chez les clients récurrents » (p. 64). L'auteure opère une distinction entre deux types de clientèle : chez les nouveaux clients, la satisfaction constitue un déclencheur central de l'engagement, agissant comme réponse

immédiate à l'expérience de service. En revanche, chez les clients récurrents, l'engagement repose davantage sur des facteurs comme l'attachement affectif, la confiance ou l'implication, et c'est la satisfaction qui devient alors une conséquence du lien relationnel déjà établi. Ainsi, l'engagement n'est pas appréhendé comme un acte isolé, mais comme un processus psychologique évolutif, influencé par différents états affectifs et cognitifs à des moments distincts du parcours client. Selon Bowden, 2009, les mesures de satisfaction client ne sont pas pertinentes pour prédire des comportements futurs, tels que la fidélité, les intentions de ré-achat ou la rétention effective du client. Dans une étude ultérieure, Naumann et Bowden (2015), intègrent une dimension relationnelle pour approfondir la dynamique entre satisfaction, engagement et fidélité. Ils démontrent que la satisfaction reste un prédicteur significatif de la fidélité, mais, elle ne suffit pas, à elle seule, à expliquer des formes plus profondes d'attachement du client à la marque. Les résultats révèlent que l'engagement affectif constitue un déterminant plus fort des connexions identitaires à la marque (self-brand connections). La satisfaction, bien qu'importante, agit donc davantage comme un facteur de base, tandis que l'engagement permet de renforcer l'implication émotionnelle du client dans la relation. En ce sens, les auteurs confirment que l'engagement dépasse le simple jugement évaluatif post-achat, en mobilisant des dimensions affectives et relationnelles plus profondes, essentielles à la formation de la fidélité (Naumann & Bowden, 2015). Dans leur modèle théorique, Pansari et Kumar (2017) considèrent la satisfaction comme l'un des antécédents essentiels de l'engagement client, avec d'autres construits tels, les émotions, la confiance et l'engagement affectif. Toutefois, les auteurs soulignent que satisfaction et engagement sont deux construits distincts où la satisfaction correspond à une évaluation rétrospective et globale de l'expérience vécue, tandis que l'engagement renvoie à un état psychologique actif, fondé sur une connexion intense et durable entre le client et l'entreprise (Pansari et Kumar, 2017). Dans cette perspective, la satisfaction est une condition nécessaire, mais insuffisante pour générer un engagement véritable. Ce dernier émerge à partir de la satisfaction et des émotions, et conduit à des retombées comportementales et économiques significatives, telles que l'augmentation des achats, la fidélité ou encore la recommandation. Ainsi, l'engagement se distingue de la satisfaction en ce qu'il s'inscrit dans une logique relationnelle plus riche, intégrant des dimensions affectives et motivationnelles qui dépassent la simple évaluation post-consommation. Enfin, Calder, Isaac et Malthouse (2013) considèrent la satisfaction et l'engagement comme deux construits complémentaires, mais distincts. Selon ces auteurs, la satisfaction est considérée comme évaluation rétrospective et globale de l'expérience de consommation, influencée par des facteurs contextuels tels que le prix ou la disponibilité. Elle reflète un jugement fondé sur le plaisir ressenti (hedonia) et sert principalement à comparer des alternatives ou à motiver une intention d'achat répétée. À l'inverse, l'engagement est conceptualisé comme un état motivationnel, personnel et expérientiel, résultant d'interactions significatives et riches avec la marque ou le produit. Il reflète un vécu plus profond, lié à des dimensions identitaires, sociales ou civiques, et renvoie à une valeur eudémonique (sens et accomplissement) Calder, Isaac et Malthouse (2013). De plus, selon les mêmes auteurs, bien que la satisfaction et l'engagement renvoient à des dynamiques psychologiques différentes, ils n'agissent pas en opposition. L'engagement vient enrichir la compréhension des comportements clients lorsque la satisfaction atteint ses limites. Les résultats de leur étude montrent que l'engagement est un meilleur indicateur des comportements d'usage (fréquence, intensité, profondeur), tandis que la satisfaction prédit plus efficacement les comportements de choix entre alternatives. Ainsi, mesurer conjointement les deux permettrait de mieux saisir le point de vue du consommateur et de comprendre toute la richesse de sa relation à la marque.

2.2. L'engagement

2.2.1. Conceptualisation et dimensionnalité

Depuis une quinzaine d'années, l'engagement client (Customer Engagement, CE) s'est imposé comme un concept incontournable dans la littérature en marketing relationnel (Brodie et al., 2011 ; Van Doorn et al., 2010 ; Kumar et al., 2010). De nombreux travaux récents reconnaissent l'engagement client comme un levier central de performance relationnelle, à la fois dans les environnements physiques et numériques (Pansari & Kumar, 2017 ; Hollebeek, Sharma et al., 2022). Plusieurs variations du concept ont ainsi émergé, chacune mettant l'accent sur des dimensions particulières du phénomène. Parmi les plus courantes, on retrouve le *Customer Brand Engagement* (Hollebeek, 2011a), le média engagement (Calder, Malthouse & Schaedel, 2009), le *Social Media Engagement* (Dolan et al., 2016), le *Customer Engagement Behaviour* (Jaakkola & Alexander, 2014) ou encore le *Brand Engagement In Self-Concept* (Sprott et al., 2009). Bien que ces conceptualisations varient, elles reposent toutes sur l'idée que l'engagement implique une volonté psychologique d'investir dans des interactions spécifiques avec un objet ou acteur donné. La littérature propose plusieurs définitions fondatrices de l'engagement client. Ainsi :

- Van Doorn et al. (2010) l'envisagent comme « les manifestations comportementales des clients qui ont pour objet une marque ou une entreprise, au-delà de l'achat, et qui sont le fruit de motivations spécifiques » (p. 254).
- Brodie et al. (2011) le définissent comme « un état psychologique qui survient à travers des expériences interactives et co-créatives avec un objet d'engagement (par exemple une marque) dans une relation de service » (p. 260).
- Hollebeek (2011a, 2011b) insiste sur la dimension contextuelle de cet état, caractérisé par des niveaux variables d'implication cognitive, émotionnelle et comportementale. Vivek, Beatty et Morgan (2012), quant à eux, parlent de « l'intensité de la participation et du lien développés par un individu avec les offres ou les activités d'une organisation, qu'elles soient initiées par la marque ou par le client lui-même » (p. 133).

L'engagement est par ailleurs largement traité dans la littérature comme un construit multidimensionnel, combinant plusieurs facettes psychologiques et comportementales (Brodie et al., 2011 ; Hollebeek, 2011 ; Vivek et al., 2012 ; Dessart et al., 2016). Le modèle le plus récurrent distingue trois dimensions principales : une dimension cognitive (niveau d'attention et de réflexion accordé à la marque), une dimension affective (degré d'attachement émotionnel ou d'enthousiasme), et une dimension comportementale (intensité des actions entreprises en lien avec la marque). Par exemple, Hollebeek (2011) conçoit l'engagement comme un état subjectif caractérisé par un haut niveau de concentration mentale (cognition), d'activation émotionnelle (affect) et d'investissement actif (comportement). Cette approche a été confirmée empiriquement dans différents contextes, notamment en ligne, où ces trois dimensions s'expriment à travers des formes d'interaction avec les contenus, les communautés ou les marques (Dessart et al., 2015 ; Vivek et al., 2014).

