



HAL
open science

Mettre le web social au service des marques : une sociologie pragmatique du community management en France

Thomas Jammet

► **To cite this version:**

Thomas Jammet. Mettre le web social au service des marques : une sociologie pragmatique du community management en France. Gestion et management. Université Paris-Est, 2016. Français. NNT : 2016PESC0051 . tel-01527704

HAL Id: tel-01527704

<https://pastel.hal.science/tel-01527704v1>

Submitted on 24 May 2017

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

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

École Doctorale ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS (OMI)

Thèse pour le doctorat de sociologie

présentée par

Thomas JAMMET

Mettre le web social au service des marques

Une sociologie pragmatique du *community management* en France

Soutenue publiquement le 19 septembre 2016, devant le jury suivant :

Pierre-Jean BENGHOZI, Directeur de recherche au CNRS, Professeur à l'École Polytechnique

Franck COCHOY, Professeur à l'Université Toulouse Jean Jaurès (*rapporteur*)

Alexandre MALLARD, Directeur de recherche à Mines ParisTech (*rapporteur*)

Sylvain PARASIE, Maître de conférences à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (*co-directeur de thèse*)

Dominique PASQUIER, Directrice de recherche au CNRS, Télécom ParisTech

Pascal UGHETTO, Professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (*directeur de thèse*)

« Mise en scène est synonyme de mise en sens : il n'y a donc pas de production de sens sans mise en scène. »

– Eliseo Véron, « Télévision et démocratie », 1989, p. 82

« C'est tout de même un comble de devoir aux gestionnaires l'enrichissement du répertoire de la sociologie. (...) La relation s'est inversée : alors qu'historiquement le marketing s'alimentait auprès des sciences sociales (Cochoy, 1999), voici qu'il se trouve en position d'instruire la sociologie. Il est urgent de suivre ce mouvement plutôt que d'y résister, pour bien saisir les mécanismes et les enjeux en cause, et faire preuve de la vigilance qui s'impose, tant la gestionnarisation / technologisation des liens soulève des problèmes politiques et sociaux. »

– Franck Cochoy, « Du lien au cœur de l'échange », 2008, p. 113

REMERCIEMENTS

Cette thèse, comme toute entreprise de cette nature, n'aurait pu aboutir sans le précieux concours de celles et ceux qui ont cru en son intérêt et en la capacité de son auteur à la mener à bien.

Je suis particulièrement reconnaissant à Sylvain Parasie, pour son suivi exigeant et ses encouragements constants depuis le démarrage de ma recherche, et à Pascal Ughetto, pour avoir accepté d'en reprendre la direction à un moment où l'enquête de terrain était déjà quasiment aboutie et où s'ouvrait la phase délicate de l'analyse et de l'écriture, sans chercher à aucun moment à imposer à mon travail une inflexion contraire à mes intérêts. Leurs conseils avisés ont permis à ma thèse de prendre la forme qu'elle a aujourd'hui.

Ma gratitude va aussi à Benoît Lelong, pour avoir défendu auprès de l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) un projet alors encore relativement flou.

Merci à Alain Bovet, Dominique Cardon, Éric Dagiral, Jean-Michel Denis, Hélène Ducourant, Patrice Flichy, Julia Hedström, Gilles Jeannot, Alexandre Mathieu-Fritz, Kevin Mellet, Catherine Paradeise, Ashveen Peerbaye et Vinciane Zabban pour leurs remarques et suggestions sur différents éléments relatifs à ma recherche.

J'ai une pensée amicale et complice pour Tupac Soulas et son *pop-corn* magique, Dilara Trupia et ses vastes horizons, ainsi que tous les autres doctorants (et post-doctorants) du côté du Bois de l'Étang – Aude, Baptiste, Émile, Henri, Nicolas, Sylvère, Thomas.

Toute ma reconnaissance va aux nombreux *Community Managers*, *Social Media Managers*, chefs de projet médias sociaux et autres professionnels de la communication numérique rencontrés au cours de mon enquête, qui m'ont accordé suffisamment de confiance pour accepter de s'entretenir avec moi et de me donner accès à une partie de leur quotidien de travail. Qu'il me soit permis de remercier en particulier Caroline, Justine, Laura, Livia et Thomas, qui ont su rendre moins pénibles de longues journées de travail dans un certain *open space* peu propice à la concentration intellectuelle. Je sais également gré à Anne Magnien et Dina Esteves de m'avoir gracieusement offert un aperçu de l'univers de la publicité média, de ses métiers et de ses modes de fonctionnement.

Dans un registre plus personnel, je remercie du fond du cœur Géraldine Casutt pour sa patience et son soutien sans faille (*Delenda Carthago !*), et Jean-Marcel Jammet pour son hospitalité somptueuse (*Στην υγειά σου !*). Merci enfin à mes amis et à mes proches – ils se reconnaîtront – qui m'ont permis d'oublier par moment l'intensité du travail de rédaction. Dans le même ordre d'idées, je salue Iliana, Océane, Ilan et Liam pour les instants de jeu en leur compagnie.

À mes parents, Claude et Beatrix Jammet.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

<i>Les fondements d'une nouvelle forme de communication de marque</i>	1
Internet, le terreau fertile d'un remodelage publicitaire	3
Des entreprises appelées à séduire les communautés	6
Les habits neufs de l'intermédiation marchande	8
L'ontologie de la communauté de marque écartelée entre deux discours	10
<i>Une sociologie pragmatique du community management de marque</i>	13
Explorer les médiations sociotechniques de l'activité	14
De la difficulté de saisir un objet en pleine course	18
Parcourir scènes et coulisses de l'animation communautaire	22
Organisation du texte	24

PREMIERE PARTIE. GENESE ET PROFESSIONNALISATION DU COMMUNITY MANAGEMENT DE MARQUE 27

CHAPITRE 1. PRENDRE EN MAIN UNE COMMUNAUTE DE MARQUE SUR FACEBOOK 29

<i>1. Aux prises avec un travail de routinisation de l'animation communautaire</i>	30
1.1. Pousser la porte de l'agence	31
1.2. Un contexte sociotechnique contraignant	33
<i>2. L'indispensable sensibilisation du client aux « codes » du web social</i>	35
2.1. Les balbutiements d'une présence numérique « sociale »	35
2.2. L'obstacle de l'incompréhension du client	38
2.3. (Ré)apprivoiser le client pour stabiliser le travail de l'agence	40
<i>3. Les appuis matériels de l'animation d'une page de marque</i>	44
3.1. Classifier les publications pour mieux les planifier	44
3.2. Le planning Excel, support central de la routinisation des tâches	47
3.3. Des outils de programmation au service de la planification de l'activité	50
<i>4. L'enjeu de la typification de fractions d'audience</i>	52
4.1. Séparer le bon fan de l'ivraie des opportunistes	53
4.2. Une qualification des publics fondée sur l'expérience	56
4.3. L'effort de valorisation des interactions positives	58
<i>Conclusion du chapitre</i>	61

CHAPITRE 2. DE L'IDEE DU COMMUNITY MANAGEMENT A LA FIGURE DU COMMUNITY MANAGER DE MARQUE 64

<i>1. Quand la marque devient conversationnelle</i>	66
1.1. Retrouver la sympathie et la confiance des consommateurs, un enjeu de communication	66
1.2. Personnalisation de la relation et expérience de marque, ressorts de la fidélisation	68
1.3. Les visages changeants de la communauté en ligne	72
<i>2. « Engage or Die » : les entrepreneurs du community management de marque</i>	76
2.1. Il faut être transparent et parler d'une voix humaine	77
2.2. ... Pour tirer profit du phénomène participatif	79
2.3. « Conversations are marketing » : le mot d'ordre de l'engagement	82
<i>3. Une figure professionnelle paradoxale</i>	86
3.1. L'ébauche d'un cahier des charges du community manager	87
3.2. Le community manager à l'épreuve de l'organisation	89
3.3. Du lien social sous la loupe du marketing	92
<i>Conclusion du chapitre</i>	93

CHAPITRE 3. L'ESPACE DE PRATIQUES FLUCTUANT DU COMMUNITY MANAGEMENT EN FRANCE.....	95
1. <i>Du schéma des relations publiques à la logique de la relation client « communautaire »</i>	96
1.1. Ambivalence d'un community management « Made in France »	97
1.2. La « prise de pouvoir » des consommateurs connectés, ou l'impératif du dialogue.....	102
1.3. La prééminence de la figure de l'animateur de comptes de marque.....	107
2. <i>Un marketing « plus humain » ?</i>	109
2.1. Extension du domaine du marketing conversationnel	111
2.2. « Socialiser la relation client » ou « vendre sans en avoir l'air » ?	116
<i>Conclusion du chapitre</i>	118
CHAPITRE 4. VERS UN ESPACE PROFESSIONNEL DE L'ANIMATION COMMUNAUTAIRE DE MARQUE.....	120
1. <i>L'animation communautaire, une professionnalité sans profession ?</i>	121
1.1. D'une « génération » de community managers à l'autre.....	122
1.2. Du forum aux espaces de marque, les métamorphoses de la dynamique communautaire en ligne	126
1.3. Diplômer les community managers, un axe de professionnalisation contesté.....	130
2. <i>Le community management au sein du marché polarisé du social media marketing</i>	134
2.1. L'« orientation contenu », ou la nécessité de revoir la mise en scène de l'offre	135
2.2. L'indispensable spécialisation des agences.....	138
2.3. Au-delà des agences.....	141
2.4. Quel espace des carrières pour les community managers ?.....	144
2.5. L'animation de comptes de marques, un segment professionnel en quête de stabilité technique.....	146
<i>Conclusion du chapitre</i>	148
<i>Conclusion de la première partie</i>	150
DEUXIEME PARTIE. FAIRE DU COMMUNITY MANAGEMENT, DE LA PRESCRIPTION AUX USAGES	152
CHAPITRE 5. LE COMMUNITY MANAGER AUX PRISES AVEC UNE « COMMUNAUTE » DE FANS.....	155
1. <i>Vous avez dit « communauté » ?</i>	156
1.1. De l'absence de conversation publique entre les fans	157
1.2. Une « communauté » performée par les métriques de la plateforme	159
1.3. Opportunisme et « slacktivisme », ou l'inconstance des fans de marque.....	163
2. <i>Des stratégies éditoriales destinées à maximiser l'engagement des fans</i>	165
2.1. Jouer sur l'émotion : les ficelles du secteur automobile.....	166
2.2. Dévoiler les coulisses de l'organisation	169
2.3. Une actualité médiatique retravaillée aux couleurs de la marque	172
2.4. Les mascottes aux commandes de la page	176
2.5. De la mise à distance des prescriptions comme affirmation de professionnalité.....	179
3. <i>Entre communauté dormante et audience active</i>	181
3.1. Payer pour exister : la nouvelle donne de la « chute du reach ».....	182
3.2. D'une plateforme communautaire à un canal de diffusion promotionnelle : Facebook comme média	186
<i>Conclusion du chapitre</i>	189
CHAPITRE 6. LE COMMUNITY MANAGER DEPOSEDE DE LA COMMUNAUTE ?	191
La relation client sous le régime de la visibilité et de l'urgence	193
1. <i>Quand le client s'impose et proteste</i>	195
1.1. La numérisation du service client à l'aune de son humanisation	195
1.2. Transparence et sens du dialogue : un apprentissage par la communication de crise.....	197
1.3. Adaptation et spécialisation des canaux numériques	201

2. Calmer le râleur : quelques principes de l'adaptation à l'expressivité	205
2.1. Cadrage et modération de l'échange	206
2.2. Satisfaire le râleur pour en faire un ambassadeur : une question d'énonciation	210
2.3. Les écueils de la standardisation des échanges et du trop-plein de familiarité	214
3. Un territoire professionnel contesté	220
3.1. L'essor des webconseillers : une nouvelle division du travail relationnel	221
3.2. Le rôle d'intermédiation menacé du community manager	223
3.3. Une nouvelle forme de communauté par la mise au travail des clients connectés	228
Conclusion du chapitre	231
CHAPITRE 7. LA COMMUNICATION « SOCIALE » AVALEE PAR LE MARCHÉ	233
1. « Les médias sociaux ne sont pas un canal de vente »	234
1.1. C'est pour mieux te servir, mon client	235
1.2. Le fan, un client en puissance ?	238
1.3. L'impératif de l'inscription des fans dans une base de données	240
1.4. Le défi contemporain du CRM « total »	242
2. « Le Social CRM, c'est le direct marketing 2.0 »	245
2.1. La construction algorithmique d'une rhétorique publicitaire innovante	246
2.2. Centres d'intérêt et comportements : la fabrication d'un nouvel usage des données « sociales »	251
2.3. Qu'importe le fan, pourvu qu'on ait le prospect : le retour en force du discours marchand	256
2.4. Et le community management, dans tout ça ?	259
2.5. Des « animateurs de communautés » privés de leurs principales prises	262
Conclusion du chapitre	264
Conclusion de la deuxième partie	266
TROISIÈME PARTIE. LE COMMUNITY MANAGEMENT FACE À SES PRESCRIPTEURS	268
CHAPITRE 8. DE L'ÉVANGÉLISATION DES PRESCRIPTEURS À LA « DIGITALISATION » DES ORGANISATIONS	270
1. Des acteurs à la recherche de prises sur les organisations	272
1.1. Évaluer les prescripteurs de l'activité : une typification en termes de maturité	272
1.2. Un « devoir » professionnel unanimement partagé	275
1.3. Internaliser pour mieux piloter : le passage chez l'annonceur comme promotion ?	278
1.4. Un transfert de connaissance au service du partage des représentations	280
2. Produire des comptes rendus qui permettent de (se) rendre compte	281
2.1. L'incommensurabilité de l'activité des fans, ou l'épineuse question du retour sur investissement	282
2.2. Bricoler avec les métriques du web social : l'exemple du taux d'engagement	285
2.3. Dé-financiariser le retour sur investissement de la communication « sociale » ?	288
2.4. Chiffrer (l'activité) n'est pas déchiffrer (sa valeur)	290
3. Le community manager sur le chantier de la « digitalisation » des entreprises	292
3.1. La « socialisation » de la « culture d'entreprise », ou la distribution de la compétence communicationnelle	293
3.2. Une injonction à communiquer élargie à l'ensemble de l'organisation	295
3.3. ... au prix d'une dilution du community management ?	299
Conclusion du chapitre	302
CHAPITRE 9. L'ESPRIT DU COMMUNITY MANAGEMENT, OU L'EFFORT DE CONSTITUTION D'UNE DÉONTOLOGIE PROFESSIONNELLE	304
1. Défense et illustration de la dynamique communautaire	306
1.1. « Ce n'est pas la taille qui compte ! » : les prémices d'une déontologie professionnelle	306
1.2. Engagez-les, qu'ils disaient	310
1.3. En quête d'audience gratuite, ou comment sauvegarder la promesse du Social Media Marketing	312
2. Bonnes et mauvaises pratiques, une frontière ténue	315

2.1. L'enjeu de l'authenticité de la parole de marque	316
2.2. Le prix de l'engagement, ou comment attirer sans racoler.....	319
3. <i>Au cœur du microcosme du community management</i>	324
3.1. De la crise d'image à la crise d'identité	324
3.2. La menace de l'épuisement professionnel.....	328
<i>Conclusion du chapitre</i>	331
<i>Conclusion de la troisième partie</i>	333
CONCLUSION GENERALE.....	335
L'idéal conversationnel à l'épreuve des impératifs marchands.....	336
Un regard sociologique sur la gestionnarisation des liens.....	339
Espace public et espace marchand dans la société des calculs.....	341
Pour un community management non instrumental.....	343
BIBLIOGRAPHIE.....	346
<i>Références académiques</i>	346
<i>Corpus de textes des acteurs étudiés</i>	367
ANNEXES	370
<i>Annexe I : Articles de presse et de blogs cités</i>	370
Articles de presse anglophones.....	370
Articles de presse francophones.....	371
Pages et articles de sites et blogs anglophones.....	375
Pages et articles de sites et blogs francophones.....	377
Études de marché et guides de bonnes pratiques	383
<i>Annexe II : Liste complète des entretiens</i>	386

INTRODUCTION GENERALE

LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE FORME DE COMMUNICATION DE MARQUE

Le 10 novembre 2012, la marque française de grande distribution Monoprix publie sur sa page Facebook l'image d'un flacon de shampoing sur l'étiquette duquel est écrit « La communauté prend du volume », accompagnée de la phrase « 400 000 fans. Merci à tous. » Cette publication récolte 3 200 mentions « J'aime » (*like*), est partagée plus de cent fois par des utilisateurs de Facebook, et reçoit soixante commentaires dans les jours qui suivent. Le visuel a été élaboré selon toute vraisemblance par une agence conseil en communication, et la rédaction du texte a mobilisé des professionnels de la publicité, tels qu'un concepteur-rédacteur et un graphiste. La mise en ligne quant à elle, ainsi que la réponse à un certain nombre de commentaires publiés par des internautes, est le fait du *community manager* de la marque. Mais que recouvre cette gratitude publiquement exprimée par une entreprise à l'égard de ses « fans » numériques agrégés en « communauté » ? Quels enjeux sont rattachés à la production et à la mise en visibilité de ce type de métriques ? De quelle forme de communauté est-il question sur les espaces de marque du « web 2.0 » ?

Cette thèse vise précisément à comprendre ce qu'est le travail d'animation de communautés de marque en ligne, ainsi qu'il est effectué en France depuis un peu moins d'une dizaine d'années par les acteurs qui en font profession en revendiquant un savoir-faire particulier en matière de prise de parole et de gestion des interactions en ligne. Elle entreprend de décrire l'activité de développement de relations entre les organisations¹ et leurs publics au moyen des plateformes numériques du web dit « social » (ou « participatif »), couramment qualifiées de médias sociaux², dans un contexte marqué par le renforcement du discours sur le « virage numérique » que les entreprises, mais aussi les administrations – jusqu'au sommet du

¹ Au fil du travail, j'emploierai régulièrement la notion d'*organisation* pour qualifier l'ensemble des institutions, marchandes et non marchandes, dont j'étudie les formes d'utilisation des plateformes numériques d'échange d'information et de contenu.

² Je prends le parti d'utiliser cette appellation, qui, bien que pléonastique, a le mérite de souligner la dimension centrale de la publication et du partage de contenus, et d'éviter la confusion que génère le recours à l'expression « réseaux sociaux ». Comme le relève, non sans humour, M. Grossetti, qualifier ces dispositifs de *réseaux sociaux* contribue en effet à priver « les malheureux analystes de réseaux » de leur « expression savante, plus ou moins stabilisée après de longues années de recherches et de débats », en la réduisant à un dispositif technique (Grossetti, 2014 : 189).

gouvernement³ – sont appelées à amorcer sous peine de perdre le contact avec leurs clients et usagers. Quelle est alors cette nouvelle forme d’intermédiation dont les community managers (abrégés CM par la suite) sont devenus les opérateurs ? Que performe-t-elle dans les organisations à mesure qu’elle s’y déploie ? Est-elle susceptible de s’imposer durablement en tant que modalité de construction et de gestion du lien entre entreprises et marchés ?

En s’intéressant à ces questions, cette recherche souhaite proposer une analyse pragmatique de la *domestication du web social par les entreprises*, au moyen d’une étude rigoureuse des promesses du community management de marque et de leur mise en pratique. Pour ce faire, je m’attache à étudier le travail des individus dont la mission consiste à interagir sur et avec des collectifs d’internautes, mais aussi des usagers individuels d’Internet, pour le compte de diverses organisations. Je montrerai ainsi que le community management, théorisé pour partie par une doctrine très élaborée, n’existe cependant très largement qu’à travers sa pratique. L’activité des CM est en effet sujette à un certain nombre de tensions qui mettent à l’épreuve et permettent de reconsidérer les discours génériques sur l’usage du numérique par les organisations à des fins de contrôle du comportement des clientèles.

Depuis la création du site de *microblogging* Twitter et l’ouverture du site de réseau social Facebook au grand public, en 2006, les entreprises ont massivement investi dans le déploiement d’une « présence sociale » sur ces plateformes majeures du web, afin d’accroître leur notoriété. Les comptes Twitter et pages Facebook offrent la possibilité à toute organisation de créer un espace de mise en visibilité pour y exposer publiquement son actualité et y dialoguer avec les internautes, lesquels sont invités à cliquer sur les boutons « Suivre » (*follow*) et « J’aime » (*like*) leur permettant d’être informés des publications de l’organisation en question, tout en y affichant leur attachement en devenant respectivement « *followers* » et « fans ». La publication et le partage de contenus de marque côtoient désormais en quantité industrielle les messages des individus, dont le cercle de sociabilité a été conduit à s’ouvrir aux personnes morales autant que physiques. Sous la pression conjuguée du développement saisissant des usages de ces plateformes numériques, et d’un certain nombre de prophéties marketing au sujet des opportunités marchandes que celles-ci véhiculent, les annonceurs ont commencé à y voir un dispositif de communication

³ *Le Parisien*, « Fleur Pellerin à la Culture, armée pour négocier le virage numérique » (26 août 2014), URL = <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-politique/fleur-pellerin-a-la-culture-armee-pour-negocier-le-virage-numerique-26-08-2014-4088427.php>

promotionnelle à bas coût, offrant le double avantage d'un renouvellement des relations publiques et de la gestion de la relation client, sur un mode conversationnel associé aux idéaux de la transparence et de l'immédiateté. Pour comprendre cette conjonction du « web 2.0 », indifféremment qualifié de web participatif ou social, et des aspirations des entreprises, il faut tenir compte d'une part de la croissance phénoménale des investissements publicitaires en ligne, et d'autre part de la relecture marchande du fait communautaire par le marketing.

Internet, le terreau fertile d'un remodelage publicitaire

L'engouement des annonceurs pour le web social procède de la rencontre de deux tendances opposées, qui s'articulent autour de la notion de communauté en ligne. D'un côté, la publicité et le marketing connaissent depuis les années 1980 une crise d'image qui se renforce avec Internet et se traduit par un rejet plus ou moins marqué des contenus publicitaires de la part des internautes. Ce rejet se mesure notamment par les taux de clics extrêmement bas sur les bannières publicitaires, et par les très nombreux échanges d'avis en ligne au sujet des produits consommés⁴. D'un autre côté, les échanges d'informations et de contenus entre internautes sont associés aux valeurs de l'horizontalité, de l'authenticité et de la spontanéité, en opposition directe au discours vertical (*top-down*) et à sens unique des entreprises. C'est en quête d'une « nouvelle publicité », et plus largement d'une nouvelle forme de relation aux internautes, que les entreprises ont commencé à coloniser la Toile.

D'après le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC), les investissements publicitaires en ligne, freinés momentanément au tout début des années 2000 par l'éclatement de la bulle Internet, reprennent massivement dès 2002, et atteignent 10,5 milliards de dollars au niveau mondial en 2003. En France, au même moment, les annonceurs dépensent quelque 464 millions d'euros sur Internet, selon TNS Media Intelligence, soit 50 % de plus qu'en 2002. Dix ans plus tard, en 2014, le marché mondial de la publicité en ligne pèse 145 milliards de dollars en matière d'investissements, ce qui correspond à 26 % des dépenses publicitaires globales. Les investissements sur les médias sociaux atteignent quant à eux la somme de 17,7 milliards de

⁴ Le *Global Online Consumer Survey*, une vaste enquête menée par le cabinet d'études de marché Nielsen auprès de 25 000 internautes dans 50 pays, révèle ainsi en 2009 que les consommateurs accordent nettement plus de confiance à des personnes qu'ils connaissent (90 %), et aux avis d'autres internautes (70 %), qu'aux publicités diffusées à la TV, à la radio ou dans la presse, et surtout qu'aux liens sponsorisés (41 %) et bannières publicitaires en ligne (33 %). Source : <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2009/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most.html>

dollars, soit 12 % du total des dépenses en ligne⁵. La tendance est relativement comparable en France, toutes proportions gardées. L'*Observatoire de l'e-publicité*, mené depuis 2008 par PwC pour le Syndicat des régies Internet (SRI), en partenariat avec l'Union des entreprises de conseil et achat média (Udecam), indique que le marché français de la publicité numérique pèse 3 milliards d'euros en 2014, Internet devenant cette année-là « le 2^e média investi » par les annonceurs, derrière la télévision. Les dépenses en ligne des annonceurs français représentent désormais 25 % de la totalité des investissements média. Sur les médias sociaux, la publicité est également en pleine croissance, et atteint 7 % des dépenses numériques globales⁶. C'est que la publicité s'est bel et bien transformée à mesure qu'elle a envahi le web. Le format vidéo, la publicité sur mobile et le *native advertising*, soit un message publicitaire intégré au contenu éditorial, ont particulièrement contribué à favoriser une forme d'acceptation des contenus de marque en ligne, manifestée par leur partage massif de la part des internautes, et par des temps de visionnage en hausse.

La mobilisation des outils du web social par les entreprises est intimement associée à ce renouveau des formats publicitaires. Sur Facebook, l'apparition des pages de marque est concomitante du développement d'un modèle publicitaire, fournissant aux annonceurs la possibilité de promouvoir financièrement leurs contenus pour en améliorer la visibilité et, partant, la diffusion par leurs « fans ». Le lancement des *fan pages*⁷, fin 2007, est largement salué par la presse économique. L'hebdomadaire américain *BusinessWeek* y voit une « nouvelle ère pour la publicité »⁸, tandis que *The Wall Street Journal* présente Facebook comme « l'ami du *marketer* »⁹, auquel la plateforme offre de nouvelles possibilités de « cultiver des relations avec les clients », ainsi que des modalités innovantes d'achat d'espace à l'intention d'une audience ciblée. Twitter suit progressivement le même mouvement, en introduisant en 2010 les *tweets* « sponsorisés » (*promoted tweets*), permettant aux annonceurs de procéder à un achat de mots-clés, à l'image des *AdWords* de Google. L'entrée en Bourse de Facebook en mai 2012, sur une valorisation record de 104 milliards de dollars, qui s'accompagne d'un enrichissement conséquent des solutions publicitaires, cimente le

⁵ Source : <http://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Spending-Hit-2368-Billion-Worldwide-2015/1012357>

⁶ Source : <http://www.sri-france.org/etudes-et-chiffre-cles/observatoire-de-le-pub-sri/>

⁷ Apparues en novembre 2007, les *fan pages* sont remplacées au début de l'été 2010 par les pages de marque (*brand pages*), et le bouton « *like* » permettant de s'y abonner se substitue au bouton « *be a fan* ».

⁸ *BusinessWeek*, « Facebook Declares New Era for Advertising » (6 novembre 2007), URL = http://www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2007/11/facebook_declar.html

⁹ *The Wall Street Journal*, « Facebook, a Marketer's Friend » (27 novembre 2007), URL = <http://www.wsj.com/articles/SB119612078598804556>

caractère incontournable de la plateforme. Le fondateur et CEO du mastodonte du web social, Mark Zuckerberg, annonce fièrement au mois d'octobre 2012 le chiffre d'un milliard d'utilisateurs actifs de son service. Portée par l'essor de la publicité sur mobile, la plateforme devient en 2013 le deuxième support publicitaire en ligne, derrière Google mais devant Yahoo!, et occupe une place de choix parmi les géants de l'économie numérique regroupés sous l'acronyme GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), dont la valorisation boursière dépasse en 2015 celle du CAC40¹⁰.

En matière de présence des entreprises sur le web social, le *Global Social Media Check-Up* mené par l'agence internationale Burson-Marsteller indique qu'en 2012, 82 % des plus grandes firmes du monde possèdent un compte Twitter, et 74 % une page Facebook (contre respectivement 65 % et 54 % en 2010)¹¹. Dans le cas de la France, l'enquête de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) sur les TIC et le commerce électronique révèle qu'en 2013, 65 % des entreprises d'au moins 10 personnes disposent d'un site Internet ou d'une page d'accueil web, et que 20 % d'entre elles possèdent un compte sur au moins un média social. Cet usage est deux fois plus fréquent (43 %) au sein des sociétés d'au moins 250 personnes. Les principales raisons invoquées à cette présence sont le développement de l'image de marque (84 %) et la prise en compte des avis des clients (58 %)¹². Enfin, le baromètre « Des médias sociaux au *Social Business* », publié en 2014 par l'agence de communication Idaos, basé sur les réponses de près de 200 dirigeants français de PME et de grandes entreprises, affirme que « les entreprises misent de plus en plus sur le marketing par les médias sociaux », tout en pointant du doigt un « fossé entre l'ambition et l'organisation [interne] »¹³. De fait, si la notion de « *Social Media Marketing* » est sur toutes les lèvres depuis une demi-douzaine d'années, sa mise en œuvre ne va pas sans bousculer les routines organisationnelles des entreprises. Les appels au dialogue avec les internautes organisés en « communautés », qui se diffusent en France dans la presse spécialisée du marketing à partir de 2008-2009, pointent par ailleurs du doigt une acception inédite de l'épithète communautaire.

¹⁰ *Les Échos*, « Google, Apple, Facebook et Amazon affolent la Bourse » (23 juillet 2015), URL = http://www.lesechos.fr/23/07/2015/lesechos.fr/021224804509_google--apple--facebook-et-amazon-affolent-la-bourse.htm

¹¹ L'étude porte sur la liste *Fortune Global 100*, dressée par le magazine économique *Fortune*, qui classe les plus grandes entreprises en fonction de leur chiffre d'affaires. Source : <http://sites.burson-marsteller.com/social/Presentation.aspx>

¹² Source : <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1495/ip1495.pdf>

¹³ Source : <http://fr.slideshare.net/idaos/barometre-annuel-volet2impactorganisationnel>

Des entreprises appelées à séduire les communautés

La notion d'animation de communautés en ligne, théorisée outre-Atlantique dès la fin des années 1990, attire l'attention sur l'ambivalence historique et culturelle de ce concept aux contours fuyants. Il faut se souvenir, en premier lieu, que le débat sur ce qu'est une communauté et les controverses sur l'étiologie du lien communautaire sont aussi vieux que la sociologie elle-même (Wellman et Gulia, 1999). Depuis l'ouvrage fondateur de Ferdinand Tönnies (1887) sur les idéaux-types de la *Gemeinschaft* et de la *Gesellschaft*, et sa dispute avec Émile Durkheim (1889) sur les motifs de la transition d'une configuration à l'autre, le concept de communauté est couramment opposé à celui de société. Selon cette dichotomie classique, la communauté – collectif quasi mythique où l'entraide et le soutien moral inconditionnels règnent en maîtres – est le propre des clans et des villages, tandis que la société caractérise les états modernes et capitalistes, où la quête du profit individuel l'emporte sur la solidarité. Particulièrement prégnante aux États-Unis, cette conception du fait communautaire souligne en second lieu une divergence importante dans l'acception culturelle du terme et de sa dimension normative, entre les contextes anglo-saxon et français. Le succès des *Community Studies*, dans la foulée des *Urban Studies* de l'École de Chicago, reflète l'importance accordée à ce concept par la culture anglophone dans l'étude du changement social. Pour le dire vite, la *community* y est synonyme de société civile, et désigne l'organisation des relations au niveau local. Dans son ouvrage sur le travail bénévole, Maud Simonet fait part de sa surprise à l'égard de l'omniprésence de l'expression « rendre à la communauté » (*give back to the community*) dans le propos des acteurs associatifs américains, dont l'équivalent français le plus proche (« donner à la société ») révèle le statut de « code culturel » de l'expression anglo-saxonne, la double opposition des termes mettant au jour « deux éthiques civiques du travail » (Simonet, 2010 : 60), et plus largement deux formes de relation à l'environnement local au regard de la société¹⁴. Alors que dans le contexte américain la référence à la communauté exprime régulièrement une nostalgie à l'égard d'un déclin de la solidarité (Putnam, 2000 ; Warren, 2001), le « communautarisme » est davantage conçu en France comme « source potentielle d'une mise en péril de l'ensemble social de la République » (Schrecker, 2009 : 49). Dans tous les cas, le concept reste éminemment flottant

¹⁴ Dans le même ordre d'idées, la figure anglo-saxonne du *community organizer*, chargée d'orchestrer la vie associative et de réguler les conflits dans un quartier, ne correspond que très imparfaitement à la fonction de « médiateur urbain » ou d'éducateur de rue telle qu'elle existe en France.

dans les travaux sociologiques, et dépend fortement de la subjectivité du chercheur qui l'emploie¹⁵.

Le débat sur l'ontologie du fait communautaire est renouvelé depuis le milieu des années 1990 par le développement d'Internet. Aux États-Unis surtout, la tradition sociologique conduit à la mise en œuvre d'efforts théoriques majeurs pour affirmer l'existence de phénomènes communautaires en ligne, au prix du renoncement à la référence à l'ancrage local pour concentrer l'analyse sur la densité des interactions (Wellman *et al.*, 1996 ; Brint, 2001). Les travaux français, qui émergent vers le début des années 2000 dans le sillage des études anglo-saxonnes, évitent prudemment pour la plupart le débat sur ce qui fait communauté (pour une exception, voir Gensollen, 2004, 2006), et s'inscrivent directement dans des recherches de terrain méthodologiquement fécondes sur l'appropriation et les usages des dispositifs participatifs du web (Beuscart, 2002, 2008 ; Beuscart *et al.*, 2009 ; Cardon, 2006 ; Levrel, 2006). Ils ont en commun de souligner la plasticité du phénomène, caractérisé par des formes d'engagement faibles et hétérogènes (Aguiton et Cardon, 2007 ; Demazière *et al.*, 2011). En tout état de cause, le terme devient rapidement un mot à la mode (*buzzword*), et se voit récupéré par le marketing comme une alternative aux opérations de segmentation du marché¹⁶.

À de rares exceptions près, les travaux du marketing consacrés à la promotion du fait communautaire remontent rarement jusqu'à Tönnies et Durkheim. Ils s'appuient davantage sur une relecture de certains travaux sociologiques consacrés à la postmodernité (au premier rang desquels les écrits contestés de Michel Maffesoli), pour vanter l'apparition d'une sociabilité en « tribus » qui se décline dans les pratiques de consommation. C'est par ce prisme que les conversations entre internautes, qui concernent entre autres les entreprises dont ils achètent les biens et services, sont considérées comme formant des communautés, dont les énoncés critiques s'avèrent dangereux pour l'image des marques, leur e-réputation (Poncier, 2009). Les premières recherches en marketing portant sur cet enjeu insistent sur la nécessité, pour les entreprises, de tenir compte de l'expressivité des consommateurs afin de transformer

¹⁵ « Chaque sociologue élabore sa propre idée de ce en quoi consiste la communauté, qui reflète fréquemment son opinion sur ce en quoi elle *devrait* consister. », notent Bell et Newby (1971 : 27, in Schrecker, 2007 : 60).

¹⁶ « The term community has lost much of its meaning in western culture because the discourse about it tends to be totalizing. Community is a political, cultural, economic, and technical buzzword. (...) In business, community is a marketing strategy – it is about audience demographics and market segmentation. » (Fernback, 2007 : 52).

la *menace* qu'elle représente en une *opportunité* de mieux comprendre leurs attentes, en prenant activement part à leurs conversations (Cova et Carrère, 2002).

Si la notion de « communauté en ligne » a accompagné tout le développement d'Internet (Flichy, 2001a ; Turner, 2005, 2012), celle de « communauté de marque », synonyme d'un collectif regroupant les consommateurs les plus « enthousiastes » et « fidèles » des produits d'une marque, est formalisée à l'aube du XXI^e siècle (Muniz et O'Guinn, 2001). La fusion des deux termes est corrélative à l'expansion des principales plateformes informatisées d'échange de contenu. Parallèlement à la croissance des investissements publicitaires en ligne, le concept de communauté fait ainsi l'objet d'une redéfinition stratégique qui l'érige en nouvelle donnée construite de l'environnement des entreprises. Tirer profit de l'expressivité numérique des « fans » en ligne, valoriser leur « engagement » envers la marque et les traiter comme des « ambassadeurs » de son offre, sont devenus les mots-clés de cette refonte du marketing qui a concouru à introniser la figure du community manager (littéralement *gestionnaire de communauté*) comme intermédiaire privilégié d'une relation de service ancrée sur les dispositifs participatifs d'Internet.

Les habits neufs de l'intermédiation marchande

Le community management se cristallise vers le milieu des années 2000 comme une réponse à la prétendue « prise de pouvoir » des consommateurs connectés sur la réputation des marques, qu'il entreprend de contrebalancer en développant des prises permettant aux organisations de s'immiscer dans les conversations dont elles sont l'objet, et d'en influencer le cours. La rhétorique, pour le moins surprenante, consistant à considérer le client comme un « fan » des produits qu'il consomme (et respectivement le fan comme un consommateur en puissance), constitue un prolongement direct des efforts menés dès les années 1980 par les professionnels du marketing pour conférer un statut culturel aux marques et à la publicité¹⁷. Elle caractérise un nouveau processus en matière de disciplinarisation de l'économie de marché (Cochoy, 1999, 2002a et b), par lequel le consommateur est appréhendé en sa qualité d'internaute volubile, en interaction constante avec d'autres internautes, qu'il s'agit de séduire et de fidéliser en diffusant à son intention des messages attractifs et amusants, et plus encore

¹⁷ Dont atteste notamment, en France, le succès de la première « Nuit des publivores » organisée à Paris en 1981, et de l'émission télévisée « Culture Pub » diffusée à partir de 1986 sur la chaîne Paris Première puis sur M6.

en conversant avec lui. Le client-en-tant-que-fan opère de fait un glissement diffus des figures du consommateur et du client, considérés moins comme des cibles statiques de campagnes publicitaires que comme des partenaires, des complices, coproducteurs d'une communication enrichie d'adjectifs tels que « horizontale », « humaine » et « engageante ». L'engagement conversationnel est le mot d'ordre du community management, dont les acteurs cherchent à faire émerger le public qu'ils tentent de faire agir en faveur de l'organisation qu'ils représentent. Ce faisant, le community management entérine un « nouveau mythe économique », caractérisé par « l'affaiblissement du pouvoir “corporate” » face à l'« empowerment des consommateurs, *prosumers* organisés en communautés », capables de « faire et de défaire les marques et les produits en un rien de temps » (Mellet, 2009 : 269).

C'est ce double mécanisme de la relecture marchande des collectifs en ligne et de la visée stratégique de leur administration que je souhaite questionner, au prisme de la fonction de CM. Alors que les recherches sur les usages individuels et collectifs des dispositifs conversationnels du web sont légion depuis une quinzaine d'années, l'étude de leur mobilisation par les organisations est encore balbutiante. Mon enquête entend contribuer de ce fait à la compréhension d'un phénomène en rapide progression, porté par un déferlement d'ouvrages de marketing destiné à en exalter les vertus. De l'idéalisme des fondateurs de la communication assistée par ordinateur, prédisant l'avènement de communautés de partage organisées non plus en fonction de la localisation géographique de leurs membres mais selon leurs intérêts communs (Licklider et Taylor, 1968), aux manuels les plus récents expliquant « comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques » en leur donnant accès à des « expériences extraordinaires » sur des médias sociaux tels que Facebook et Twitter (Chéreau, 2010), la notion a pris une coloration commerciale évidente. Elle mérite d'autant plus d'être questionnée, qu'elle apparaît parfaitement naturalisée dans le discours du marketing, alors même que l'observation de l'activité professionnelle des CM révèle des difficultés considérables à la « fédérer », voire la « créer », et l'administrer conformément aux attentes des organisations.

Un élément fréquemment oublié par les participants au débat sur la communauté en ligne est précisément celui de la place qu'y occupe le phénomène marchand. Si l'on revient aux origines du concept, et à l'opposition entre une lecture individualiste et holiste du changement social qui sous-tendait le débat entre Tönnies et Durkheim, on s'aperçoit que le premier insiste sur l'action de la catégorie sociale des « commerçants », à laquelle il attribue

explicitement la raison de la transition de la communauté à la société¹⁸. Cette mise en perspective historique soulève la question de l'impact de la logique commerciale sur la dynamique communautaire, soit la manière dont le modèle d'organisation communautaire est potentiellement mis à mal par le développement d'une relation marchande¹⁹. Les communautés de marque sont-elles solubles dans le marché ? C'est l'interrogation à laquelle se heurte quotidiennement l'activité professionnelle des CM, chargés de « faire tenir » les collectifs en ligne rattachés à l'entreprise sur les espaces numériques qu'ils régissent.

L'ontologie de la communauté de marque écartelée entre deux discours

En octobre 2014, l'émission télévisée *Envoyé Spécial* consacre un numéro aux « Manipulations sur le Net », qui traite notamment la question des métriques du web 2.0. « YouTube, Facebook, Twitter : les compteurs des réseaux sociaux sont devenus le Graal des artistes, mais aussi des hommes politiques, et des marques. Ces chiffres sont synonymes de popularité, d'influence et de vente. Mais quel crédit accorder à ces baromètres de la notoriété ? (...) Peut-on truquer ces chiffres pour manipuler l'opinion, les électeurs ou les consommateurs ? », demande la présentatrice en guise d'introduction²⁰. L'émission aborde frontalement le phénomène de l'achat de fans sur Facebook, de *followers* sur Twitter et de vues sur le site de partage de vidéos YouTube, qui a pris des proportions considérables, et questionne l'essor des « fermes de clics » (*click farms*) mobilisées pour gonfler les compteurs des plateformes d'échange de contenu²¹. Elle se penche également sur d'autres méthodes douteuses de certains annonceurs, tel que le statut ambigu des billets de blogs « sponsorisés », écrits laudatifs au sujet de produits de consommation dont les auteurs sont rémunérés, parfois en secret, pour leur valeur publicitaire²². Le questionnement d'*Envoyé Spécial* est révélateur à

¹⁸ Pour Tönnies, « c'est l'action conjuguée des commerçants poursuivant individuellement leurs affaires qui rend compte de la genèse de la société » (Mesure, 2013), cette dernière étant conçue comme « une association entre individus indépendants (...) où chacun négocie pour son propre avantage. » (Schrecker, 2009 : 33).

¹⁹ La recherche menée par J.-S. Beuscart sur le système d'échanges de fichiers musicaux en ligne Napster montre bien que « la mise en place d'un modèle économique viable ne peut se faire sans transformer l'organisation du système lui-même » (Beuscart, 2002 : 478).

²⁰ Source : http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/envoye-special/manip-sur-le-net_727555.html

²¹ Le quotidien britannique *The Guardian* évoque déjà en 2013 l'ampleur de ce *business* de l'ombre dans des pays tels que le Bangladesh, lequel « serait devenu le leader mondial de la fabrication de popularité en ligne » selon l'enquête d'*Envoyé Spécial*. Source : <http://www.theguardian.com/technology/2013/aug/02/click-farms-appearance-online-popularity>

²² Cf. *Influencia*, « La blogosphère libre existe-t-elle encore ? » (5 août 2013), URL = http://www.influencia.net/fr/actualites/in_media.revue-influencia-blogosphere-libre-existe-t-elle-encore.3500.html

double titre des interrogations et des soupçons qui pèsent sur les pratiques numériques des annonceurs. Il démontre l'intérêt grandissant d'une partie de l'opinion publique pour les procédés plus ou moins frauduleux de certains utilisateurs du web social, tout en illustrant une inflexion notable du discours journalistique au sujet de la communication de marque au moyen des plateformes numériques. Globalement élogieuse à l'égard de l'émergence du community management entre 2010 et 2012, la couverture médiatique du phénomène – en particulier par la presse nationale – tend à se teinter de méfiance à l'égard des opérations de gonflement de l'audience et de détournement promotionnel de contenus éditoriaux, auxquelles se livrent nombre d'annonceurs. Les controverses que soulèvent ces pratiques ne sont pas anodines pour l'activité de community management. Lorsque les fans de la page Facebook d'une marque française proviennent majoritairement d'Asie, quel est leur rapport à cette marque, et à la notion de clientèle ? Et comment parler d'humanisation de la communication et de personnalisation de la relation client, quand les indicateurs d'efficacité se concentrent sur la mesure de la taille de l'audience ? Enfin, si le qualificatif d'« ambassadeur de marque » se réduit à la désignation du blogueur « influent » ou du « fan » superficiel dont l'« engagement » est guidé par la seule perspective d'une récompense, quelle est la valeur de l'implication de ces internautes dans la co-création du discours promotionnel ? Ces questions représentent autant de problèmes professionnels que les CM sont chargés de résoudre, et que la rhétorique présidant à leur intervention tend à éluder.

De fait, l'ontologie de la communauté de marque donne lieu à deux types de discours antagonistes, qui s'articulent sur deux rapports opposés aux métriques du web social. Le premier est celui du marketing, largement relayé par la presse spécialisée, qui défend l'existence naturelle de communautés en ligne et promeut leur alignement non problématique sur les intérêts et les besoins des entreprises. De ce point de vue, les métriques des plateformes sont comparables aux indicateurs de performance usuels du marché de la publicité, et permettent sans difficulté majeure de quantifier le lien entre l'entreprise et ses publics numériques, parmi lesquels il s'agit d'identifier et d'enrôler par différents dispositifs d'incitation des « ambassadeurs », porte-paroles fervents du discours de leurs marques fétiches. Le second discours, porté d'abord par des chercheurs en sciences sociales, et plus récemment par les médias généralistes, considère au contraire la communauté de marque comme un pur artefact marchand, et dénonce les opérations de détournement des métriques à des fins commerciales. Tandis que le marketing vante à grand renfort d'études de marché l'émergence d'une culture collaborative nourrie de créativité de masse et peuplée

d'organisations transparentes à l'écoute de leurs usagers finement qualifiés pour être mieux satisfaits, un nombre croissant d'observateurs voit dans ces pratiques un habillage « socialement acceptable » d'une logique marchande insidieuse qui envahit jusqu'à la sociabilité ordinaire au moyen d'une novlangue (*newspeak*) orwellienne, déployée par les gourous de la gestion pour subsumer le collectivisme sous une culture marchande hégémonique (Van Dijck et Nieborg, 2009).

En France, la sociologie semble relativement divisée sur la question, saluant d'un côté une démocratisation des compétences d'évaluation et l'accès du jugement amateur aux arènes publiques (Flichy, 2010), et considérant de l'autre que les sollicitations répétées à l'expressivité et à la créativité ont la consonance d'« un slogan destiné à parer des habits de la communauté de passionnés un intérêt plus commercial pour les traces laissées par les internautes » (Pasquier, 2014 : 22). Les traces des pérégrinations en ligne se voient en effet de plus en plus appréhendées à l'aune des « *big data* » qu'elles constituent, soit des masses de données mises au service d'un ciblage publicitaire de plus en plus personnalisé (boyd²³ et Crawford, 2012 ; Turow, 2012 ; Cardon, 2015). Dans cette perspective, la notion de « communauté » pose question, pour ne pas dire plus. Désignant un collectif incertain, prétendument composé de clients-en-tant-que-fans, elle ne serait rien de plus qu'une opération discursive par laquelle les professionnels des sciences de gestion rebaptisent des parts de marché, sollicitées sous l'égide de la « mise au travail » des consommateurs (Dujarier, 2008 ; Tiffon, 2013). *Quid*, dès lors, de son animation par l'étrange travail d'intermédiation du community management ? Celui-ci est-il un « Cheval de Troie marketing » instrumentalisant le lien social sur des espaces conçus avant tout comme un support à la sociabilité des internautes, ainsi que le suggèrent les premiers travaux de sciences de l'information et de la communication sur le sujet (Stenger et Coutant, 2011) ? Faut-il y voir une nouvelle modalité de manipulation de masses de citoyens crédules que le discours sur la communauté réduit à leur facette consumériste ? Porte-t-il, à son insu peut-être, les habits du « nouvel esprit du capitalisme » dont les sciences sociales entendent réarmer la critique (Boltanski et Chiapello, 1999) ? Il apparaît à tout le moins tiraillé entre deux destins professionnels distincts, celui du marketing communautaire, qui cherche à se faire une place dans l'entreprise, et celui de sa

²³ A l'instar de la majorité des chercheurs qui citent les travaux de danah boyd, j'ai choisi de respecter le choix de la chercheuse américaine d'écrire son nom en minuscules (cf. <http://www.danah.org/aboutme.html>).

critique, selon laquelle il ne serait rien de plus qu'un *bullshit job*²⁴, un « travail à la con » caractérisé par son inutilité.

UNE SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE DU COMMUNITY MANAGEMENT DE MARQUE

Parti pris de cette thèse, il n'est pas question ici de postuler l'existence ou non de communautés de marque en ligne, mais au contraire d'observer comment des acteurs se débattent pour les faire advenir, les contrôler et les aligner sur les attentes des entreprises, c'est-à-dire de les considérer comme une catégorie endogène de leur pratique professionnelle. Ma thèse entend éviter à la fois le registre substantialiste du discours marketing au sujet de la réalité des collectifs en ligne et de la capacité des organisations à les faire agir en leur faveur, et le discours critique de sa dénonciation radicale, pour aller voir sur le terrain ce que recouvre concrètement le fait de travailler avec ces collectifs flous et fuyants. Conduite dans une perspective de sociologie pragmatique attentive aux discours des acteurs étudiés, à leur mise en œuvre en situation et à leurs effets sociaux (Barthe *et al.*, 2013), cette étude cherche à montrer que le community management se comprend d'autant mieux qu'on l'appréhende en actes, à partir de son mode d'existence dans l'activité quotidienne des CM. Elle s'attache à observer les difficultés auxquelles se heurte l'activité, à décrire les stratégies mises en œuvre par les acteurs de cette profession naissante pour y faire face, et à analyser leurs efforts pour agir sur l'image numérique des organisations.

Dans cette optique, une place importante sera accordée à la parole des acteurs et à leurs actions concrètes, afin d'aménager au lecteur un accès direct aux observations empiriques, tout en veillant à ne pas « effacer les données » au profit des seules interprétations du chercheur à leur sujet (Ogien et Quéré, 2005 ; Rémy, 2009). Engagés dans une activité d'élaboration et de gestion d'une forme particulière de lien, les CM agissent en « porte-paroles », fournissant aux internautes « des moyens d'action et d'expression » (Dubuisson-Quellier, 1999) envers les marques qu'ils représentent, au travers de « dispositifs de captation » (Cochoy, 2004) qui prennent appui sur des dispositions prêtées au public visé, en l'occurrence la propension des « fans » à commenter et partager les contenus publiés par les marques. Ces acteurs s'insèrent dans le marché émergent du *Social Media Marketing* en

²⁴ J'emprunte l'expression à l'anthropologue et essayiste David Graeber, « On the Phenomenon of Bullshit Jobs » (17 août 2013), URL = <http://strikemag.org/bullshit-jobs/>

insufflant auprès des entreprises une démarche d'« attraction-fidélisation » (Cochoy, 2008) fondée sur l'interaction et la conversation avec les internautes. Ils contribuent ainsi à mettre en forme l'espace public élargi par les nouvelles possibilités d'expression du web (Cardon, 2008, 2010), en participant à un changement substantiel de la manière dont les individus et les organisations se comportent et communiquent les uns vis-à-vis des autres. Au travers du community management, les organisations mettent en œuvre, au même titre que les individus qu'elles cherchent à rassembler autour d'elles, un travail de *production de soi* (Granjon et Denouël, 2010 ; Cardon, 2015) qui passe par la mise en lumière d'attributs identitaires au moyen de formes d'écriture et d'éditorialisation conformes aux attentes (estimées) des publics visés.

Mon étude du community management se concentre sur le cas de la France. Les évolutions qui s'y observent s'ancrent dans la continuité du processus de rattrapage des économies européennes sur l'avance nord-américaine en matière de recherche et développement, et plus généralement d'innovation. Cependant, l'adaptation est aujourd'hui si rapide en matière d'économie numérique que la « frontière technologique », fixée historiquement par les États-Unis (Guellec, 2009), s'est largement estompée, le décalage entre ceux-ci et les pays européens n'étant plus que de quelques mois, voire quelques semaines. S'agissant plus spécifiquement de la communication de marque sur le web social, ce qui se donne à voir en France présente l'intérêt de ne pas se réduire à une simple projection de ce qui se passe outre-Atlantique, mais fait l'objet de procédures de traduction et d'appropriation liées aux spécificités de la société et de l'économie françaises. Nous verrons notamment que le secteur des services, particulièrement concerné, est souvent un « moteur » des dynamiques en cours. En tout état de cause, l'étude du cas français nécessite la mise en perspective avec les États-Unis, où s'élabore l'idée du community management de marque.

Explorer les médiations sociotechniques de l'activité

Cette fonction d'intermédiation fait face à une pluralité de défis, tant dans sa relation aux organisations, qu'il faut convaincre de la nécessité de cette forme de communication, associée à une certaine « perte de contrôle » de leur image de marque, que dans l'évolution incessante de l'architecture algorithmique des plateformes mobilisées, qui leur confère le statut de boîtes noires, et enfin dans la volatilité des usages des dites plateformes. Derrière le discours vantant

la relation im-médiate (au double sens temporel et technique) que le web participatif instaure entre les consommateurs et les entreprises, l'intervention des acteurs du community management vient démontrer qu'à la désintermédiation parfaite annoncée par l'Internet des origines (Flichy, 2001a) sont venus se greffer de nouvelles formes de médiations et de nouvelles catégories de médiateurs, « ces relais nécessaires qui font exister les choses (...), les services, les applications ou les usages » (Méadel, 2012 : 28). Nous observerons d'ailleurs que les dispositifs sociotechniques mis à disposition des organisations et des salariés qui en font usage, sont eux-mêmes des *acteurs*, et pas seulement des *outils* de la relation qu'ils introduisent. Il faut dès lors suivre cette « prolifération des médiateurs » (Hennion, 1993b), dans les pratiques, les objets et les instruments (Latour, 1994) pour comprendre ce qu'ils « modifient » au travers de leurs interventions et de leurs entrecroisements.

En matière de dispositifs, Facebook et Twitter constituent les principaux supports de l'activité. Disons-le d'entrée de jeu, tant par souci de rigueur épistémologique que pour s'épargner l'ire des acteurs, lassés de ce réductionnisme de sens commun : le community management ne se limite pas à l'animation d'une page Facebook. L'activité englobe une multitude de tâches, et mobilise bien souvent une kyrielle de dispositifs sociotechniques complémentaires. Pour autant, Facebook est à la fois l'outil sur lequel s'est cristallisée l'activité de community management telle qu'elle se laisse observer dans l'écrasante majorité des cas, et demeure aujourd'hui encore, avec Twitter, le principal levier d'exposition et d'interaction des organisations sur le web social, comme en attestent les premières recherches à ce sujet (Stenger et Coutant, 2011 ; Mellet, 2012). Cette plateforme concentre également la plupart des considérations des acteurs au sujet des mutations de leur activité professionnelle, et s'offre à ce titre comme la porte d'entrée la plus évidente dans le travail quotidien de l'animation de communautés de marque.

Afin de saisir les conséquences du fonctionnement de ces dispositifs numériques sur les pratiques étudiées, je m'appuie sur des travaux de sociologie des sciences et techniques et de sociologie de l'innovation, qui s'intéressent à la manière dont la conception des technologies repose sur un ensemble de choix, intégrés sous la forme de *scripts*, qui guident les possibilités d'usage (Akrich, 1987, 1993 ; Latour, 1996). Une telle approche se caractérise par un refus du déterminisme technique (selon lequel, dans le cas présent, l'existence de plateformes numériques ouvertes à la participation publique articulerait d'emblée des communautés d'internautes et des entreprises), tout en plaçant au centre du questionnement la matérialité

des artefacts sociotechniques et ses conséquences sur leur mobilisation (Jouët, 1993 ; Boczkowski et Lievrouw, 2008 ; Gane et Beer, 2008 ; Gillespie *et al.*, 2014). La question du classement et de l’affichage de l’information par les algorithmes du web, en particulier, ne saurait être sous-estimée dans mon étude. Particulièrement difficile à percer à jour, le fonctionnement d’un algorithme tel que l’*EdgeRank* (ou *News Feed Algorithm*), qui organise la mise en visibilité des contenus publiés sur Facebook, exerce une influence considérable sur l’activité des utilisateurs de la plateforme (Beer, 2009 ; Bucher, 2012 ; Cardon, 2015). Si mon enquête ne porte pas directement sur cette boîte noire, blâmée par les professionnels du web social pour son aspect « horriblement changeant et définitivement opaque »²⁵, elle vise en revanche à en décrire les incidences sur les routines professionnelles des acteurs étudiés, et la façon dont ces derniers y réagissent. Conformément aux principes de la sociologie des usages (Akrich, 1990 ; Denouël et Granjon, 2011 ; Mallard, 2011), elle entend observer « ce que les individus font des médias » plutôt que de spéculer sur « ce que les médias font aux individus » (Jouët, 2000 : 493), pour comprendre comment les innovations en matière de TIC s’inscrivent dans les pratiques des acteurs.

Ces artefacts sont d’autant plus contraignants pour les CM, que les grandes plateformes numériques n’anticipent pas leur activité, contrairement au moteur de recherche de Google vis-à-vis des *webmasters* en matière de référencement des sites web²⁶ (Cardon, 2013b). En d’autres termes, l’existence professionnelle des CM est d’autant plus problématique, que leurs principaux supports de leur activité, qui se veulent les seuls intermédiaires entre les entreprises et les internautes, ne leur attribuent aucun rôle spécifique dans leur maniement. Nous aurons pourtant l’occasion de voir que l’intense travail d’appariement effectué par les CM pour organiser la rencontre entre les internautes et les biens et services des entreprises qu’ils servent, permet d’interroger leur statut de nouveaux *professionnels du marché* (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000 ; Barrey *et al.*, 2000).

L’une des principales difficultés de l’étude de l’espace de pratiques du community management consiste en l’extrême diversité des trajectoires, des profils et des intitulés de poste des personnes se réclamant de ce titre. Le terme de « mouton à cinq pattes », qui revient

²⁵ *Slate.fr*, « Voici ceux qui contrôlent votre fil d’actualités Facebook » (18 janvier 2016), URL = <http://www.slate.fr/story/112681/qui-controle-ce-qui-apparaît-sur-votre-fil-facebook>

²⁶ Il est significatif que le Centre d’aide officiel de Google héberge une page de « Consignes aux *webmasters* » (<https://support.google.com/webmasters/answer/35769>), tandis que Facebook et Twitter ne proposent que des pages d’assistance *business*, délivrant des conseils relatifs à la création et au pilotage de campagnes publicitaires.

en boucle dans le propos des acteurs, indique assez clairement le flou qui caractérise les contours de la fonction de CM en France, située à la charnière de démarches de communication et de marketing tout en se heurtant aux registres d'évaluation de l'une à l'égard de l'autre. Je considère dès lors le community management de marque comme *l'activité des personnes chargées de représenter une marque ou un produit sur les plateformes numériques regroupées sous l'appellation de médias sociaux, et de susciter, au moyen d'un dispositif de captation interactif et conversationnel, une attitude de « sympathie agissante »²⁷ des internautes à l'égard de l'organisation incarnée*. Porte-parole et vigie des organisations sur le web, chargée simultanément de promouvoir une offre dans les méandres du web social, et de répondre à la demande ininterrompue d'informations des internautes, la figure du CM suscite de nouvelles attentes et des espoirs inédits en matière de communication promotionnelle et de gestion de la relation client, selon des grammaires divergentes et souvent antagonistes.

Cette activité fait depuis peu l'objet d'une reconnaissance professionnelle partielle, qui se mesure notamment à son inscription, en 2010, sur le Portail des métiers du web²⁸ et sur le site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC)²⁹. Elle est reconnue par Pôle Emploi³⁰ depuis novembre 2013, et a fait son entrée dans l'édition 2016 du dictionnaire Larousse de la langue française³¹. Pour autant, la pluralité des dénominations auxquelles elle donne lieu, et le fait qu'il s'agisse souvent d'un titre revendiqué qui ne correspond qu'imparfaitement à un cahier des charges prédéfini, rendent particulièrement sensible l'enjeu de la recension du nombre de CM en activité. De fait, personne ne semble être en mesure d'articuler un chiffre au sujet de cette population – qui semble tout de même compter aujourd'hui plusieurs milliers d'individus si l'on en croit les profils des sites de réseautage professionnel tels que Viadeo et LinkedIn³². Cette catégorie n'en est pas moins revendiquée par suffisamment d'individus pour

²⁷ J'emprunte l'expression à T. Viale (1997), qui l'emploie pour distinguer le travail des relations publiques (RP) de celui de la publicité commerciale, en soulignant la dimension humaine et relationnelle, en un mot « sociale » de la communication institutionnelle.

²⁸ <http://metiers.internet.gouv.fr/metier/animateur-de-communaute-community-manager>

²⁹ <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/community-manager>

³⁰ <http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-metier-de-community-manager-@/article.jspz?id=61584>

³¹ Elle y apparaît sous la définition suivante : *n.m.* (mot angl. « gestionnaire de communauté »). Personne dont le métier consiste à fédérer et animer des communautés d'internautes, pour le compte d'une entreprise, d'une marque, etc., dans le but d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser.

³² En février 2013, le directeur d'une agence de *Social Media Marketing* s'est livré à un exercice de recensement des CM au moyen d'une requête sur LinkedIn. Il obtenait 2 896 profils se réclamant de ce titre pour qualifier leur activité professionnelle en France (Source : <https://be-angels.fr/2013/02/13/y-a-t-il-une-penurie-de-community-managers-en-france/>). La même requête, en octobre 2015, aboutit à plus de 6 900 résultats.

qu'elle ait un sens au-delà d'une entreprise ou d'un secteur particulier, et que ses membres estiment constituer une communauté professionnelle.

De la difficulté de saisir un objet en pleine course

Une seconde contrainte tient à ce que, depuis sa théorisation, le community management n'a cessé de muer au gré des évolutions des plateformes. À tel point qu'au cours de mon enquête, plusieurs interlocuteurs m'ont mis en garde contre une évolution si rapide des pratiques qu'elle rendrait leur étude sociologique quasiment impossible. Le co-fondateur d'un « cabinet conseil en intelligence digitale » me disait ainsi en septembre 2013, en m'accueillant dans ses locaux : « Tu t'intéresses à la problématique du community management ? C'est intéressant. Fais quand même gaffe, c'est un métier qui bouge vite, l'année prochaine faudra que tu refasses tout (Rire). »³³ La posture épistémique adoptée pour cette thèse consiste précisément à ne pas renoncer à analyser un processus vivant, en se focalisant sur des phénomènes persistants, à commencer par ceux de l'intermédiation marchande et de la relation de service auxquels participe le community management. C'est indéniablement à une évolution capitale de la relation entre les organisations et leurs usagers que l'on assiste depuis quelques années au travers de la mobilisation des médias sociaux numériques. En offrant aux consommateurs, d'une part, des possibilités de contact originales envers les organisations qu'ils représentent, tout en contribuant à leur en expliquer la complexité, et en œuvrant d'autre part à l'ouverture de ces organisations au « dialogue » avec le marché au moyen des plateformes conversationnelles du web social, les CM ré-enrichissent une relation de service et des modalités de gestion de la relation client que la décennie précédente avait vu se figer. Ces acteurs mettent en œuvre des procédés que les organisations n'effectuaient pas avant leur intervention, notamment en matière d'accessibilité et de disponibilité en temps réel. Cet enrichissement doit être traité par une étude fine de la dimension relationnelle centrale de l'activité de community management, à la fois vis-à-vis des internautes, sur la scène que sont les espaces qu'ils animent, mais également vis-à-vis des prescripteurs de leur activité au sein ou auprès des organisations pour lesquelles ils œuvrent. Le travail d'articulation entrepris par

³³ Un an plus tôt, ce consultant en *Social Media Marketing* écrivait sur son blog : « Le point fondamental concernant la culture digitale, est qu'elle n'est pas académique. Cette culture pose le problème du temps "chercheur", qui doit prendre son temps pour analyser un sujet, le mesurer, et en faire une thèse (au moins 3 ans), face au temps "Internet" où cette culture évolue en permanence (...). » Source : <http://www.cyroul.com/societe-digitale/culture-folklore-numerique-memes-et-strategies-digitales/>

les CM les conduit en effet à agir en retour sur les organisations, dont ils cherchent à adapter les pratiques numériques aux impératifs de l'authenticité et de la réactivité associés au web participatif. Son étude révèle ainsi que le « virage numérique » auquel exhortent les sciences de gestion, repose sur la mobilisation d'acteurs dont l'activité professionnelle se situe au cœur de changements organisationnels notables. De l'avis même de la majorité des acteurs rencontrés, la fonction de community management aura peut-être disparu dans quelques années, au terme d'un mouvement de dilution de ses compétences dans les pratiques de communication numérique des entreprises. L'hypothèse est plausible. Il n'en reste pas moins pertinent de se pencher sur le travail de cette catégorie de professionnels chargée de répondre en pratique à une injonction forte du marketing, au moment où cette dernière est parvenue à s'infiltrer dans tous les secteurs d'activité, du marchand au non marchand et du privé au public.

Je ne cherche pas à identifier la substance du community management, mais à décrire un espace de pratiques évolutif, dans le respect de son indétermination relative et de son dynamisme interne (Barthe *et al.*, 2013), suivant l'idée que la compréhension de la façon dont il s'est construit jusqu'à maintenant donne des moyens de mieux interpréter ses changements. Cette recherche se veut une invitation à l'analyse de l'histoire de la constitution du community management, et de ce que l'essor de cette fonction nous apprend sur la transformation des relations numériques des organisations à leurs marchés. Sans se vouloir un travail exhaustif sur ce qu'a été et ce qu'est aujourd'hui le community management, et sans prétendre constituer une vaste synthèse traitant le phénomène sous tous ses aspects, elle s'intéresse à un community management en train de se faire, saisi dans les pratiques des CM. Regorgeant de discours à tous les stades de son évolution, cet espace de pratiques est devenu le métier d'individus qui, tous les jours, doivent entériner une doctrine dans une activité professionnelle. Bien que n'ambitionnant pas de faire une sociologie de la profession de community management, je m'intéresse à la coexistence de *segments professionnels* (Bucher et Strauss, 1992 [1961]) qui luttent plus ou moins farouchement pour imposer une définition de l'activité professionnelle, et aux efforts des acteurs pour faire reconnaître une compétence spécifique, à travers la négociation des conventions d'évaluation de leur travail auprès des prescripteurs de leur activité (Gadrey, 2003). De cette façon, la professionnalisation est traitée comme un processus de *reconnaissance* des professionnels (Dubar *et al.*, 2011), qui appelle une analyse empirique des activités et des revendications des acteurs étudiés, pour saisir la

manière dont celles-ci se configurent mutuellement en se déployant dans un environnement sociotechnique.

L'étude du community management en pratique dévoile ainsi un double effort à l'œuvre, de constitution d'une expertise et d'obtention d'une autonomie dans l'accomplissement des tâches, deux éléments indispensables à l'affirmation d'une « compétence de professionnel » (Ughetto, 2004). La fragilité de l'activité se laisse apercevoir tout particulièrement dans les compromis auxquels elle se voit forcée à l'égard des contraintes des dispositifs employés, et dans la négociation opérée au niveau des indicateurs mobilisés. Le community management présente en effet la particularité de voir ses praticiens se positionner moins *au sein* d'un espace de pratiques existant (disons, pour faire simple, la communication numérique) que *vis-à-vis* d'espaces professionnels institués, tels que la publicité, les relations publiques, le marketing, la vente, ou encore la gestion de la relation client, à l'égard desquels ils réclament l'exclusivité d'une mission, celle de l'animation de « communautés en ligne ». La restitution historique de l'émergence de cette activité, et l'observation de ses évolutions, doivent permettre ainsi de mieux comprendre la pluralité de valeurs qui sont mises en œuvre sous cette étiquette performative, et qui concourent à la structuration d'un espace professionnel contesté. Il s'agit en somme d'observer la manière dont les acteurs s'efforcent d'« agir sur le réel, dans sa double dimension de situations pratiques et de définition symbolique », en prenant au sérieux leur discours sans pour autant le prendre au pied de la lettre (Ughetto, 2013)³⁴. La compréhension de l'activité nécessite alors de l'étudier dans les contextes réflexifs de son accomplissement, pour se garder de toute velléité de réification³⁵. Confrontés à des *épreuves*, grandes ou petites, qui sont autant de résistances du réel à la réalité qu'ils se sont forgée pour contextualiser leur activité (Latour, 1984 ; Boltanski et Thévenot, 1991), les CM déploient des actions et engagent toute une réflexion, qui participent à faire exister le community management. Afin d'en rendre compte, je décris la mise à l'épreuve des performances et des compétences des acteurs dans leur activité quotidienne, soumise au jugement des internautes avec lesquels ils interagissent, de leurs employeurs, et d'eux-mêmes en leur qualité de prestataires d'un service, mais aussi, plus largement, l'épreuve que subit

³⁴ « Il faut prendre au sérieux ce que les travailleurs de la relation de service disent de leur engagement, de leurs motivations, de leur représentation de l'ordre du monde ; il ne faut pas le prendre au pied de la lettre. Le sociologue est appelé à évoluer sur la ligne de crête entre les deux. » (Ughetto, 2013 : 9).

³⁵ « Reification (...) is treating social forms as not merely as real but as separable from the reflexive contexts wherein they are produced by, and are aspects of, acting, creating individuals – their interrelations and their actions. (...) The task of sociology is the analysis of specific social structures and how they work within the context of their historical developments. » (Maynard et Wilson, 1980 : 310-311).

l'idée même de l'animation d'une communauté de clients, au prisme d'un travail complexe d'ajustement entre les ressources organisationnelles et les utilisateurs des médias sociaux.

Une attention particulière sera portée aux processus de *rationalisation* destinés à favoriser cet ajustement. D'un côté, les efforts des entreprises pour maîtriser leur environnement sont déstabilisés par l'essor d'Internet, qui démultiplie la capacité des consommateurs à mettre en concurrence les produits et les firmes. Le web social en particulier engendre une accentuation de la visibilité et de l'accessibilité des organisations, ainsi qu'une accélération du temps dans le déroulement des interactions. Dans ce contexte, le community management se présente comme un agent de la reprise du contrôle de l'image des firmes, par la professionnalisation de leur présence en ligne et de leur relation à leurs publics numériques. D'un autre côté, la rhétorique de la « communauté de fans » répond à une rationalité *a priori* complètement étrangère à la rationalité marchande. Toute la difficulté de l'exercice professionnel des CM consiste à combiner ces rationalités antagonistes. Il sera moins question ici de rationalité au sens strictement wébérien du terme³⁶, que de *formalisation des procédés de travail*, impliquant des formes de rationalisation *professionnelle* (de type cognitif) et *industrielle* (de type institutionnel), telles que les décrit Jean Gadrey (1994b). Aux nombreux écrits à visée prescriptive du marketing, qui en accompagnent les évolutions, cette thèse entend opposer ainsi une démarche descriptive d'un phénomène en cours, à l'avenir indéfini. S'il sera nécessaire d'en reconstituer les discours fondateurs – parce que les acteurs sont bel et bien en train de se débattre avec eux lorsqu'ils sont aux prises avec une réalité moins lisse et préhensible – il s'agira bien de privilégier les pratiques comme un moyen de mieux comprendre ce qu'ils deviennent. Je montrerai ainsi que le community management de marque, né du postulat d'un alignement évident entre l'expressivité des consommateurs connectés et les besoins des organisations, voit rapidement s'éloigner l'idéal conversationnel sur lequel il entend fonder sa valeur ajoutée, au fil de vagues successives de rationalisation de la communication numérique de marque, qui rendent compte d'un effort sans cesse accru de domestication des activités des internautes par le marketing.

³⁶ Pour une discussion approfondie des types de rationalité et de leur relation aux types d'action sociale dans l'œuvre de Weber (1921, 1923), voir S. Kalberg (1980). Pour les besoins de l'analyse, je retiens des écrits de Weber l'idée générale selon laquelle les processus de rationalisation de l'activité sont guidés par des intérêts contingents et orientés par des systèmes de valeurs à la stabilité historique variable.

Parcourir scènes et coulisses de l'animation communautaire

Pour ce faire, mon enquête a mobilisé plusieurs méthodes et investi plusieurs types de terrains, qui permettent d'éclairer la diffusion du phénomène et les épreuves plurielles qu'il rencontre sur son chemin. Engagé dans une agence de communication, j'ai mis à profit cet ancrage pour mener une observation ethnographique du travail quotidien de deux CM au sein d'un pôle web de taille restreinte. J'ai mené par la suite une campagne d'une cinquantaine d'entretiens auprès de CM, *Social Media Managers* et chargés de projets médias sociaux dans plusieurs secteurs d'activités³⁷. Les propos des acteurs au cours d'un entretien diffèrent sensiblement de ceux tenus dans le cours situé de l'activité, dans la mesure où le face-à-face avec le chercheur les place dans une posture énonciative plus réflexive, suivant un processus de *familiarisation* du chercheur et de *justification* des pratiques et des discours énoncés au sujet de celles-ci (Smith, 1981). Bien que les descriptions obtenues par ce biais soient moins « naturelles » que celles fournies par l'observation directe des pratiques (Emerson *et al.*, 1995 ; Arborio et Fournier, 2005), cette modalité de recueil des données m'a paru indispensable pour pouvoir accéder au vécu des acteurs dans certains secteurs auxquels l'accès physique s'est avéré impossible, et plus encore pour saisir leurs trajectoires et leurs représentations de leur pratique professionnelle. J'ai rassemblé également un vaste ensemble de textes relatifs à la communication numérique de marque et à l'activité de community management, réunissant des ouvrages de marketing, des manuels, et des articles de blogs et de titres de presse en anglais et en français. Enfin, j'ai constitué au fil des mois un corpus d'interactions en ligne afin de saisir au plus près l'activité de gestion des échanges qui constitue le cœur de métier des professionnels du community management.