2.2.2. Manifestations de l'Engagement

Les manifestations de l'engagement telles que l'acteur ou l'objet visés, la valence, l'intensité, et le contexte permettent de mieux comprendre la complexité et la variabilité de l'engagement selon les situations et les temporalités (Brodie et al., 2011 ; Ng et al., 2020). Un point fondamental de consensus dans la littérature réside dans le fait que l'engagement est toujours orienté vers un objet ou acteur focal, qu'il s'agisse d'une marque, d'un produit, d'un service, d'une communauté ou d'une interface technologique (Brodie et al., 2011 ; Hollebeek, 2011a ; Dessart et al., 2016). Cette relation de focalisation permet de structurer l'expérience d'engagement, que ce soit dans des contextes physiques ou digitaux. De plus, l'engagement est

généralement intégré dans un réseau nomologique, c'est-à-dire qu'il entretient des liens conceptuels avec d'autres construits, tels que l'implication, la satisfaction, la confiance, la valeur perçue ou la fidélité (Brodie et al., 2011 ; Vivek et al., 2012 ; Jaakkola & Alexander, 2014). Il peut ainsi agir comme une variable intermédiaire, en tant qu'antécédent ou conséquence selon les modèles étudiés. Par exemple, l'implication ou la participation peuvent précéder l'engagement, tandis que la fidélité ou le bouche-à-oreille en sont souvent des conséquences de l'engagement (Bowden, 2009 ; Vivek et al., 2012 ; Pansari & Kumar, 2017). Par ailleurs, l'engagement peut être positif ou négatif, selon la nature des émotions, des attitudes et des comportements qu'il suscite (Hollebeek & Chen, 2014 ; Heinonen, 2018). Alors que la majorité des travaux se sont concentrés sur l'engagement à valence positive (Hollebeek & Chen, 2014), certains auteurs ont étudié ses formes négatives, telles que la colère, le boycott, la plainte publique ou la mobilisation contre la marque (Bowden et al., 2017 ; Naumann et al., 2017 ; Islam & Rahman, 2016). En outre, l'intensité renvoie aux différents niveaux de l'engagement. Quatre niveaux peuvent être identifiés : (1) Engagement actif : Ce type est le plus étudié dans la littérature. Il se traduit par des manifestations volontaires des clients à travers des comportements visibles et proactifs, allant au-delà de l'acte d'achat (Van Doorn et al., 2010 ; Brodie et al., 2011). (2) Engagement passif : Correspond à un état temporaire d'inactivité d'un client qui était auparavant actif (Brodie et al., 2013). Ou, à une participation minimale, à travers des actions telle la consultation du contenu sur les réseaux sociaux (Malthouse et al., 2013). (3) Le non-engagement : Considéré comme l'opposition directe de l'engagement actif. Il est traduit par l'absence totale d'interaction entre le client et la marque (Brodie et al., 2011). (4) Le désengagement : Marque la fin du processus d'engagement. Il constitue une forme d'engagement actif à valence négative. Il peut être motivé par des sentiments de frustration, de négligence, de cynisme ou de méfiance selon Naumann et al., 2017. Il est également perçu comme irréversible, et diminue la tolérance du client face aux échecs de service et augmente la probabilité de rupture de relation (Brodie et al., 2013 ; Bowden et al., 2015, Ng et al., 2020). Enfin, l'engagement est un phénomène profondément contextuel, dont les formes et les intensités varient selon les canaux d'interaction. Plusieurs auteurs distinguent ainsi l'engagement en contexte en ligne (par exemple via les médias sociaux, applications mobiles, sites web) de l'engagement hors ligne, dans des environnements physiques (magasins, événements, interactions en face-à-face) (Dessart et al., 2015 ; Hollebeek et al., 2014). L'engagement en ligne présente des spécificités distinctes par rapport à l'engagement hors ligne, tant au niveau de sa nature, de ses déclencheurs que de ses manifestations. Contrairement à l'engagement traditionnel, souvent limité à des interactions directes entre le client et la marque (ex. : fidélité en magasin, participation à des événements physiques), l'engagement en ligne est caractérisé par son instantanéité, sa traçabilité numérique et son potentiel viral. Sur les médias sociaux, les consommateurs peuvent non seulement interagir avec la marque (liker, commenter, partager), mais aussi créer et diffuser du contenu à propos d'elle, dans un processus participatif et co-créatif (Muntinga, Moorman & Smit, 2011). Brodie et al. (2013) soulignent que l'engagement en ligne se manifeste dans un environnement interactif, communautaire et facilité par les technologies, ce qui renforce le rôle des pairs et des algorithmes dans la dynamique relationnelle. Dessart et al. (2015) insistent sur la dimension communautaire du digital : les consommateurs s'engagent non seulement avec la marque, mais aussi avec d'autres utilisateurs partageant des intérêts communs, renforçant ainsi la dynamique relationnelle propre aux environnements numériques.

En résumé, l'engagement client apparaît comme un concept multiforme, dynamique et relationnel, dont la compréhension nécessite de tenir compte de sa nature multidimensionnelle, de son orientation vers un objet focal, de sa valence, de son ancrage théorique dans des réseaux nomologiques, ainsi que de son inscription dans des contextes variés.

2.2.3. Résultats de l'engagement

L'engagement des clients génère des résultats positifs tant pour les clients que pour l'entreprise. Les retombées les plus fréquemment examinées dans la littérature étant la fidélité et la co-création de valeur :

2.2.3.1. La fidélité

La fidélité (Loyalty) figure parmi les résultats les plus reconnus de l'engagement dans la littérature. Elle est considérée comme l'une des principales conséquences comportementales de l'engagement client (Bowden, 2009 ; Brodie et al., 2011 ; Gummerus et al., 2012 ; Hollebeek, 2011a ; Vivek, Beatty et Morgan, 2012). Depuis son apparition dans la recherche marketing Copeland (1923), la fidélité a été définie selon trois approches distinctes; à savoir comportementale, attitudinale et mixte (qui englobe les deux précédentes) (Jacoby et Chestnut, 1978): Selon l'approche comportementale, la fidélité est traduite par l'achat régulier de la même marque (Copeland, 1923 ; Cunningham, 1956 ; Sheth, 1968 ; Jacoby et Kyner 1973). Ainsi, Copeland (1923) introduit l'idée d'insistance du client envers la marque (Brand insistance), traduisant une persistance dans le comportement d'achat. Cette logique est reprise par Cunningham (1956), qui définit la fidélité comme une proportion d'achats répétée envers la marque la plus fréquemment achetée par un ménage. Day (1969) propose un score de fidélité calculé à partir des achats effectués sur une période donnée pour chaque marque, indiquant une préférence marquée. Selon Sheth 1968, la fidélité comportementale peut être motivée par des facteurs situationnels tels que la disponibilité de produit, la commodité, le manque d'alternatives ou encore des contraintes de situation. Jacoby et Kyner (1973) ont proposé l'une des définitions les plus largement reprises dans la littérature. Ils conçoivent la fidélité comme « une (1) réponse comportementale biaisée (c'est-à-dire non aléatoire), (2) sous forme d'acte d'achat, (3) exprimée dans le temps, (4) par une unité de décision, (5) à l'égard d'une ou plusieurs marques parmi un ensemble de marques alternatives, et (6) résultant de processus psychologiques (décisionnels, évaluatifs)» Jacoby et Kyner (1973, p. 2). Selon l'approche attitudinale, la fidélité se manifeste lorsqu'un client adopte une attitude favorable à l'égard d'une marque. Selon, Oliver (1997), la fidélité peut être définie comme un engagement profond du consommateur à acheter à nouveau le produit ou service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque. Il distingue quatre étapes dans le processus de fidélité : cognitive (croyances), affective (attitude), conative (intention) et comportementale (action de racheter). L'approche mixte, qui combine les dimensions comportementales et attitudinales, considère que la fidélité nécessite à la fois un achat répété et une attitude favorable. Elle vise à surmonter les limites des approches unidimensionnelles. Day (1969) introduit la dimension attitudinale de la fidélité en soulignant qu'un consommateur ne peut être considéré comme véritablement fidèle que si son comportement d'achat répété envers une marque découle d'une attitude positive à son égard. L'approche mixte met en lumière une distinction cruciale dans la compréhension de la fidélité des consommateurs : le simple acte d'achat répété ne garantit pas toujours une "vraie" fidélité. En l'absence d'une prédisposition favorable du consommateur envers la marque, ce comportement est qualifié de "fausse fidélité" (spurious loyalty) (Dick & Basu, 1994) ou "d'inertie d'achat" (Bloemer & Kasper, 1995).

2.2.3.2. La co-création de la valeur

La co-création de valeur occupe une place centrale et largement documentée dans la littérature marketing (Brodie et al., 2011 ; Hollebeek, 2011a ; Jaakkola & Alexander, 2014). Ce concept, introduit par Prahalad et Ramaswamy (2000), remet en question l'approche unilatérale de la création de valeur en affirmant que celle-ci émerge désormais de l'interaction continue entre

l'entreprise et ses clients, notamment à travers l'intégration conjointe de ressources. La co-création est ainsi définie comme une stratégie marketing ou commerciale visant à générer et mettre en œuvre une valeur partagée entre l'entreprise et ses clients (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; 2004). Dans le cadre de la Service-Dominant Logic (SDL), Vargo et Lusch (2008) soulignent que la co-création s'inscrit dans une dynamique plus large d'intégration de ressources, impliquant activement divers acteurs dans le but de contribuer au bien-être collectif. À ce titre, la co-création est envisagée comme un processus coopératif et simultané, au sein duquel plusieurs parties prenantes s'engagent volontairement afin de générer une valeur nouvelle, à la fois tangible et symbolique (Vargo & Lusch, 2016). Dès lors, la valeur n'est plus conçue comme un résultat unilatéral transmis par l'entreprise, mais comme une construction émergente issue de l'interaction réciproque entre l'organisation et ses clients. Les recherches sur l'engagement client considèrent la co-création de valeur comme une manifestation comportementale de l'engagement client. Van Doorn et al. (2010) définissent l'engagement comme un ensemble de comportements observables qui se manifestent au-delà de l'acte d'achat, motivés par des facteurs psychologiques internes. Ces comportements incluent notamment le bouche-à-oreille, la recommandation, l'assistance à d'autres consommateurs, ou encore la rédaction d'avis. De plus, Brodie et al. (2011) conçoivent l'engagement comme un processus expérientiel et interactif impliquant des échanges dynamiques entre l'entreprise, ses clients et les membres de la communauté. Hollebeek (2011) souligne que l'engagement s'articule autour de trois dimensions cognitive, affective et comportementale qui agissent comme des catalyseurs de la co-création de valeur. Jaakkola et Alexander (2014) précisent que les comportements d'engagement des clients, tels que le partage, la collaboration ou le co-développement, sont à l'origine directe de la co-création. Ces contributions peuvent prendre la forme de communications interpersonnelles influentes, de retours d'expérience, d'idées ou de participation à la conception des offres, contribuant ainsi à l'amélioration des services ou à l'innovation (Brodie et al., 2013 ; Jaakkola & Alexander, 2014). Dans cette optique, Kumar et al. (2010) introduit la notion de la valeur de l'engagement. L'auteur distingue l'engagement comme le mécanisme par lequel les clients participent à la création de valeur, par des contributions directes (achats), et par des contributions indirects, comme la valeur de recommandation, la valeur d'influence, et la valeur de connaissance.

2.3. Divergences conceptuelles entre satisfaction et engagement

Afin de mieux distinguer les deux concepts, il convient de souligner que la satisfaction et l'engagement s'inscrivent dans deux logiques différentes de gestion de la relation client. La satisfaction repose sur une évaluation post-consommation, généralement unidimensionnelle et rétrospective, alors que l'engagement se définit comme un état psychologique dynamique et multidimensionnel qui structure une relation à long terme. Le tableau suivant synthétise les principales divergences entre ces deux notions, en termes de nature conceptuelle, de temporalité, de structure, de conséquences et de valeur managériale.

Tableau 1: Divergences conceptuelles entre satisfaction et engagement

Critère	Satisfaction	Engagement
Nature conceptuelle	Évaluation rétrospective de l'expérience de consommation, principalement cognitive et affective. (Oliver, 1997)	État psychologique relationnel, dynamique et interactif, centré sur l'implication du consommateur avec l'objet focal (marque, entreprise, communauté). (Brodie et al., 2011 ; Hollebeek, 2011)
Temporalité	Court terme : ressenti post-consommation, lié à un épisode précis. (Oliver, 1999)	Long terme : processus évolutif construit au fil des interactions continues. (Bowden, 2009 ; Vivek et al., 2012)

Structure	Concept largement unidimensionnel (évaluation globale positive/négative). (Yi, 1990)	Concept multidimensionnel : cognitif, affectif, comportemental (et parfois social). (Brodie et al., 2011 ; Hollebeek et al., 2014)
Moment de manifestation	Se manifeste après l'expérience (ex-post).	Peut apparaître avant, pendant et après l'expérience.
Conséquences relationnelles	Favorise la fidélité attitudinale, la ré-achat et la réduction des réclamations. (Oliver, 1997)	Constitue un meilleur indicateur de fidélité et de rétention que la satisfaction seule. Il stimule également des comportements proactifs tels que la recommandation, le bouche-à-oreille positif, la défense de la marque et la co-crétion. (Bowden, 2009 ; Vivek et al., 2012 ; van Doorn et al., 2010 ; Jaakkola & Alexander, 2014).
Rôle dans la relation	Niveau « minimum » pour maintenir une relation et éviter l'insatisfaction et le désengagement.	Niveau « avancé » qui permet d'approfondir la relation, créer de la valeur mutuelle et différencier l'entreprise. (Kumar et al., 2010 ; Vivek et al., 2012)
Valeur pour l'entreprise	Source de stabilité relationnelle, mais limitée en termes d'implication active du client.	Source d'avantage concurrentiel grâce à l'implication, la participation et la co-crétion de valeur. (Pralhad & Ramaswamy, 2004 ; Kumar, 2013)

Source : Auteurs

Comme le montre ce tableau, la satisfaction constitue un prérequis minimal pour maintenir une relation et éviter le désengagement, mais elle demeure une mesure statique et limitée, centrée sur le passé de l'expérience vécue. À l'inverse, l'engagement dépasse cette logique évaluative pour refléter une implication active, cognitive, affective et comportementale du client. Sur le plan relationnel, plusieurs recherches ont mis en évidence que l'engagement représente un meilleur prédicteur de la fidélité que la satisfaction seule (Bowden, 2009 ; Vivek et al., 2012). En effet, tandis que la satisfaction influence principalement l'intention de ré-achat, l'engagement stimule également des comportements proactifs (recommandation, défense de la marque, co-crétion) qui contribuent directement à la durabilité et à la profondeur de la relation. Ainsi, l'engagement ne remplace pas la satisfaction, mais l'englobe et la dépasse, en offrant un levier stratégique plus riche et plus pertinent pour la gestion des relations clients.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Approche méthodologique