Les données récoltées au moyen de ces méthodes complémentaires composent le matériel empirique de comparaison de trois grandes catégories de terrains, qui correspondent aux principaux ancrages organisationnels des acteurs. Les agences conseils en communication, tout d'abord, en leur qualité d'intermédiaires privilégiés entre les annonceurs et les collectifs adressés en ligne. Les entreprises, ensuite, pour lesquelles le web social constitue depuis quelques années un canal supplémentaire d'interaction avec le marché, intégré à leur stratégie promotionnelle. Les établissements d'enseignement supérieur, enfin, qui ont récemment

³⁷ La liste complète de ces entretiens, menés entre l'automne 2012 et le début de l'année 2015, figure en annexe.

adopté les ressorts de la communication de marque sur Internet, et permettent à ce titre une comparaison intéressante en matière de diffusion du marketing communautaire.

Observer de près le travail des CM au sein d'une agence conseil en communication, sur la place parisienne, n'est pas chose aisée. Cette démarche a été facilitée dans mon cas par la signature d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Ce contrat de travail m'a permis d'évoluer pendant plus de deux ans au sein d'une agence au titre de « chargé de recherche », d'y côtoyer au quotidien les employés et d'y suivre la mise en œuvre de stratégies de community management pour le compte de plusieurs entreprises et établissements d'enseignement supérieur. Face à la multiplicité des discours sur les origines, les missions et les défis de cette activité, l'accès à un tel terrain d'investigation, d'ordinaire peu ouvert au regard sociologique, offre une entrée privilégiée et relativement exceptionnelle dans ce domaine, en ouvrant de nouvelles opportunités à sa compréhension. Il fournit la possibilité d'étudier, selon une distinction classique de l'analyse du travail au sein d'une organisation, à la fois le *front office* de l'activité de community management, telle qu'elle apparaît publiquement sur Internet, et son *back office*, tant dans l'élaboration des tâches que dans la relation aux prescripteurs de l'activité. Dans le cas étudié, ce travail en coulisses concerne autant l'organisation stratégique de l'activité avec les clients, soit la négociation en amont de la forme et du contenu des messages, que la préparation, la planification et la publication de ceux-ci, en aval. Les observations menées au sein de cette agence m'ont permis également, toujours dans une perspective pragmatique, de saisir localement des contraintes qui s'observent plus largement au sein du groupe professionnel (Lemieux, 2000, 2001).

Bien content de pouvoir observer ce monde de l'intérieur, j'y ai également été tributaire, dans un premier temps, des convictions et des ambitions du dirigeant fondateur de l'agence qui m'a engagé. Ce sont notamment ces dernières qui ont aiguillé mon questionnement sur le cas de l'enseignement supérieur. Si ce secteur d'activité peut paraître de prime abord quelque peu spécifique eu égard au questionnement global de cette thèse, il faut toutefois considérer qu'il présente l'intérêt d'être traversé depuis quelques années par des évolutions similaires à celles des organisations commerciales, dans le contexte de la compétition internationale entre les établissements de formation (Musselin, 2008 ; Paradeise *et al.*, 2009 ; Bruno et Didier, 2013). La logique de marque y occupe aujourd'hui une place non négligeable, et en infléchit grandement les pratiques de communication, qui s'imprègnent d'« un discours emprunté à l'entreprise » (Granget, 2009). La publicisation de classements internationaux et les réformes

françaises de l'enseignement supérieur au cours des années 2000 ont renforcé « l'impératif communicationnel » et l'adoption d'un « langage recommandé par le *New Public Management* », en même temps que « la donne conversationnelle du web social » s'est largement introduite dans les services de communication des universités (Granget, 2012).

Enfin, j'ai eu l'occasion d'assister à quelques conférences consacrées à l'actualité de l'utilisation des médias sociaux par les annonceurs, notamment à l'occasion de la Social Media Week³⁸, organisée à Paris en février 2013. J'ai également participé à plusieurs tables rondes et « ateliers thématiques » du Social Media Club France, réunissant des professionnels du *Social Media Marketing* de divers secteurs professionnels³⁹, entre 2012 et 2014.

Organisation du texte

Le texte est divisé en trois grandes parties, qui explorent tour à tour l'émergence d'une relation de service qui cherche à se professionnaliser, les prises déployées par les acteurs pour agir sur la réalité numérique qu'ils sont chargés d'informer, et le travail de justification et de valorisation qui leur incombe auprès de leur hiérarchie. Cette organisation du texte permet de suivre le community management dans sa rencontre avec les dispositifs sociotechniques sur lesquels s'articule son activité, et avec les organisations qui l'emploient, pour saisir les problèmes professionnels qui en émergent et les formes de coordination de l'action qui s'y déploient.

La première partie restitue les origines de la doctrine du community management et le travail déployé par ses entrepreneurs pour l'imposer auprès des organisations dans une perspective de renouvellement du marketing et de la gestion de la relation client. Un premier chapitre fait entrer le lecteur dans le vif du sujet en montrant le travail d'animation de pages Facebook de marques par une jeune CM en agence. Il offre un premier aperçu de la complexité du travail, en décrivant les efforts de typification opérés par la CM pour garantir l'exécution routinière

³⁸ La Social Media Week (SMW) est un événement international qui se tient deux fois par an dans une dizaine de villes à travers le monde depuis 2009. Chaque SMW consiste en une série de conférences qui réunissent des professionnels du marketing numérique et des porte-parole de grandes entreprises.

³⁹ Le Social Media Club (SMC) est une organisation informelle créée en 2006 à San Francisco par deux professionnels du marketing numérique, afin de promouvoir les plateformes du web social au travers de conférences et de *barcamps*. Le SMC France est initié à Paris en septembre 2007 sous la forme d'une association à but non lucratif. Source : <http://socialmediacub.fr/a-propos/>

de son activité d'animation. Les trois chapitres suivants explorent la genèse de l'activité, dans le contexte anglo-saxon puis français, pour saisir la manière dont elle s'inscrit dans un marché du *Social Media Marketing* en cours de structuration, en cherchant à circonscrire un espace professionnel.

La seconde partie étudie le travail quotidien des acteurs sur les espaces numériques qu'ils sont chargés d'animer, et interroge leur place dans la division du travail qui règne au sein des organisations en matière d'interaction numérisée avec le marché. Les observations se concentrent sur les modes d'engagement dans le travail et les épreuves traversées par les CM au fil de leurs relations avec les internautes et de leurs interactions avec les dispositifs qui médiatisent ces relations. Elles mettent au jour une tension majeure entre une démarche orientée vers la satisfaction des clients connectés, dans une perspective à long terme, et des pratiques plus stratégiques qui relèvent du ciblage publicitaire, selon une logique marketing guidée par des impératifs de performance.

La troisième partie se penche sur l'inscription organisationnelle de la fonction de CM au sein ou auprès des organisations. Elle s'intéresse plus spécifiquement à la relation des acteurs aux prescripteurs de leur activité, à travers leurs efforts pour insuffler une « culture digitale »⁴⁰ dans les entreprises tout en instaurant un fondement déontologique à leurs pratiques. Ces efforts sont saisis au moyen du travail de sensibilisation des organisations aux enjeux du web social, qualifié d'« évangelisation » par les professionnels étudiés.

⁴⁰ Je m'abstiens volontairement de prendre part à la polémique qui entoure l'usage du terme anglais « *digital* » en France en lieu et place de « numérique ». Que celui-ci se soit imposé dans le vocabulaire du marketing numérisé au détriment de son étymologie française n'a rien d'étonnant, dans un espace de pratiques saturé d'anglicismes.

AVERTISSEMENT

au sujet de l'anonymat des personnes et organisations citées

Afin de garantir une certaine confidentialité aux organisations étudiées, conformément au souhait de la majorité de mes interlocuteurs, j'ai appliqué la règle suivante :

Tous les noms d'agences, d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'institutions dont j'ai rencontré un ou plusieurs acteurs ont été modifiés, sauf quand j'ai été explicitement autorisé – voire encouragé – à les mentionner.

Tous mes interlocuteurs sont désignés par un prénom fictif, à l'exception de ceux qui bénéficient d'une notoriété publique dans l'espace professionnel étudié, notamment en raison de leur activité de blogueur. Dans ce cas, j'emploie leur véritable nom et prénom afin d'éviter la confusion qui naîtrait inévitablement d'une séparation artificielle entre leur propos public et le discours qu'ils ont tenu en ma présence au cours de l'entretien qu'ils m'ont accordé.

Enfin, la plupart des entreprises dont je fais figurer des captures d'écran de leurs publications et interactions sur Facebook et Twitter apparaissent sous leur vrai nom, sauf lorsqu'il m'a été expressément demandé de les modifier. Dans la mesure où ces éléments sont publics par définition, il ne m'a pas semblé judicieux de masquer une transparence que ces organisations revendiquent elles-mêmes comme un trait caractéristique de leur présence sur le web social.

PREMIERE PARTIE. GENESE ET PROFESSIONNALISATION DU COMMUNITY MANAGEMENT DE MARQUE

Cette première partie s'intéresse à l'émergence de l'idée du community management, et aux efforts de professionnels de la communication de marque pour imposer sa nécessité et diffuser sa pratique. Elle expose la manière dont les changements intervenus à la charnière des XX^e et XXI^e siècles dans la publicité, le marketing et la gestion de la relation client (*customer relationship management*), concomitants à l'essor d'Internet, conduisent un certain nombre d'acteurs à se positionner en entrepreneurs d'une nouvelle forme de relation entre les organisations et leurs publics.

Afin de familiariser le lecteur avec le community management, elle commence par faire voir le phénomène en pratique, avant d'en retracer les origines à travers le travail de théorisation dont il est l'objet. Elle montre qu'il y a là une activité en plein essor en agence et dans une pluralité d'organisations, mais aussi un domaine professionnel nouveau, qui consolide ses valeurs et tente de se faire reconnaître comme une profession par la revendication d'une forme spécifique d'intermédiation dans la relation de service. Non encore institué, ce domaine professionnel naissant n'en manifeste pas moins une diversité de trajectoires, de pratiques et de référentiels qui laissent apercevoir, dès ce stade, des segments combattant pour donner à un collectif incertain ses orientations légitimes. L'analyse se concentre sur la construction de savoir-faire se voulant propres au community management, en explorant les héritages que cet espace de pratiques naissant s'approprie, notamment celui de l'administrateur de forum du secteur du jeu vidéo en ligne, et en passant en revue les principaux discours qui se déploient à son sujet depuis une quinzaine d'années.

Le premier chapitre suit le travail d'une CM au sein d'une agence publicitaire parisienne, que je nommerai Daltone⁴¹. Il s'attache en particulier à décrire le travail de routinisation opéré par la CM sur son activité de publication de contenus de marque, et sur les fractions d'audience qui composent la « communauté » qu'elle est chargée d'animer. De sa prise en main d'une page de marque à la modération des commentaires suscités par ses publications, en passant par l'élaboration d'une stratégie éditoriale négociée avec son client, nous observerons la façon

⁴¹ Les noms de l'agence, de ses salariés et de ses clients sont fictifs.

dont les instructions et les attentes des prescripteurs de son activité sont confrontées à la réalité du travail vécu et à la difficulté de susciter une dynamique communautaire sur ce genre d'espace numérique. Fondé sur une longue fréquentation de cette agence, ce premier chapitre a l'ambition de donner un aperçu des enjeux centraux de l'activité de community management, qui seront traités en détail au fil de la thèse.

Les deux chapitres suivants élargissent la focale en reconstituant la dynamique qui a conduit à faire advenir ce domaine d'activité, dans le contexte anglo-saxon, pour décrire ensuite son adoption et son façonnement en France à partir de 2007-2008, où ses promoteurs s'efforcent d'en imposer progressivement une définition écartant des acceptions concurrentes. Sont mobilisés pour ce faire des écrits de chercheurs en sciences de gestion, des textes de blogs et des études de marché produits par des professionnels du marketing numérique, ainsi que des articles de la presse professionnelle de la publicité, et de la presse nationale.

Enfin, un quatrième chapitre interroge la façon dont le community management cherche à se constituer en profession dans le contexte français, en s'insérant dans un marché émergent du marketing prenant appui sur la dimension participative des plateformes du web social, qualifié de *Social Media Marketing*. Je mobilise ici mes entretiens avec des praticiens du community management, pour décrire leurs profils et trajectoires professionnels et analyser leurs considérations au sujet de l'activité d'animation de « communautés de marque » et de son évolution.

CHAPITRE 1. PRENDRE EN MAIN UNE COMMUNAUTE DE MARQUE SUR FACEBOOK

La notion de « communauté » est omniprésente dans le propos des promoteurs du community management de marque, et y apparaît, à première vue, parfaitement naturalisée, mobilisée comme une personne collective. Pour autant, l'hétérogénéité de sa composition pose problème dans bien des configurations, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit de valoriser auprès du prescripteur de l'activité les résultats de son animation. Le travail quotidien de l'animateur de communauté en ligne a ceci de particulier qu'il consiste généralement à traiter un collectif incertain et versatile comme un public homogène et réceptif. Incertain, le collectif regroupé sur une page Facebook de marque l'est pour au moins deux raisons. Premièrement, les paramètres de confidentialité imposés aux pages interdisent à leurs administrateurs d'avoir un accès direct aux données de leurs abonnés. Contrairement à une crainte largement répandue parmi les utilisateurs de Facebook, le fait d'« aimer » (*like*)⁴² une page n'autorise pas cette dernière à accéder au contenu du profil personnel de ses « fans »⁴³. La relation établie entre un profil d'utilisateur et une page de marque se distingue ainsi de la relation d'« amitié » entre deux profils⁴⁴. Les seules données visibles au sujet des membres d'une page sont la proportion d'hommes et de femmes, la tranche d'âge majoritaire, et les pays et les villes où les fans sont considérés « les plus actifs », c'est-à-dire les plus nombreux. Deuxièmement, en l'absence de données sociodémographiques précises, il est difficile de déterminer le lien exact de ces internautes à la marque (sont-ils clients ou non ?) et leurs attentes à son égard (que souhaitent-ils voir apparaître sur la page ?). Versatile, ce collectif l'est en raison du fonctionnement même de l'espace public numérique. Dans le mécanisme de rattachement des internautes à un espace de communication de marque, sous la forme du fan d'une page Facebook ou du *follower* d'un compte Twitter, le coût du désengagement est minimal, voire inexistant. Il suffit de décocher l'option *like* ou *follow*, et de renoncer de ce fait à voir apparaître dans le fil d'actualités de son profil les messages de

⁴² Je ferai usage dans la plupart des cas des termes anglophones originels, en raison de leur prégnance dans le propos des acteurs étudiés, et surtout des transformations linguistiques particulières auxquelles ils sont sujets, dont toute tentative de traduction altérerait le sens. Exemple paradigmatique de ces transformations, le fait de cliquer sur le bouton « *like* » donne naissance au verbe « *liker* », suivant un procédé mixte de néologisation et de contre-substantivation consistant à employer des mots anglais comme des verbes.

⁴³ Sauf dans le cas où l'utilisateur a paramétré son profil de manière à en rendre le contenu publiquement accessible à tout un chacun, ce qui s'observe relativement rarement.

⁴⁴ Les membres d'un réseau de relations sur Facebook sont qualifiés d'« amis », par opposition aux « fans » que sont les abonnés à une page de marque. Sur Twitter, les abonnés à un compte sont qualifiés de « *followers* ».

ladite page ou dudit compte. Confrontés à cette difficulté intrinsèque à leur activité de gestionnaire d'un espace collectif public, comment les CM s'y prennent-ils pour gérer la relation particulière entre une organisation et « sa » communauté numérique ?

Ce premier chapitre apporte quelques éléments de réponse à cette interrogation, en s'intéressant au travail d'une jeune CM, Catherine, qui anime au sein de l'agence Daltone une demi-douzaine de pages Facebook et un compte Twitter pour diverses entreprises, organisations publiques et établissements d'enseignement supérieur. Catherine m'a autorisé à suivre son activité à la fois à son poste de travail et dans ses rendez-vous avec certains clients, et m'a accordé à intervalle régulier des moments de discussion plus formels, destinés notamment à recueillir son interprétation de ses actions. Les pages qui suivent visent ainsi à observer la mise en œuvre de la doctrine du community management pour voir ce qu'elle devient en pratique, en étudiant le travail d'articulation entre une CM, l'agence qui l'emploie, et l'un de ses principaux clients.

1. AUX PRISES AVEC UN TRAVAIL DE ROUTINISATION DE L'ANIMATION COMMUNAUTAIRE

Je vais chercher à montrer que pour conférer régularité et cohérence à l'animation d'une page Facebook, et forger une représentation de son audience suffisamment précise pour pouvoir agir efficacement à son intention en vue de maximiser son « engagement », la personne chargée du community management procède à diverses opérations de typification destinées à routiniser son travail. Ce faisant, elle reformule, en les associant à des procédures, les formes de catégorisation opérées en amont par ses interlocuteurs hiérarchiques, afin de les aligner sur leur contexte d'utilisation. J'emploie ici la notion de typification au sens d'Alfred Schütz, soit un procédé de réduction des traits particuliers d'une chose ou d'une personne à des fins de résolution d'une situation jugée problématique⁴⁵. Le procédé consiste à élaborer un répertoire de routines à partir d'expériences sédimentées dans un « stock de connaissances », qui permettent d'affronter les épreuves auxquelles est confrontée l'activité, en les classifiant

⁴⁵ « All typification consists in the equalization of traits relevant to the particular purpose at hand for the sake of which the type has been formed, and in disregarding those individual differences of the typified objects that are irrelevant to such purpose. (...) And this purpose is nothing but the theoretical or practical problem which, as a consequence of our situationally determined interest, has emerged as questionable from the unquestioned background of the world just taken for granted. » (Schütz, 1976 : 234).

pour leur apporter une réponse routinière. Un apport majeur de Schütz à la sociologie est d'avoir démontré que les classifications imposées aux événements gagnent à être conçues en termes de typologies plutôt que de catégories figées, leurs significations se constituant au cours de leur situation d'usage, à des fins pratiques. C'est dans une perspective similaire que je me propose de traiter les opérations de mise en forme conduites par les acteurs du community management à l'égard de leur travail d'animation d'un espace numérique et de modération des échanges qui s'y déploient. Mon propos prend appui sur l'idée que les typifications opérées par la CM observée concernent à la fois les contenus à publier, les divers segments d'audience identifiés sur la page, et les interactions de ceux-ci avec la marque représentée. Je commence par présenter brièvement l'agence étudiée et la façon dont elle a initié son offre de community management, avant de m'intéresser plus en détail à sa relation avec ses clients.

1.1. Pousser la porte de l'agence

L'agence Daltonne, située dans les quartiers nord de Paris, a été fondée en 2000. De taille restreinte, comptant une vingtaine d'employés, elle n'est certainement pas la plus emblématique des nombreuses structures qui vendent aujourd'hui des prestations de conseil et d'exécution en matière d'animation de communautés sur le web social. Le community management ne constitue qu'une partie de l'offre de Daltonne, qui propose également de la communication papier (*print*), de la création de sites web, ainsi que de l'accompagnement stratégique de positionnement et de refonte de l'identité visuelle et graphique. Une agence « généraliste », somme toute, qui s'est tournée vers le web social dans le courant de l'année 2010, comme la plupart de ses consœurs en France. Si elle n'est pas spécialisée dans le *Social Media*, elle offre néanmoins l'intérêt d'avoir intégré assez rapidement cette forme de communication à son panel de compétences, et d'avoir su convaincre ses principaux clients de son intérêt. De ce point de vue, elle apparaît comme une structure représentative du paysage des agences, soucieuse de se tenir informée des évolutions majeures de son secteur et d'investir dans les formats de communication émergents. À la tête du pôle web, une directrice de clientèle, Louise, âgée de 31 ans, chargée de piloter un grand nombre de projets web, encadre le travail de Catherine, CM de 27 ans, en poste depuis janvier 2012, et de Thibaut, chef de projet web senior de 28 ans, engagé en février 2014. Les trois membres de ce pôle sont répartis sur deux bureaux, au centre des locaux de l'agence [Photographies 1 et 2].

Photographie 1 : Thibaut et Louise à leur poste de travail



Photographie 2 : Catherine face à son écran



Bien que leur qualification soit relativement semblable, les deux CM ne bénéficient pas de la même expérience. Titulaire d'un master universitaire en communication des entreprises, Catherine dit être arrivée au community management « un peu par hasard », au moyen d'un stage dans une *start-up* spécialisée dans la production de contenu audiovisuel, en 2011, et a été formée « sur le tas » par Louise lors de son embauche au sein de l'agence. Thibaut, quant à lui, a suivi un BTS marketing et communication, puis a obtenu un master en communication et création numérique à l'ISCOM. Il dispose de deux précédentes expériences de community management en agence, notamment pour le compte d'un constructeur automobile, et parle de ses débuts dans ce domaine comme d'une « occasion » qu'il a saisie au terme de ses études,

en 2009. Le parcours professionnel de ces deux communicants est caractéristique de la trajectoire du community management en France, dont les acteurs sont pour la plupart formés en publicité ou en marketing, âgés de moins de trente ans, et ont démarré leur activité entre 2009 et 2011, souvent en agence.

Le premier client de Dalton en matière de community management, chronologiquement parlant, est un réseau d'écoles de commerce post-bac, Bagecom, pour lequel Louise a créé une page Facebook en novembre 2010, dans l'objectif d'améliorer sa notoriété auprès des lycéens. Les prestations se sont étendues l'année suivante à une marque française d'eau minérale, Valpuro, appartenant au groupe international Happy Waters, et trois ans plus tard à une firme de location longue durée de flottes de véhicules aux entreprises, Locutas. D'autres organisations de moindre envergure, qui ne m'intéressent pas ici, ont également fait appel à l'agence pour l'animation d'une page Facebook ou d'un compte Twitter. La concentration de l'offre de community management sur Facebook n'est pas propre à cette agence, mais concerne la majorité des structures qui vendent de l'animation d'espaces « communautaires » sur le web social (Mellet, 2012)⁴⁶. Au sein de l'agence Dalton, Catherine explique la réticence des clients à déployer une présence sur Twitter en raison de la dimension « plus visuelle et plus ludique » de Facebook.

1.2. Un contexte sociotechnique contraignant

Comme le notait Everett Hughes (1958), la lutte pour le maintien du contrôle des décisions au sujet du travail à accomplir est particulièrement aigue pour les travailleurs confrontés de façon routinière à ce qui constitue des urgences pour les personnes recevant leurs services. La « tension chronique » générée par la confrontation entre les demandes d'un client et le besoin d'organisation d'un professionnel jonglant avec ses urgences plurielles, est particulièrement lancinante dans le cas des acteurs du community management, dont l'indétermination de la fonction amplifie le sentiment d'incompréhension des particularités de leur travail. Une brève comparaison avec le journalisme s'avère ici éclairante. Là où la variabilité des événements (*events*) à transformer en informations (*news*) représente la principale contrainte de l'activité des journalistes (Tuchman, 1973), c'est la variabilité du

⁴⁶ « L'animation de pages de marques ou de produits sur Facebook constitue le produit-type commercialisé par les spécialistes de la communauté. » (Mellet, 2012 : 169).

comportement des fans qu'ils cherchent à « engager » sur les espaces dont ils ont la charge, qui constitue pour les CM l'épreuve majeure à laquelle ils se confrontent. Davantage que le flux des informations, l'inattendu que les animateurs de communautés de marque s'efforcent de gérer de façon routinière tient au flou des internautes auxquels ils ont à faire. Déployée très majoritairement sur Internet, l'activité de community management présente un certain nombre de similitudes avec le journalisme en ligne, liées au contexte du web. Bien que les contenus diffusés n'aient pas les mêmes caractéristiques formelles, l'activité de publication est identiquement sujette à « un ensemble de croyances portant sur l'obsolescence de l'information chaude, la vitesse du média Internet et les attentes du public visé » (Boczkowski, 2010 : 53). L'urgence vécue par les CM se distingue par le fait qu'elle est dictée par les plateformes qui hébergent l'activité. Par-delà les discours d'experts prescrivant la publication d'actualités inédites et le renouvellement constant du contenu, la notion de « fraîcheur » de l'information est inscrite dans les paramètres sociotechniques des principaux médias sociaux. L'algorithme de mise en visibilité des contenus sur Facebook (*EdgeRank*), tout comme le rythme effréné de production des messages sur Twitter, conduisent inévitablement les publications à disposer d'une durée de vie réduite, en matière de visibilité⁴⁷. Cette contrainte temporelle ne fait que renforcer, aux yeux des CM, le besoin de routiniser leur travail en en typifiant les dimensions constitutives, afin d'en contrôler l'organisation.

La typification propre au community management joue parallèlement sur plusieurs tableaux. En premier lieu, les contenus publiés donnent lieu à un mode de découpage thématique, qui procède d'un enjeu de planification des publications et d'allocation des ressources dédiées à leur préparation. La personne chargée de l'animation d'une page doit veiller non seulement à la cohérence de sa ligne éditoriale et à la régularité de ses publications, mais également s'assurer de la disponibilité du contenu souhaité. Dans la mesure où les contenus visuels (sous forme d'illustration, de photographie ou de vidéo) occupent une place prépondérante sur Facebook, leur élaboration implique un important travail de mise en forme, souvent confié à des graphistes. Ces derniers étant très sollicités par une variété d'autres projets en cours de développement au sein de l'agence, le recours à leurs compétences nécessite d'être anticipé.

⁴⁷ L'*EdgeRank* détermine la visibilité des contenus selon trois critères principaux : l'*affinité* entre le récepteur et l'émetteur (mesurée par la fréquence de leurs interactions), le *poids* (*weight*) de la publication (en termes de nombre de mentions *like*, commentaires et partages obtenus), et le *temps* depuis lequel elle a été mise en ligne, soit l'estimation de l'affaiblissement (*decay*) de sa pertinence. Une publication sera d'autant plus visible auprès d'un utilisateur qu'elle provient d'un émetteur avec lequel celui-ci interagit régulièrement, qu'elle a suscité un grand nombre d'actions de la part d'autres utilisateurs, et qu'elle est récente (Bucher, 2012 ; Cardon, 2013c).

En second lieu, des fractions d'audience sont identifiées par la CM au sein de la figure collective sans visage qui constitue la communauté de chacune des pages Facebook dont elle a la charge. Afin de répondre aux attentes du prescripteur de son activité en matière de construction d'une relation durable avec les fans considérés comme des clients (actuels ou potentiels), et d'être en mesure de rendre visible cette relation, Catherine s'efforce de valoriser la participation de certaines catégories d'utilisateurs, correspondant au « cœur de cible » de l'entreprise qu'elle représente, et de décourager celle d'autres catégories, jugées indésirables, sinon malveillantes. Le découpage de l'audience en fractions d'utilisateurs répond ainsi à un enjeu de gestion des interactions. Enfin, les messages publiés par les internautes et les interactions auxquelles ils donnent lieu, sont aussi l'objet d'une catégorisation de leur « tonalité », respectivement en termes de bénéfice et de danger pour l'e-réputation de la marque. Voyons comment sont effectuées en pratique ces opérations.

2. L'INDISPENSABLE SENSIBILISATION DU CLIENT AUX « CODES » DU WEB SOCIAL

La marque d'eau minérale Valpuro, déjà cliente de l'agence Daltonne pour sa stratégie de communication *print*, lui a confié en avril 2010 la refonte graphique et rédactionnelle de son site web institutionnel. La marque n'avait alors aucune intention de développer une présence sur le web social. C'est Louise, en charge de la maintenance du site web, qui a spontanément entrepris de se réapproprier une page Facebook portant son nom, créée par un internaute anonyme qui a accepté de lui céder les droits d'administration. À compter de cette reprise en main de la page, l'agence a cherché à persuader son client de l'utilité de ce dispositif en matière d'image, et de l'intérêt de consacrer un budget à son animation.

2.1. Les balbutiements d'une présence numérique « sociale »

Au cours de l'automne 2011, après avoir selon ses propres termes « nettoyé » et « mis au goût du jour » la page Facebook de Valpuro en y diffusant « quelques publications pour maîtriser un peu l'image de la marque », la directrice de clientèle web de l'agence a mis à profit une réunion de présentation du plan média 2012 au siège de la direction marketing de Valpuro, pour suggérer à ses interlocuteurs d'« investir Facebook », sans obtenir de réponse

claire. En février 2012, toujours de sa propre initiative, Louise publie un message annonçant le caractère désormais officiel de la page [Fig. 1].

Figure 1 : L'annonce du statut officiel de la page de Valpuro



Les choses se sont ensuite accélérées au début de l'été, à l'approche d'un événement sportif d'ampleur internationale – le Circuit – dont Valpuro est un sponsor officiel, sans que Louise ne parvienne à expliquer clairement les rouages du processus. Elle déclare à ce propos que le client s'est « réveillé » deux semaines avant le début de l'événement, en demandant à l'agence de concevoir une animation de la page. Celle-ci a alors rapidement mis sur pied un jeu-concours, au terme duquel elle s'est efforcée d'expliquer à l'entreprise l'importance d'élaborer une stratégie d'animation pérenne, qui préside aux actions menées en permettant de les anticiper.

« Là on a pris un peu les choses à l'envers, en se disant bon ben on prend une page qui est créée, on l'anime autour d'un événement, mais voilà y a pas de stratégie derrière, y a rien ! (...) Du coup après le Circuit on a fait un bilan, et tout de suite ils nous ont demandé des résultats. Alors je leur ai dit "C'est bien gentil d'avoir des résultats mais s'il y a pas de stratégie derrière, on... enfin c'est pas ce qu'on conseille." » (Louise, novembre 2012)

En matière de résultats, c'est surtout l'essor remarquable du nombre de fans, consécutif à l'animation effectuée par l'agence, qui semble avoir suscité l'engouement du client. Alors qu'elle totalisait quelque 4 000 fans avant l'événement, la page a franchi au cours du mois de juillet 2012 la barre des 20 000 internautes ayant cliqué sur la mention *like*. L'organisation d'un jeu-concours permettant de gagner un vélo aux couleurs de la marque, suivie du relais sur la page d'un autre jeu offrant vingt séjours à Disneyland Paris, a sans aucun doute contribué à ce succès inattendu, lequel a aussitôt donné lieu à une publication destinée à remercier ces fans [Fig. 2], mise en ligne par Louise à la fin du mois d'août.

Figure 2 : Le message de remerciement publié sur la page de Valpuro



Désireuse de saisir l'opportunité ainsi ouverte, Louise s'est ingéniee à établir une ligne éditoriale pour l'animation à long terme de cette page. Une proposition, incluant d'autres dispositifs tels qu'un compte sur Twitter et Pinterest⁴⁸, a été soumise à la direction marketing de l'entreprise en septembre 2012. Bien qu'« emballés » par les suggestions, d'après les dires de Louise, ses interlocuteurs n'ont toutefois formulé aucune réponse, ce que la directrice du pôle web attribue à la fois à des limites budgétaires, et à une incompréhension globale des enjeux du web social autour de la valorisation de l'image de marque par le contenu. La page a alors été confiée entièrement à Catherine, qui, en l'absence d'instructions claires, n'a pu l'animer que de façon sporadique. Dès le début de mes observations, ses plaintes au sujet de la relation avec ses interlocuteurs sont récurrentes. Elle fustige les difficultés imposées à son travail par l'attitude ambivalente de ce client, dont les responsables du marketing exigent un contrôle minutieux de chacune des publications, la mettant ainsi en porte-à-faux avec un idéal de spontanéité qu'elle associe au fonctionnement efficace des médias sociaux.

⁴⁸ Créé en 2010 aux Etats-Unis, Pinterest est un site mêlant le réseautage social et le partage de photographies. Son nom est forgé par la contraction du verbe *pin* (épingler) et du mot *interest* (intérêt). À la fin de l'année 2013, le site a entamé une stratégie de monétisation du contenu en introduisant des formats publicitaires de promotion des images publiées (*Promoted Pins*). Il rencontre un succès grandissant auprès des annonceurs.

Les acteurs du community management revendiquent une compétence particulière, difficilement objectivable, en matière de compréhension de ce qu'ils qualifient de « codes » d'utilisation des médias sociaux. Les principales caractéristiques en sont un ton informel, dit « léger » et non institutionnel, l'usage de l'humour et l'absence de messages trop ouvertement promotionnels. La communication « sociale », qui doit permettre de fédérer des fans d'une marque ou d'un produit dans une optique de consolidation de sa notoriété, se veut volontairement distincte de la démarche publicitaire. Pour ce qui est de l'attitude des CM, l'immédiateté et l'authenticité sont les maîtres-mots. La requête d'un internaute doit faire l'objet d'une réponse la plus rapide et aimable possible, compte tenu de la visibilité du message et de la dimension du temps réel associée aux médias sociaux.

2.2. L'obstacle de l'incompréhension du client

Du point de vue des CM, la maîtrise de ces « codes » repose sur une connaissance incarnée du web social, acquise au fil de l'expérience. En l'absence, jusqu'à très récemment, de cursus de formation au community management, les acteurs valorisent systématiquement l'apprentissage « sur le tas » des habiletés propres à cette activité. La manière dont les annonceurs expriment leurs attentes à l'égard de l'animation de leur page Facebook offre ainsi une prise initiale pour évaluer leur compréhension de ces « codes », et développer un argumentaire destiné à orienter leurs représentations. Le cas de Valpuro pointe du doigt la nécessité pour l'agence Dalton de sensibiliser son client aux particularités associées à cette forme de communication.

La première tâche qui incombe à la personne chargée d'animer une page de marque consiste à déterminer, en accord avec le prescripteur de son activité, une ligne éditoriale fixant le type de contenus publiés, le rythme de publication et le ton employé dans la formulation des messages. La ligne éditoriale vise globalement à répondre aux questions suivantes : de quoi parle-t-on, à qui, sous quelle forme (avec quel contenu), et à quel moment ? La seconde tâche, par ordre d'importance, est d'identifier au sein de l'organisation un ou plusieurs interlocuteurs chargés de piloter le travail en validant les propositions de publication. Pour Valpuro, les interlocuteurs directs de Catherine sont une cheffe de produit rattachée au service marketing de l'entreprise, et son stagiaire. La CM est confrontée à la double difficulté de l'inexistence d'une ligne éditoriale claire et du manque de réactivité de ses interlocuteurs. D'une part, la

suggestion de l'agence visant à « tester les potentialités de Facebook en termes d'e-marketing et d'attractivité » est restée « lettre morte », selon l'expression de Louise. D'autre part, la lenteur des prescripteurs de son activité et le manque de confiance qu'ils semblent lui accorder, non seulement envers ses suggestions de publication mais également son travail de modération des commentaires, provoquent chez Catherine un vif agacement qu'elle verbalise sans ménagement, allant jusqu'à suggérer que ce client si pénible ferait mieux d'internaliser le travail d'animation de sa page.

« Quand je veux répondre à un fan “Merci pour votre commentaire”, on me dit “Ah non, ça serait mieux de dire merci *beaucoup*”. Ça me fait perdre un temps fou ! Là par exemple j'ai répondu à un commentaire une semaine après. Normalement faut répondre dans les 24 à 48 heures, c'est ce qu'on leur a préconisé. Attendre si longtemps, c'est pas du tout dans l'esprit du community management. À ce moment-là, s'ils sont si pénibles, qu'ils fassent leur community management tout seuls. » (Catherine, septembre 2012)

Corrélativement, elle affirme que la situation est très différente dans le cas des établissements d'enseignement supérieur, pour lesquels elle a « carte blanche » dans la sélection et la publication des informations. Les atermoiements de ses interlocuteurs auprès de la marque d'eau minérale ne sont pas critiqués par Catherine au nom d'un principe moral abstrait, mais en raison des répercussions qu'une telle attitude peut avoir sur elle-même, dans son rôle d'intermédiaire entre la marque et ses consommateurs agissant en ligne. La description d'une situation où l'incurie de la cheffe de produit lui a valu une remontrance imméritée, éclaire crument sa représentation de l'enjeu de la réactivité, qu'une « demande de suivi trop serré du client » l'empêche de respecter. En octobre 2012, Catherine formule une proposition de réponse au message d'un internaute, jugé « bienveillant », qui dit avoir trouvé des morceaux de plastique dans l'eau d'une bouteille et demande à qui il peut en référer. Sans validation de sa proposition, la CM ne peut répondre au consommateur, qui décide au bout de quelques jours d'adresser une lettre de plainte à l'entreprise. La cheffe de produit de Valpuro, à qui sa hiérarchie a manifestement fait grief de l'absence de réaction, appelle alors Catherine au téléphone pour lui reprocher sévèrement de n'avoir pas su « assurer la modération » de la page, ce que la CM impute à un « problème de rigueur » de son interlocutrice.