Notre recherche adopte une démarche qualitative exploratoire afin de répondre à l'objectif général de l'étude : Explorer comment l'engagement peut être mobilisé comme levier stratégique pour améliorer la gestion des relations clients au sein des centres de langues au Maroc. Et ce, en tenant compte des pratiques internes, des avis des professionnels des centres, du rôle des médias sociaux dans l'expérience de l'engagement. L'étude cherche également à comprendre comment l'engagement favorise des résultats positifs comme la fidélité et la co-crétion. Et à comprendre l'engagement tel qu'il se manifeste dans les comportements réels des clients, tout en identifiant des pistes concrètes d'amélioration pour élaborer des stratégies d'engagement opérationnelles et adaptées au terrain. Notre choix de l'étude qualitative émane du fait que les recherches sur l'engagement des clients, en particulier dans le contexte des services ou des pratiques d'engagement initiées par les entreprises demeurent encore fragmentées (Alvarez-Milán et al., 2023). L'approche qualitative exploratoire offre des éclairages profonds, en préservant la voix des participants, et en restant flexible, permettant de s'adapter aux découvertes émergentes durant la recherche (Lim, 2024). Dès lors, l'objectif poursuivi n'est pas la généralisation des résultats, mais plutôt de transférer ces résultats vers des contextes organisationnelles similaires (cité dans Alvarez-Milán et al., 2023).

3.2. Collecte des données

Nous cherchons à explorer les avis des professionnels des centres sur la manière dont la relation avec les clients est gérée dans leur centre. Nous avons conçu une approche qualitative exploratoire. Nous avons adopté une méthode qui repose sur un dispositif de discussion guidé, intégré à une session de présentation professionnelle. La collecte des données a été réalisée au moyen d'un focus group regroupant 12 professionnels, occupant des fonctions variées au sein des centres. Chaque participant est identifié par un code (P1 à P12), où "P" signifie participant. Ainsi, La durée indiquée correspond au temps total de la session collective (120 minutes) et non à un temps individuel par participant. La liste détaillée des participants est présentée dans le Tableau 2.

Tableau 2: Caractéristiques des participants au focus group

Code interviewé	Qualité	Années d'expérience	Durée
P1	Responsable « Customer Service »	12 ans	120 min (session collective)
P2	Responsable Pédagogique	8 ans	Idem
P3	Directeur	2 ans	Idem
P4	Enseignant	12 ans	Idem
P5	Senior Administrative Assistant	15 ans	Idem
P6	Responsable « Digital Communication »	6 ans	Idem
P7	Directeur	9 ans	Idem
P8	Responsable « Front-Desk Customer Service »	3 ans	Idem
P9	Social Media Manager	6 ans	Idem
P10	Program Coordinateur	12 ans	Idem
P11	Enseignant	6 ans	Idem
P12	Office Manager	8 ans	Idem

Source : auteurs

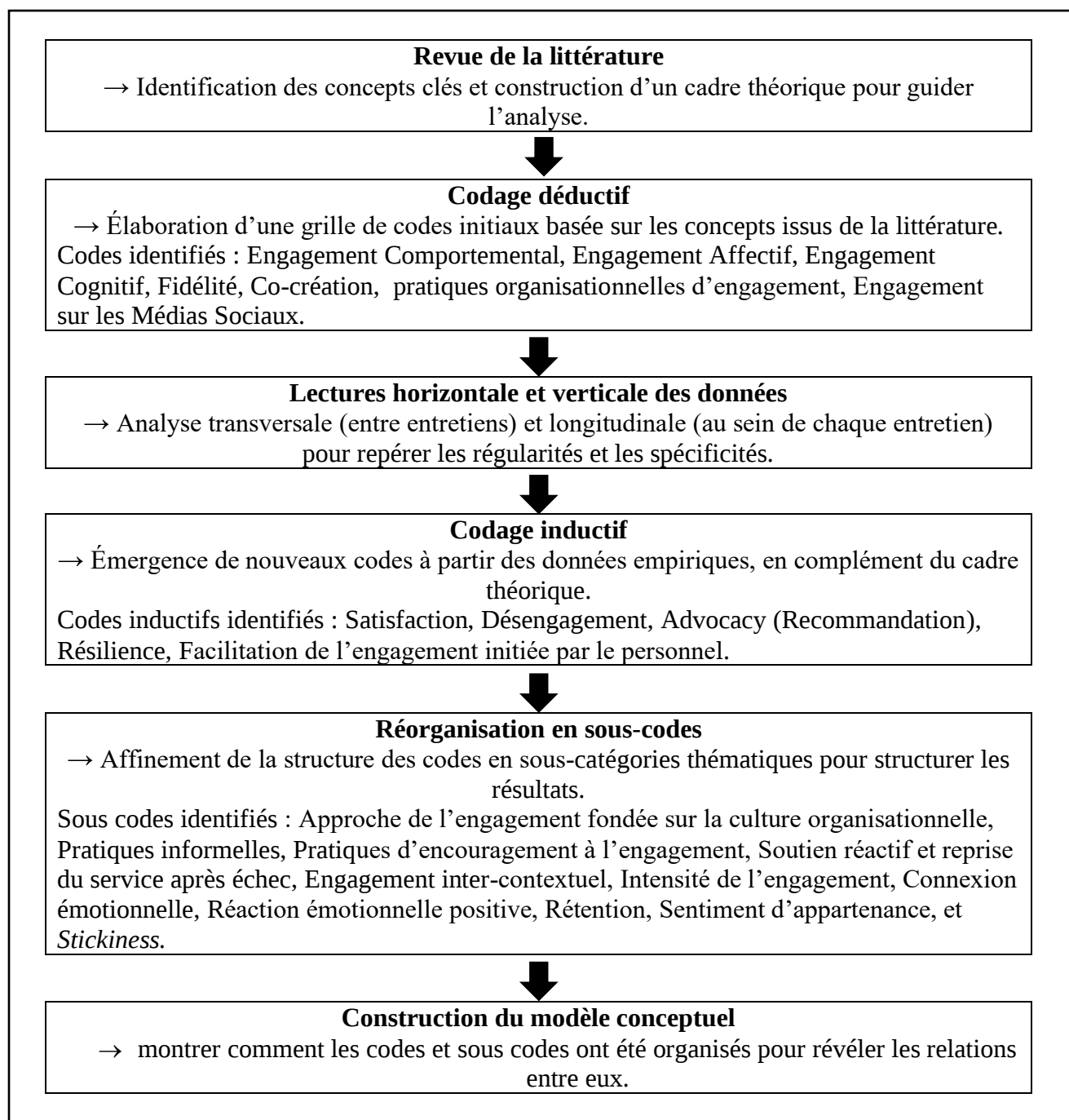
Un guide d'entretien thématique a été élaboré en amont afin d'orienter la discussion collective autour des dimensions clés de l'engagement. Ce choix s'explique par la souplesse méthodologique des focus group, permettant de guider l'entretien autour des grands thèmes de l'engagement. Le but est de laisser aux professionnels la liberté de s'exprimer avec leurs propres mots, leurs expériences, perceptions et pratiques quotidiennes en matière de gestion de la relation avec les clients. La collecte des données a été conduite jusqu'à l'atteinte de la saturation sémantique, c'est-à-dire le moment où aucun nouvel élément significatif émergeait de la discussion (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Les interventions orales ont été transcrites puis organisées en douze unités d'analyse, chacune correspondant à un corpus cohérent de réponses. Cette configuration a permis de recueillir une pluralité de points de vue sur les pratiques d'engagement, au croisement des dimensions pédagogiques, relationnelles et organisationnelles. La présentation, suivie d'une discussion collective, a duré environ 120 minutes et s'est tenue le 12 janvier 2025. Le guide d'entretien a été élaboré autour de quatre thématiques principales, organisées selon le principe de l'entonnoir. Il est composé de questions ouvertes et des questions dites de type vignette (ou scénarios). Ces dernières consistent à présenter aux participants des situations hypothétiques de comparaison, inspirées du contexte étudié afin de susciter des réactions et des prises de position face à des cas concrets (Barter & Renold, 2000 ; Finch, 1987). Ce dispositif méthodologique s'avère particulièrement pertinent dans notre recherche, dont le but est d'organiser les questions vignettes de manière séquentielle. Chaque question s'appuie sur des éléments évoqués précédemment afin d'approfondir progressivement la compréhension de l'engagement, ses manifestations et ses résultats. La discussion collective a été guidée par un ensemble de thèmes préparés en amont, afin d'explorer