La situation a perduré pendant plusieurs mois dans ces conditions. La « période d'essai » d'animation de la page étant arrivée à échéance en décembre 2012, et le client n'ayant émis par la suite aucune instruction, ni répondu aux messages de Catherine, cette dernière a tout bonnement suspendu l'animation, avec l'accord de sa supérieure. Aucun contenu n'a été

publié de janvier à juin 2013, l'activité de Catherine se limitant durant cette période à la modération de rares commentaires d'internautes. Une situation que n'importe quel CM, à cette époque du moins, qualifierait d'inimaginable. Nous avons appris par la suite que Valpuro opérait une refonte de sa plateforme de marque⁴⁹, ce qui expliquerait le silence des interlocuteurs du pôle web de l'agence. L'animation de la page a brusquement redémarré, comme l'an passé, à l'approche de l'édition 2013 du Circuit, après que le stagiaire de l'entreprise eut envoyé un *mail* à l'agence pour demander la mise sur pied d'un jeu-concours, quelques semaines à peine avant le début de l'événement. Pour autant, cette animation demeure minimaliste durant l'événement, toujours en raison d'une procédure de validation trop lente pour permettre à l'agence de déployer en temps voulu les dispositifs prévus. Le jeu réclamé par le client n'est mis en ligne qu'après la clôture de l'événement, et attire à peine une trentaine de participants, ce que Catherine juge « ridicule » au vu du nombre de fans de la page. C'est avec un soulagement évident qu'elle m'annonce, au début du mois de septembre 2013, le renouvellement de l'équipe en charge du marketing digital chez Valpuro. Une nouvelle cheffe de produit, Doris, âgée d'une trentaine d'année, assistée d'une nouvelle stagiaire, Clara, demande alors à l'agence de venir présenter l'historique de l'animation de la page, et de proposer une nouvelle stratégie. Ce changement d'interlocuteurs est l'occasion, pour l'agence, de reconsidérer fondamentalement le rôle de la page et la façon de l'animer.

2.3. (Ré)apprivoiser le client pour stabiliser le travail de l'agence

Une première rencontre est planifiée le 16 octobre 2013, à laquelle je suis convié à assister en compagnie du directeur de l'agence, Richard, et de Louise et Catherine. Comme nous nous rendons au siège de la direction marketing du groupe Happy Waters, Louise déclare à son tour se réjouir de ce changement d'interlocuteurs. La précédente cheffe de produit, dit-elle, était « très marketing, genre je veux des résultats mais je vous aide pas à en avoir. » Elle m'explique que l'enjeu de la discussion est de parvenir à faire comprendre « l'importance d'une ligne éditoriale clairement définie, avec une stratégie de contenu et une dimension expérientielle prononcée »⁵⁰. La réunion fait émerger une intéressante

⁴⁹ Le concept de « plateforme de marque », à ne pas confondre avec les plateformes numériques, désigne le positionnement marketing global d'une marque, son « territoire » de signification (cf. Semprini, 1992).

⁵⁰ Cette notion renvoie à la littérature du marketing expérientiel, qui vise à faire vivre au consommateur une « expérience de la marque » (Hetzl, 2002). J'expose en détail au chapitre suivant les courants du marketing sur lesquels prend appui la doctrine du community management.

confrontation entre les attentes du client et celles de l'agence. D'un côté, la nouvelle cheffe de produit, peu familière des usages du web social, souhaite mobiliser Facebook à des fins de renforcement de ce qu'elle qualifie d'« attachement à la marque ». De l'autre côté, l'agence entend saisir l'opportunité de convaincre de la nécessité d'une animation continue de la page, qui ne se limite pas aux « temps forts » des événements sponsorisés. D'autres éléments sous-jacents à la relation client-prestataire traversent évidemment ce genre de rencontre, à commencer par la négociation d'une augmentation du budget alloué aux tâches de community management. Les deux extraits d'observation ci-dessous rendent compte du travail de sensibilisation entrepris par les membres de l'agence. Ils révèlent conjointement les attentes très fortes du client, ainsi que ses doutes vis-à-vis de l'adaptation de Facebook aux objectifs fixés, en matière de clientèle à atteindre. Dans un premier temps, l'explicitation de la « cible » visée par la marque force Louise à un intense travail d'argumentation au sujet du dispositif prévu.

Extrait d'observation 1

Louise introduit la discussion en rappelant que l'agence « manage » la page Facebook de Valpuro depuis un an et demi, et souhaite désormais savoir « comment continuer ensemble pour performer encore davantage ». Elle déplore le fait de n'avoir jamais reçu de « brief »⁵¹ clair, et insiste sur le besoin de « travailler sur le long terme » la relation avec la communauté de la marque.

Doris : D'accord. Pour moi, l'objectif principal et l'enjeu principal de la marque, au-delà de la promo, parce que c'est vrai que c'est un marché qui est *drivé* par la promo, l'enjeu qu'on a pour évoluer sur le long terme c'est de générer l'attachement à la marque. C'est clairement l'enjeu numéro un via les médias sociaux. La question qu'on s'est posée c'est dans quelle mesure on peut générer de l'attachement à la marque avec une cible d'hédonistes. Parce que notre cible c'est les hédonistes, donc 35-65 [ans], urbains, j'aime l'innovation, j'aime profiter de la vie de manière générale, etc. Donc dans quel cadre on peut définir une ligne éditoriale qui à la fois *target* cette cible-là, et qui crée de l'attachement pour la marque et génère un échange et de l'attractivité. (...) Parce que la marque Valpuro c'est pas une marque comme Evian, qui a une aura initiale immense auprès des gens, donc cette aura il faut qu'on la crée. (...) Une question aussi que moi je me pose, au-delà du contenu éditorial, c'est quel est le bon contenant ? Est-ce que Facebook est l'outil idéal pour cibler notre cible 35-65 ?

Affirmant que Facebook est un « lieu d'interactivité » tout indiqué pour favoriser l'attachement à la marque, Louise déploie un argumentaire fondé sur sa lecture d'enquêtes statistiques au sujet de ses usages en France.

Louise : La population sur Facebook, en grande majorité ça reste du 18-34 ans. Après, le nombre de seniors entre guillemets, à partir de 35 ans et jusqu'à 65, a évolué significativement. (...) Au-delà de 34 ans c'est des gens qui consultent beaucoup, mais qui sont pas encore *addict* aux marques comme peuvent l'être les plus jeunes, qui eux ont une utilisation de Facebook je dirais *mainstream*, où ils vont aimer autant de pages qu'ils sont en conversation avec des amis. Les jeunes maintenant aiment jusqu'à 40 pages, parce qu'ils savent qu'ils vont être au courant de l'actualité de leurs marques préférées, etc. Ils ont des bénéfices réels à suivre les marques. Les personnes plus âgées ont peut-être moins le temps, déjà, et elles utilisent encore Facebook comme un réseau privé. Mais ça évolue.

Doris : Mais est-ce qu'on considère que quand un senior est fan d'une page, il est engagé envers cette page, du coup ?

⁵¹ L'anglicisme *brief* désigne les instructions du client, consignées dans un cahier des charges.

Louise : Il est engagé, mais moins qu'un jeune. Mais c'est une tendance qui évolue, il est plus engagé qu'avant (Rires). (...) Les chiffres ne mentent pas. Il est moins engagé en termes quantitatifs que le jeune, mais on peut se dire aussi que c'est peut-être une population qui est moins versatile, les seniors.

Le premier élément qui ressort de la discussion est l'enjeu de la persuasion du client quant à la pertinence d'une page Facebook pour communiquer auprès d'une catégorie particulière d'internautes et susciter sa participation au dispositif. La démarche est loin d'être aisée, à plus forte raison quand cette catégorie est segmentée selon des critères sociodémographiques et culturels ambivalents, et davantage encore lorsque la tranche d'âge très large établie par la direction marketing de l'entreprise ne correspond guère au profil majoritaire des utilisateurs de la plateforme. La cible des « hédonistes » se réduit de fait à une catégorie d'âge – plus de 35 ans – et sa proportion sur la page de Valpuro n'est que de 25 %. Ces consommateurs deviennent ainsi des « seniors entre guillemets », et se voient attribuer la disposition d'être plus aisément fidélisés (« moins versatiles ») que leurs cadets. On voit déjà, à ce stade, que les typifications du client au sujet de sa clientèle idéale ne vont pas sans complication pour les personnes chargées de la mise en œuvre de la stratégie qui s'ébauche. Dans la suite de la réunion, les membres de l'agence abordent la question de la ligne éditoriale et de l'ajustement de la relation client-prestataire, soit les deux éléments qui fondent, de leur point de vue, la difficulté à animer la page. La pénibilité des conditions de travail de l'agence, en l'absence de répondant de la part du client, est au cœur du propos de Louise et Catherine. Une fois de plus, les normes d'usage qui se sont développées sur Facebook sont mobilisées comme un argument en faveur de leur requête, présentée comme une nécessité.

Extrait d'observation 2

Louise soulève la question cruciale de la réactivité. Elle expose les difficultés rencontrées jusqu'ici par Catherine et elle-même, pour attirer l'attention de ses interlocutrices sur leur besoin de disposer d'une stratégie à long terme, de contenus réguliers et de partenaires proactifs. Les trois membres de l'agence renchérissent tour à tour sur leur souhait de bénéficier d'une disponibilité accrue de la part de Doris et Clara, afin de garantir l'administration efficace de la page.

Louise : L'idéal en gros c'est de définir des thématiques pour l'année. (...) Ça va vite sur les réseaux sociaux, hein ! Il faut refaire des publications rapidement, etc. Ce qu'on avait dit déjà à l'époque c'est qu'il faut vraiment valider rapidement les propositions.

Richard : C'est un problème qu'on avait avant, non seulement sur la validation des publications, mais aussi sur la modération. Faut être rapide, y a des sujets qui permettent pas d'attendre.

Catherine : Avant, quand je demandais une validation pour une réponse on me répondait rarement dans la journée. Si c'est le lendemain c'est bien aussi, mais quand ça met une semaine, voire un mois pour avoir un retour sur une modération, ça devient assez problématique. Surtout que les gens ne sont pas habitués à attendre. S'ils vont sur Facebook c'est justement parce que grâce à l'animation de la page ils savent qu'il y a quelqu'un derrière et donc ils s'attendent à ce qu'il y ait un dialogue. Du coup quand ils posent une question ils s'attendent à avoir une réponse tout de suite. Alors c'est vrai qu'avec des temps de modération aussi longs que ceux qu'on avait, je pense que ça a créé des désengagements aussi.

Louise : À un moment on s'est demandé si... voilà, on savait pas ce qui se passait en interne. (...) Si on anime une page Facebook, on le fait pas à moitié.

Doris, *surprise du caractère impératif de la requête* : Ouais, ouais, ouais...

Catherine : Parce que c'est décevant pour la communauté.

Louise : Mais on voit malgré tout qu'il y a une communauté qui est activée. C'est ça qui est hyper frustrant ! La communauté est là, malgré une animation qui n'est pas... On va être honnête, on n'a pas encore construit une présence qui est exemplaire. On aspire bien sûr à ça. La communauté est là et vous avez un potentiel qui est assez énorme. Après, en termes de retour sur investissement, KPI [*key performance indicators*], etc., on a des indicateurs, mais est-ce qu'il y a des ventes derrière, ça c'est toujours un peu plus flou. On peut pas avoir une approche marketing court-termiste là-dessus. Et pour l'instant le ressenti qu'on a eu c'est d'avoir cette approche où finalement on fait attention aux KPI mais pas aux contenus qu'on diffuse. Et c'est totalement contradictoire avec l'esprit des réseaux sociaux. Donc l'idée c'est de ne plus avoir un trou béant entre deux temps forts.

Catherine : Tout en ayant un calendrier annuel on peut évidemment avoir aussi des choses au jour le jour et les ajouter petit à petit au cours de l'année, y a pas de souci. On peut être super réactifs. Mais c'est vrai que pour avoir un confort et pas seulement donner à manger à nos fans à froid, on a envie de leur faire de bons petits plats, on va dire ça comme ça, il faut qu'on puisse anticiper.

Doris : Oui, je vois.

Anticipation et régularité de l'animation sont des éléments impératifs aux yeux de l'agence. La métaphore culinaire mobilisée par Catherine au nom de la satisfaction des fans illustre l'entrave qu'elle voit imposée à son activité quotidienne en l'absence de validation de ses propositions. La rapidité de la circulation de l'information dans les méandres du web social, l'exigence de réactivité attribuée aux internautes, la nécessité de satisfaire la communauté par une « présence exemplaire », sont autant de représentations qui plaident pour les professionnels de l'animation communautaire en faveur d'une routinisation *a minima* de leur travail. De la même manière, le plaidoyer de Louise en faveur d'une pensée à long terme, distincte de l'« approche marketing court-termiste » et focalisée sur la satisfaction des fans plutôt que sur le chiffre de vente, s'inscrit pleinement dans la rhétorique du community management en tant que prestation de service. Cependant, un tel discours n'est pas aisé à faire entendre aux directions d'entreprise. Ainsi, sur le chemin du retour, comme je fais remarquer que la nouvelle cheffe de produit semble convaincue par les propositions de l'agence, le directeur de l'agence profère sur un ton sentencieux :

« Oh attends, c'est toujours très décevant ces réunions, à la fin. Au début tout va bien, les gens sont enthousiastes, mais rapidement la réalité te retombe dessus. Dès que tu abordes la question du budget c'est moins drôle. (...) Elle [Doris] voit bien qu'il y a quelque chose à faire, mais au-dessus, au marketing, ils comprennent pas. Alors tu vois, elle nous dit "Oui on veut générer de l'attachement à la marque", mais au final ce qui intéresse vraiment la marque c'est juste son volume de vente. » (Richard, octobre 2013)

Cette affirmation fait saillir la tension centrale entre la promotion de l'image de marque (soit une approche focalisée sur l'e-réputation) et l'efficacité marchande, qui traverse l'usage de

Facebook par les annonceurs. Au terme de cette première réunion, Doris demande à l'agence de revenir le mois suivant avec une proposition de planning annuel pour 2014, qui définisse « une histoire sur une année, à raconter sur Facebook ».

3. LES APPUIS MATERIELS DE L'ANIMATION D'UNE PAGE DE MARQUE

La seconde réunion chez Valpuro, à laquelle j'assiste également, a lieu le 12 novembre 2013. Les membres du pôle web de l'agence y présentent un calendrier éditorial provisoire, et des propositions d'enveloppes budgétaires. Louise explique que l'agence désire renouveler l'animation de la page Facebook selon une logique de *brand content* et de *storytelling*, qui consiste à promouvoir la marque en produisant et en diffusant du contenu éditorial (*content*) qui inscrit le produit dans un récit (*story*) dont il est le personnage principal. « La logique c'est comment je me promeus, je me fais connaître, je me rends visible par le contenu », précise la directrice de clientèle web.

3.1. Classifier les publications pour mieux les planifier

La stratégie envisagée vise principalement à développer l'animation de la page en définissant une thématique pour chaque mois, afin d'obtenir une contribution plus importante des fans, dont la participation était jusqu'alors discontinuée. « L'idée c'est de ne plus avoir quatre mois très actifs et le reste de l'année plus rien, mais une montée en puissance régulière », résume Richard. Les mots-clés de la recommandation émise au sujet de la page Facebook, présentée par le biais d'un document Powerpoint, sont au nombre de trois : *informer, divertir, valoriser*. Le troisième élément stipule : *Capitaliser sur l'humain pour aborder chaque thématique de Valpuro et faire parler de "véritables personnes" pour gagner en authenticité, en impact et ainsi valoriser l'échange*. « On va être moins dans du blabla, la ligne éditoriale va être plus visuelle, appuyée par certaines accroches, certains messages impactants, mais on va pas en dire trop. On va essayer de faire réagir, justement », annonce Louise, qui ajoute : « Le *brand content*, au-delà des visuels à créer, il est dans les histoires des individus, donc justement dans la valorisation de l'interaction. On va faire parler les vrais gens autour de comment ils boivent Valpuro dans leur quotidien. (...) L'histoire c'est moins

Valpuro que les gens qui la consomment, et qui du coup peuvent raconter leur vie autour de la marque. » La responsable du pôle web de Daltonne insiste longuement pour sortir d'une logique cyniquement commerciale. La façon dont elle l'exprime souligne moins l'inefficacité de l'approche publicitaire *per se* que l'inadéquation d'une communication aux visées trop ouvertement mercantiles avec les normes d'usage de la plateforme.

« Si jamais y a de la promotion, ça raconte aussi autre chose que la promotion. On n'est pas que dans de l'opportunité où finalement ça vous amène pas beaucoup de valeur en termes de clientèle et d'échange. Sur Facebook les gens sont là pour se divertir. On n'est pas là pour recevoir des *push* qu'on ne souhaite pas voir apparaître dans son fil d'actualités. On est là pour échanger avec ses amis, et si jamais une marque avec qui on a des affinités souhaite nous parler, il faut qu'elle nous fasse rire, qu'elle nous étonne, qu'elle provoque un peu d'émotion. Ça vous permet à vous d'imprimer des messages de manière plus pérenne auprès de vos fans, de façon détournée. Et donc on va adapter le ton. (...) Ce qu'on a vu sur votre plateforme de marque c'est qu'on est plutôt sur un ton énergique et joyeux. Donc ce qu'on préconise c'est de rester sur ce ton-là. » (Louise, novembre 2013)

Le ton est, avec le contenu, l'un des pivots de la ligne éditoriale à (re)définir. La façon de formuler les messages doit restituer l'« identité » de la marque et inciter les internautes à s'exprimer envers elle, et à son sujet auprès de leurs amis. Le principe de la communication de marque au moyen d'une page Facebook vise volontairement à rompre avec des formes plus classiques de valorisation des produits et d'incitation à la consommation. La communication « descendante » (le *push* publicitaire), visiblement en contradiction trop frontale avec les relations non économiques qui se jouent *a priori* dans une communauté, semble bannie du langage des CM. Aux catégories de clientèle du marketing sont préférés les individus « vrais », la pérennité de la relation du client à la marque (c'est-à-dire sa fidélité) est mise au premier plan, et le divertissement apparaît comme un prérequis à l'instauration de cette relation. Au terme de la seconde réunion chez Valpuro, un calendrier éditorial diversifié, détaillant une thématique pour chaque mois afin de « maintenir tout au long de l'année une présence des fans beaucoup plus importante » (Louise *dixit*), et articulant la promotion de la marque sur ses partenariats plutôt que ses produits, est validé par Doris. Le budget est légèrement revu à la hausse, passant de 50 000 à 60 000 euros annuels pour l'ensemble de la stratégie web. Il inclut la mise à jour du site institutionnel et l'animation de la page Facebook, et autorise dorénavant l'usage de publications sponsorisées (*Promoted Posts*) sur cette dernière, permettant d'améliorer la visibilité de certains contenus, notamment lors du lancement d'un jeu-concours, en les monétisant⁵².

⁵² Facebook offre aujourd'hui aux annonceurs une pluralité de formats publicitaires, dont les plus couramment utilisés sont les encarts publicitaires (*Facebook Ads*) et les publications sponsorisées (*Promoted Posts*). Les

Le calendrier établi par l'agence typifie les publications de manière à les répartir en catégories de contenu indexées sur des périodes de l'année, et à anticiper au maximum leur fabrication [Fig. 3]. Aux « temps forts » du *sponsoring* d'événements sportifs s'ajoutent des « mini temps forts », constitués de diverses opérations promotionnelles. Les premiers donnent systématiquement lieu à un jeu-concours, ainsi qu'à un certain nombre de publications dispensant des conseils de préparation sportive. Ils sont également l'occasion de valoriser les publications des fans qui se prennent en photo sur les lieux de l'événement et partagent leurs images sur la page. Les seconds se déclinent notamment sur l'étiquette des bouteilles, et s'accompagnent de divers « quiz » permettant de gagner des objets promotionnels (*goodies*) ou des places de cinéma en répondant correctement à une question.

Figure 3 : Représentation schématique du calendrier établi pour Valpuro (2013-2014)

CALENDRIER éditorial	Événement	Type de contenu
Novembre	---	Bouteille « collector » en verre à gagner
Décembre	Fêtes de fin d'année	Bouteille « collector » + Noël + vœux
Janvier 2014	Partenariat cinéma Disney	Promo bouteille format 33cl « <i>co-brandée</i> »
Février	Partenariat cinéma Disney	Quiz (places de cinéma à gagner)
Mars	<i>Sponsoring</i> course à pied	Conseils de préparation sportive (<i>coaching</i>)
Avril	<i>Sponsoring</i> course à pied	Jeu-concours (kit <i>running</i> à gagner)
Mai	<i>Sponsoring</i> tournoi de tennis	Promo bouteille sport format 75cl
Juin	<i>Teasing</i> le Circuit	Jeu-concours (vélo à gagner)
Juillet	<i>Sponsoring</i> le Circuit	Suite jeu-concours
Août-Septembre	Vacances & Rentrée	Valorisation Circuit (photos de l'événement) + quiz rentrée

À côté des contenus routinisés dont la préparation suppose un travail de longue haleine, Catherine effectue également des publications « au jour le jour », lesquelles requièrent une forme d'improvisation de sa part, et une forte réactivité de la part du client. La coordination des nombreuses tâches qui incombent à la CM se traduit par la multiplication de petites bases de données personnelles, dont la complexité de constitution (multiples feuillets dans de nombreux documents Excel, codes couleur plus ou moins arbitraires à l'intérieur d'un même document) et d'usage (archivage aléatoire, mise à jour variable) témoigne de l'intensité des interactions avec ses divers interlocuteurs et de la difficulté de leur gestion synchronique.

encarts apparaissent à droite du fil d'actualités des utilisateurs qui correspondent aux critères de ciblage choisis, tel que l'âge, le sexe, la langue ou la localisation géographique. Les publications sponsorisées prennent la forme d'un contenu standard « stimulé » financièrement pour remonter durant trois jours dans le fil d'actualités des personnes correspondant aux critères de ciblage. Les deux formats sont facturés au coût par mille vues (CPM) ou au coût par clic (CPC). Le second format, plus discret, ou plus « insidieux » selon l'expression d'une commerciale de l'agence Daltone, est souvent préféré par les annonceurs.

3.2. Le planning Excel, support central de la routinisation des tâches

Chaque CM de l'agence Daltonne possède son propre planning de publication en format Excel, constitué à titre personnel au fil de son activité, qui joue un rôle crucial dans le pilotage du travail. Permettant de bénéficier d'une vue d'ensemble des activités en cours et à venir, ce document sert à la fois à élaborer des propositions de contenu, parfois plusieurs semaines à l'avance, à obtenir l'aval du client, et enfin à établir une traçabilité au service d'une éventuelle justification *a posteriori* des actions menées. Catherine justifie la création de son planning personnel par l'absence de procédures conventionnelles propres au « métier tout neuf » qu'elle exerce, et par la multitude des espaces dont elle est l'animatrice.

« Je l'aurais peut-être pas établi si j'avais qu'un seul client et que j'avais qu'une page à gérer. Mais là, le fait d'être sur cinq ou six pages en même temps, tous les jours, ça devenait compliqué en fait de penser à tout. Il y a toujours plein de *posts* qui sont lancés en même temps, il faut penser à relancer les gens et tout ça, donc ça demande une organisation. (...) C'est un document qui reste ouvert sur mon ordinateur toute la journée et je l'alimente continuellement. » (Catherine, octobre 2012)

L'inscription des tâches s'avère indispensable pour Valpuro. La stricte procédure de contrôle imposée par ce client oblige en effet la CM à faire approuver par ses interlocuteurs chacune des actions qu'elle souhaite entreprendre. Interdite de publier du contenu « directement sur la page », Catherine a ainsi établi deux tableaux Excel distincts, contenant respectivement ses propositions de publications (*posts*) et ses suggestions de modération des messages et commentaires reçus. Elle transmet ces documents par *mail* à la cheffe de produit et à son ou sa stagiaire dès qu'elle conçoit une nouvelle publication [Fig. 4] ou qu'elle relève un message sur la page auquel il lui semble nécessaire d'apporter une réponse [Fig. 5]. Cette procédure donne lieu à de très fréquents envois, et à des retours souvent lents.

Figure 4 : Exemple de la procédure de validation d’une publication et de son visuel
(Extrait du planning de septembre 2013)

2ème proposition de Post	2ème proposition de visuel	Commentaire 3
<p>A vous de jouer !</p> <p>Quelle quantité d'eau vous apporte les aliments que vous mangez en moyenne au quotidien ?</p> <p>0,5L 0,7L 1L 1,5L</p> <p>*pour un adulte sain sédentaire vivant en climat tempéré</p>	<p>Chaque jour, notre corps assimile et perd de l'eau, à vous de résoudre cette énigme !</p> <p>2,5 L d'eau* = quantité perdue par notre organisme</p> <p>0,3 L d'eau = quantité fabriquée par notre organisme</p> <p>1,5 L d'eau = quantité moyenne à consommer pour satisfaire les besoins de notre organisme</p> <p>? = quantité apportée par les aliments pour compenser les pertes en eau de notre organisme</p>	<p>Après réflexion, me demande de faire deviner le "1,5L" plutôt que le "0,7L", même si cela paraît plus évident. Peux-tu inverser donc les deux dernières lignes de l'équation?</p> <p>Aussi, est-il possible de rajouter des visuels à côté de chaque chiffre? Comme des gouttes de transpiration à côté du 2,5L, un corps à côté du 0,3L et une bouteille d'1,5L de Vapours à côté du 1,5L? Quelque chose de basique, mais évocateur pour rendre plus vivant et intuitif</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>"Quelle quantité MOYENNE d'eau..." AUTRE PRECISION : IL FAUT REMPLACER LE "QUANTITE FABRIQUEE" PAR "QUANTITE APPORTEE" ==> OBLIGATION SANTE</p>
3ème proposition de Post	3ème proposition de visuel	Commentaire 4
<p>A vous de jouer !</p> <p>Quelle quantité moyenne d'eau devrions-nous consommer au quotidien pour satisfaire les besoins de notre organisme ?</p> <p>0,5L 0,7L 1L 1,5L</p> <p>*pour un adulte sain sédentaire vivant en climat tempéré</p>	<p>Chaque jour, notre corps assimile et perd de l'eau, à vous de résoudre cette énigme !</p> <p>2,5 L d'eau* = quantité perdue par notre organisme </p> <p>0,3 L d'eau = quantité apportée par notre organisme </p> <p>0,7 L d'eau = quantité apportée par les aliments pour compenser les pertes en eau de notre organisme </p> <p>? = quantité moyenne à consommer pour satisfaire les besoins de notre organisme </p>	<p>à voir avec le juridique avant publication prévue le lundi 24/09</p>

La Figure 4 offre une bonne illustration de la somme de travail que représentent l’animation et la modération d’une page Facebook dans le cas où l’autonomie de l’administrateur de la page est très réduite. Dans cet exemple, il aura fallu pas moins de quatre envois, et autant de commentaires de la cheffe de produit (dans la colonne de droite), elle-même soumise à l’approbation de sa hiérarchie, pour obtenir l’autorisation de publication. Le message sera finalement diffusé sous la forme de la troisième proposition, après validation du service juridique de l’entreprise, et obtiendra 14 mentions *like* et 11 réponses – dont 10 correctes – en commentaire.

Figure 5 : Exemple de la procédure de réponse au message d'un internaute sur la page (Extrait du document « Gestion de la modération » de janvier 2013)

Gestion de la modération - Page Facebook Valpuro								
Actions : message masqué, réponse au commentaire, réponse par messagerie privée, bannir l'utilisateur								
Lieu : mur, commentaire, message privé (MP)								
Date : sous la forme jour mois année pour éviter les problèmes de format de cellule								
Barré = traité								
Publication sur Facebook				Modération Daltone			Retour Valpuro	
Date	Auteur	Lieu	Message	Date	Lieu	Proposition	Date	Réponse souhaitée
10012013	Sara W-----	Mur	Sur votre concours organisé pour gagner un séjour à Disney, les gagnants ont déjà été tous trouvés ? En plus je ne trouve aucune bouteille Valpuro 33cl dans les magasins !	15012013	Mur + MP	Répondre d'abord en MP après avoir indiqué sur le mur "Merci de votre intérêt, nous vous répondons en MP" (texte à travailler) puis indiquer que le jeu se finissait le 31 Décembre, tout en précisant les magasins des enseignes où on est susceptibles de trouver de la 33cl. <ul style="list-style-type: none"> • Les gros Carrefour & Carrefour Market, • les gros Simply Market, • Système U, • les hypermarchés Intermarchés, • les gros Géant Casino et Casino. 	24-janv	Mur : Merci Sara pour votre intérêt! Vous trouverez notre réponse dans votre messagerie Facebook. À tout de suite! MP : Bonjour Sara, Le jeu n'est pas encore terminé : il touchera à sa fin le 28 février. Vous devriez trouver les bouteilles 33cl dans les magasins de ces enseignes : <ul style="list-style-type: none"> • Les grands Carrefour & Carrefour Market, • les grands Simply Market, • Système U, • les hypermarchés Intermarchés, • les grands Géant Casino et Casino. Merci pour votre fidélité! Cordialement, L'équipe Valpuro Remarque : le fait d'indiquer que nous répondons en MP à cette question est susceptible d'attiser la suspicion de la part des internautes... Daltone : vu avec stagiaire = ok
14012013	Christine---	Mur	Comme ils disent à Valpuro...buvez Valpuro...pissez-Centrex-Lol-Nous-on-s'en-fout-à-Espérazo-on-beit-Ale!!!!			Masqué-en attendant le retour de Valpuro	24-janv	Ok

Cette figure-ci rend compte de l'importance accordée à la valorisation de la prise de parole des fans sur la page. La double demande de renseignement exprimée par l'internaute (Sara) sur le mur de la page, fait d'abord l'objet d'un remerciement public, puis d'une réponse détaillée en message privé. Cet extrait du document de gestion de la modération indique également le temps que peut prendre la formulation d'une réponse, dans ce type de configuration où le client est peu disponible : publié le 10 janvier 2013, le message de Sara n'obtiendra une réponse qu'une quinzaine de jours plus tard. Une lenteur que les professionnels du community management abhorrent, et que Catherine dénonce sans mâcher ses mots. De fait, malgré les deux réunions de l'automne 2013, la relation entre la CM et ses interlocuteurs chez Valpuro n'évolue guère. La nouvelle cheffe de produit et sa stagiaire se montrent tout aussi peu répondantes que leurs prédécesseurs, et l'agence ne parvient pas à assurer un rythme de publication régulier au cours de l'année 2014. Catherine n'obtient aucune autonomie supplémentaire, et me répète à ce propos ce qu'elle déplorait déjà précédemment :

« Je peux toujours rien publier sans validation, donc la moindre publication nécessite des allers-retours. Ils sont sous l'eau, et Facebook n'est pas vraiment leur priorité. Et c'est pas seulement qu'ils sont lents à répondre, c'est qu'eux-mêmes demandent validation en interne. Genre pour un message de félicitations pour deux gagnantes d'un quiz j'ai fait cinq versions, quoi. Pour ça. Pour que dalle ! Ça n'a aucun sens. » (Catherine, avril 2014)

La surveillance dont son activité est l'objet de la part de son client se présente dans son discours comme le principal obstacle à un impératif d'immédiateté qu'elle considère comme intrinsèque à sa fonction. Ainsi les notions d'« esprit du community management » et d'« esprit des réseaux sociaux », employées respectivement par Catherine et Louise, sont-elles cruciales, en ce qu'elles pointent simultanément l'idéologie associée à la profession et à son environnement numérique, et le fait que la transmission d'informations par le client constitue l'enjeu essentiel de sa relation à l'agence, du point de vue de cette dernière.

À l'inverse des publications promotionnelles et des réponses aux commentaires des internautes, comme celles des deux exemples précédents, les principaux temps forts qui jalonnent la page, portés par une série de publications destinées à en maximiser la visibilité, sont organisés plus en amont. Pour un événement tel que le Circuit, le dispositif événementiel déployé sur la page Facebook convoque les trois membres du pôle web, mais également des graphistes chargés d'élaborer les visuels, de retoucher les photographies prises au cours de l'événement, etc. Une fois les contenus prêts à être publiés, il arrive fréquemment que Catherine programme leur diffusion au moyen d'un tableau de bord numérique (*dashboard*), afin de libérer du temps pour ses autres tâches. Son travail est grandement facilité par l'outillage sur lequel il prend appui.

3.3. Des outils de programmation au service de la planification de l'activité

Catherine fait notamment usage d'alertes Google pour se tenir informée de l'actualité de ses clients, et recourt au *dashboard* Hootsuite pour la mise en forme des messages destinés à être diffusés sur les espaces qu'elle administre. Les *Google Alerts* consistent en une sélection de contenus web effectuée automatiquement selon une liste de mots-clés spécifiée par le client, et adressée quotidiennement par *mail* à la CM. Celle-ci choisit les contenus les plus pertinents et les propose à ses interlocuteurs, avant de les « éditorialiser » sur l'interface de Hootsuite, un site très populaire dans sa catégorie, dont le principal atout est qu'il permet de contrôler depuis une interface unique l'intégralité des comptes Facebook et Twitter administrés. À en croire Louise, le recours à la médiation de cette interface de programmation répondait à une nécessité, au regard du nombre grandissant d'espaces à animer. L'abonnement à Hootsuite, choisi principalement en raison de son coût modique (cinq euros par mois), a été souscrit au début de l'année 2012, lors de l'arrivée de Catherine. Auparavant,

Louise administrait seule les divers comptes de ses clients, ce qui impliquait un passage permanent de l'un à l'autre et engendrait selon elle des difficultés majeures de planification.

« Ça permet de gérer de manière plus souple les différentes communautés, d'organiser son travail et de pas sans cesse être là à se dire "Ah oui, il faut que j'aïlle sur telle page, machin." Et Twitter c'était même pas la peine. Twitter sans Hootsuite c'est l'horreur à gérer ! (...) Moi je faisais tout depuis les pages, hein. C'était vraiment du bricolage. T'avais la page et tu y allais, quoi. Tu publiais en *live*. (...) Donc là-dessus, d'un point de vue gestion du temps c'est vrai qu'il y a maintenant des souplesses. Hootsuite a permis justement de sortir un peu de cet aspect temps réel, ce qui fait qu'on peut mieux travailler. » (Louise, novembre 2012)

À ce titre, la possibilité de programmer la date et l'heure de publication des contenus est l'une des principales qualités communément associées au *dashboard*, en plus de la vision globale qu'il offre sur les comptes administrés, dans la mesure où elle permet aux acteurs de concilier la variété des informations qui s'accumulent sur leur écran d'ordinateur, et le temps de travail nécessaire à leur traitement. Catherine choisit elle-même, assez scrupuleusement, les heures de la mise en ligne des contenus, en fonction de sa représentation du moment le plus approprié pour maximiser leur visibilité. Son propre usage des plateformes du web social, ainsi que l'observation journalière des espaces qu'elle administre, ont contribué à forger une estimation intuitive des heures les plus propices aux interactions des fans avec le contenu. Elle affirme ainsi au cours d'une séance d'observation de son travail :

« En général les publications que je programme, je les prévois vers six heures, six heures et demie [du soir] parce que c'est là où y a le plus de monde. (...) Avant midi c'est bien aussi, parce que les gens n'ont pas encore eu le temps de poster. Alors qu'après manger les gens publient eux-mêmes et donc ça se perd dans la masse d'infos. » (Catherine, décembre 2012)

Partager les messages au moment où il y a potentiellement « le plus de monde » sur l'espace concerné, dans l'espoir de toucher l'audience la plus large et d'obtenir un engagement de sa part, ou, à l'opposé, dans une sorte d'heure creuse afin d'éviter qu'ils ne se perdent « dans la masse », sont autant de considérations qui rendent perceptible l'inscription des tâches de la CM dans un contexte où la disponibilité des individus à traiter et utiliser l'information constitue la ressource rare⁵³. L'activité de community management nécessite dès lors la mise sur pied d'*arrangements sociaux stables* (Tuchman, 1973), ou plus précisément stabilisateurs,

⁵³ La démarche de routinisation du moment exact de la publication relève d'une sensibilité aigüe aux contraintes de l'économie de l'attention, dont l'enjeu central « porte sur la tension à laquelle s'exposent les acteurs de l'Internet et des médias électroniques. Celle-ci oppose deux logiques. La première vise à protéger l'attention de la surcharge d'information et à optimiser son allocation, la seconde a pour objectif de la capter dans une perspective de profit. » (Kessous *et al.*, 2010 : 365).

permettant d'allouer les ressources de façon à pouvoir réagir à l'imprévisibilité de la participation des internautes. Divers supports techniques participent à ces arrangements, tels que les « notifications » sur téléphone portable, soit des messages d'alerte prévenant de l'apparition d'un nouveau message sur l'un des comptes administrés, ou encore l'abonnement à une banque d'images libres de droit, permettant d'illustrer rapidement une publication sans passer obligatoirement par les graphistes du pôle créatif. En somme, le travail de community management s'efforce de fonctionner selon un schéma qui facilite le contrôle du travail par la prévisibilité des tâches à effectuer. L'établissement d'un calendrier éditorial pour l'année à venir répond à la nécessité de dissiper du mieux possible les problèmes futurs en projetant les événements dans une routine. C'est cette routinisation de l'essentiel qui doit permettre à l'équipe web de l'agence de réagir rapidement aux événements inattendus qui surviennent par ailleurs.

Pour entrer plus avant dans ce travail de routinisation, il s'agit de voir que le procédé de typification ne porte pas uniquement sur les contenus, mais concerne également leurs destinataires. Face à la somme indistincte des fans d'une page, une opération de fractionnement de l'audience vient répondre à l'enjeu de la gestion de la relation. Dans le processus de captation et de fidélisation des clients-en-tant-que-fans, on ne s'adresse pas de la même manière à un client avéré, par exemple dans le cas d'une réclamation sur les qualités du produit, qu'à un « *prospect* » en quête d'information, ou à un « *troll* » dont l'action vient perturber le dispositif⁵⁴.

4. L'ENJEU DE LA TYPIFICATION DE FRACTIONS D'AUDIENCE

La mission de Catherine pour Valpuro consiste à valoriser les clients (actuels et potentiels) de la marque et à favoriser leur prise de parole. Or, ceux-ci sont subsumés sous la catégorie floue des « hédonistes », dont l'identification se limite sur Facebook à une tranche d'âge et à une localisation géographique, la possibilité technique de qualification du public y étant minimale. L'approche marketing se heurte de ce fait aux limites fonctionnelles de la

⁵⁴ Sur Internet, le *troll* désigne un individu qui prend part à une discussion dans le seul but de la perturber en la détournant de son cours (cf. Revillard, 2000). Les individus chargés de la modération de conversations en ligne s'efforcent généralement d'ignorer le *troll* pour faire échouer sa tentative de déstabilisation. « *Don't feed the troll* » est l'expression la plus couramment employée pour résumer cette stratégie d'évitement.

plateforme, en l'occurrence aux normes de respect des données personnelles des internautes, comme le révèle cet extrait de la réunion d'octobre 2013 :

Doris : Le profil hédoniste, dans les chiffres que vous avez, on les caractérise que par l'âge, ou est-ce qu'on a une connaissance un peu plus approfondie du profil des consos, leur comportement, peut-être les autres marques dont ils sont fans ? Ça pourrait peut-être nous aiguiller sur leur profil.

Louise : Alors par rapport aux chiffres qu'on a sur Facebook, y a des limites de confidentialité qui... On a l'âge et la région, c'est tout. On peut pas savoir si vos fans aiment Evian, par exemple, on peut pas savoir s'ils sont fans de concurrents. Ça vous ne pouvez le savoir qu'en tant que profil, en tant qu'ami, et encore il faut que votre ami vous donne ce droit d'accès à ses infos, mais on ne peut pas aller plus loin en tant que page. (...) De manière native, Facebook nous donne un certain nombre d'informations, mais il est limité en termes de données qualitatives sur la population.

Les possibilités de *benchmarking* concurrentiel, soit la comparaison des performances d'une entreprise avec celles de ses concurrents, sont contraintes de fait par le fonctionnement en « clair-obscur » de Facebook⁵⁵. C'est dès lors au fil de leur activité de modération des échanges que les CM établissent une forme de connaissance de la « communauté » d'une page, qui leur permet de circonscrire la « cible » en la différenciant des autres catégories de fans présents. « Il y a une grosse base de psychologie pour être capable de comprendre les attentes de la communauté et pouvoir lui répondre », affirme Catherine en évoquant les compétences requises pour son travail. Mais, paradoxalement, ce n'est pas tant à la cible qu'aux autres fractions d'audience qu'elle parvient à affecter suffisamment de caractéristiques et de dispositions pour pouvoir agir à leur rencontre.

4.1. Séparer le bon fan de l'ivraie des opportunistes

Il ressort de mes observations que le principal problème auquel est confronté Catherine est celui de la présence de nombreux internautes qualifiés d'opportunistes sur les pages qu'elle administre. À l'occasion de la première réunion chez Valpuro, Louise a explicitement mentionné la présence de ces fans dont l'intérêt pour la page se limite aux opportunités de gain qu'elle offre :

« Il y a quand même des gens qui sont fans de la page parce que vous avez des bons plans, des jeux, des choses à gagner. Faut pas se leurrer. Vous avez des animations régulières comme des petits partenariats, des concours, alors ce genre de choses ça marche d'enfer, bien sûr. » (Louise, octobre 2013)

⁵⁵ Le modèle du clair-obscur désigne « l'opacité de plateformes n'autorisant la navigation que par les liens de proche en proche. » (Cardon, 2008 : 104).

Ces fans de circonstance, uniquement attirés par l'appât du gain, constituent une catégorie jugée importune, qui apparaît comme la bête noire du community management. Consciente de l'importance du phénomène, Catherine distingue dans les faits deux figures associées à cette catégorie : les « profiteurs », qui s'emploient à solliciter la marque uniquement dans le but d'obtenir des réductions ou des cadeaux, et les « concouristes », qui écument les pages pour participer aux jeux-concours qui y sont régulièrement organisés. Le profiteuse est par exemple ce client qui se plaint d'un goût étrange de l'eau de la bouteille qu'il a achetée, pour demander aussitôt si la marque entend le dédommager en lui offrant un *six-pack* de remplacement. La fréquence de ce type de message conduit la CM à développer une certaine suspicion face aux réclamations contenant une demande d'indemnisation ou de don de la part de la marque. Ces sollicitations intéressées prennent des tournures variées, dont l'une des plus fréquentes est la demande de cadeau ou de *sponsoring*. Il en va ainsi des fans qui, à la fin d'un jeu-concours, se plaignent de ne pas avoir reçu leur gain, alors que Catherine peut voir « d'un seul coup d'œil sur la liste des gagnants » que ceux-ci n'en font pas partie. Dans le même ordre d'idée, la CM se dit particulièrement agacée par les groupes sportifs ou associations qui écrivent pour dire « Vous avez sponsorisé notre événement l'année passée, c'était super, est-ce qu'on peut recommencer cette année ? », lorsque ce genre de soutien n'a jamais eu lieu. « Y en a qui sont vraiment pas gênés ! », soupire Catherine à ce sujet.

Le type d'internaute le plus embarrassant pour l'accomplissement de la stratégie souhaitée par le client, est toutefois celui des concouristes. Non seulement ceux-ci ne deviennent fans que pour prendre part aux jeux-concours réservés aux membres de la page⁵⁶, mais en plus une large part d'entre eux se désabonne sitôt l'événement terminé, ou reste abonné à la page mais n'interagit jamais avec son contenu, ce qui se répercute négativement sur le taux d'engagement indiqué dans les bilans d'activité mensuels que Catherine est chargée de remettre à ses interlocuteurs⁵⁷. Comme le fait voir l'extrait d'observation suivant, la CM procède facilement à la « découverte » de ces « mauvais fans », mais ne peut empêcher pour autant leur participation.

⁵⁶ Jusqu'à très récemment, la participation à un jeu-concours sur Facebook était couramment assortie à l'obligation, pour les utilisateurs de la plateforme, de *liker* la page qui l'héberge.

⁵⁷ Plus le nombre de fans d'une page est élevé, plus le taux d'engagement tend à être bas, d'où l'importance accordée par les CM à la présence de fans « engagés ». Je reviens largement sur cet élément dans les deuxième et troisième parties de la thèse.

Extrait d'observation 3

Agence Dalton, début octobre 2014. Assise à son poste de travail, Catherine s'étonne de la participation extrêmement élevée à un quiz diffusé sur la page de Valpuro, ce qui, selon elle, « tend à valider l'hypothèse que ça devient une page de gamers ». Elle ajoute que les trois gagnants du jeu ont « clairement des profils de concouristes ».

Moi : C'est quoi un profil de concouriste ?

Catherine: C'est un profil où toutes les publications que tu vas voir sur son mur sont des publications liées à des jeux. (...) Pour contacter les gagnants on va sur leur profil et on leur envoie un message privé, donc à ce moment-là je peux voir facilement si c'est un profil de concouriste. Je te dis, les trois gagnants du quiz y a que des publications de jeu sur leur profil ! (...) Y en a aussi qui l'ont carrément dans leur nom de profil, genre "Julien Concours". C'est pas interdit. Et on sait bien qu'il y a des sites exprès pour ça, qui recensent tous les jeux. Je le vois quand je fais une revue de presse entre guillemets après un jeu, pour voir si ça a été repris par des blogs ou des sites, et c'est que des sites comme ça qui relaient l'info, donc c'est pas intéressant pour nous.

Ainsi la CM différencie-t-elle schématiquement deux grandes fractions d'audience sur la page de Valpuro, au plus proche des instructions de son client [Fig. 6]. Les consommateurs de la marque, d'une part, et les opportunistes, d'autre part, parmi lesquels les concouristes semblent prendre une importance grandissante en raison de la fréquence des jeux-concours. Si les seconds sont identifiés relativement aisément, les premiers en revanche demeurent très flous. Valoriser la présence des uns au détriment de celle des autres, relève de la gageure.

Figure 6 : Les fractions d'audience de la page Facebook de Valpuro

<i>Collectifs identifiés</i>	<i>Figures liées</i>	<i>Attentes supposées</i>	<i>Objectifs du dispositif</i>
Consommateurs de la marque	Hédonistes (clients)	Vertus du produit, conseils sportifs, divertissement	Fidélisation
Opportunistes	Concouristes, profiteurs	Jeux-concours, gains	Évitement

Élargissons un instant la perspective à l'autre client important de Catherine, le réseau d'écoles de commerce Bagecom, pour comparer ce procédé d'identification et de fractionnement. Bien que les objectifs fixés par Bagecom à sa page Facebook soient très différents de ceux de la marque d'eau minérale, l'enjeu de la distinction de catégories de fans y est largement similaire, et le résultat plus détaillé. La problématique de la présence des concouristes y est également plus aigüe.

4.2. Une qualification des publics fondée sur l'expérience

Le cœur de cible de Bagecom, défini par une Commission de la communication réunissant les directeurs de communication de chaque établissement membre du réseau, est la population des « *prospects* lycéens ». L'objectif de la page Facebook est d'améliorer le taux recrutement de nouveaux étudiants. Dans cette optique, l'agence Daltone s'emploie à augmenter la notoriété du réseau d'écoles, en particulier au cours de la période d'admission post-bac. Le recours à des jeux-concours fait émerger là aussi l'écueil de la participation de nombreux concouristes. Au printemps 2012, un jeu permettant de gagner une tablette tactile, dont la participation nécessitait de *liker* la page, a permis à Bagecom d'y générer une forte activité, et d'accroître son nombre de fans de plus d'un tiers en un mois et demi. Cependant, au cours des mois suivants, une lente mais durable perte a suivi ce gain extrêmement rapide, trahissant l'attentisme de ces nouveaux membres éphémères. Catherine ne cache pas sa déception vis-à-vis de la participation massive de ce qu'elle qualifie de « mamans concouristes » qui ne constituent en aucun cas la cible de la ligne éditoriale qu'elle s'applique à mettre en place. Évoquant l'augmentation de l'audience, elle critique aussitôt sa composition hétérogène, qui brouille son effort de séduction des étudiants :

« On a gagné je sais pas combien de milliers de fans avec ce jeu, mais c'est pas durable. (...) Quel intérêt ? C'est des mères de famille, des gens comme ça. Bon ça fait toujours une visibilité pour l'école. Au moins ils savent qu'elle existe et on peut se dire qu'ils sont amenés à en parler après. Mais c'est pas le public qu'on cherche à atteindre. (...) Au final on s'en fout qu'il y ait plein de mamans concouristes qui jouent au jeu, enfin c'est pas l'objectif, nous c'est de faire connaître Bagecom auprès de sa cible, donc les lycéens. » (Catherine, octobre 2012)

Ici les fractions d'audience identifiées sont plus nombreuses [Fig. 7]. À côté de la cible prioritaire des lycéens, les étudiants inscrits forment pour Catherine la « communauté naturelle » de l'établissement au nom duquel elle s'exprime. Les « prescripteurs », ensuite, consistent en une pluralité d'interlocuteurs susceptibles de recommander les cursus de formation, notamment les médias étudiants et les éventuels partenaires industriels, et sont autant de relais d'information bienvenus. Enfin, et par opposition, les opportunistes sont ici aussi des concouristes à éviter.

Figure 7 : Les fractions d'audience de la page Facebook du réseau Bagecom

<i>Collectifs identifiés</i>	<i>Figures liées</i>	<i>Attentes supposées</i>	<i>Objectifs du dispositif</i>
Cœur de cible	<i>Prospects</i> lycéens	Vie du campus, informations pratiques	Séduction (recrutement)
Communauté naturelle	Étudiants inscrits	Vie du campus, activités associatives	Fidélisation (poursuite des études)
Prescripteurs	Médias, partenaires, parents d'élèves	Actualités des établissements	Relais d'information
Opportunistes	Ménagères concouristes	Jeux-concours, gains	Évitement

Notons qu'au travers de cette opération de morcellement de l'audience, la cible s'apparente toujours à une catégorie d'âge, à laquelle sont associées des attentes et dispositions. La principale attente prêtée aux *prospects* lycéens est celle de s'intéresser davantage à la « vie du campus » – une expression générique désignant les activités organisées en marge des enseignements – qu'aux informations d'ordre administratif et pédagogique, qu'ils peuvent trouver ailleurs. La page Facebook vise ainsi à diffuser une actualité centrée sur la vie étudiante, plus « décontractée » que celle figurant sur le site web institutionnel. La finalité de sa stratégie de communication numérique étant l'augmentation de son taux de recrutement, Bagecom cherche logiquement à atteindre en priorité des catégories d'internautes circonscrites par l'estimation de leur probabilité à pouvoir être séduites par son offre, et à en devenir clientes. Pourtant, la stigmatisation du « mauvais public », *via* la figure de la ménagère, rend tangibles les difficultés à cibler efficacement un collectif précis. C'est dans le mouvement de médiation opéré par les CM que l'attribution de dispositions aux catégories d'internautes visées par le dispositif de captation est la plus prégnante⁵⁸, et que la compréhension de l'audience s'incarne. Thibaut, le second CM de l'agence Dalton, partage pleinement avec sa collègue la conception d'une connaissance intuitive du collectif administré. Il évoque la difficulté de cet aspect de son travail en l'opposant frontalement aux mesures d'audience des médias « traditionnels » et aux statistiques du recensement :

« Qui est ta communauté ? C'est ce que tu en vois dans l'interaction. Et c'est normal. C'est comme demander "Qui sont les Parisiens ?" Tu vas avoir des stéréotypes sur les Parisiens, et tu vas oublier une partie super importante des Parisiens. C'est la mathématique des masses, c'est pas applicable ici. Tu peux pas appliquer ça, sauf si tu as une démarche de recensement, là ouais, les gens remplissent un formulaire, donc tu sais qui c'est. » (Thibaut, mars 2014)

⁵⁸ J'emploie ces termes à F. Cochoy, qui définit la captation comme un ensemble d'opérations « qui s'efforcent d'avoir prise, d'attirer vers soi, de garder ce ou ceux que l'on a attiré(s) », ces opérations étant inscrites dans des dispositifs qui cherchent à « tirer parti des dispositions que l'on prête aux personnes pour dévier leur trajectoire, les soustraire à l'espace extérieur, les placer sous contrôle. » (Cochoy, 2004 : 12).

On touche ici du doigt le cœur de la complexité du travail de captation d'une clientèle particulière, que la logique de la communication de masse, adressée au plus grand nombre afin de favoriser la notoriété de la marque, tend à diluer dans une audience floue. Moins que la taille de leur audience, c'est bien davantage sa composition qui intéresse les CM, dont le travail de publication et de modération s'efforce de susciter la contribution des membres d'une « communauté ». Ainsi, la typification du public au moyen d'une connaissance progressivement acquise, aussi difficile à opérer soit-elle, sert des intérêts très concrets. Elle facilite le travail des CM qui, au début de leur mission d'animation d'un espace de marque, se trouvent dans la plupart des cas face à une audience largement indéfinie. Chez Dalton, c'est encore Thibaut qui résume le mieux l'enjeu de routinisation du travail par le développement d'une compréhension des attentes de la communauté, lorsqu'il évoque sa précédente expérience professionnelle, pour le compte d'un constructeur automobile :

« Pour les fans de [cette marque automobile], tu leur montrais des petites exclu' de modèles qui viennent de sortir, avec la photo qui va bien, ils s'en battaient un peu les c***, alors que si tu montrais la bagnole emblématique de [la marque], quelle que soit la photo, quel que soit l'angle, bam, ça partait tout de suite. C'est ce qui est super drôle, c'est que parfois t'as une forme de monomanie dans ta communauté, qui est bonne à connaître. Tu sais que ça, ça marche, et à la limite tu te cantonnes à ça pour tes publications. »
(*ibid.*)

L'adaptation des contenus aux attentes supposées du « public cible » rend également manifeste le fait que « dire ce qu'est le client, c'est surtout dire la manière dont il faut agir face à lui et donc ce qu'est (ou doit être) le prestataire. La figure du prestataire est inévitablement le double de celle du client. » (Ughetto, 2002 : 100)⁵⁹.

4.3. L'effort de valorisation des interactions positives

Le but du « découpage » de l'audience est donc d'assurer la communication auprès du cœur de cible, mais également de valoriser la prise de parole de ces consommateurs. Les publications des fans, ainsi que les interactions entre les fans et la marque, se voient allouer une valeur relative à leur apport à la promotion de l'image de la marque. Il est nécessaire en effet pour les CM de pouvoir montrer à leurs interlocuteurs hiérarchiques que leur stratégie

⁵⁹ Plus largement, la typification du comportement d'autrui va invariablement de pair avec celle de son propre statut à son égard : « In typifying the Other's behavior I am typifying my own, which is interrelated with his, transforming myself into a passenger, consumer, taxpayer, reader, bystander, etc. » (Schütz, 1962 : 19).

« vise juste » et porte ses fruits. Encore faut-il, pour cela, que les consommateurs s'expriment en se faisant reconnaître comme tels. Aussi Catherine se réjouit-elle vivement des publications spontanées de consommateurs de Valpuro, à l'automne 2012, dans une période dynamisée par le renouveau de la page et le succès engendré par l'animation réalisée à l'occasion du Circuit. En marquant une distinction avec les autres pages qu'elle anime, notamment celle de Bagecom où la prise de parole des étudiants est anecdotique, elle déclare :

« On a vraiment affaire à quelque chose de différent, où des gens vont poster des choses comme “J'aime boire Valpuro”, des photos d'eux sur la plage avec la bouteille Valpuro. (...) Moi c'est quelque chose qui m'amuse parce que je me verrais pas faire ça sur une page, personnellement (Rire). Mais je trouve ça intéressant parce que justement les gens ont enfin un support sur lequel ils peuvent communiquer leur amour à la marque... ou leur rejet, aussi, ça peut arriver. Et ils s'en servent. Même quand on poste des petits quiz qui sont pas forcément non plus des choses très intéressantes, on a très vite des commentaires, très vite des “j'aime”, en deux minutes on peut avoir 10 *like*, trois commentaires, enfin c'est assez incroyable. » (Catherine, octobre 2012)

Lorsqu'elles sont jugées de qualité suffisante, les publications de fans, qui apparaissent de façon peu visible dans un onglet intitulé « Publications des visiteurs », sont parfois placées par la CM dans le fil d'actualités (*News Feed*), c'est-à-dire au centre de la page, au moyen de l'option « Mettre en avant » qui leur confère le même statut et donc la même visibilité que les publications de la marque. C'est en effet de type d'action [Fig. 8] que la marque cherche à générer de la part de ses clients-en-tant-que-fans. Dans le même ordre d'idées, Catherine *like* toujours les publications des fans pour les remercier de leur implication, et n'hésite pas à en faire figurer des copies d'écran dans les bilans mensuels qu'elle remet à ses interlocuteurs.

Figure 8 : Exemple de publication d'un fan enthousiaste sur la page de Valpuro (février 2013)



Pour autant, ce genre de « déclaration d'amour » à la marque reste rare. L'encouragement à l'expressivité des fans s'avère peu productif, l'essentiel des échanges demeurant superficiel, ou se déroulant en coulisses, lorsque la marque représentée par la page est sollicitée par message privé pour des questions d'ordre pratique, telles que les points de vente de certains formats de bouteilles, les coordonnées de tel ou tel service interne à l'entreprise, etc. La forme de publication la plus usitée pour maximiser l'interaction sur une page est le jeu-concours avec un gain à la clé, annoncé au moyen de publications sponsorisées. Or, comme le montrent les exemples des jeux organisés pour Valpuro et Bagecom, cette modalité de captation n'offre aucune garantie de durabilité – en termes d'acquisition de nouveaux fans – ni de pertinence – en termes de taux de participation de la cible visée. La variabilité et la versatilité de l'audience sur ce type d'espace numérique rend particulièrement délicat l'enjeu de sa fidélisation et de son « engagement » conversationnel. Catherine ne manque pas une occasion de rappeler qu'elle est aux prises avec des participants qui sont soit insuffisamment « investis » à son goût, dont elle peine à améliorer la coopération au dispositif, soit ne correspondent pas au public souhaité. Évoquant au printemps 2014 l'accroissement de la proportion de concurrentes sur la page de Valpuro, elle souligne la contradiction entre la relative satisfaction de son client à l'égard de l'implication des fans, et la nature de ces fans, fort éloignés du cœur de cible défini en amont.

« Le client est satisfait du nombre de participations des fans, mais la page est en train de devenir une page de *gamers*. Donc au final oui on a plein de participants, mais est-ce que c'est les personnes qu'on a envie de toucher avec cette communication ? Est-ce qu'on est sur leur fameux cœur de cible des hédonistes ? Est-ce qu'au final les fans ne sont pas là juste pour gagner des trucs ? C'est sûr que ça tend à devenir une page de concurrentes, alors que ce qu'on veut nous c'est des gens qui viennent sur la page parce qu'ils s'intéressent à Valpuro. » (Catherine, mars 2014)

En somme, si les *like*, les partages et un certain nombre de commentaires frivoles ne semblent pas très difficiles à obtenir, les commentaires de qualité sont nettement plus inhabituels sur les pages de marque. Thibaut résume cet état de fait avec un élan de cynisme non dissimulé, faisant directement écho à la remarque de sa supérieure face à la cheffe de produit de Valpuro, selon laquelle les gens utilisent Facebook avant tout « pour se divertir ».

« Est-ce que t'as envie d'être engagé, "enfanté" et d'interagir avec des marques quand t'es sur Facebook ? Non. Je schématise et plein d'experts me taperont sur les dents avec une batte de base-ball parce que c'est leur *business* et qu'il faut le défendre, mais Facebook tu y vas pour regarder les photos de ton pote qui est parti à Bali, les photos de la nana mignonne dont t'es pas l'ami, poster ton truc un peu philosophique du

jour parce que ça t'a cassé les c*** d'être dans les transports ou au bureau, tu vois, mettre ton *selfie* pour changer ta *profile picture*, *liker* deux-trois trucs, et voilà. Quand une marque te dit (*Il prend une voix mielleuse*) "Aujourd'hui il se passe ceci, qu'en pensez-vous ?", faut vraiment que t'aies rien à faire pour y répondre. » (Thibaut, mars 2014)

Facebook impose effectivement aux marques un défi de taille, celui de parvenir à se mêler aux conversations ordinaires des internautes sur une plateforme conçue à l'origine comme un support à la sociabilité des individus. Une ligne éditoriale solide, des contenus de qualité, un ton adapté à la cible identifiée et des interlocuteurs fiables au sein de l'entreprise, sont les ingrédients indispensables à l'animation d'une page de marque. Mais cette forme de communication suppose également une reconsidération des segments de clientèles construits par le marketing, dont l'activité de community management révèle qu'elles ne correspondent que très imparfaitement aux catégories d'utilisateurs d'une plateforme que les annonceurs investissent de plus en plus massivement.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Au-delà du discours du marketing vantant l'interactivité de la communication des marques au moyen des plateformes du web social, la compréhension du travail d'animation communautaire nécessite de se pencher sur l'activité des acteurs qui, dans les coulisses de ces nouveaux dispositifs de captation, s'efforcent de faire coïncider les exigences des annonceurs avec les usages des espaces promotionnels numériques. L'attention accordée au travail de typification opéré par les CM permet de s'extraire du discours enchanteur du community management et de la naturalisation de la « communauté de marque », en dévoilant la manière dont l'activité concrète d'animation d'une page Facebook en remodèle les contours. J'ai montré ici que la catégorisation du « cœur de cible » par l'annonceur se heurte aux typifications spontanées réalisées par la personne chargée d'animer sa page, confrontée à la diversité des utilisateurs. Le va-et-vient d'une forme de catégorisation à l'autre révèle la richesse du travail de rationalisation réalisé par les acteurs. L'observation menée au sein de l'agence Daltonne attire également l'attention sur la manière dont Facebook contribue directement au travail de typification impliqué dans l'activité de community management⁶⁰. Dépourvu de données sociodémographiques détaillées et d'indicateurs précis sur le

⁶⁰ Le statut d'acteur à part entière de Facebook sera l'objet d'observations ultérieures, notamment en matière d'évolution de son architecture algorithmique, qui conduit à un infléchissement majeur des pratiques et des discours des professionnels de l'animation communautaire.

comportement des internautes, le prestataire se voit forcé d'argumenter pour ramener dans un premier temps à une tranche d'âge la catégorie floue de clientèle exprimée par son client, avant que la CM n'enrichisse la qualification de la « communauté » en procédant à la distinction de fractions d'audience. Cette qualification endogène a pour objectif de trier les formes d'action des internautes afin de déterminer aisément lesquelles valoriser en les mettant en avant, en faisant l'économie du recours systématique aux interlocuteurs externes.

Intermédiaire entre un annonceur et sa cible de consommateurs, l'agence de publicité tire sa valeur ajoutée de l'expertise spécifique qu'elle propose, fondée sur un effet de croyance en l'efficacité de ses méthodes (Williams, 1990 ; Gaertner, 2008a et b). Dans le cas où cette expertise n'est pas pleinement reconnue, et traduite en matière d'autonomie accordée par les clients, les prestataires estiment ne pas être en mesure d'accomplir correctement leur travail. Le prescripteur de l'activité apparaît régulièrement dans cette optique comme un frein au déploiement d'une démarche de communication de marque efficiente. Ce paradoxe du client faisant obstacle au succès de sa propre stratégie est particulièrement sensible dans le domaine du community management, dont les normes professionnelles ne sont pas pleinement instituées. Si la typification des publications, des fractions d'audience et des interactions est indispensable à l'administration routinière d'une page, cette opération pragmatique est loin de résoudre les apories de la communication promotionnelle sur des plateformes vouées aux échanges interpersonnels. Dans le contexte de ce « métier tout neuf », selon le mot de Catherine, la routinisation est laissée au soin des animateurs de pages, en charge de la rationalisation professionnelle (Gadrey, 1994b) d'une activité encore mal comprise par ses clients⁶¹. Elle est ainsi un problème à la fois pratique et moral.

Ce dont les CM héritent comme autant de problèmes d'activité et de dilemmes professionnels, c'est en quelque sorte des apories de ce que le marketing a voulu penser comme une évidence. Il faut dès lors aller voir de plus près la genèse de la construction gestionnaire de cette activité. De quelles considérations procède au juste la constitution de la figure du CM telle que nous l'observons aujourd'hui ? D'où émerge l'impératif, non seulement de divertir et faire rire les consommateurs pour attirer leur attention, mais plus encore de converser avec

⁶¹ Visant à « rendre plus précises et plus systématiques la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en “routines”, afin de faire progresser l'efficacité (à la fois au sens du gain de temps et de la qualité de la réponse) des procédures du travail professionnel », la rationalisation professionnelle se distingue de la standardisation caractéristique de la rationalisation industrielle, en favorisant « la mise au point et la capitalisation individuelle et collective de nouvelles routines issues de l'expérience de cas non standard. » (Gadrey, 1994b : 186-187).

eux pour susciter leur participation à la promotion d'une marque ? Comment les typologies des acteurs, au principe d'une nouvelle forme de lien entre les organisations et leurs publics, se sont-elles imposées dans pratiquement tous les secteurs d'activité, de la grande entreprise à la collectivité territoriale, en passant par l'enseignement supérieur ? Ces diverses interrogations pointent la nécessité d'élargir le propos et d'apporter quelques éléments de contextualisation à la compréhension de l'activité étudiée.

CHAPITRE 2. DE L'IDEE DU COMMUNITY MANAGEMENT A LA FIGURE DU COMMUNITY MANAGER DE MARQUE

« You. Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world. »
(Une de *Time Magazine*, 25 décembre 2006)

Ce chapitre vise à comprendre à partir de quels éléments empiriques les promoteurs d'un community management au service des annonceurs ont constitué les ressorts rhétoriques de la définition de cette activité. La chronologie établie dans les pages qui suivent est évidemment partielle. Ainsi que l'indique Franck Cochoy, lorsque l'on entreprend de retracer une histoire aussi vaste que celle d'une discipline ou d'un espace professionnel, il y a toujours des antécédents, et « ce qui compte, par conséquent, c'est moins l'origine du mouvement considéré (qui se perd dans les profondeurs historiques) que la coalescence sociale de ce dernier – le passage des précurseurs à l'identité collective. » (Cochoy, 1999 : 344). Tel est le parti pris ici pour le community management de marque, qui, à mesure que la technologie numérique se déploie, se stabilise et s'insinue dans le quotidien des individus, se voit rapidement théorisé et porté aux nues par un marketing tour à tour relationnel, expérientiel, conversationnel et communautaire. Nous allons suivre ces inflexions du marketing pour voir de quelle manière la question de l'animation de communautés de marque en ligne a su s'imposer avec suffisamment de force pour être devenue incontournable, et donner naissance à une fonction d'intermédiation particulière, marquée par des tentatives de reconnaissance professionnelle.

Un tel parcours m'oblige également à plonger dans une « vague d'ouvrages américains à mi-chemin entre l'essai prophétique et le manuel de management, qui ont largement contribué à rendre séduisante cette idéologie de la participation et de la créativité » (Pasquier, 2014 : 13). Un certain nombre d'écrits proéminents – dont il n'est pas ici concevable de dresser la liste exhaustive, ni de décrire l'influence exacte des uns par rapport aux autres – a concouru en effet depuis la fin des années 1990 à reconsidérer les usages du web dans une orientation stratégique, en généralisant les particularités des formes de sociabilité et de collaboration qui y prévalent pour en souligner les opportunités économiques. Je m'efforce de déceler, parmi les plus influents de ces textes, ceux qui recèlent les principaux éléments ayant modelé en une décennie l'acceptation du community management telle qu'elle apparaît au

milieu des années 2000. Ces écrits sont rédigés par des professionnels du marketing, souvent employés par des instituts privés d'études de marché, et adressés à des dirigeants d'entreprise. Leurs auteurs agissent comme médiateurs, et se positionnent en entrepreneurs de morale (Becker, 1985 [1963]) en s'efforçant de prescrire une représentation normative de la communication de marque adaptée à l'environnement du web participatif. Ce faisant, ils esquissent un plan d'action leur offrant les moyens de vendre leur expertise. Ces écrits contribuent également à entériner l'appellation « médias sociaux » (*Social Media*) en l'étendant à l'ensemble des dispositifs numériques permettant aux récepteurs d'un discours de devenir émetteurs et producteurs de contenus relatifs à ce discours.

Afin de suivre et de baliser cette trajectoire, ce chapitre s'attache dans un premier temps à tracer une brève histoire des mutations de la publicité et du marketing, qui s'appuient depuis les années 1980 sur une représentation du consommateur et du client sensiblement différente de celle des décennies précédentes. Les « entrepreneurs du community management de marque » sont étudiés ensuite, au fil des modulations du discours marketing sur la participation en ligne, qui tendent à ériger l'univers du *Social Media* en un nouveau canal de promotion des marques, caractérisé par sa proximité avec les consommateurs. Dans un troisième temps, enfin, je décris la manière dont la figure relativement floue du CM de marque s'incarne dans l'entreprise, aux États-Unis. Je souhaite ainsi à mettre au jour un mouvement de convergence entre deux « mondes » autonomes qui aboutit au marketing communautaire, dont le point de jonction est la démocratisation d'Internet, à la fin des années 1990. D'un côté, l'idéal communautaire de la contre-culture américaine se rapproche de l'entreprise au prisme de la « nouvelle économie », caractérisée par « la combinaison des technologies numériques dans des organisations en réseau » (Turner, 2012 : 277). De l'autre, les théories du marketing qui se côtoient au cours des décennies précédentes trouvent dans la notion de communauté le point d'appui qui faisait défaut au déploiement de l'argumentaire relationnel. Je vais chercher à démontrer – en fonction des sources que je suis parvenu à rassembler – comment s'établit dans cette rencontre entre deux univers une « affinité élective » (*Wahlverwandtschaft*) au sens de Max Weber (2004 [1904]), c'est-à-dire comment s'enchevêtrent des modes de pensée *a priori* divergents, amenés à se compléter en une dynamique inédite au fil des variations de la communication d'entreprise sur l'entre-deux siècles.

1. QUAND LA MARQUE DEVIENT CONVERSATIONNELLE

Notre parcours débute dans le dernier quart du XX^e siècle, afin de saisir le lien entre la transformation de la démarche de communication des entreprises et l'essor de la rhétorique communautaire. Cette transformation prend appui sur un changement de considération à l'égard des destinataires du discours de marque, qui intervient dans le contexte plus large d'une réorganisation de la relation entreprise-client, et cherche à concilier plusieurs éléments. Particulièrement, une mutation de la communication publicitaire, dont les racines s'entrecroisent avec celles de sa critique, une standardisation de la relation marchande sous le vocable de l'orientation client (Benghozi, 1998 ; Maugeri, 2006), qui va de pair avec un essor de la relation de service au cours des années 1990 (Besucco *et al.*, 2002 ; Ughetto, 2002), et la montée en puissance de l'expressivité amateur et du jugement profane en ligne⁶².

1.1. Retrouver la sympathie et la confiance des consommateurs, un enjeu de communication

L'histoire de la publicité commerciale et du marketing est indissociable de celle de sa critique. Le moment qui m'intéresse ici est celui où les publicitaires revoient foncièrement leur copie, en prenant en compte les reproches qui leur sont adressés depuis près d'un demi-siècle pour transformer les ressorts de leur argumentation en redéfinissant la figure du consommateur. Un renouvellement du discours critique, lié à bien des égards au mouvement altermondialiste, s'opère dans la seconde moitié de la décennie 1990 en s'appuyant sur des conceptions du public plus nuancées qu'au cours des décennies précédentes (Parasie, 2008, 2010). À partir du moment où le public des médias de masse se voit reconnaître une capacité de lecture critique et de détournement de sens – un constat auquel la sociologie de la réception a largement contribué –, la dénonciation est forcée de se déplacer au même titre que le discours publicitaire qu'elle poursuit. Dans les années 1980, en effet, les professionnels de l'imagerie publicitaire « modifient substantiellement leur représentation du spectateur de la publicité, s'accordant sur l'image d'un spectateur davantage attiré par l'humour et le second degré. » (Parasie, 2008 : 232). Ne se prétendant plus tant informative, puisque systématiquement accusée d'être mensongère en la matière, la publicité se veut désormais

⁶² Au sujet du jugement profane sur Internet, voir le n° 183 de la revue *Réseaux* (2014).

plus séductrice, fondée sur la mise en scène de personnalités, le divertissement, en un mot le spectacle. Ce déclin du « modèle de la promesse » (*ibid.* : 234) a des répercussions directes sur le remodelage de la communication de marque dans son ensemble, sous l'impulsion des experts du marketing. De la figure du spectateur réflexif à divertir et séduire, en passant par celle de l'usager-client à satisfaire et fidéliser, le chemin conduisant à la représentation du consommateur-internaute expressif regroupé en collectifs, à écouter et valoriser, est tracé en ligne (presque) droite par les sciences de gestion. Antoine Hennion et Cécile Méadel notaient déjà en 1990 que le consommateur, au gré des recherches menées à son sujet, « va ainsi passer en quelques années du stade quasi végétatif de récepteur passif à un stade post-moderne, où il est un joueur, rusé, publiophile au second degré. Au passage, il se voit doté successivement d'une capacité de choix, d'une résistance, d'une culture, de réflexes, de motivations, d'un style de vie, d'un désir d'être manipulé, séduit, détourné... » (Hennion et Méadel, 1990 : 9). Dans l'histoire générale de la publicité et du marketing (Cochoy, 1999), une telle inflexion est celle qu'il convient d'avoir à l'esprit pour le sujet traité ici.