différentes facettes de la relation avec les étudiants et des pratiques d'engagement. Un premier axe portait sur la manière dont les centres gèrent actuellement la relation avec les étudiants, notamment en termes de style de communication, d'outils de mesure de la satisfaction et de dispositifs de recueil de feedback. Un deuxième axe visait à différencier la satisfaction de l'engagement à travers des mises en situation (vignettes) opposant des profils et contextes contrastés (par exemple un étudiant assidu, mais peu impliqué, versus un étudiant moins régulier, mais participatif ; ou encore une interaction strictement formelle versus une interaction personnalisée et participative). Ces scénarios avaient pour objectif d'amener les participants à expliciter ce qui, selon eux, caractérise véritablement l'engagement et favorise sa construction. Un troisième axe consistait à faire émerger, à partir de leur expérience, une définition pratique de l'étudiant engagé et des comportements qui en témoignent (participation active, contribution, co-création, recommandation, retour d'expérience). Enfin, un dernier axe s'intéressait aux pratiques mises en œuvre par les centres pour instaurer une relation de qualité et aux initiatives potentielles permettant de renforcer durablement l'engagement étudiant.

3.3. Analyse des résultats

Pour analyser les résultats, nous avons eu recours au logiciel d'analyse qualitative ATLAS.ti, afin de coder, regrouper et interpréter les données de manière systématique. La discussion s'est déroulée principalement en Anglais et en Arabe, selon les préférences des répondants. Les verbatim en Arabe ont été traduits en Anglais pour l'analyse. Par souci de clarté, les réponses ont été légèrement éditées en appliquant une transcription lissée (*Cleaned Transcription*). Il s'agit d'une transcription « nettoyée », adaptée à des objectifs analytiques centrés sur le contenu au lieu des caractéristiques linguistiques du discours (Halcomb & Davidson, 2006). Ainsi, les marqueurs non verbaux (par exemple « hmm », les rires) et les répétitions ont été éliminés afin d'améliorer la lisibilité et faciliter l'analyse, tout en préservant les propos des répondants sans altération. L'analyse des données repose sur une démarche abductive en trois étapes, présentée dans la figure N°1 (*Méthodologie de recherche*). Nous avons commencé par définir *a priori* un ensemble de codes à partir de la littérature existante, servant de base déductive à l'analyse. Ensuite, nous avons mené une lecture verticale (par répondants), et une lecture horizontale (par thème) des réponses des participants. Cette double lecture nous a permis de faire émerger des codes inductifs, qui ne sont pas prévus dans la littérature, mais révélateurs dans les données. Finalement, une troisième lecture approfondie a conduit à l'élaboration des sous-codes inductifs, permettant une structuration plus fine des dynamiques identifiées. Le codage dans ATLAS.ti a permis de générer des tableaux de cooccurrences, ainsi qu'une visualisation structurée des liens thématiques sous forme de réseau conceptuel présenté dans la figure 3 (*Modèle conceptuel de l'engagement construit à partir des résultats empiriques*).

Figure 1: Méthodologie de Recherche

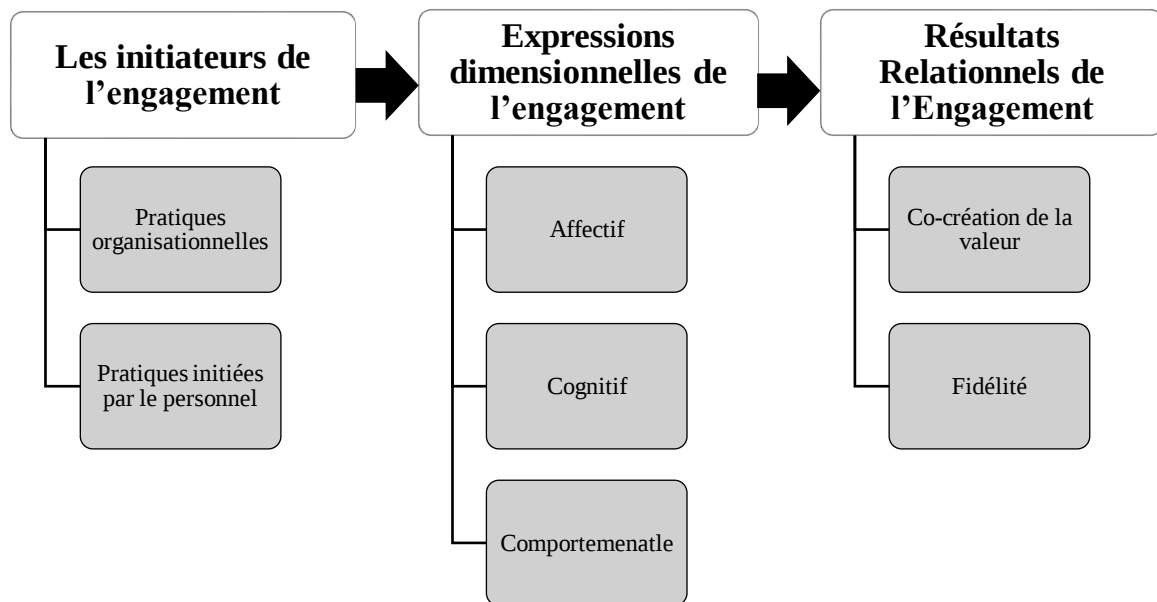


Source : Auteurs

4. Résultats

L'analyse des résultats nous a conduits à développer un modèle conceptuel de l'engagement structuré autour de trois axes majeurs : (1) les initiateurs de l'engagement, incluant les pratiques organisationnelles et celles initiées par le personnel ; (2) l'expression dimensionnelle de l'engagement, englobant ses composantes comportementales, affectives et cognitives ; et (3) les retombées relationnelles de l'engagement, représentées par la fidélité et la co-crédation de valeur. Une représentation schématique de ce cadre conceptuel est présentée dans la figure 2.

Figure 2: Modèle conceptuel de l'engagement construit à partir des résultats empiriques



Source : Auteurs

4.1. Les initiateurs de l'engagement

Le premier thème identifié dans cet axe concerne les pratiques organisationnelles mises en place par les centres pour gérer et renforcer la relation avec les étudiants. Deux sous codes ont émergé de ce thème. Le premier sous code identifié concerne les pratiques informelles de gestion de la relation. Ce sous-code répond directement à la première question de recherche, à savoir : comment la relation client est-elle gérée au sein des centres ? L'analyse met en évidence que cette gestion repose souvent sur des pratiques spontanées ou ponctuelles, notamment par le biais d'échanges en présentiel ou de retours informels collectés au fil des interactions quotidiennes. Si certaines initiatives de satisfaction (telles que les sondages ou les remarques orales) existent, elles ne sont ni systématisées ni formalisées dans une démarche de gestion relationnelle structurée. Ces résultats confirment notre première observation selon laquelle la gestion de la relation dans les centres repose principalement sur des pratiques axées sur la satisfaction. Or, la littérature souligne fréquemment les limites de cette approche : contrairement à l'engagement, la satisfaction ne permet pas de saisir la profondeur de la relation avec le client, se limitant à une évaluation post-achat. Elle ne suffit donc pas à révéler des résultats relationnels plus profonds et durables. En l'absence d'un cadre organisationnel clair, ces pratiques peuvent s'avérer insuffisantes pour anticiper les attentes des étudiants ou pour traiter efficacement les signaux de désengagement. Ainsi, cette gestion relationnelle informelle, si elle n'est pas maîtrisée ou encadrée, peut paradoxalement favoriser l'insatisfaction ou le retrait progressif des étudiants, notamment lorsque les besoins exprimés ne trouvent pas de réponse cohérente ou durable.

« Nous recueillons généralement les retours via une enquête au milieu de la session et une autre en fin de session. Elles portent principalement sur les enseignants et les cours, mais il arrive que les étudiants y évoquent également des problèmes administratifs ou de communication. En dehors de cela, si un enseignant perçoit qu'il y a un problème, il en parle généralement à l'accueil ou à la direction. » Participant 2.

« Les étudiants se présentent généralement à l'accueil lorsqu'ils souhaitent formuler une réclamation. Nous essayons de les écouter et, parfois, nous en prenons note. Pour les problèmes

plus importants, nous rédigeons un rapport d'incident que nous transmettons à la direction. Cela dit, je pense que beaucoup d'étudiants ne disent rien, sauf en cas d'urgence. » Participant 5.

Le second, « Culture-driven engagement approach », qui fait référence aux stratégies des centres de la mise en valeur d'une culture qui dépasse l'offre initiale, qui est l'enseignement. Dans cette optique, plusieurs participants ont souligné que l'engagement ne se limite pas à la prestation de cours, mais s'exprime à travers une offre élargie et souvent gratuite, composée d'activités culturelles, de clubs, de célébrations de fêtes ou d'événements communautaires.

« Notre centre adopte une approche centrée sur la communauté. Nous ne nous contentons pas de vendre des cours d'anglais : nous invitons les étudiants à prendre part à des expériences culturelles. En réalité, nous faisons beaucoup. Notre centre propose des clubs comme la musique, la lecture ou le théâtre, et nous encourageons les étudiants à y participer, voire parfois à contribuer à l'organisation. Nous célébrons également les fêtes et organisons des événements culturels. Cela dit, je pense que le processus de communication ou d'engagement devrait impliquer toutes les équipes : les enseignants, l'administration, les réseaux sociaux, notre communauté... L'enjeu ne se limite pas à ce qui se passe en classe, mais concerne l'ensemble de l'expérience. » Participant 3.

Le deuxième thème identifié dans cet axe est intitulé « Facilitation de l'engagement initiée par le personnel ». Il comprend deux sous codes principaux. Le premier sous code porte sur les pratiques d'encouragement à l'engagement. Il désigne l'ensemble des actions entreprises par les employés ou les membres de l'administration pour inciter les étudiants à s'impliquer activement dans la vie du centre. Ces pratiques incluent, par exemple, les invitations à participer à des événements, à partager des informations avec leurs pairs, ou encore à contribuer à l'organisation d'activités culturelles ou pédagogiques.

« Nous encourageons les enseignants à adopter une attitude bienveillante et flexible, et à intégrer la voix des étudiants dans la dynamique de la classe. » Participant 2.

« Lorsque nous sollicitons les étudiants pour aider à l'organisation d'événements ou proposer des idées d'amélioration, ils se sentent fiers. » Participant 5.

Le second sous code concerne le soutien réactif (responsive support) et le service recovery : Il met en lumière le rôle central joué par le personnel dans les situations d'échec de service. L'enjeu ne se limite pas à résoudre un problème technique ou organisationnel : il s'agit également de créer un lien émotionnel fort avec les étudiants, en montrant écoute, empathie et initiative, de manière à transformer une expérience négative potentielle en opportunité de renforcer l'engagement.

« D'après ce que j'ai observé, ce n'est pas seulement le fait de résoudre un problème qui importe, mais la manière dont on le fait. Lorsque nous prenons le temps d'expliquer, même en cas d'erreur de notre part, les étudiants l'apprécient et restent. En revanche, si la réponse est froide ou précipitée, ils ont l'impression d'être réduits à un simple numéro, et ils s'en vont. La manière dont le centre réagit est donc essentielle. Le scénario B illustre bien qu'en reconnaissant la frustration de l'étudiant et en expliquant la situation, on parvient à rétablir la confiance. » Participant 2.

4.2. Expressions dimensionnelles de l'engagement

L'analyse des résultats a conduit à une conceptualisation de l'engagement comme un construit tridimensionnel, en cohérence avec la littérature. Concernant la dimension comportementale de l'engagement, deux sous codes ont été identifiés. Le premier, l'engagement en contexte croisé (*cross-contextual engagement*), renvoie à la multiplicité des points de contact à travers lesquels les interactions entre les apprenants et l'organisation peuvent se manifester, que ce soit en ligne sur les médias sociaux ou en présentiel (à l'administration, en classes, aux événements organisés...). Un point de liaison important est émergé des données et qui concerne

l'engagement sur les médias sociaux, souvent évoqués par les répondants à travers des comportements tels que le fait de « liker », commenter ou partager les publications. Par ailleurs, le deuxième sous code concerne les degrés d'intensité de manifestation de l'engagement comportemental, allant d'une implication minimale, telle que l'inscription ou la présence en cours à une participation plus active, incluant la proposition d'idées, le partage de retours d'expérience, ou la co-organisation d'activités.

« Je remarque tout de même que les étudiants qui interagissent en ligne sont souvent les mêmes que ceux qui participent aux clubs ou qui viennent nous parler directement. » Participant 4.

« Je dirais que les étudiants qui réagissent à nos offres, en ligne comme en présentiel, sont ceux que je considère comme véritablement engagés. Ils commentent nos publications, participent aux ateliers, et nous envoient parfois des messages privés du type « cela m'a aidé », ou « vous devriez publier à ce sujet »... J'observe particulièrement ceux qui partagent nos stories, acceptent de témoigner, ou publient des commentaires pour soutenir les autres. Beaucoup contribuent à renforcer notre présence : ils suggèrent des idées comme « faites plus de réels » ou « lancez un défi d'expression orale ». À ce stade, ils ne sont plus simplement des étudiants, ils deviennent des membres actifs de l'équipe. » Participant 9.

La dimension affective de l'engagement se manifeste, dans les réponses analysées, principalement à travers la formation de liens émotionnels avec les clients. Elle se traduit par un attachement ou une connexion des apprenants à l'organisation, mais également par des réactions émotionnelles positives à l'égard des initiatives du personnel et des pratiques organisationnelles mises en place. Finalement, l'engagement cognitif est exprimé par une forme d'implication intellectuelle des apprenants dans le processus éducatif. Il se manifeste à travers leur capacité à poser des questions réfléchies, à établir des liens entre les contenus pédagogiques et leur propre expérience, ainsi qu'à proposer des idées ou des améliorations.