Un autre point mérite d'être mentionné, celui de l'émergence du thème de la responsabilité sociale des entreprises, qui s'accompagne de l'élaboration d'une forme de communication soucieuse de restaurer leur image publique. Alors que les décennies 1980 et 1990 sont globalement une période de réhabilitation de l'entreprise, lieu de performance économique et de création d'emplois, plusieurs grandes firmes multinationales font l'objet de critiques sur leur conduite et leur civisme, dans le contexte de la mondialisation. Le discours anticonsumériste se déplace du contenu des publicités au processus de production que les entreprises mettent en œuvre. Délocalisations et détérioration des conditions de travail deviennent les nouveaux chevaux de bataille des mouvements anti-publicitaires, qui s'en prennent au « culte exclusif de l'immatériel » (Kapferer, 2003). L'entreprise, porteuse de la marque, se voit de plus en plus forcée de rassurer le « public » (au sens large) de la déontologie et du respect des normes éthiques dont elle fait preuve. À cette période, les spécialistes américains de l'étude du marché imposent progressivement une refonte générale de la communication des entreprises, en mettant l'accent sur l'élaboration d'une marque (Klein, 2002). La communication publicitaire se mue, pour le dire vite, en communication de marque, les annonceurs s'efforçant de vendre des valeurs au travers de produits manufacturés. Le parrainage d'événements (*sponsoring*), notamment, devient un levier majeur pour « communiquer des valeurs susceptibles de renforcer le lien avec le consommateur » (Parasie, 2010 : 190). Alléger le ton de la publicité et exercer un travail d'influence sur l'opinion

publique apparaissent alors comme deux mouvements conjoints, pilotés par deux types de professionnels de la communication que tout semble opposer, du moins sur le papier.

Conjointement à la spectacularisation de la communication publicitaire s'opère un essor de ce que l'on nomme couramment les relations publiques (RP). Celles-ci entendent précisément rompre avec la communication ouvertement commerciale, qu'elles prétendent suppléer, et deviennent à la fin du XX^e siècle un outil plébiscité par les annonceurs, pleinement intégré au large spectre de la communication d'entreprise. L'implantation d'une démarche de RP de la part des entreprises européennes date du début des années 1950. En 1951, Lucien Matrat, alors directeur des relations extérieures du groupe pétrolier Elf Aquitaine, et plus tard fondateur du Comité européen des relations publiques, fait paraître un ouvrage cosigné avec Alec Carin, intitulé *Les Publics Relations, moteur de productivité*. Les deux hommes y interpellent les communicants d'entreprise, leur enjoignant de créer un « climat de confiance » pour obtenir la « sympathie agissante » des « milieux extérieurs » (Matrat et Carin, 1951). La notion de sympathie agissante est reprise quelques décennies plus tard par Thierry Viale (1997), dans un ouvrage consacré à l'histoire de la communication d'entreprise en France, qui souligne expressément la différence entre cette forme de communication « sans intentions commerciales avouées » et la publicité. Toutefois, rétablir un lien de confiance entre l'entreprise et son « public » ne passe pas uniquement par les RP. Ce « public » étant composé de consommateurs, c'est non seulement à leur information, mais aussi et surtout à leur satisfaction que s'emploient les marques.

1.2. Personnalisation de la relation et expérience de marque, ressorts de la fidélisation

Au sein du marketing, soucieux de garantir la fidélité des consommateurs aux marques, et attentif pour cela à ce qui assure la satisfaction de ces consommateurs, deux doctrines s'imposent parallèlement à partir de la décennie 1980. Le marketing *relationnel*, en premier lieu, qui vise à « cultiver » le lien établi avec les clients. Reprochant aux entreprises de ne penser le marketing qu'en matière d'acquisition de nouveaux clients, et insuffisamment en matière de rétention des clients acquis, le marketing relationnel souhaite maintenir et améliorer la relation établie avec les consommateurs, ce qui implique de « servir les consommateurs comme des clients » (Berry, 1983 : 61). La nuance est cruciale. Si l'économie de marché a consisté pour une large part à « transformer le client en consommateur » en

s'assurant qu'il connaisse le nom des grandes entreprises au moyen de la publicité (Cochoy, 1999 : 37), le marketing relationnel cherche à transformer les consommateurs des produits d'une entreprise et/ou d'une marque en clients loyaux de celles-ci. Parmi les stratégies évoquées sous cette nouvelle étiquette figure ainsi celle de la personnalisation de la relation (*relationship customization*), qui cherche à « tailler sur mesure » (*customize*) le « service » rendu à chaque client en fonction des informations dont l'entreprise dispose à son sujet, recueillies dans une base de données. Centré sur l'attitude des entreprises à l'égard de chacun de leurs clients, le marketing relationnel entend marquer une « rupture » vis-à-vis du « marketing de masse » (Hetzl, 2004 : 6-7). Cette rupture se traduit notamment par un travail d'approfondissement de la segmentation des clientèles, voué à perfectionner l'offre des entreprises au moyen d'une connaissance plus fine de leur marché, afin de capter les clients en leur offrant une relation particularisée. Au cours des années 1980, face à la montée des « discours incantatoires sur le conseil personnalisé et sur la connaissance du client », les entreprises se mettent ainsi en quête d'une « adéquation de plus en plus fine entre le produit et les caractéristiques du client auquel il s'adresse » (Courpasson, 1994 : 198).

Un second courant de pensée, mû par un identique souci de fidélisation des clients, se développe en appelant les entreprises à faire vivre au consommateur une « expérience » (évidemment positive) de la marque, dans tous les lieux où il la rencontre. Ce courant dit du marketing *expérientiel* apparaît également au début des années 1980 (Holbrook et Hirschman, 1982), et se consolide notablement avec le développement des technologies de mise en contact (Hetzl, 2002). Là où le marketing relationnel redéfinit en premier lieu la manière dont les entreprises doivent traiter leurs clients, le marketing expérientiel est davantage centré quant à lui sur la perspective du consommateur, dans un mode de pensée nettement plus psychologisant. L'idée fondamentale est de stimuler les cinq sens du consommateur (Schmitt, 1999) pour l'attirer dans « l'univers » de la marque dont il consomme les produits, considérant qu'« en matière de marques, l'expérience précède l'essence » (Kapferer, 2003 : 125). Visant à « proposer aux consommateurs des immersions dans des expériences extraordinaires plutôt que des achats de simples produits ou services », cette réorientation rompt ainsi avec une tradition utilitariste de l'étude du consommateur, en considérant que celui-ci « cherche moins à maximiser un profit qu'à revendiquer une gratification hédoniste dans un contexte social » (Carù et Cova, 2006 : 100). Du point de vue des promoteurs du marketing expérientiel, c'est à une dimension de construction identitaire que répond la consommation, l'acte de « faire ses courses » devant rimer avec le fait de « vivre des

expériences » (*ibid.* : 101). La réorganisation des supermarchés en « univers de consommation », au cours des années 1990, le développement des *concept stores*, puis les sites de vente en ligne richement illustrés de photographies et de vidéos de présentation des produits, participent d'une identique mise en scène de l'offre. À côté de l'effort redoublé de communication des entreprises au niveau de leur image globale, l'enjeu de la relation personnalisée avec des clients individualisés se renforce donc à son tour, en se technicisant. Si la « redécouverte » de la centralité du client dans le discours managérial n'est en rien distinctive ni de la période actuelle, ni de la prégnance du web 2.0 dans les préoccupations des spécialistes du marketing (Cochoy, 1999), elle trouve néanmoins un nouveau souffle dans l'inflexion du marché vers ce que les économistes qualifient d'économie du service, et dans la montée de politiques d'entreprises se voulant tournées vers le client (Benghozi, 1998 ; Besucco *et al.*, 2002), voire de postures d'administrations publiques désireuses de servir l'utilisateur au prisme de la figure du consommateur (Keat *et al.*, 1994 ; Weller, 1998). Au milieu des années 1990, le client devient ainsi le « nouveau credo du management », les organisations s'efforçant à « une réactivité et une capacité d'adaptation plus rapide à l'égard d'une demande multiple, imprévisible et volatile » (Benghozi, 1998 : 15), que l'informatisation contribue à rationaliser.

À la recherche de réponses à cette « logique client » qui dicte désormais leur processus de production, les organisations ont largement recours à des solutions techniques, dont la plus emblématique est le dispositif informatisé de gestion de la relation client connu sous le nom de *customer relationship management* (CRM), qui cherche à concilier « le profit de l'entreprise, d'une part, et la maximisation de la satisfaction du client, d'autre part » (Hetzl, 2004 : 15). Le CRM, qui s'implante largement dans les entreprises au cours des années 1990, illustre avec force la prise de pouvoir du marketing dit relationnel, au moyen duquel une offre est adressée à un client saisi dans ses particularismes. Lorsque, de différenciée, l'offre devient personnalisée, la relation établie avec chacun des clients doit suivre la même voie. Avec le CRM, le client acquiert une valeur (chiffrée), conduisant les entreprises à « juger inconcevable de le perdre par un comportement inapproprié à son encontre » (Ughetto, 2002 : 101)⁶³. Les écrits des professionnels du management tendent à présenter la personnalisation

⁶³ Dans une perspective critique, qui appréhende l'orientation client comme une mise au travail du consommateur, J.-C. de Crescenzo et B. Floris notent également que « les entrepreneurs savent depuis longtemps qu'il revient beaucoup moins cher d'investir pour garder des clients, que d'investir pour reconquérir les parts de marché perdues. La fidélisation est devenue une préoccupation obsédante des services commerciaux du fait de la "volatilité" ou de la "versatilité" des clients, et du fait de la pugnacité de la concurrence. » (De Crescenzo et

de la relation comme une demande exprimée par les consommateurs, et la figure qui s'impose à l'orée du XXI^e siècle est celle d'« un client qui cherche une solution adaptée à son problème particulier, voire en quête de service » (*ibid.* : 105). Déclarant agir au nom de ce client de plus en plus pointilleux, c'est à la réorganisation et à la modernisation de leur propre fonctionnement que s'attèlent les organisations au travers du CRM. Destiné en premier lieu à améliorer la connaissance des segments de marché auxquels sont adressés les divers produits commercialisés, le déploiement d'un dispositif informatisé de gestion de la clientèle entraîne également un processus de refonte du travail des vendeurs, ainsi que de l'infrastructure technique globale de l'organisation (Hetzl, 2004). Pour autant, la mise sur pied de vastes bases de données clients informatisées ne s'effectue pas sans remise en cause de l'idéal relationnel qu'elle entendait matérialiser, en raison de la standardisation qu'elle impose à la gestion du lien établi avec les consommateurs répartis en catégories de clientèle.

Dans sa mise en pratique, le marketing relationnel se heurte au problème de devoir « fidéliser des centaines de milliers de clients et non seulement quelques dizaines comme fait précédemment par les industriels » (Cova, 2005 : 33). Une quantité qui met nécessairement en péril la qualité de la relation, c'est-à-dire sa personnalisation. De fait, l'engouement managérial généré par l'implantation des dispositifs de CRM a rapidement fait place, au début des années 2000, à une désillusion quant à son apport effectif, non seulement en matière d'efficacité de la relation avec les clients, mais également en termes de pratiques de travail. D'une part, « l'omniprésence du client dans le discours et les stratégies managériales traduit aussi sa mise à distance » (Benghozi, 1998 : 22), son refoulement à l'extérieur de l'organisation, ou du moins son éloignement de ses ressources humaines. D'autre part, la construction d'une traçabilité des clients, qui fait primer le management par les indicateurs sur le management par les objectifs, est vécue par les salariés comme une emprise grandissante du contrôle individuel de leur travail (Kessous *et al.*, 2005). Des recherches récentes ont ainsi démontré que l'hyper-spécialisation des canaux de la relation aux clients s'effectue au détriment d'une connaissance réelle de ceux-ci, soulignant l'écart entre la figure du client « construite » par le CRM et les interactions concrètes menées sur les différents canaux⁶⁴. Si

Floris, 2005 : 19). Dans le même ordre d'idées, J. Turow écrit que le développement des dispositifs de CRM au cours des années 1990, qui intervient dans le prolongement du ciblage des segments d'audience apparu dans la décennie 1970 aux Etats-Unis pour faire face à la fragmentation des médias et aux efforts des consommateurs pour se dérober à la publicité, est fondé sur la volonté de « cultiver » la relation avec les « meilleurs clients », classés en « niches » de marché (Turow, 2006).

⁶⁴ Les études conduites à ce sujet par des instituts privés, citées par le chercheur en marketing B. Cova (2005), rejoignent les observations des socio-économistes de France Télécom (Orange). Les dispositifs de CRM

l'informatisation et le développement d'Internet ont offert aux acteurs du marketing des prises inédites pour établir des discours et un outil leur permettant de se placer au centre de la logique client dans les organisations, en constituant notamment des bases de données qui deviennent le point de départ et le support principal du travail des vendeurs, le paradoxe de la standardisation excessive de la relation client vient rappeler à ces acteurs que la seule rationalisation du lien ne saurait garantir la fidélité de la clientèle.

1.3. Les visages changeants de la communauté en ligne

Le développement de la technologie numérique et de ses modalités de mise en relation mène progressivement les sciences de gestion à envisager le rôle d'Internet dans les pratiques de consommation des individus. Marketing relationnel et expérientiel trouvent un essor remarquable dans leur prise en considération de l'expressivité des internautes. Le second en particulier est présenté au début des années 2000 par ses nouveaux promoteurs, au premier rang desquels Bernard Cova (2001a et b, 2002), comme une forme de réponse à la technicisation du lien marchand engendrée par les dispositifs de CRM. Le marketing expérientiel se veut désormais rien de moins qu'une « refondation » de l'approche relationnelle, laquelle aurait « montré ses limites, largement dues au fait que le marketing a trop instrumentalisé la relation entre l'entreprise et le consommateur » (Carù et Cova, 2006 : 99). Ces observations conduisent les professionnels du marketing à se pencher de près sur le partage d'expériences auquel se livrent les internautes. De partagée, l'expérience est conçue comme devenant collective, « forçant » la relation client à le devenir à son tour. Le prétendu « sentiment de déshumanisation de la relation » provoqué par l'usage des bases de données en entreprise constitue une invitation, sinon une sommation, à « dépasser la seule recherche de fidélisation du client pour développer une compréhension fine du contexte social dans lequel le client met en jeu les produits et les services offerts par l'entreprise » (Cova, 2005 : 35). Une nouvelle doctrine du marketing se fait alors jour, selon laquelle la relation client doit passer de la personnalisation à la « tribalisation », en faisant reposer les pratiques de fidélisation sur un « lien communautaire » qui englobe tous les clients de la marque.

présentent l'effet pervers d'uniformiser en la technicisant une relation qui se voulait personnalisée (Kessous et Mounier, 2004), les données sur les clients contribuant à standardiser ces derniers de manière à prédire leur comportement, et à leur apporter des réponses préstructurées (Benedetto-Meyer, 2011, 2014).

C'est là que s'opère la jonction inattendue entre l'idéal communautaire des pionniers d'Internet et la « nouvelle économie ». La notion de « communauté en ligne » se concrétise dans les années 1980 avec la création du *Whole Earth 'Lectronic Link* (WELL), un espace informatisé de conversation et d'échange de fichiers numériques fondé en 1985 par Stewart Brand et Larry Brilliant, réunissant journalistes, chercheurs et entrepreneurs de tous horizons (Turner, 2012)⁶⁵. Les valeurs des promoteurs américains du *World Wide Web*, telles que l'aplanissement des organisations, la décentralisation de l'autorité, la collaboration informelle médiatisée par ordinateur, véhiculées au travers de titres de presse comme *Wired*, entrent en complète résonance avec les aspirations des théoriciens du marketing, en quête d'un appui stable à la consolidation du lien entre les organisations et leurs clients de plus en plus connectés. Il faut se souvenir que l'idéal communautaire traverse toute l'histoire d'Internet, inscrivant le réseau des réseaux dans un imaginaire d'émancipation, de réappropriation d'une forme de gouvernance par la société civile connectée, fortement nourri par la contre-culture californienne (Flichy, 2001a et b ; Turner, 2005, 2012)⁶⁶. Ce terme prend une ampleur particulière au tournant des années 1990, sous l'impulsion de médiateurs tels qu'Howard Rheingold qui, à partir de son expérience du WELL, popularise la notion de « communauté virtuelle » (*virtual community*) en termes d'« agrégations sociales qui émergent sur le Net lorsque suffisamment de personnes mènent suffisamment longtemps ces discussions publiques, avec suffisamment de sentiment humain pour former des réseaux de relations personnelles dans le cyberspace » (Rheingold, 1993 : 5). La dimension conversationnelle du fait communautaire médiatisé par la technologie numérique ne tarde pas à être déclinée en termes commerciaux. L'ouvrage *Net Gain*, publié en 1997 aux États-Unis par les consultants en stratégie d'entreprise John Hagel et Arthur Armstrong, traduit deux ans plus tard en français, marque ainsi un tournant en invitant à une lecture marchande de la communauté virtuelle telle que l'a définie Rheingold⁶⁷.

⁶⁵ Dans la préface à l'édition française de l'ouvrage de Turner, D. Cardon ne manque pas de souligner que « le vocabulaire de la "communauté" va encombrer jusqu'à aujourd'hui tous les discours sur les formes relationnelles de l'Internet. » (Cardon, in Turner, 2012 : 21).

⁶⁶ Comme le rappelle P. Flichy, les concepteurs et premiers acteurs d'Internet « rêvent d'un monde où les hommes pourraient échanger de l'information librement d'un bout à l'autre de la planète, où les communautés en ligne renforceraient ou remplaceraient les communautés locales, où les conférences informatiques permettraient d'exercer une intelligence collective, de construire un nouvel espace public. » (Flichy, 2001b : 60).

⁶⁷ « We are discussing virtual communities as a commercial enterprise. Howard Rheingold and others have insightfully described communities that exist as a purely social phenomenon. Some of these observers believe that virtual communities are antithetical to commerce. Our view is that the profit motive will in fact create new forms of virtual communities whose strong commercial element will enhance and expand the basic requirements of community – trust and commitment to each other. » (Hagel et Armstrong, 1997 : xi).

Dès lors, ce n'est plus un segment de marché, ni un individu isolé, repéré par les traces qu'il a laissées à mesure de ses déambulations sur les espaces d'achat numériques, les forums et les blogs, mais une « tribu », une « communauté » de valeurs et de discours à laquelle l'entreprise aspire à s'adresser sur Internet, qu'elle entend fidéliser, et au sein de laquelle elle espère trouver des « ambassadeurs » de ses produits. Elle doit dès lors nécessairement revoir sa stratégie de communication, à la fois sur la forme et sur le fond, en passant « du discours marchand au discours non marchand » et en stimulant la prise de parole de ces consommateurs passionnés dont les échanges construisent « une expertise que l'entreprise serait bienvenue de reconnaître et de mettre en jeu » (Cova, 2005 : 37). Mais qu'est au juste une communauté (ou tribu) de marque ? Selon la définition la plus couramment admise, elle se compose d'« un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque » (Muniz et O'Guinn, 2001 : 412). Pour ses promoteurs, cette dynamique de regroupement spontané offre des avantages à la fois aux consommateurs, qui y trouvent non seulement un moyen d'expression envers les organisations dont ils consomment les biens et services, mais également une source importante d'informations à leur sujet, et aux organisations elles-mêmes, qui gagnent dans le développement de relations durables avec ces collectifs en ligne une « ressource stratégique » en termes de durabilité de leur clientèle. En un mot, le développement d'une communauté apparaît comme « une étape cruciale dans la réalisation concrète du marketing relationnel » (*ibid.* : 427).

Cette conception spécifique du lien marchand collectivisé s'inspire des travaux du sociologue M. Maffesoli sur le lien social communautaire, dont l'ouvrage *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, paru en 1988 en France et traduit en anglais en 1996, a indirectement donné naissance au courant du marketing *tribal*, théorisé en particulier par B. Cova depuis le milieu des années 1990 (Bellemare, 1999). De la lecture des thèses de Maffesoli au sujet de la « crise de l'individualisme » caractéristique de la postmodernité, qui se traduirait par une démarche de recomposition du lien social par le « tribalisme » (soit la constitution de collectifs affinitaires éphémères), associée aux premiers efforts de traduction commerciale de la « communauté virtuelle » par Hagel et Armstrong (1997), procède l'argument du regroupement de consommateurs en « communautés de valeurs » propices à la relation marchande. Les écrits de Cova à ce sujet rencontrent un écho considérable dans le monde anglo-saxon au début des années 2000, et donnent lieu à de

nombreuses publications⁶⁸. L'idée centrale du marketing tribal est la suivante : au fil du « nécessaire passage à la communauté » de la relation client, en une démarche qui cherche moins « à faire un lien personnalisé avec un client qu'à soutenir le lien entre clients en les aidant à partager leurs passions », l'entreprise devient « support des relations » et la fidélité, auparavant cognitive, se teinte d'affectivité (Cova, 2005 : 36). Le principal intérêt de cette conception de la clientèle est de distinguer les « associations » volontaires de « consommateurs passionnés » des segments de « socio-styles de vie » qui prévalaient dans la démarche de ciblage publicitaire⁶⁹. Sous la plume des théoriciens du marketing tribal, la communauté de marque apparaît *de facto* comme un collectif authentique (auto-généré et autogéré), lié émotionnellement à un bien ou service particulier. Loin de disparaître de l'outillage des entreprises, le substrat technique est ainsi déplacé par le marketing expérientiel pour être mis à son tour *au service du client*.

Les recherches marketing sur les « communautés de marque en ligne » se multiplient au début des années 2000, en fondant la plupart du temps leur démonstration sur le cas de marques « emblématiques » associées à des « sous-cultures » particulières (telles qu'Adidas, Ford, Harley-Davidson, Macintosh, Starbucks, etc.). Il en ressort une représentation du client conçu sous les traits de l'internaute ultra-connecté et expressif. Aussi compétent que volage, celui-ci échappe plus que jamais aux appels et aux prescriptions des organisations, qui se voient alors obligées de « s'engager » dans ses conversations pour se faire entendre et accepter parmi ses relations en ligne. L'appel du marketing à l'écoute des avis émis sur les marques par les internautes, est suivi rapidement d'une injonction à prendre part à ces conversations ordinaires afin de contrôler tant que faire se peut l'image de la marque qui y est potentiellement altérée⁷⁰. Dans un contexte marqué par la résurgence d'un discours alarmiste sur la défiance

⁶⁸ Parmi les principaux travaux de ce courant du marketing, qui citent tous l'ouvrage de Maffesoli, on trouve ceux de B. Cova et V. Cova sur les « aspects tribaux de la consommation post-moderne » (2001, 2002), de Muniz et O'Guinn sur la « communauté de marque » (2001), un ouvrage collectif de Cova, Kozinets et Shankar sur les « tribus de consommateurs » (2007) – dans lequel Maffesoli fait figurer un article sur « l'esthétique des tribus » –, ou encore, aux USA, l'ouvrage de S. Godin, ancien responsable marketing de Yahoo!, *Tribes: We Need You to Lead Us* (2008). Ces travaux présentent l'intérêt de se situer à mi-chemin d'une démarche sociologique, anthropologique et économique, attentive à l'importance du lien social dans l'échange marchand.

⁶⁹ « Brand communities represent a form of human association situated within a consumption context. In contrast to previous marketing research, they are not homogeneous lifestyle segments (...); here community is formed around one good or service, not many. They are explicitly commercial social collectives centered around a brand, not incidental contact with commercial space. » (Muniz et O'Guinn, 2001 : 426).

⁷⁰ Les premières études de marketing sur les communautés en ligne ont pris grand soin de mettre en garde les entreprises envers le risque de perte de contrôle de leur réputation en cas de négligence vis-à-vis de cette dynamique collective : « Si l'entreprise ne veut pas s'occuper des communautés de marque sur le Net, ce sont ces communautés qui risquent de s'occuper de la marque et, par là même, de l'entreprise. » (Cova et Carrère, 2002 : 129).

des internautes à l'égard du discours publicitaire des entreprises, les relations publiques connaissent également un regain d'intérêt notable, sous l'étiquette « RP 2.0 ». Elles sont présentées à nouveau comme l'alternative la plus crédible au rétablissement de la confiance qui ferait si cruellement défaut aux entreprises aux yeux des consommateurs dans le « nouvel âge des relations » ouvert par « le web 2.0 et les médias sociaux » (Billiet, 2009). Le développement des dispositifs numériques participatifs, dans la seconde moitié des années 2000, affermit une orientation du marketing qui se veut à présent *conversationnel* et *communautaire*.

2. « ENGAGE OR DIE » : LES ENTREPRENEURS DU COMMUNITY MANAGEMENT DE MARQUE

L'expressivité des internautes est progressivement redéfinie en termes utilitaires, passant, au prisme d'un processus de managérialisation, du registre de la menace pour les organisations à celui de levier pour leur performance économique. La rationalisation du besoin d'écouter les internautes, puis de converser avec eux, adossée à la relecture de la dynamique communautaire en ligne, débouche sur l'apparition de la figure du CM de marque. Ce mouvement d'inscription d'un discours dans des pratiques et des instruments est le fait d'un petit nombre d'acteurs, que l'on peut identifier plus ou moins aisément en fonction de la postérité de leurs écrits. À la toute fin de la décennie 1990 paraît un premier texte qui fera évoluer les pratiques en matière de communication numérique des entreprises, et deviendra *a posteriori* la référence fondamentale du community management. Rendu public à la fois sous forme d'un site web et d'un livre, *The Cluetrain Manifesto*, sous-titré « *The End of Business as Usual* » et traduit en français sous le titre de *Manifeste des évidences*, annonce l'avènement d'une nouvelle forme d'échange d'informations et de communication ouverte par Internet. Parmi la multiplicité de textes d'obédience marketing portant sur la conversation médiatisée par ordinateur, celui-ci est particulièrement important dans la mesure où les acteurs du community management l'ont adopté, et où il fait consensus parmi eux. Les professionnels de ce domaine d'activité se reconnaissent quasi unanimement dans ce manifeste et se réfèrent invariablement aux principes qu'il édicte – comme nous le verrons à la lecture des premiers manuels francophones dédiés à cette profession naissante, au chapitre suivant.

2.1. Il faut être transparent et parler d'une voix humaine...

Rédigé par Rick Levine, Christopher Locke, David “Doc” Searls et David Weinberger, journalistes, blogueurs et consultants proches du milieu universitaire, *The Cluetrain Manifesto* (1999) prétend résumer l’impact de la technologie numérique sur les consommateurs et leur relation aux entreprises, suivant l’idée que le web, distinct en cela des précédents médias de masse, permet la communication directe, désintermédiée entre les individus. Le propos du texte est d’attirer l’attention des firmes sur la structuration rapide de marchés en réseau dont le fondement conversationnel échappe largement à la communication de marque. Sa dimension prophétique est ostensiblement affichée par ses auteurs. Un paragraphe introductif, sur la page d’accueil du site, synthétise l’essentiel de l’argumentation en trois phrases :

« Une puissante conversation globale a démarré. Grâce à Internet, les gens découvrent et inventent de nouvelles manières de partager à la vitesse de l’éclair un savoir pertinent. En conséquence directe, les marchés deviennent plus intelligents, et plus rapidement que la plupart des entreprises. »

Les paragraphes suivants affirment que le langage qui règne au sein des collectifs en ligne est inimitablement humain, contrairement à celui de la majorité des entreprises, et que le seul moyen pour ces dernières d’être entendues consiste à permettre à des êtres humains de s’exprimer en leur nom⁷¹. Le cœur de l’ouvrage (et du site web) est composé d’une liste de 95 assertions, qualifiées de « thèses » et présentées comme autant d’« évidences » dont les organisations doivent impérativement prendre conscience⁷². Levine et ses collègues formulent le précepte selon lequel le discours promotionnel usuel ne peut plus prétendre avoir prise sur une masse de consommateurs potentiels qui sont désormais interconnectés et accordent davantage leur confiance aux autres internautes qu’aux communicants professionnels.

Prenant pour acquis l’argument de la fin des asymétries entre offreurs et demandeurs en termes d’accès à l’information, les auteurs postulent une nouvelle asymétrie, langagière celle-ci, en fustigeant l’artificialité du « langage des affaires », et appellent les entreprises à « descendre de leur tour d’ivoire » (thèse 25) pour « apprendre à parler d’une voix humaine » (thèse 33) à des consommateurs lassés des mensonges du marketing. Celles qui ne conversent

⁷¹ « Most corporations (...) only know how to talk in the soothing, humorless monotone of the mission statement, marketing brochure, and your-call-is-important-to-us busy signal. Same old tone, same old lies. No wonder networked markets have no respect for companies unable or unwilling to speak as they do (...) They will only sound human when they empower real human beings to speak on their behalf. » (Levine *et al.*, 1999). URL = <http://www.cluetrain.com/>

⁷² Cette structure en 95 « thèses », inspirée de la célèbre *Dispute sur la puissance des indulgences* du réformateur Martin Luther, dont la diffusion au début du XVI^e siècle a conduit à la Réforme protestante, contribue volontairement à souligner le dessein prophétique du texte.

pas avec leur clientèle connectée sont vouées à disparaître. Le seul moyen de parvenir à établir le dialogue est de « partager les centres d'intérêt de leurs communautés » (thèse 34), et de renoncer au management « paranoïaque » fondé sur l'autorité et le contrôle, tant à l'égard des salariés que de l'image de marque. Le manifeste se fait très clairement l'écho de l'évolution récente de la représentation du consommateur, en affirmant à l'intention des entreprises : « Nous sommes immunisés face à la publicité. Laissez tomber. Si vous voulez nous parler, dites-nous quelque chose. Et quelque chose d'intéressant, pour une fois » (thèses 74 et 75). La dernière partie du texte, énoncée depuis le « nous » inclusif des consommateurs évoluant au sein de communautés d'intérêt, en appelle à la transparence des organisations vis-à-vis de leur « publics » numériques, en mettant l'accent sur le besoin de considération des utilisateurs de la part des organisations dont ils consomment et commentent les biens et services : « Vous voulez notre argent ? Nous voulons votre attention » (thèse 78). L'ensemble de l'argumentaire est présenté sur le ton de l'urgence, que rappelle sans détour la thèse finale : « Nous nous éveillons et nous connectons les uns aux autres. Nous observons. Mais nous n'attendons pas. »

La quasi intégralité des principes sur lesquels les acteurs du community management de marque fondent aujourd'hui leur revendication à une expertise spécifique, est abordée par ce texte. La « prise de pouvoir » des consommateurs interconnectés, le besoin de transparence à leur égard, la quête d'une communauté de discours, la dimension humaine de la relation client, et même l'humour, présenté comme la condition *sine qua non* de la reprise d'un dialogue mis à mal par des décennies de matraquage publicitaire, y sont évoqués. Conjointement, l'injonction à communiquer est élargie à tous les niveaux hiérarchiques. Cet élément en particulier – dont j'aurai l'occasion de montrer qu'il a une incidence particulière sur les évolutions les plus récentes du community management – est exprimé on ne peut plus crument par Levine *et al.* : « Votre produit ne marche plus. Pourquoi ? On aimerait interroger la personne qui l'a fait. Votre stratégie d'entreprise n'a aucun sens. Nous aimerions en discuter avec votre PDG. Comment ça, elle n'est pas là ? » (thèse 82). En somme, le texte se veut autant un programme d'action qu'un avertissement. S'il n'empêchera pas les investissements publicitaires sur le web d'exploser au cours de la décennie suivante, il marquera néanmoins profondément les esprits des chefs de file du *web marketing*⁷³ naissant,

⁷³ Le *digital marketing* ou *web marketing* désigne, dans son sens le plus large, la déclinaison des pratiques du marketing au moyen des dispositifs numériques (Mellet, 2011 ; Bodier, 2014 ; Lemoine, 2015).

et appellera à sa suite des développements conséquents autour des idées centrales qu'il véhicule.

Remarquons qu'il n'est pas encore question, chez Levine et ses collègues, en 1999, d'animation communautaire à proprement parler. La notion de communauté elle-même n'y est pas explicitée. Elle apparaît à quatre reprises dans le *Cluetrain Manifesto*, en tant que « communauté de discours », dont il est dit qu'elle constitue le marché des entreprises sur lesquelles porte ce discours⁷⁴. Elle attire pourtant déjà l'attention sur un élément crucial, celui du rejet de la segmentation des clientèles opérée par le marketing. En affirmant dès le départ que « les marchés sont des conversations » et qu'ils sont « constitués d'êtres humains, non de secteurs démographiques » (thèses 1 et 2), c'est bien contre la « vision typologique » du marché produite par le découpage des clientèles par segments (âge, CSP) ou par comportements, qui a rationalisé le travail commercial au prix de la perte de la dimension de proximité (locale, sociale) avec les clients (Courpasson, 1994), que s'élève le *Cluetrain Manifesto* en prônant une réhumanisation de la communication d'entreprise. S'il faut attendre l'article de Muniz et O'Guinn (2001) pour voir la « communauté de marque » définie en termes de marketing relationnel, et présentée explicitement comme un support de fidélisation des clients, les premières démarches de community management émergent déjà dans l'intervalle, au sens d'un renouvellement des modalités de gestion de la relation client.

2.2. ... Pour tirer profit du phénomène participatif

Les premières mentions du *online community management* apparaissent en 1998, lorsque MSN, un portail web appartenant à Microsoft Corporation, organise sa plateforme de forums en « communautés thématiques », dont chacune est animée par un CM à plein temps. À ce stade, le CM est essentiellement conçu comme modérateur de conversations, sur le modèle de ce qui se développe parallèlement dans le secteur du jeu vidéo multijoueur en ligne. Le terme prend une tournure plus commerciale dès l'année suivante, comme en témoigne une série d'articles de presse consacrés à la société Participate Systems, qui propose une offre de gestion de la relation client par *mail* et sur les forums en ligne, qualifiée précisément de community management. Fondée en 1997 par Alan Warms, considéré outre-Atlantique

⁷⁴ « La communauté de discours *est* le marché. Les entreprises qui n'appartiennent pas à une communauté de discours sont condamnées. » (Levine *et al.*, 1999, thèses 39 et 40).

comme un pionnier de l'économie numérique, Participate Systems a démarré son activité comme fournisseur de logiciels, avant de se réorienter vers la sous-traitance de la relation client de grandes entreprises telles que la compagnie de télécommunications AT&T, le portail d'informations financières Quote.com et la chaîne de grande distribution Ace Hardware. À la fin du mois de septembre 1999, un article du quotidien *Chicago Tribune* consacré à Participate Systems sous le titre « Chicago-Based Firm Helps Companies Build Relationships Online », annonce la croissance de ce phénomène sur Internet. La notion de communauté y est présentée comme un composant essentiel du développement des affaires au moyen de la technologie numérique, par la construction de relations entre clients, entre salariés, et entre organisations partenaires⁷⁵. En janvier 2000, Participate Systems publie un livre blanc intitulé *Hyperaffiliation: Customer Loyalty in the Internet Age*, qui affirme que les consommateurs sont de plus en plus désireux d'approfondir leur relation avec les entreprises dont ils sont clients. La constitution d'une communauté par la mise à disposition d'un espace de conversation auprès des internautes, est conçue comme le moyen le plus efficace pour les organisations d'« établir en temps réel des relations profondes et interactives avec les 20 % de consommateurs qui génèrent 80 % des revenus », selon le principe de Pareto⁷⁶. En d'autres termes, il s'agit pour les entreprises de tirer profit des conversations en ligne, en concentrant leurs efforts sur la relation aux plus « fidèles » d'entre leurs clients.

Dans les années qui suivent, les usages grandissants des forums, le développement de la blogosphère, le succès de l'encyclopédie participative Wikipedia et des initiatives *open source*⁷⁷, conduisent à la prolifération d'ouvrages consacrés aux enjeux économiques de la collaboration collective médiée par la technologie numérique, rédigés pour la plupart par des journalistes qui souhaitent par ce biais réorienter leur carrière vers le conseil en *digital marketing* auprès de grandes entreprises. C'est au cours de ces années-là que *The Wisdom of Crowds* (Surowiecki, 2004), *Wikinomics* (Tapscott et Williams, 2006), *Naked Conversations* (Scoble et Israël, 2006), *We-Think: The Power of Mass Creativity* (Leadbeater, 2008), et bien

⁷⁵ « Growing a business on the Internet is often defined by the three C's. Two of them – commerce and content – get a lot of attention. The third component – community – is the least visible of the three, but it's likely to develop quickly as major companies seek efficient ways to build new online relationships with their customers, between their employees and with other businesses. » (*Chicago Tribune*, 29 septembre 1999).