4.3. Résultats Relationnels de l'Engagement

Le troisième thème concerne les résultats relationnels issus de l'engagement sous ses trois dimensions, affectifs, cognitifs et comportementaux, les plus fréquemment cités étant la fidélité et la co-crédation de valeur. L'analyse des résultats a permis de conceptualiser la fidélité comme un construit composé de plusieurs facettes complémentaires. Deux formes principales en émergent : l'advocacy, qui se manifeste par des comportements de recommandation active du centre par les étudiants à leur entourage (amis, famille, réseaux sociaux), et la résilience, désignant la capacité des étudiants à maintenir leur relation avec le centre malgré des expériences de service défaillant, souvent grâce à une gestion relationnelle empathique de la part du personnel. Il est également apparu que la fidélité est fréquemment le prolongement naturel d'un engagement affectif. Elle se traduit par des comportements tels que la rétention, c'est-à-dire la réinscription répétée aux sessions proposées, ou encore une forme de « stickiness », à savoir la propension à rester lié à l'organisation même après avoir complété tous les niveaux d'enseignement, ou à rester avec le centre plusieurs années. La fidélité est aussi renforcée par le développement de sentiments positifs, notamment un fort sentiment d'appartenance au centre et à sa communauté.

« D'après mon expérience, je dirais que les étudiants véritablement engagés sont ceux qui vont au-delà des exigences de la classe. Un étudiant engagé participe activement, non seulement aux cours, mais aussi à la vie du centre. Il donne des retours spontanés, assiste aux événements, et fait souvent partie des premiers à se réinscrire. Beaucoup recommandent également le centre à d'autres. Ce n'est pas simplement une question de devoirs rendus : on sent qu'ils se sentent véritablement partie du centre. » Participant 2.

Enfin, la co-crédation de valeur a été identifiée comme une forme d'engagement comportemental sous forme de participation active. Elle se manifeste lorsque les étudiants ne se contentent plus de consommer les services du centre, mais contribuent activement à leur amélioration ou à leur

enrichissement. Cette contribution prend diverses formes, telles que la proposition d'idées pour les contenus pédagogiques, la participation à l'organisation d'événements, ou encore l'implication dans les actions de communication du centre. Ainsi, la co-crédation reprédente le degré d'intensité le plus avancé de l'engagement comportemental, en ce qu'elle traduit une volonté des clients d'investir leur temps, leur créativité et leur énergie dans une relation collaborative avec l'organisation.

« D'après mon expérience, le signe le plus évident d'un engagement réel, c'est la continuité. Les étudiants qui restent plusieurs sessions, parfois pendant des années, témoignent d'un fort engagement. Mais au-delà de leur assiduité, ils participent souvent à des clubs de conversation, animent eux-mêmes des événements ou proposent des idées d'amélioration. L'un de nos étudiants les plus fidèles a commencé en niveau débutant et a fini par organiser un club de discussion, certains nous ont même rejoints en tant que collaborateurs. C'est cela, l'engagement, selon moi. ». Participant 3.

5. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude permettent de valider plusieurs propositions théoriques mobilisées dans la littérature sur l'engagement client. En particulier, nos données confirment le constat selon lequel, la focalisation sur la satisfaction n'est plus suffisante pour gérer efficacement les relations avec les clients. Bien que la satisfaction demeure un indicateur important, l'engagement s'avère être un indicateur plus représentatif des éléments relationnels tels que la fidélité, la rétention, et la co-crédation (Verhoef, 2003 ; Bowden, 2009 ; Brodie et al., 2011 ; Vivek, Beatty et Morgan, 2012 ; Pansari & Kumar, 2017). Par ailleurs, les résultats de l'étude ont permis de mettre en évidence les manifestations concrètes des différentes dimensions de l'engagement. Conformément à Hollebek (2011), l'engagement est considéré comme un construit multidimensionnel, articulé autour des composantes cognitives, affectives et comportementales. Ces dimensions, ne sont pas isolées les unes des autres, mais elles sont interconnectées et s'expriment dans des contextes d'interaction comme le souligne Brodie et al. (2011). Par exemple, un étudiant peut s'impliquer cognitivement avec le centre (attention en classes, poser des questions sur le contenu de cours...). Ceci peut renforcer un attachement aux centres, ce qui se traduit par des comportements tels que la participation aux événements, la recommandation du centre aux amis, et la participation en ligne. Ainsi, l'engagement est relationnel et contextuel. De plus, parmi les différentes dimensions de l'engagement, la dimension comportementale est celle qui apparaît le plus dans les discours des participants. Les comportements observables, tels que le l'inscription répétée, la participation aux événements, la recommandation active du centre, sont régulièrement évoqués pour traduire un engagement visible, à la fois dans le contexte physique (centre, classe...) et digital (sur les médias sociaux). Ces manifestations s'inscrivent pleinement dans la perspective du Customer Brand Engagement (CBE) développée par Van doorn et al. (2010). Dans le cadre de notre modèle, deux leviers apparaissent particulièrement déterminants dans la construction de l'engagement client ; Les pratiques organisationnelles et le rôle du personnel à initier et faciliter l'engagement. Ces résultats s'inscrivent dans une lignée de travaux qui reconnaissent l'importance croissante des dispositifs internes à l'organisation pour initier et soutenir l'engagement. D'une part, les pratiques organisationnelles, telles que la culture organisationnelle, la communication interne, ou encore les dispositifs de formation, créent un environnement propice à l'émergence de relations engageantes (Pansari & Kumar, 2017). D'autre part, le personnel de l'organisation, et le personnel en contact en particulier agissent comme un vecteur central de l'engagement, en incarnant la qualité relationnelle du service et en favorisant des interactions personnalisées et émotionnellement significatives (Jaakkola & Alexander, 2014 ; So et al., 2016). Ces résultats rejoignent également les conclusions de Brodie al. (2010) et Vivek et al. (2012), qui soulignent

que la nature des services joue un rôle important dans le développement de l'engagement. En effet, selon ces auteurs, les services à forte intensité relationnelle (comme l'éducation par exemple), favorise l'engagement affectif et comportemental grâce à l'interaction humaine. Ainsi, l'engagement, ne peuvent pas être dissociés des contextes d'interactions dans lesquels il se forme, notamment au sein des services à forte intensité relationnelle. Dans la même perspective, Beckers et al. (2017) ont mis en évidence le rôle des relations interpersonnelles avec le personnel en contact dans la simulation des comportements d'engagement. Ils soulignent que le personnel en contact n'est pas un simple exécutant du service, mais un acteur clé de l'expérience relationnelle, résultant d'un engagement actif des clients au-delà de l'acte d'achat. Notre sous-dimension « Responsive support and service recovery » rejoint pleinement cette idée, dans la mesure où le soutien apporté par le personnel en contact permet non seulement de renforcer le lien affectif avec les clients, mais également de préserver la relation après un échec de service. En effet, une réponse rapide et empathique aux incidents contribue à regagner la confiance des clients et à prévenir leur désengagement. En outre, Harmeling et al. (2017), proposent une théorie du Customer Engagement Marketing (CEM), où l'engagement est activé par des initiatives organisationnelles délibérées. Ces initiatives peuvent être relationnelles ou structurelles. Cette idée se reflète dans la sous dimension des pratiques d'encouragement à l'engagement, à travers laquelle, le personnel joue un rôle actif dans la stimulation de l'engagement des étudiants, à travers l'incitation à partager des idées, à participer à des événements, etc. Les résultats relationnels identifiés dans notre étude sont également largement documentés dans la littérature. La fidélité, par exemple, est souvent considérée comme un construit associé à d'autres variables telles que : l'advocacy qui est souvent considérée comme une forme avancée de la fidélité affective (Kumar, 2010 ; Brodie et al. 2013 ; Pansari et Kumar 2017). La fidélité est également considérée comme un prédicteur clé de la rétention (Oliver, 1999 ; Verhoef, 2003 ; et Pansari et Kumer, 2017). En outre, Bowden, 2009, conceptualise l'engagement comme un processus dynamique qui mène à des résultats relationnels, dont la fidélité et ce qu'elle appelle un « sticky state » (état collant). Pour Bowden, la « stickiness » correspond à un état psychologique et comportemental où le client adhère à la relation au point de résister aux incitations concurrentielles. La fidélité est aussi liée au sentiment d'appartenance, qui renforce la fidélité affective. Brodie (2013) explique que les communautés de marque génèrent un sentiment d'appartenance qui soutient la fidélité comportementale. Finalement, la fidélité est liée à la résilience qui signifie la capacité du client à maintenir la relation malgré un échec de service. Bowden (2017) introduit la résilience comme une dimension post-échec, alimentée par un engagement affectif et une fidélité forte. Lemon & Verhoef (2016) notent que des clients fidèles sont plus tolérants aux erreurs si la relation est forte. Le deuxième résultat relationnel de notre étude, à savoir la co-crédation de valeur, est considéré comme l'expression la plus avancée de l'engagement comportemental, se traduisant par des actions concrètes telles que la recommandation, la co-construction des offres ou encore le feedback en ligne, en cohérence avec les travaux de Jaakkola et Alexander (2014).