⁷⁶ Attribué à l'économiste italien V. Pareto, ce principe (ou « loi ») stipule que dans de nombreux domaines économiques, 20 % des causes produisent 80 % des effets. C'est ce même principe qui, selon Turow (2006), a guidé le développement des dispositifs de CRM au cours des années 1990.

⁷⁷ L'appellation *open source* s'applique aux logiciels dont le code source est ouvert aux manipulations du grand public, et qui donnent souvent lieu au développement collectif de nouvelles applications. Voir Campbell-Kelly (2003) pour une histoire du logiciel, et Demazière *et al.* (2006, 2011) pour une étude d'une communauté de développeurs d'un logiciel libre.

d'autres, s'efforcent de théoriser le « bouleversement » qu'imposent au monde des affaires l'« intelligence collaborative » et la « créativité de masse », en exhortant les entreprises à devenir partie prenante d'une conversation globale. Cet appel à l'exploitation du phénomène participatif est grandement affermi par la mue du web vers l'interactivité, systématisée par l'expression « web 2.0 ». À partir de 2006 surtout, soit l'année du lancement de Twitter et de l'ouverture de Facebook au grand public, un petit nombre de consultants américains, employés par des instituts de marketing de la côte ouest des États-Unis, commence à rédiger quantité d'articles de blogs et à publier une série d'études et d'ouvrages de conseil consacrés à l'adoption des plateformes d'échange de contenu. La figure du CM de marque apparaît alors comme la dernière modalité en date de la gestion de la relation client, sur et par Internet.

Les principaux théoriciens de cette figure sont Jeremiah Owyang et Brian Solis, qui se sont fréquentés au sein de l'institut de recherche privé Altimeter Group, fondé en 2008 par Charlene Li. Le destin professionnel de ces trois promoteurs majeurs du *Social Media Marketing* naissant est étroitement imbriqué à celui des instituts Forrester Research et Altimeter Group, spécialisés dans la production d'études de marché sur l'impact des nouvelles technologies dans le monde des affaires. C. Li débute sa carrière dans le secteur de la presse en ligne, puis travaille pour Forrester Research de 1999 à 2008, où elle officie depuis 2002 comme *principal analyst*⁷⁸, avant de fonder en juillet 2008 le groupe Altimeter, où elle embauchera J. Owyang en août 2009, puis B. Solis en mars 2011. Owyang, titulaire d'un *Bachelor* en gestion, écrit des articles de blog au sujet du community management de marque dès l'été 2006. Alors responsable du *digital marketing* chez Hitachi Data Systems, une division opérationnelle du groupe japonais d'électronique Hitachi, en Californie, il rejoint Forrester Research en octobre 2007, où ses recherches sur les médias sociaux numériques donneront lieu à de nombreuses publications. Quant à Solis, actif depuis 1991 dans le secteur des relations publiques et du marketing, ses prises de position sur la « transformation digitale » des entreprises lui valent d'être régulièrement cité parmi les conférenciers les plus influents du milieu du marketing numérique. Il contribue également dès 2006, à travers son propre blog, à la représentation stratégique des médias sociaux en termes de supports d'influence pour les entreprises, ainsi qu'à la définition du community management. En 2011, l'année où il rejoint Li et Owyang chez Altimeter, il publie deux ouvrages dont les titres se réfèrent implicitement au *Cluetrain Manifesto* (Levine *et al.*, 1999), *Engage!* et *The End of*

⁷⁸ La catégorie professionnelle *analyst* est complexe à traduire en français. Elle consiste principalement à conduire et promouvoir des études de marché vendues à des entreprises privées.

Business as Usual, dans lesquels il approfondit son propos sur le caractère incontournable des médias sociaux pour le développement des affaires. Le succès de la démarche de *lobbying* menée par ces entrepreneurs leur confère rapidement un statut d'experts, qui se traduit par le développement de nouvelles structures de conseil. Owyang lance ainsi en octobre 2013 son propre cabinet, Crowd Companies, à l'instar de Li cinq ans plus tôt avec Altimeter Group.

2.3. « *Conversations are marketing* » : le mot d'ordre de l'engagement

En août 2006, sur son blog, Owyang qualifie le CM de « nouveau rôle émergent » au sein des entreprises. Affirmant qu'il se reconnaît lui-même dans ce titre, il s'efforce de le distinguer des fonctions de chef de produit et de chef de projet web⁷⁹. L'une des missions fondamentales attribuées à ce nouvel acteur de la communication d'entreprise est l'écoute des conversations en ligne et la transmission des informations utiles aux interlocuteurs concernés au sein de l'organisation. « Faire remonter les exigences du client aux équipes produit » (*deliver customer requirements to product teams*) fonde ainsi la valeur intrinsèque de cette intermédiation inédite. Le rôle principal du CM, écrit Owyang, est d'être « l'avocat de la communauté » de l'entreprise. Il apparaît ainsi comme l'interface, proprement numérique, entre l'entreprise et la « communauté » – indéfinie – de ses clients, employé par la première tout en se plaçant au service de la seconde. Encore faut-il, pour voir ce rôle émerger réellement en se faisant confier des moyens humains, matériels et financiers, parvenir à convaincre les dirigeants d'entreprises de la réalité de l'ampleur de l'usage du web social par les consommateurs, et de son impact potentiel sur leur développement. C'est précisément à cette tâche de persuasion que s'attache le cabinet Forrester Research.

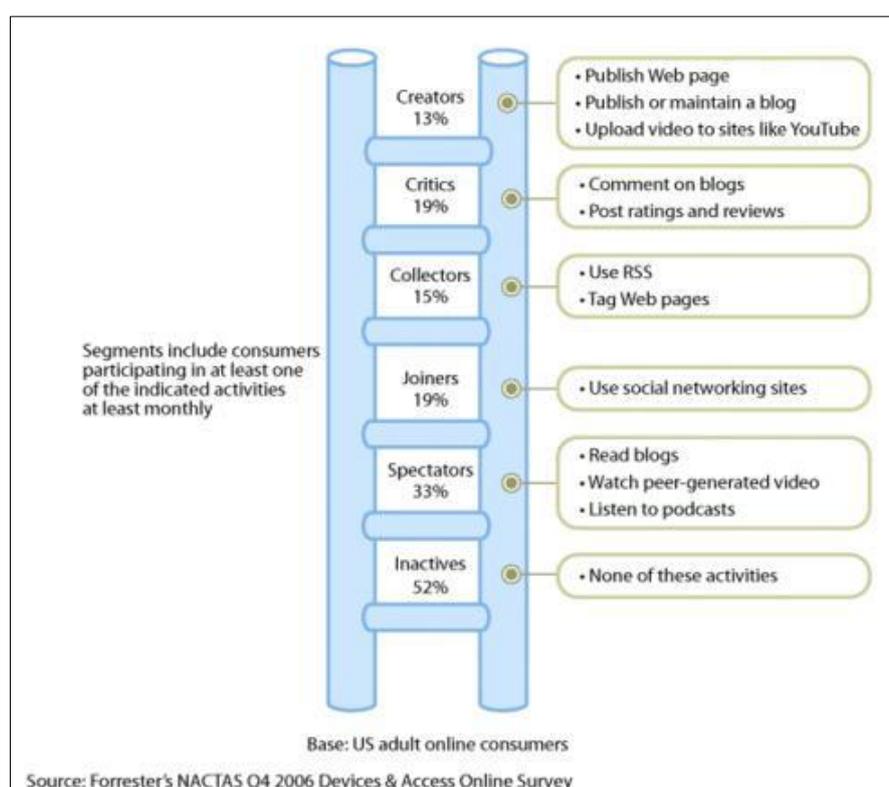
En avril 2007, Forrester publie les résultats d'une enquête sur l'usage des médias sociaux coordonnée par C. Li, intitulée *Social Technographics*⁸⁰. Ce vaste *benchmarking* aboutit au constat selon lequel les entreprises ne savent pas de quelle manière leurs consommateurs utilisent les technologies sociales (*social technologies*), et manquent cruellement d'expérience en matière d'initiation d'une stratégie promotionnelle reposant sur la production de contenu

⁷⁹ J. Owyang, « Project Manager, Product Manager and Product Marketing Manager » (27 août 2006), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2006/08/27/project-manager-product-managers-and-product-marketing-manager/>

⁸⁰ Conduite au moyen d'un questionnaire, l'enquête a récolté les réponses de 4 475 adultes et 4 556 jeunes américains entre octobre et décembre 2006. Un résumé en format PDF de l'étude est accessible ici : http://www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/277846938.pdf

par les utilisateurs (*user-generated content*). De plus, l'évolution technique est si rapide, et les outils si changeants, qu'elles sont jugées incapables d'y déceler les opportunités grandissantes qui s'y font jour. Afin de leur permettre de tenir compte du comportement numérique de leurs consommateurs, Forrester établit une échelle de participation [Fig. 9] qui catégorise les internautes en six figures-types, classées par ordre croissant de contribution aux espaces de production et d'échange de contenu.

Figure 9 : L'échelle de Forrester (*Forrester Ladder*)



Cette hiérarchisation des internautes révèle que seuls 32 % d'entre eux produisent du contenu, et que parmi ceux-ci, ils ne sont que 13 % à alimenter des pages web ou un blog et à mettre en ligne des vidéos. Mais cette proportion est amenée à croître rapidement, annonce Forrester, qui présente son échelle comme un « outil marketing » et invite les entreprises à (faire) analyser la « technographie » de leur clientèle afin de pouvoir développer une « stratégie sociale » adaptée à son profil. Insistant sur l'importance de connaître le comportement de son audience avant de déployer un dispositif de communication, Li recommande aux entreprises de penser sur le long terme, de multiplier les lieux de participation à l'intention de leurs clients, de faciliter l'accès au contenu généré par les utilisateurs, et de préparer leurs ressources internes au dialogue avec l'extérieur. L'expressivité des consommateurs connectés est présentée comme un bienfait pour les entreprises, pour peu qu'elles sachent en tirer profit

en déployant les dispositifs adaptés à sa prise en charge. Reste à savoir au moyen de quels dispositifs, et par quelle stratégie de communication, les entreprises peuvent mettre en œuvre cette conversation.

Solis participe activement au travail de persuasion des organisations, en publiant en juin 2007 sur son blog un long article destiné à redéfinir les fondements des relations publiques et du marketing. Volontairement rédigé comme une extension du *Cluetrain Manifesto* de 1999, le texte est intitulé *The Social Media Manifesto*, et imite le ton impérieux de son modèle⁸¹. Prenant acte du « changement culturel majeur » en matière de diffusion de l'information, largement commenté par ses prédécesseurs, qui conduit les marques à être le pivot de conversations se déroulant en leur absence, Solis affirme que le « monologue » des annonceurs est irrémédiablement voué à l'échec, en l'absence de prise en considération des exigences exprimées par les internautes. Il faut dès lors « réintroduire le public dans les relations publiques » et s'appuyer sur le relais de la « nouvelle strate d'influenceurs » née de la progression du web social, au lieu de chercher à atteindre les masses par un message standardisé. Les nouveaux influenceurs du web social, explique Solis, présentent cette particularité que leur aura n'est aucunement liée à leur ancrage institutionnel, mais à l'étendue de leur réseau de relations. Dans cette optique, les médias sociaux, qui n'ont pas encore pleinement révélé leur impact, seront déterminants pour le succès ou l'échec de n'importe quel type de *business*. Les entreprises qui ne sauront les intégrer à leur démarche marketing sont condamnées au déclin. « Conversations are marketing. (...) Engage or die » est le mot d'ordre de ce marketing « socialisé »⁸², sous la houlette duquel Solis déplace l'ensemble des éléments constitutifs de la communication d'entreprise et de la relation client, au nom de la satisfaction des exigences du consommateur.

L'apport spécifique du propos de Solis tient à trois arguments centraux. Tout d'abord, il attire l'attention sur le fait que l'aspect véritablement « social » des médias sociaux, c'est-à-dire l'interactivité qui y règne, est plus important que leur dimension technique. Par voie de conséquence, c'est à une refonte des relations publiques, et plus largement de toutes les

⁸¹ B. Solis, « The Social Media Manifesto » (11 juin 2007), URL = <http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for/>

⁸² Dans un autre article, publié le 28 août 2007 sur le même blog, Solis va jusqu'à affirmer que le développement du marketing conversationnel « introduit la sociologie dans la stratégie marketing ». URL = <http://www.briansolis.com/2007/08/social-media-is-about-sociology-not/>

facettes de leur stratégie de communication, que les entreprises doivent procéder⁸³. Ensuite, il est le premier parmi les entrepreneurs du community management à mentionner de façon exhaustive les dispositifs à disposition de la démarche conversationnelle enjointe aux entreprises. La création et le partage de contenus sur une large palette de médias sociaux – blogs, YouTube, MySpace, LinkedIn, Twitter, Facebook, etc. – sont présentés comme indispensables. Enfin, il brandit le CM comme étant le nouveau visage du marketing, en le plaçant sur la « ligne de front » de l'« engagement conversationnel » des organisations⁸⁴. Reprenant à son compte les deux ingrédients brandis par le *Cluetrain Manifesto*, soit la transparence et la communauté, Solis appelle de ses vœux la généralisation de cette fonction de CM, qui doit permettre d'« humaniser les entreprises, leurs produits et services, afin qu'ils aient du sens pour les gens ». Horizontalisation de la communication et humanisation des organisations vont de pair sous l'étendard du community management.

De son côté, Owyang entérine l'importance de l'animation communautaire de marque, dès son arrivée au sein du cabinet Forrester Research. En février 2008 sont diffusés les premiers résultats de ses recherches sur les communautés en ligne, basées sur des entretiens auprès de communicants de grandes entreprises. Soulignant le fait que les firmes les plus performantes sur le web social sont celles qui « lâchent prise » (*let go of the control*) sur leur communication, en agissant davantage comme des « hôtes » que comme des « policiers » à l'égard des conversations des internautes⁸⁵, Owyang propose la définition suivante de la communauté en tant que dispositif de captation :

« An online community is an interactive group of people joined together by a common interest. It's also one of the most powerful tools a marketer can deploy for customer retention, word of mouth, and customer insight. (...) Build your success by launching the community with the backing of your most enthusiastic customers and staying engaged as the community grows. Above all, remember that control is in the hands of the members, so put their needs first, build trust, and become an active part of the community. »⁸⁶

⁸³ « Social media is (...) a mashup of new and traditional media that spans across advertising, PR, customer service, marcom [marketing communication], sales, and community relations. » (Solis, 11 juin 2007).

⁸⁴ « What the CMO, chief marketing officer, was to Web 1.0, such is the new role of community managers in the new world of Web 2.0 and social media. This is the role that keeps the company ear to the ground in order to determine where the conversations are taking place and where they should participate. They are on the front lines of listening and engaging in conversations across the Web. » (*ibid.*)

⁸⁵ Une affirmation qui avait déjà été formulée par Solis dans son manifeste : « The best companies will let go of their message and control of gate keeping in social realms and trust it with their employees to carry forward. » (*ibid.*)

⁸⁶ Extrait de l'étude « Online Communities Best Practices » (Forrester Research, février 2008). Un résumé de cette étude – vendue au prix prohibitif de 500 dollars – est présenté par Owyang sur son blog : <http://www.web-strategist.com/blog/2008/02/14/forrester-report-online-community-best-practices/>

Les principaux termes de ce qui deviendra le *Social Media Marketing* y sont clairement énoncés : fidélisation (*retention*), bouche-à-oreille (*word of mouth*), et apports (*inputs*) des consommateurs. Ces derniers deviennent, dans cette optique, parties prenantes de la promotion des marques, étant conçus comme des « ambassadeurs » potentiels des produits et services qu'ils achètent. La représentation de la marque conversationnelle est au cœur du propos des entrepreneurs du community management, tout comme la notion d'« expérience » à offrir au *prospect* aussi bien qu'au client, dans une démarche épargnée autant que faire se peut des mécanismes ouvertement publicitaires. Les médias sociaux apparaissent unilatéralement comme le canal privilégié de la refonte de la relation au public, en ce qu'ils permettent, selon la formule de Solis, de parler non plus *aux* gens, mais *avec* eux. La conversation ne relève pas d'un choix, mais s'impose comme une impérieuse nécessité, à l'efficiace indiscutée : « Transparent and genuine participation is now a very effective form of marketing, without the snake oil⁸⁷ », résume Solis dans son manifeste. C'est sur cette nécessité de participer aux discussions des internautes, selon les deux principes de la transparence et de l'authenticité, que la fonction de CM s'installe dans le paysage des affaires. Elle prend forme à partir de 2007, lorsque le contenu du travail commence à se préciser.

3. UNE FIGURE PROFESSIONNELLE PARADOXALE

La figure du CM au service de l'annonceur se voit confier dès l'origine un double rôle de porte-parole : de l'entreprise vers ses clients, d'une part, en complément sinon en remplacement d'une démarche publicitaire et de relations publiques, de la « communauté » des clients vers l'entreprise, d'autre part, pour « faire remonter » les appréciations de ceux-ci à l'égard des produits consommés. « We are the communication bridge between companies and people », martèle Solis sur son blog en août 2007, dans un « nous » incluant sans distinction claire les communicants numériques. Il s'agit tout à la fois, au travers de cette figure du CM, d'écouter les besoins des consommateurs, de les faire parler de leur usage des produits consommés, de valoriser les plus enthousiastes en les remerciant de leur implication, et enfin de stimuler la participation des salariés de l'entreprise à la promotion de son offre. Mais par quels moyens s'accomplit ce travail complexe ?

⁸⁷ Expression typiquement américaine, *snake oil* désigne un prétendu remède miracle universel, dont l'équivalent en français est la « poudre de perlimpinpin ».

3.1. L'ébauche d'un cahier des charges du community manager

Owyang est indéniablement le plus prolixe contributeur à une définition de la figure professionnelle du CM. En novembre 2006, il propose de définir en cinq points ce que fait un CM en entreprise⁸⁸ : écouter (à la fois à travers la lecture de blogs et l'usage de moteurs de recherche spécialisés tel que Technorati) ; répondre rapidement aux demandes d'informations des clients ; informer les ressources compétentes au sein de l'entreprise de ce qui se dit à son sujet ; mettre en relation les clients avec les « bonnes personnes en interne » ; écouter davantage encore. Le CM, écrit Owyang, est « un être étrange, possédant de grandes oreilles et de grands yeux, mais une petite bouche ». Un an plus tard, il formalise sa définition en décrivant les quatre principes (*four tenets*) du CM. Celui-ci, déclare-t-il sur la base de l'étude de seize descriptions de postes d'entreprises américaines⁸⁹, doit être l'avocat de la communauté, l'évangéliste de la marque, posséder de solides compétences de communication lui permettant d'assurer la mise en forme d'une ligne éditoriale, et, enfin, être en mesure de recueillir les *inputs* de la communauté pour le développement de futurs produits et services. Ces éléments forment le dénominateur commun de son rôle en entreprise.

Le travail concret dévolu à l'animateur de communauté commence à apparaître en mars 2007, dans un article d'Owyang visant à expliciter le travail d'« évangélisation » mené par le CM à l'intérieur de l'organisation qui l'emploie⁹⁰. La mise en œuvre d'une démarche communautaire, constate le consultant, ne va pas sans déstabiliser les habitudes des firmes en matière de communication et de gestion de la relation client. Une liste de sept « règles », manifestement inspirée des préceptes du *Cluetrain Manifesto*, vise à illustrer les défis que le CM doit relever. Ce dernier doit faire primer les besoins de la communauté sur ceux de l'entreprise⁹¹, et être un « éducateur » auprès de la communauté, c'est-à-dire l'informer au

⁸⁸ J. Owyang, « What a Community Manager does » (16 novembre 2006), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2006/11/16/what-a-community-manager-does/>

⁸⁹ Bien que les entreprises ciblées par Owyang dans sa démarche de synthèse soient très diverses, elles se caractérisent pour la plupart par leur taille importante et leur lien étroit avec l'informatique. Sont citées notamment Microsoft, Yahoo!, LinkedIn, et plusieurs sociétés d'édition de logiciels. Source : « The four tenets of the community manager » (25 novembre 2007), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/>

⁹⁰ J. Owyang, « Understanding the Community/Evangelist Role... » (26 mars 2007), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2007/03/26/understanding-the-technology-evangelist-role-a-few-of-my-favorite-folks/>

⁹¹ Solis dit exactement la même chose quelques mois plus tard, en affirmant que la participation aux conversations en ligne suppose, au nom du respect du principe de transparence, d'attacher davantage d'importance aux attentes des clients qu'à celles de l'organisation représentée (Solis, 11 juin 2007).

sujet de l'entreprise et de ses produits, d'une manière « non invasive ». À cette fin, il emploie les outils et le « style de communication » de la communauté – les blogs, les images et les vidéos sont mentionnés à titre d'exemple. Ce faisant, le CM « met un visage humain sur l'entreprise ». Son rôle ne se limite pas au marketing ou aux relations publiques, mais englobe le support client. Chargé de la mise en contact des clients avec les « bonnes personnes » en interne, capables de les renseigner notamment sur des détails techniques relatifs à un produit, le CM doit être capable de se retirer de la relation une fois la connexion établie. Enfin, il doit « pousser la membrane institutionnelle » (*push the corporate membrane*) à l'intérieur de l'organisation, c'est-à-dire, dans son effort de sensibilisation à l'importance de la démarche conversationnelle, bousculer les habitudes en matière de communication d'entreprise. Et Owyang d'affirmer à ce propos : « If Corporate Comm[unication] and Management gets uncomfortable with the community manager, then you're doing the job right. »

Autrement dit, c'est précisément à sa capacité de perturber les routines régissant les processus de fonctionnement des organisations (en particulier en matière de communication) que l'on reconnaît le « bon CM » en exercice. Cette dimension anticonformiste confirme son statut d'innovation organisationnelle, destinée à réhumaniser une relation au marché qui avait été exagérément technicisée par cette précédente innovation que fut la segmentation des clientèles. Les compétences requises pour une telle démarche apparaissent, toujours sous le clavier d'Owyang, dans un article de février 2008 dans lequel il annonce le recrutement d'un CM par Forrester Research et présente une fiche de poste détaillant les responsabilités et les exigences (*requirements*) qui y sont liées⁹². Cette fiche reprend globalement tous les éléments que je viens de passer en revue, en insistant particulièrement sur la mission d'évangélisation et de mise en relation des clients et des interlocuteurs les plus aptes à leur répondre au sein de l'organisation. L'*accountability* du CM y surgit également pour la première fois, dans la mesure où la fiche de poste stipule qu'il devra fournir des rapports d'activité mensuels à ses supérieurs hiérarchiques. En ce qui concerne les compétences attendues, celles-ci relèvent principalement de la communication, quand bien même une « expérience en marketing » est déclarée souhaitable. Le futur CM doit être titulaire *a minima* d'un Bachelor (diplôme de niveau bac+3) et d'une expérience préalable dans l'animation communautaire, savoir utiliser les plateformes numériques, et maîtriser les situations d'urgence et de *multitasking*. Bien que le contenu exact des différentes tâches reste passablement flou, cette description de poste

⁹² J. Owyang, « Forrester to hire a Community Manager, will you apply? » (28 février 2008), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2008/02/29/forrester-to-hire-a-community-manager-will-you-apply/>

illustre la variété des compétences attendues, et le travail d'interfaçage entre les internautes et les salariés y est explicite. Ainsi que l'on s'en doute, l'exhortation à bousculer la routine des organisations, présentée par les entrepreneurs du community management comme une nécessité absolue à l'ère du marketing conversationnel, n'est pas aisée à mettre en œuvre en pratique. Plus encore, le « visage humain » de l'organisation que celui-ci doit incarner au quotidien, le place effectivement sur la « ligne de front » de la relation client. Cette façon d'empiéter sur des services et des processus institués ne va pas sans générer des tensions.

3.2. Le community manager à l'épreuve de l'organisation

Un événement initié en janvier 2010 par Owyang dans l'optique de faire reconnaître la valeur ajoutée de la démarche conversationnelle tant vantée auprès des directions d'entreprises, offre un excellent aperçu des difficultés qui incombent au CM. Le *Community Manager Appreciation Day*, soit la « Journée de valorisation du community manager », dont la proposition est formulée au travers d'un article de blog⁹³, marque en effet un premier pas vers la quête de reconnaissance de cette fonction particulière, et fait apparaître dans sa complexité une figure professionnelle à laquelle faisait jusqu'ici défaut une certaine épaisseur. Arrêtons-nous un instant sur cette manifestation particulière, emblématique d'une démarche d'expression professionnelle effectuée en l'absence d'instances de représentation instituées.

⁹³ J. Owyang, « Community manager Appreciation Day #CMAD » (25 janvier 2010), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2010/01/25/community-manager-appreciation-day-cmad-every-4th-monday-of-jan/>

Community Management Appreciation Day (#CMAD)

Célébrons le travail des CM

Le 25 janvier 2010, J. Owyang publie sur son blog un article proposant d'établir chaque quatrième lundi du mois de janvier une journée de célébration du travail des CM, à l'échelle planétaire. Mentionnant la « passion du client » qui les guide, Owyang invite les internautes à « célébrer les efforts des CM du monde entier en vue de l'amélioration des expériences des clients ». Le CM est décrit comme « un défenseur des clients », prêt à les aider où qu'ils se trouvent sur Internet. Il est confronté à plusieurs difficultés, notamment à l'intérieur de l'entreprise, dont les principales concernent les points suivants :

- **Relation client** : la plupart des entreprises cherchent à dissimuler les problèmes rencontrés par leurs clients, et à les gérer au moyen des canaux existants. De plus, la mesure du retour sur investissement de ces nouveaux médias est un défi grandissant.
- **Durée du travail** : le travail semble interminable. Les clients ont toujours des problèmes, et sur Internet le flux de requêtes ne connaît pas de repos.
- **Fatigue émotionnelle** : traiter les cris de centaines de clients, et gérer les fauteurs de trouble occasionnels, est source d'une pression constante.
- **Limite de la confidentialité dans un monde transparent** : dans leur effort d'élaboration d'un lien de confiance avec les clients, les CM exposent leur vrai nom, offrant un accès à leur intimité.

Dans la mesure où tout service rendu mérite reconnaissance, les internautes sont conviés à exprimer leur gratitude aux CM auxquels ils ont eu à faire. Enfin, Owyang martèle que le CM ne remplit pas un rôle isolé, mais s'inscrit dans une « grande tendance » à rendre les produits et services plus efficaces.

Des bonnes pratiques distinguées

Purement symbolique lors de sa première édition, relayée par un petit nombre de blogueurs anglo-saxons, l'événement se propage dès l'année suivante, sous forme de conférences et de *hangouts* (visioconférences accessibles en ligne). L'édition 2014 est marquée par la création d'un site web et un appel à candidatures pour une remise de prix. Les intitulés de ces distinctions soulignent les principales compétences et traits de personnalité associés au « bon CM » :

- **Traffic Controller** (« redirige rapidement les demandes vers les départements concernés ») : soit le rôle d'interface entre les clients et tous les départements ou services internes à l'organisation représentée.
- **Diplomat** (« traite les interactions avec tact et grâce ») : soit la compétence relationnelle.
- **People's Champion** (« prend le temps de manifester de la gratitude envers les ambassadeurs de la marque et les personnalités remarquables de la communauté ») : soit l'importance de valoriser l'engagement des membres de la communauté.
- **Fastest Fingers** (« a le temps de réponse le plus court ») : soit la réactivité, l'immédiateté de la réponse apportée.
- **LOLOLOLOLOL** (« le CM le plus drôle ») : soit l'humour, la propension à amuser.
- **Let's Take This Offline** (« meilleure activation d'événements hors ligne ») : soit la complémentarité du numérique et des événements promotionnels hors ligne.
- **The Force Is Strong With This One** (« meilleur nouveau CM ») : soit la capacité à s'adapter rapidement à ce rôle d'intermédiation et à ses caractéristiques.
- **Chartered Managers Choice Award** (« un prix pour l'ensemble de la carrière de la personne nominée par le plus grand nombre de ses pairs »).

Les CM primés lors de l'édition 2014 sont majoritairement employés par de grands groupes américains, tels que Procter & Gamble, Wendy's, Xbox, Hootsuite, et des agences marketing.

À travers les difficultés évoquées, le CM se voit doté d'une part d'une psychologie, en ceci qu'il se trouve confronté à des enjeux d'exposition de soi et de gestion des impressions produites, que n'avaient pas évoqués précédemment les promoteurs du marketing conversationnel. La dimension continue, voire ininterrompue de l'activité, surgit comme une épreuve supplémentaire. Apparaît ainsi le fait que l'humanisation des organisations a un coût, non seulement technique et humain, mais aussi émotionnel. La remise de prix, d'autre part, au-delà du savoir-faire propre aux usages du web social et à la maîtrise de ses « codes »,

qu'elle contribue à faire (re)connaître, révèle aussi la diversité des savoir-faire revendiqués. On comprend mieux, à la lecture des intitulés des distinctions, les défis identifiés par Owyang dans la pratique quotidienne des CM, qui nous renseignent sur les effets de l'inscription de cette fonction au sein des organisations. Son ancrage dans l'organigramme de l'entreprise paraît déterminant pour la capacité à endosser simultanément l'ensemble de ces impératifs. En 2010, cela fait quelques années déjà que le poste de CM connaît un essor dans les secteurs d'activité les plus concernés par la gestion de leur e-réputation et de leur relation client sur Internet, et les échanges qu'Owyang entretient avec une multitude de praticiens semble l'avoir sensibilisé à la pénibilité de la mise en œuvre d'une démarche communautaire.

Parallèlement, les usages des principales plateformes du web social que sont Twitter et Facebook se sont massifiés, donnant lieu à une nouvelle vague d'ouvrages, encore plus déferlante que la précédente, dont les auteurs insistent de plus en plus distinctement sur l'inflexion conversationnelle et communautaire du marketing, en concentrant parfois le propos sur une plateforme en particulier⁹⁴. À ce titre, la brève allusion d'Owyang à la difficulté de la mesure d'un retour sur investissement des actions déployées sur le web participatif est singulièrement intéressante, dans la mesure où elle cristallisera une bonne partie des débats futurs sur l'utilité et le devenir des postes de CM, tant dans le contexte anglo-saxon que français. Quoique l'initiative du *CMAD* reflète clairement le désir de reconnaissance des acteurs de ce secteur d'activité, celui-ci ne dispose toujours pas à ce jour de la moindre association faîtière ou organisation représentative à l'échelon politique. Qui plus est, l'ancrage organisationnel de cette figure professionnelle demeure souvent très flou, à commencer par le service auquel elle est rattachée. Dans son manifeste, Solis (2007) appelle à développer le community management au moyen d'une « fusion » des RP, du service de relation client et du marketing en un « département unique », sans toutefois proposer de démarche concrète quant à la manière d'opérer une telle transformation des processus internes. Quelques mois après le lancement du *CMAD*, Owyang enjoint les organisations à tendre vers la création d'un pôle *Social Media* organisé en « nid d'abeille » (*honeycomb*), qui relie tous les services internes et permette à « tout employé qui veut être social » de prendre part à la conversation avec les clients. Il prévient néanmoins que très peu d'entreprises parviendront à développer une telle structure, qui suppose un « changement culturel »

⁹⁴ Des ouvrages tels que *Twitter Power: How to Dominate Your Market One Tweet at a Time* (Comm, 2009), ou *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate* (Shih, 2009), contribuent à la focalisation des annonceurs sur ces deux géants du web social.

majeur⁹⁵. L'étude menée dans le contexte français me permettra de montrer que ce flou est tout aussi durablement présent dans l'Hexagone.

3.3. Du lien social sous la loupe du marketing

L'élément le plus frappant qui ressort de la lecture du corpus d'écrits consacrés à la promotion d'un marketing conversationnel est qu'ils jouent tous sur le registre de la rupture dramatisée⁹⁶, en présentant l'expression de la clientèle sous la forme d'un retour du refoulé, dont la prise en compte par les entreprises déterminera leur capacité de survie. Si ce mouvement de reconsidération de l'implication de la clientèle n'est pas neuf, il se caractérise toutefois, depuis le développement des usages du web 2.0, par le caractère collectif attribué à l'expression et à l'organisation même de la clientèle. La rhétorique constante de l'*empowerment* des individus regroupés en communautés s'appuie sur une métaphore du « réveil » d'une audience auparavant assoupie, mais aussi et surtout sur son organisation en public agissant. Comme le relèvent Van Dijck et Nieborg (2009) dans leur exercice de déconstruction des *business manifestos* du web 2.0, ces textes qui célèbrent les retrouvailles entre producteurs et consommateurs, le bien commun et le commerce, la créativité et le consumérisme, mélangent constamment les idéaux de la contre-culture et les intérêts commerciaux en une idéologie fondée sur l'image générique d'internautes uniformément participatifs et compétents, mus par un identique besoin d'expressivité⁹⁷. C'est cet internaute hyperactif auquel *Time Magazine* souhaitait la bienvenue dans son propre monde, en l'élisant « Personnalité de l'année 2006 » et en lui affirmant qu'il contrôle, au travers de ses connexions, l'âge de l'information ouvert par le web social. Dans cette représentation où l'activité des internautes est orientée vers l'action collective, c'est moins le cri du client mécontent que le grondement des communautés qui menace l'équilibre des organisations.

⁹⁵ J. Owyang, « Framework and Matrix: The Five Ways Companies Organize for Social Business » (15 avril 2010), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

⁹⁶ J'emprunte l'expression à P. Ughetto, qui note à propos de l'irruption de la « préoccupation client » dans le discours managérial au cours de la décennie 1990 : « Cette théorie du client a pour objet d'agir sur la renégociation des identités professionnelles au sein du management, et, pour ce faire, elle ne se prive pas de jouer sur le registre de la rupture dramatisée (avant le client était ignoré, maintenant, aucune entreprise ne survivra si elle n'apprend pas à le placer au centre de sa stratégie). » (Ughetto, 2002 : 101).

⁹⁷ À la célèbre affirmation de Licklider et Taylor (1968 : 40) : « Life will be happier for the on-line individual because the people with whom one interacts most strongly will be selected more by commonality of interests and goals than by accidents of proximity », Van Dijck et Nieborg rétorquent sarcastiquement, en soulignant l'intérêt des communautés aux yeux des entreprises soucieuses de classer les segments de clientèle par similitudes de goûts : « Life has never been easier for marketers » (Van Dijck et Nieborg, 2009 : 865).

CONCLUSION DU CHAPITRE

J'ai cherché à montrer que l'émergence de cette forme hybride de communication et de gestion de la relation client en ligne prend appui sur une redéfinition du fait communautaire, partiellement puisée dans certains travaux de sociologie consacrés aux transformations des liens sociaux⁹⁸. La « donne relationnelle » a indubitablement conduit le marketing à recourir de manière croissante « à l'appui théorique de disciplines connexes comme la linguistique (...), la sociologie, l'anthropologie, ou encore l'économie » (Hetzl, 2004 : 113-114). Plus précisément, la référence explicite des théoriciens du marketing tribal aux écrits de Maffesoli s'inscrit manifestement dans une quête de légitimation d'une réinterprétation du phénomène communautaire qui puisse coïncider avec une vision positive du lien marchand, c'est-à-dire une conception de ce dernier qui ne soit pas antagoniste à la perception normative du lien social. Cette vision stratégique, qui se déploie avec la massification des usages du web, démontre *in fine* à quel point « les rencontres et métissages des mondes marchand et communautaire » ont pris de l'importance avec le développement de la technologie numérique (Calvignac, 2012), et ne peuvent plus être ignorés par la sociologie au nom d'une représentation idéalisée de la communauté et de ses liens organiques. Pour Muniz et O'Guinn (2001) comme pour Cova (1995), les dynamiques communautaires contemporaines apparaissent comme une tendance caractéristique d'un « âge postindustriel » largement indéterminé, où le marché est plus que jamais indissociable de la société qui l'héberge⁹⁹.

Il est essentiel de tenir compte du fait que les étiquettes du marketing dont j'ai brièvement restitué la trajectoire sont moins exclusives que complémentaires l'une de l'autre, et s'additionnent davantage qu'elles ne se succèdent¹⁰⁰. Les « paradigmes » passés en revue ont en commun de rompre avec un modèle étroit de l'*homo oeconomicus*, en ouvrant une

⁹⁸ De ce point de vue, la perspective développée par les tenants du marketing tribal (Cova, Kozinets et Shankar, 2007) n'est pas très éloignée de celle de l'individualisme connecté (Wellman, 2002 ; Flichy, 2004), selon laquelle la notion de communauté (en ligne) voit se diluer les attributs idéaux-typiques de son acception historique (Tönnies, 1887), pour se rapprocher de la « communauté d'intérêt » labile, élective et éphémère, chère aux pionniers de la communication assistée par ordinateur (Licklider et Taylor, 1968 ; Wellman *et al.*, 1996).