6. Conclusion

En guise de conclusion, notre étude contribuerait à une meilleure compréhension de l'engagement client dans le secteur éducatif, en mobilisant une approche qualitative pour identifier ses principales dimensions, ses antécédents organisationnels, ainsi que ses conséquences relationnelles. Les résultats montrent que l'engagement se manifeste de manière interconnectée à travers des composantes cognitives, affectives et comportementales, et qu'il s'inscrit dans des contextes d'interaction différents (physiques et en ligne). L'analyse révèle également que certains facteurs internes à l'organisation, tels que la qualité du soutien offert par le personnel et les pratiques proactives d'encouragement à la participation, jouent un rôle

central dans la construction de l'engagement. Sur le plan relationnel, la fidélité, la co-crédation de valeur, et la rdsilience face aux échecs de service apparaissent comme des résultats clés de cet engagement. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur l'engagement en l'appliquant à un secteur encore peu exploré, celui de l'éducation, tout en mettant en lumière des formes spécifiques d'engagement liées à l'expérience d'apprentissage. Sur le plan managérial, elle fournit aux gestionnaires une grille de lecture utile pour repérer les manifestations de l'engagement, identifier les leviers qui le favorisent, et anticiper les bénéfices relationnels qu'il peut générer. Néanmoins, notre recherche présente certaines limites. D'abord, sa portée est restreinte à un contexte spécifique, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activité. Par ailleurs, bien que cette étude mette en évidence les manifestations et les résultats de l'engagement, elle ne permet pas de déterminer comment cet engagement peut être mesuré de manière objective. Des recherches futures pourraient ainsi adopter une méthodologie quantitative afin de tester les relations entre les variables identifiées, proposer un modèle explicatif généralisable, et construire des outils de mesure valides de l'engagement et de ses retombés. Il serait également pertinent d'étudier l'évolution de l'engagement dans le temps (approche longitudinale). Enfin, le contexte digital, en particulier les interactions sur les médias sociaux, constitue une piste de recherche particulièrement prometteuse pour comprendre de nouvelles formes d'engagement, leurs déclencheurs, et leur potentiel en matière de co-crédation de valeur.

Références :

- Alvarez-Milán, A., Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2018). Strategic customer engagement marketing : A decision making framework. *Journal of Business Research*, 92, 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.017>
- Anne-Françoise Audrain-Pontevia, & Evrard, Y. (2001). *Satisfaction des consommateurs : Précisions conceptuelles*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1432.4166>
- Barter, C., & Renold, E. (2000). 'I wanna tell you a story' : Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307-323. <https://doi.org/10.1080/13645570050178594>
- Beckers, S. F. M., Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366-383. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4>
- Bloemer, JoséM. M., & Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B)
- Bowden, J. L. H., Gabbott, M., & Naumann, K. (2015). Service relationships and the customer disengagement – engagement conundrum. *Journal of Marketing Management*, 31(7-8), 774-806. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.983143>
- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement : A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement : Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community : An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Calder, B. J., Isaac, M. S., & Malthouse, E. C. (2013). *Taking the Customer's Point-of-View : Engagement or Satisfaction?* Marketing Science Institute. <http://www.msi.org/reports/taking->

[the-customers-point-of-view-engagement-or-satisfaction-1/](#)

- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.07.002>
- Copeland, M. T. (1923). Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review*, 1, 282-289.
- Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty : What, where, how much? *Harvard Business Review*, 34(1), 116-128.
- D. Hollebeek, L., & Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement : A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62-74. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0332>
- Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities : A social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement : Duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 399-426. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1130738>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behaviour : A uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 261-277. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095222>
- Finch, J. (1987). The Vignette Technique in Survey Research. *Sociology*, 21(1), 105-114. <https://doi.org/10.1177/0038038587021001008>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School Engagement : Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300205>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38-42. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Heinonen, K. (2018). Positive and negative valence influencing consumer engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147-169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement : Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement : Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hollebeek, L. D., Sharma, T. G., Pandey, R., Sanyal, P., & Clark, M. K. (2022). Fifteen years of customer engagement research : A bibliometric and network analysis. *Journal of Product &*

- Brand Management*, 31(2), 293-309. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2021-3301>
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. John Wiley & Sons.
- Hunt, H. K. (1977). Customer satisfaction/dissatisfaction: Overview and future research directions. In H. K. Hunt (Éd.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (p. 455-488). Marketing Science Institute.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). Examining the effects of brand love and brand image on customer engagement: An empirical study of fashion apparel brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 7(1), 45-59. <https://doi.org/10.1080/20932685.2015.1110041>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jacoby, J. (1971). *Brand loyalty: A conceptual definition: (611322012-087)* [Jeu de données]. <https://doi.org/10.1037/e611322012-087>
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.2307/3149402>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lichtlé, M.-C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 23(4), 121-141. <https://doi.org/10.1177/076737010802300405>
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, 439-458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Naumann, K., & Bowden, J. L. H. (2015). Exploring the process of customer engagement, self-brand connections and loyalty. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 56-66.
- Naumann, K., Lay-Hwa Bowden, J., & Gabbott, M. (2017). Exploring customer engagement valences in the social services. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4), 890-912. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2016-0144>
- Ng, S. C., Sweeney, J. C., & Plewa, C. (2020). Customer Engagement: A Systematic Review and Future Research Priorities. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 235-252. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.05.004>
- Oliver, R. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.

<https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>

- 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>
- Roberts, C., & Alpert, F. (2010). Total customer engagement : Designing and aligning key strategic elements to achieve growth. *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 198-209. <https://doi.org/10.1108/10610421011046175>
- Sheth, J. N. (1968). How adults learn brand preference. *Journal of Advertising Research*, 8(3), 25-36.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands : The role of customer engagement. *Journal of Service Management*, 27(2), 170-193. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2015-0176>
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior : Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92-104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior : Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms : An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement : Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity : An alternative to the disconfirmation-of-expectations theory of consumer satisfaction. In R. P. Bagozzi & A. M. Tybout (Éds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 10, p. 256-261). Association for Consumer Research.
- Wirtz, J., Mattila, A. S., & Tan, R. L. P. (2000). The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction—An examination in the context of service experiences. *Journal of Retailing*, 76(3), 347-365. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00031-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00031-2)