⁹⁹ La sociologie économique a elle-même entamé récemment une reconsidération similaire du lien marchand, en en proposant une lecture « relationniste », qui tient compte de sa contribution à « la manufacture du social » (Callon, 2007 ; Cochoy, 2012). Comme l'indique Cochoy, le « nœud gordien du marché » invite à repenser simultanément le « pléonasme implicite » associé à la notion de lien social et l'« oxymore » apparent du lien marchand, auxquels nous a attachés la tradition sociologique (Cochoy, 2012 : 10-11).

¹⁰⁰ Pour une lecture critique de ces courants ou « étapes » au sein même de la discipline du marketing, on se reportera avec intérêt aux écrits de G. Marion (2001, 2003).

approche d'un consommateur pluriel, dont la satisfaction et la fidélisation supposent non seulement de se mettre à son écoute, mais également de converser avec lui. Dans cette optique, la « participation active du client », couplée à « la mise en jeu de facilitateurs » employés par la marque pour « guider le consommateur dans l'expérience » (Carù et Cova, 2006 : 104), forment les deux parties du couple demande-offre du marketing contemporain. Le CM surgit comme le « facilitateur » par excellence de la relation entre une marque et ses clients, soit comme une réponse nécessaire à la désintermédiation de la relation établie au moyen des technologies numériques.

Ce qui doit tout particulièrement retenir notre attention au terme de ce parcours historique est, d'une part, la manière dont les ressorts de la fidélisation de la clientèle se veulent constamment adaptés au progrès technologique, et, d'autre part, la façon dont l'émergence du community management de marque se fonde sur une forme de « chantage » conduit auprès des organisations par les promoteurs du marketing conversationnel et de son ancrage communautaire. Du postulat de la nécessaire transparence des firmes à l'injonction au dialogue avec des internautes considérés comme autant de consommateurs volubiles, en passant par l'affirmation de leur prise de pouvoir sous forme de communautés d'intérêt, nous voyons que la figure du CM se constitue en interface conversationnelle entre une marque et son « public » en ligne, et que son rôle se teinte d'une coloration marketing de plus en plus prononcée. Les entrepreneurs évoqués au fil de ce chapitre se sont efforcés de forger un « nouveau monde », selon les termes de Strauss (1992 [1976]), par la mise en forme d'un univers de pratiques et de discours au carrefour de la publicité, du marketing, des RP et de la relation client, en plaçant de nouveaux supports technologiques et de nouveaux sites d'intervention au service d'une activité présentée comme innovante et indispensable. Une telle démarche d'entrecroisement et de segmentation ne va pas de soi, et nous observerons dans le cas français que si l'activité de community management de marque a su s'imposer largement auprès des annonceurs, elle charrie toutefois un cortège d'interrogations et de polémiques, faisant se côtoyer et s'affronter des univers de discours portés par des *segments professionnels* en opposition (Bucher et Strauss, 1992 [1961]).

CHAPITRE 3. L'ESPACE DE PRATIQUES FLUCTUANT DU COMMUNITY MANAGEMENT EN FRANCE

« L'existence de conversations (...) représente la possibilité de comprendre comment sont perçus une marque, un produit, une personnalité, d'améliorer la qualité de produits ou services, d'influencer les conversations, d'adapter une stratégie en fonction de la communauté cible, etc. (...) Il est grand temps d'envisager une nouvelle relation entre l'entreprise et la communauté ! » (Ertzscheid *et al.*, *Le Community Management*, 2010 : 47-48)

Ayant restitué les origines américaines de la doctrine du community management, je vais désormais parcourir la suite de l'histoire en m'attachant à rendre compte des modes d'appropriation et de figuration de cette notion en France, à partir de 2007. Je m'intéresse ici aux fluctuations auxquelles la fonction d'animation et de modération de conversations en ligne est sujette depuis son apparition dans le contexte français, et au travail argumentatif de quelques acteurs pour la stabiliser partiellement autour de la figure de l'animateur d'espaces numériques de marque, en particulier sous la forme de pages Facebook et de comptes Twitter. Pour ce faire, je continue à m'appuyer principalement sur des écrits de consultants en marketing, dont les efforts de prise en charge de cet espace de pratiques servent directement leur trajectoire professionnelle. Je recours aussi ponctuellement (au point 2.1. notamment) à quelques éléments empiriques tirés de mes entretiens, pour montrer comment ces pratiques sont transposées dans une pluralité de secteurs d'activité.

Deux grandes modalités d'appréhension du community management se donnent à voir en France au travers des univers de discours qui le portent et des activités y relatives : celle de l'*influence*, qui – pour le dire vite – le conçoit comme une forme de déclinaison numérique des relations publiques, et celle de l'*animation d'espaces de marque circonscrits*, qui tend à le rapprocher de la gestion de la relation client sous les auspices du marketing conversationnel. Tout au long du processus de son adoption et de son adaptation en matière de communication de marque, la notion de communauté fluctue entre un enjeu de notoriété, et un impératif de dialogue avec les clients saisis au travers de la figure générique du « fan ». Les premiers articles faisant mention du community management, qui paraissent entre 2007 et 2010 dans la presse économique spécialisée (en premier lieu dans le magazine *Stratégies*, consacré à l'actualité de la publicité et du marketing), rendent compte de cette coexistence de figures professionnelles contrastées au sein d'un espace de pratiques émergent. Sous la poussée de

consultants en marketing, basés pour la plupart à Paris, qui reprennent à leur compte l'injonction à la transparence et au dialogue afin d'imposer leur propre expertise auprès des annonceurs, l'acceptation qui se développe avec le plus de visibilité au tournant des années 2009-2010 est celle de la conversation avec les clients par le biais des plateformes du web participatif. Bien que l'idée du community management formulée outre-Atlantique ne soit pas simplement « décalquée » sur le marché français de la communication numérique de marque, mais fasse au contraire l'objet d'opérations de sélection, d'interprétation et de recontextualisation au prisme d'intérêts locaux, l'autorité des entrepreneurs américains du marketing conversationnel est particulièrement prégnante dans le discours dominant, qui se réfère implicitement aux écrits de J. Owyang et B. Solis.

Un double mécanisme est ainsi à l'œuvre dans le processus de développement du community management en France. D'un côté, un travail assidu de positionnement professionnel de la part de pionniers des agences web, qui se saisissent de tendances importées des Etats-Unis. De l'autre, un tour de force de certaines plateformes du web social, en particulier Facebook et Twitter, qui s'imposent comme dispositifs incontournables des pratiques du marketing numérisé, en vertu de leur nombre croissant d'utilisateurs¹⁰¹.

1. DU SCHEMA DES RELATIONS PUBLIQUES A LA LOGIQUE DE LA RELATION CLIENT « COMMUNAUTAIRE »

L'enjeu de l'animation de « communautés » en ligne, tout comme la notion de community management, font simultanément leur apparition en France à partir de 2007. Simultanément, mais non conjointement, car les termes ne se recouvrent pas spontanément. Celui de communauté en ligne oscille en effet entre des conceptions relativement différentes, et la fonction de CM elle-même renvoie à des activités passablement éloignées selon la définition à laquelle elle se rattache. Dans les premières pratiques qui se font jour, le community management apparaît ainsi comme un terrain contesté entre deux lignes d'interprétation, tiraillé entre deux modes d'existence.

¹⁰¹ La prépondérance de ces deux médias sociaux se traduit également par le volume des recherches académiques qui leur sont consacrées, comparativement à d'autres plateformes. Le « pouvoir algorithmique » de Facebook (Bucher, 2012 ; Cardon, 2013c), notamment, tout comme le rôle d'« infomédiation » de Twitter (Rieder et Smyrniaios, 2012), suscitent depuis quelques années un intérêt grandissant des sociologues comme des chercheurs en marketing.

1.1. Ambivalence d'un community management « Made in France »

Selon une première acception, la communauté désigne le collectif que forment, du point de vue d'une organisation, les internautes jugés « influents » sur une thématique donnée, de par leur statut de blogueur ou de participant actif et respecté au sein de forums de discussion, notamment. Dans cette perspective, l'enjeu est de nature commerciale. Il consiste à solliciter ces « influenceurs » pour en faire des relais des messages promotionnels de la marque auprès d'un public élargi (Raimond, 2011, 2012). Il s'agit alors pour une marque de toucher en premier lieu une communauté « experte » dont les membres agiront en qualité de prescripteurs, en diffusant une information retravaillée, personnalisée par leurs soins, auprès de leur audience. Le CM agit dans ce cas de figure comme le sélectionneur et le point de contact d'internautes identifiés comme « ambassadeurs » potentiels, suivant une démarche connue en sociologie sous le vocable de *two-step flow* (Katz et Lazarsfeld, 1955), selon laquelle le discours médiatique est filtré par des « leaders d'opinion » qui influencent un certain nombre de personnes sensibles à leur point de vue. Cette représentation du community management surgit en France en août 2007 dans le magazine hebdomadaire *Stratégies*. Un article titré « Derrière la Toile, l'influence » se penche sur le travail des *web influencers*, un « nouveau métier du marketing » en vogue aux Etats-Unis, dont les acteurs sont chargés de veiller à la tonalité positive des propos tenus sur le web au sujet des entreprises pour lesquelles ils travaillent.

« À l'heure où toutes les études jugent que les décisions d'achat des consommateurs sont plus influencées par des tierces parties que par la communication de la marque, comment imaginer en effet que les entreprises restent les bras croisés devant la montée en puissance du web 2.0 ? Pour autant, dans l'Hexagone, le métier d'influenceur web (ou "community manager") en est encore à ses balbutiements. »
(L. Lévy, *Stratégies*, 30 août 2007)

Opérateur de la maximisation de l'efficacité de la diffusion d'un discours de marque, le CM est chargé d'« amener des consommateurs influents à participer à une communauté fermée en relation avec l'annonceur en leur proposant des avantages : réductions, produits en test ou invitations à diverses manifestations » (*ibid.*). Dans la presse spécialisée, le rôle du CM reste axé dans un premier temps sur le seul contrôle « à distance » de l'e-réputation de l'entreprise, menacée par l'essor des conversations en ligne. En mai 2008, *Stratégies* présente Internet sous les traits du « grand perturbateur » de la communication d'entreprise, qui « multiplie les

risques de transformation d'un fait, si isolé et *a priori* anecdotique soit-il, en « événement de crise », en raison de son « incroyable capacité d'amplification ». Le quotidien d'information économique et financière *Les Échos* s'inscrit dans la même veine, en publiant en août 2008 un article consacré à l'émergence d'un « marché de la gestion de la réputation sur Internet ». Le texte annonce que, face à la stratégie d'effacement des traces négatives sur les moteurs de recherche, développée par nombre d'entreprises, des agences proposent depuis peu la solution alternative de la « veille d'opinion sur Internet ». Cette veille est présentée comme le premier pas d'une démarche « offensive » (par opposition à la logique « défensive » de suppression des contenus nuisibles à la marque), qui consiste à faire s'exprimer en ligne, auprès de « communautés influentes » repérées grâce à un « audit de réputation », un porte-parole de l'entreprise caractérisé par ses « compétences techniques et relationnelles », désigné par le titre de CM. Durant les premières années de l'essor du web social en France, l'expressivité des internautes est unanimement présentée comme un risque considérable pour l'image de marque, et la « communauté de dialogue » comme un levier puissant de retournement de cette dynamique à l'avantage des annonceurs.

Une acception sensiblement différente de la communauté, directement issue de la perspective du marketing tribal (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Cova, 2005), émerge à la même période pour qualifier l'ensemble des consommateurs « enthousiastes » d'une marque qui parlent d'elle sur Internet. Le community management désigne alors l'ensemble des opérations destinées à « fédérer » ces internautes autour du discours de la marque et à générer leur prise de parole, suivant l'idée que la « fidélité communautaire (...) tend à inciter les membres les plus impliqués à devenir des “évangélistes” cherchant à convaincre d'autres consommateurs de l'intérêt et de la supériorité de la marque » (Amine et Sitz, 2007 : 73-74). Cette perspective se caractérise par la volonté d'attirer et de rassembler tous les « fans » numériques d'une organisation sur un ou plusieurs espaces gérés par celle-ci. Le rôle du CM s'apparente ici à une forme inédite de gestion de la relation client, sur le modèle prescrit par le marketing conversationnel. La nouvelle définition de l'animation communautaire est donc opérée au moyen d'un glissement sémantique, puis pragmatique, de la communauté d'intérêt (ou communauté thématique) réunissant les internautes qui s'expriment sur un thème commun, à la communauté « de la marque », composée des clients et des *prospects* de celle-ci, sur lequel vient se greffer un discours d'obédience marketing sur la « fidélisation par tribalisation » (Cova, 2005). Puisant dans la rhétorique des entrepreneurs anglo-saxons du

community management de marque, ce second discours est développé en France par une poignée de consultants issus d'agences de publicité et de marketing.

La figure du CM inspirée des écrits du marketing conversationnel éclot à partir de 2008 dans des articles de blogs de professionnels de la communication numérique. Les blogs traitant de près ou de loin de la question du community management sont aujourd'hui, sinon innombrables, du moins trop nombreux pour prétendre en dresser une liste, et plus encore passer en revue leurs nuances¹⁰². Les acteurs qui se sont saisi le plus rapidement en France de l'enjeu de la conversation de marque en ligne sont sans doute Frédéric Cavazza, consultant indépendant, et Cédric Deniaud, directeur d'un cabinet conseil spécialisé dans l'économie numérique. À travers leurs blogs respectifs, et surtout leur blog commun, le bien nommé mediassociaux.fr, ils cherchent à insuffler auprès des organisations une logique de fidélisation de leur clientèle qui prenne appui sur les plateformes du web social et tienne compte de l'interactivité qu'elles introduisent dans la relation de service. Définissant les médias sociaux comme des « supports numériques à une prise de parole ou une publication » (dimension médiatique) qui impliquent « des interactions sociales » (dimension sociale), afin d'en souligner le second aspect, les deux consultants multiplient les articles appelant les organisations à opérer une « déclinaison sociale » de leurs stratégies de marque.

« Les conversations sont là et elles ont lieu avec ou sans vous », lance Cavazza en mai 2008 à l'intention des entreprises, en les prévenant qu'elles n'ont d'autre alternative que les « subir » ou « essayer d'y participer »¹⁰³. La prise de parole « sociale », ajoute-t-il, suppose de « nommer un “champion des médias sociaux” », un « monsieur communautés » au sein de l'entreprise, qui saura évaluer le potentiel des différentes plateformes¹⁰⁴. Dans un article titré « Du marketing à la conversation », Deniaud déclare quant à lui que l'internaute lambda et le *marketer* « ne parlent plus le même dialogue sur Internet », et qu'il s'agit dès lors d'ajouter « une dimension supplémentaire » au marketing, celle de l'échange avec les clients¹⁰⁵. Une

¹⁰² Qui plus est, la grande répétitivité des articles hébergés par ces blogs, alliée à la pratique systématique de la reprise de textes anglophones (parfois à la limite du plagiat, lorsque la source n'est pas citée), concourent à la stérilité d'une démarche de recension exhaustive.

¹⁰³ F. Cavazza, « Panorama des médias sociaux » (19 mai 2008), URL = <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux/>

¹⁰⁴ Il rappelle à ce propos que « les communautés en ligne n'ont pas attendu Facebook pour se regrouper et sociabiliser au sein de forums. » (*ibid.*). Par ailleurs, la quête d'un « champion » reflète directement le propos de B. Solis, qui déclarait un an plus tôt au sujet de la démarche conversationnelle à entreprendre sur les médias sociaux : « We need leaders. We need champions. » (Solis, 11 juin 2007).

¹⁰⁵ C. Deniaud, « Du marketing à la conversation » (8 juillet 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/07/08/du-marketing-a-la-conversation/>. La référence aux manifestes de

telle approche « nécessite un community manager »¹⁰⁶, affirme le consultant, martelant que les « missions stratégiques » propres à cette profession qui suppose « une connaissance certaine des communautés et des nouveaux usages d'Internet » sont « rarement perçues actuellement par les entreprises ». Bien qu'il ne définisse pas encore ces missions, Deniaud déplore déjà le fait que la plupart des marques qu'il observe n'aient pas saisi « la véritable possibilité d'interagir (...) avec leurs clients »¹⁰⁷, alors même qu'« à l'heure du marketing conversationnel, les clients sont avant tout demandeurs d'interactions avec la marque. »¹⁰⁸

Comme aux États-Unis à la même période, l'apport supposé de l'animation d'une « communauté de dialogue » s'établit sur la critique, parfois acerbe, de l'incompréhension des annonceurs face aux enjeux conversationnels du web. S'investir durablement dans la discussion que les internautes mènent entre eux à leur sujet est présenté comme le nouveau défi qui s'impose aux organisations, et le community management est conçu comme le moyen de le relever. Dans sa première acception, cette fonction s'ancre sur la recherche d'une forme de partenariat ciblé avec la « nouvelle strate d'influenceurs » dont B. Solis avait proclamé l'avènement dans son *Social Media Manifesto* de juin 2007. Dans sa seconde acception, défendue par Cavazza et Deniaud, elle s'inscrit directement dans le sillage des écrits de J. Owyang, qui visent à en faire le nouveau visage d'une relation client tirant profit des regroupements de consommateurs sur les plateformes numériques pour les réunir et les fidéliser sur des espaces dont les salariés de l'organisation assurent la modération. Ces deux conceptions de l'animation communautaire coexistent toujours, et sont au fondement d'un processus de spécialisation des pratiques au sein d'un marché du *Social Media Marketing* en voie de structuration, comme nous le verrons au chapitre suivant. La seconde perspective devient toutefois l'orientation majoritaire du community management tel qu'il s'observe aujourd'hui, à partir du moment où les propos de ses promoteurs suscitent un écho d'une certaine envergure.

Levine *et al.* (1999) et de Solis (2007), dont les noms n'apparaissent pas dans les textes diffusés à cette époque sur www.mediassociaux.fr, est clairement perceptible dans les titres de deux précédents articles de Deniaud, publiés sur son ancien blog (hébergé sur la plateforme canalblog.com et aujourd'hui inaccessible) : « Du marketing à la communauté » (28 mai 2008) et « Du monologue au dialogue » (3 juillet 2008).

¹⁰⁶ Paru sur son ancien blog en juillet 2008, l'article « Dialoguer sur Internet nécessite un community manager » est également introuvable. Compte tenu du changement d'adresse du blog en question, et du verrouillage d'une large partie des archives, il est particulièrement délicat de fixer avec exactitude la première occurrence du terme CM sous la plume de Deniaud, qui en est l'un des plus fervents théoriciens en France.

¹⁰⁷ C. Deniaud, « Social Media = l'individu avant la technologie » (15 septembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/09/15/social-media-lindividu-avant-la-technologie/>

¹⁰⁸ C. Deniaud, « Savez-vous ce qu'est une communauté ? » (2 mars 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/03/02/savez-vous-ce-quest-une-communaute/>

C'est au cours de l'été 2009 que se produit un premier infléchissement notable de la rhétorique du community management vers une stratégie de communication fondée sur la mise à profit de la discussion avec les clients et les « fans » d'une marque. Au mois de juillet, *Stratégies* publie un article sur le thème de « la mort du *buzz* »¹⁰⁹, construit autour des interviews des contributeurs au blog mediassociaux.fr, F. Cavazza, C. Deniaud et B. Clément¹¹⁰. Les trois professionnels du marketing numérique s'en prennent globalement à la focalisation des annonceurs sur la pratique de la vidéo « virale », destinée à s'affranchir des contraintes d'achat d'espace en faisant reposer le succès du dispositif sur le relais spontané des internautes, pour y opposer une stratégie de communication « pérenne », qui prenne également appui sur le consommateur comme « relais d'information » et « potentiel ambassadeur », mais en développant « une véritable approche à long terme » de community management. Pourtant le community management n'est toujours pas défini précisément dans cet article, lequel renvoie implicitement le lecteur aux écrits des interviewés. Deniaud en particulier prolonge son travail de valorisation de cette fonction, en répétant en octobre 2009 que l'établissement d'une présence sur les plateformes du web social – au premier rang desquelles il place Facebook¹¹¹ – doit être précédé de la définition d'une stratégie fondée sur l'écoute des conversations existantes au sujet de la marque, afin d'adapter la prise de parole aux attentes exprimées par les consommateurs, et faciliter de ce fait leur captation.

« Lancer sa *fan page* est intéressante (*sic*) que si derrière il y a une vraie politique d'animation pertinente de la page pour drainer des “fans”, les faire revenir et les faire parler positivement de la marque (“*ambassadorship*”). »¹¹²

Il précise par ailleurs que les ambassadeurs sont à chercher non pas parmi des blogueurs, mais parmi les « meilleurs clients », les « enthousiastes », à savoir « des personnes fans de votre marque » qu'il s'agit d'intégrer dans une « stratégie d'influence » en les encourageant à « parler positivement » de la marque. En d'autres termes, Deniaud prône le passage d'une logique de relations publiques en ligne (qualifiées de « RP 2.0 ») à une démarche de « Social CRM », c'est-à-dire une gestion de la relation client « adaptée aux médias sociaux pour faire

¹⁰⁹ Le « *buzz* » (« bourdonnement » en anglais), notion-clé du marketing viral, désigne le bouche-à-oreille généré par un contenu sur le web, au travers des partages et commentaires qu'il suscite.

¹¹⁰ *Planneur stratégique* dans plusieurs agences de publicité, B. Clément a contribué au blog entre 2008 et 2010.

¹¹¹ Il faut tenir compte du fait que la version française de Facebook n'apparaît qu'en mars 2008. L'interface anglophone de la plateforme a pu ralentir momentanément son adoption en France.

¹¹² C. Deniaud, « De la présence à l'animation sur les médias sociaux » (5 octobre 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/10/05/de-la-presence-a-lanimation-sur-les-medias-sociauxcont/>

face à la montée du pouvoir des consommateurs sur Internet »¹¹³. Pour que cette conception du community management orientée vers la satisfaction des clients connectés devienne un « cadre d'interprétation et d'action » (Flichy, 2001a et b, 2003) auprès du grand public, il faut encore que ce discours trouve un relais médiatique qui érige ses entrepreneurs en médiateurs, non plus seulement dans la presse économique spécialisée, mais au niveau de la presse nationale et régionale. Ce cap est franchi durant l'année 2010, qui voit le community management accéder à la visibilité publique, et se diffuser progressivement dans de nombreux secteurs d'activité.

1.2. La « prise de pouvoir » des consommateurs connectés, ou l'impératif du dialogue

À la fin du mois de janvier 2010, *Stratégies* publie un dossier Spécial Emploi, dans lequel figure un article intitulé « Profession community manager », qui cite un certain nombre d'experts français du marketing en ligne, dont Benoît Faverial, futur co-auteur de l'un des premiers manuels consacrés au community management, et Grégory Pouy, alors directeur de la « stratégie de contacts » de Nurun, filiale du groupe Publicis, devenu depuis lors consultant indépendant. L'animation communautaire y est décrite cette fois-ci sous les traits d'une « nouvelle méthode de gestion de [la] clientèle et de [la] communication » qui suscite un intérêt grandissant de la part des entreprises, soucieuses de s'immiscer dans les conversations qui ne cessent de prendre de l'ampleur à leur sujet.

« Community manager, c'est le “buzzword” du moment qui affole le marché. Tout le monde en parle et en réclame, annonceurs comme agences. Si ces experts ès conversations sur la Toile sont si recherchés, c'est que l'explosion du Web 2.0 et de ses avatars (forums, blogs, réseaux sociaux) modifie en profondeur les relations entre marques et consommateurs. Que les entreprises le veuillent ou non, leurs moindres faits et gestes sont analysés et commentés par des internautes désormais rassemblés en communautés. Les marques ne peuvent rester absentes de ces conversations. » (C. Leitus et L. Lévy, *Stratégies*, 29 janvier 2010)¹¹⁴

¹¹³ C. Deniaud, « Social CRM : créer des enthousiastes de votre marque » (27 octobre 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/10/27/social-crm-creer-des-enthousiastes-de-votre-marque/>. J'explore en détail aux Chapitres 6 et 7 la notion de « Social CRM ».

¹¹⁴ La formulation de cette introduction fait directement écho à un article de blog de C. Deniaud, paru le 20 novembre 2009, qui déplorait l'absence d'une définition claire de cette fonction : « Le mot que toutes les agences et annonceurs ont à la bouche : “Je veux mon Community Manager”. (...) Il y a un problème de compréhension et l'utilisation d'un mot à la mode pour définir des fonctions de modérateur, de rédacteur de contenus, est loin d'être le résumé d'un poste de Community Manager. »

Ce texte renforce d'une part l'idée que les internautes prennent massivement la parole au sujet des entreprises et de leurs produits au vu et au su de tous, et que leurs conversations forment *de facto* des communautés (thématiques) dont la virulence de certains propos, et surtout leur diffusion à large échelle peuvent s'avérer problématiques pour les marques. D'autre part, en éloignant le CM d'une fonction de coordinateur d'influenceurs ciblés, pour focaliser son intervention sur la participation à la conversation avec diverses catégories d'internautes, le magazine marque une rupture avec son argumentaire des années précédentes. G. Pouy y reprend notamment le propos de Deniaud en insistant sur la nécessité d'interagir avec l'ensemble des « internautes enthousiastes sur la marque, qui ne sont pas les blogueurs influents ». Le gestionnaire de communauté, explique *Stratégies*, doit ainsi consacrer ses efforts à « reprendre le contrôle de la conversation » qui concerne la marque qu'il représente, « *via* les propres supports de la marque ». La captation de la conversation sur un espace contrôlé par l'organisation est ainsi placée au premier plan. Par ailleurs, les difficultés de la reconnaissance professionnelle de cette activité peu stabilisée, attribuées pour une large part à la méconnaissance des annonceurs, sont explicitement formulées dans l'article, qui affirme que la fonction, qui ne représente alors qu'« une centaine de postes » en France, est (trop) souvent confiée à un stagiaire. Les agences de publicité, qui ont commencé à s'emparer du sujet, sont accusées à ce propos par B. Faverial de « vendre tout et n'importe quoi » aux annonceurs, en omettant le fait que « le fondement de ce métier c'est le dialogue avec les communautés ».

Un événement en ligne, au début du printemps 2010, va considérablement consolider l'enjeu conversationnel, et entériner la conception du community management en termes de relations à « cultiver » par ce biais, en donnant raison aux promoteurs de la transparence et du dialogue avec les consommateurs en ligne. Le 17 mars 2010, l'organisation non-gouvernementale Greenpeace publie sur YouTube une vidéo parodiant le spot publicitaire des biscuits chocolatés KitKat afin de dénoncer la déforestation massive entreprise par le géant de l'agroalimentaire Nestlé pour s'approvisionner en huile de palme. La vidéo est vue plus d'un demi-million de fois en quelques jours, avant d'être retirée de la plateforme sous la pression du service juridique de la multinationale¹¹⁵. Répondant à l'appel au boycott lancé par Greenpeace sur son site officiel et sur les médias sociaux, des milliers d'utilisateurs de Facebook se rendent alors sur la page de Nestlé, qui compte près de 100 000 abonnés à

¹¹⁵ La vidéo a été remise en ligne quelques jours plus tard : Greenpeace, « Have a break ? » (17 mars 2010), URL = <https://www.youtube.com/watch?v=VaJjPRwExO8>

l'époque, et, utilisant pour la plupart comme image de profil un détournement du logo de la marque KitKat (renommée « Killer » pour l'occasion), se mettent à publier massivement des messages critiques à l'encontre de l'usage d'huile de palme. Pris au dépourvu, Nestlé répond dans un premier temps par un message de menace juridique pour l'usage illégal de ce faux logo, et prévient que les commentaires négatifs seront supprimés. Rapidement submergée par l'afflux de commentaires, l'entreprise décide finalement de fermer purement et simplement sa page – qui rouvrira quelques jours plus tard, accompagnée de plusieurs messages d'excuse à l'intention des fans et d'une promesse d'interruption de la collaboration avec les producteurs d'huile de palme qui ne sont pas engagés dans une démarche de développement durable. Devenue un cas d'école des « mauvaises pratiques » de la communication de marque sur le web social, cette situation apparaît comme un moment d'inflexion majeure de la trajectoire d'apprentissage collectif du community management par les organisations, un épisode qui contribue particulièrement à faire découvrir et stabiliser un cadre d'usage de Facebook. Le « *bad buzz* »¹¹⁶ de Nestlé sert en effet de leçon, à proprement parler, en raison des commentaires innombrables auxquels il donne lieu à travers le monde.

Dès le début de la crise, les analyses de professionnels de la communication et du marketing se multiplient aux quatre coins du globe, condamnant unilatéralement la gestion catastrophique de la situation par Nestlé, son attitude hostile à l'égard des commentaires, et plus encore la tentative de censure opérée par la suppression des messages les plus virulents. À titre d'exemple, le mensuel culturel américain *The Atlantic* publie le 25 mars 2010 un article établissant une liste de cinq leçons à tirer de ce type de « relations publiques désastreuses sur les médias sociaux » : 1) Ne pas être sur la défensive (ne pas insulter ses clients) ; 2) Surveiller de près les plaintes qui émergent sur les médias sociaux ; 3) Ne pas harceler (*stalk*) ses clients ; 4) Être attentif à la manière dont ses salariés utilisent les médias sociaux ; 5) Ne pas insulter une communauté soudée. *The Atlantic* conclut sévèrement : « It's another case of a company trying its hand at Social Media and failing miserably, trying to impose its rules and censorship on a free platform for which it has no control. »¹¹⁷ Au même moment, en France, nombre d'experts désormais institués par la presse spécialisée, tels que G.

¹¹⁶ Le terme *bad buzz* (littéralement « mauvaise rumeur ») s'est imposé dans le langage web pour désigner une crise d'image résultant d'un phénomène de bouche-à-oreille négatif. En Allemagne, l'anglicisme « *shitstorm* » est plus couramment employé.

¹¹⁷ *The Atlantic*, « 5 Lessons from Social Media PR Disasters » (25 mars 2010), URL = <http://www.theatlantic.com/business/archive/2010/03/5-lessons-from-social-media-pr-disasters/37977/>

Pouy¹¹⁸ ou C. Deniaud¹¹⁹, se saisissent de ce cas et y consacrent un article sur leurs blogs respectifs, tirant profit de la situation pour délivrer leurs conseils quant au « bon usage » d'une page de marque, et asseoir leur expertise. Deniaud emploie le terme de « *Social Media Washing* », néologisme forgé à partir de la notion de *greenwashing*¹²⁰, pour dénoncer la tendance des entreprises à investir Facebook de manière irréfléchie, sans stratégie de contenu ni de modération. Une tendance qu'il attribue expressément aux agences de publicité, soucieuses de mobiliser ce nouveau canal de communication au coût bien inférieur à celui des médias « traditionnels ».

« Les agences de *buzz* disent désormais faire de l'influence et du *Social Media* ; les consultants Internet se transforment en nouveaux *gurus* du *Social Media* ; les agences qui gèrent une page Facebook pensent être reines pour faire comprendre à leurs clients les nouveaux enjeux des médias sociaux ; les annonceurs qui ont lancé une campagne de billets sponsorisés pensent faire de l'influence. Bref en ce moment, on voit clairement tout et n'importe quoi dans le discours de certains et dans les faits. Je préfère tirer la sonnette d'alarme face à la montée de cette bulle autour du *Social Media* orchestrée par nombre d'agences. (...) Le *Social* c'est la relation et c'est placer l'humain au centre. »¹²¹

La douloureuse expérience vécue par Nestlé n'est pas sans évoquer l'« effet Streisand », soit un phénomène médiatique résultant de la volonté d'empêcher la divulgation d'informations jugées sensibles¹²². Le cas de la multinationale a en effet en commun avec celui de la chanteuse américaine de démontrer que la censure augmente l'effet de « *buzz* ». Dans le même temps, il s'en distingue par la nécessité nouvelle de désamorcer les polémiques qui naissent sur un espace de marque, en répondant aux interpellations du public. L'implication des organisations dans la conversation dont elles sont l'objet apparaît dorénavant comme la condition *sine qua non* de la qualité de leur relation au marché. Le co-fondateur d'un « cabinet d'intelligence digitale », une structure proposant aux organisations un accompagnement stratégique en matière de communication numérique, résume cet état de fait d'une manière qui rejoint pleinement l'analyse de *The Atlantic* :

¹¹⁸ G. Pouy, « Community management : le cas de Nestlé et de sa page Facebook » (22 mars 2010), URL = <http://www.gregorypouy.fr/2010/03/community-management-le-cas-de-nestle-et-de-sa-page-facebook/>

¹¹⁹ C. Deniaud, « Nestlé et sa page fan Facebook : pourquoi l'échec était-il inévitable ? » (22 mars 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/03/22/nestle-et-sa-page-fan-facebook-pourquoi-lechec-etait-il-inevitable/>

¹²⁰ Le *greenwashing*, traduit en français par écoblanchiment, désigne les pratiques frauduleuses des firmes en vue de se donner une image écologique responsable.

¹²¹ C. Deniaud, « Gare au «*Social Media Washing*» » (27 avril 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/04/27/gare-au-socialmediawashing-et-a-la-non-comprehension-de-la-dimension-relationnelle-des-medias-sociaux/>

¹²² L'expression se réfère à un incident survenu en 2003. Un photographe avait été poursuivi en justice par la chanteuse Barbara Streisand pour avoir diffusé en ligne un cliché de son domaine privé, situé sur la côte californienne. La publication de la procédure juridique avait contribué à la popularité de l'image auprès des internautes américains, entraînant plus de 400 000 visites en un mois sur la page web où apparaissait la photo, laquelle n'avait été consultée que six fois avant le procès.

« C'est le premier *clash* Facebook qui a été autant relayé sur des médias *offline* qui n'avaient rien à voir dans l'affaire. Pourquoi ? Parce que derrière, l'action en bourse a chuté. Et ça c'est extraordinaire ! C'est l'action sur une page Facebook, complètement virtuelle, dont la marque se désintéressait complètement alors qu'elle disait qu'elle faisait de la conversation elle aussi par le biais de son agence de com', mais en fait il n'en était rien, qui a un impact *offline*. La marque s'est fait défoncer parce que justement elle ne faisait pas de conversation. (...) Ça raconte tout de comment certaines marques n'ont rien compris aux réseaux sociaux et à cette fameuse conversation que tout le monde recherche. » (Cyril, cabinet Curiouser, septembre 2013)

Si le rappel à l'ordre provoqué par la déconfiture de Nestlé, qui demeure à ce jour encore l'un des exemples les plus cités en matière de community management défaillant, participe incontestablement à la redéfinition des contours de l'animation communautaire de marque, le processus n'a cependant rien de linéaire. Lorsque la presse nationale commence à s'intéresser au community management de marque, durant l'été 2010, c'est encore sous l'égide de l'influence. Les premiers articles à présenter la fonction de CM paraissent dans l'hebdomadaire *Le Point* en date du 10 juin, sous le titre « Ces jobs qui explosent », et dans les quotidiens *Le Monde* et *Le Figaro*, respectivement le 15 juin et le 6 juillet 2010. Les trois journaux parlent d'un nouveau métier – « en plein boom » pour *Le Point*, « en fort développement » pour *Le Figaro* – dont les acteurs sont chargés d'« influencer sur l'opinion que les clients et les consommateurs peuvent avoir des produits présentés » (*Le Point*), en un mot d'« assurer la promotion des marques sur le Web » (*Le Figaro*). *Le Monde* place quant à lui le CM parmi « les métiers d'avenir de la nouvelle génération de publicitaires ».

De fait, ce n'est qu'avec la parution de deux manuels dédiés au travail de community management, conçu en lien étroit avec la notion de communauté de marque, que se cristallise véritablement la figure du CM telle qu'elle est revendiquée depuis lors par la majorité des acteurs. La notion d'e-réputation ne disparaît pas pour autant de l'espace des pratiques du community management, dont l'activité reste intimement liée à la gestion de l'image de marque. Ce qui change néanmoins au fil de la consolidation de cette définition du CM, c'est que la conversation avec *tous* les internautes – en particulier les « enthousiastes », selon les termes de G. Pouy et C. Deniaud – l'emporte globalement sur la seule recherche d'« influenceurs » ciblés, chargés de relayer le message de la marque auprès du plus grand nombre. En d'autres termes, le community management tel qu'il s'impose durant l'année 2010 s'éloigne du modèle *two-step flow* de la diffusion d'information (Katz et Lazarsfeld, 1955), qui prévaut par ailleurs dans la démarche dite d'influence.

1.3. La prééminence de la figure de l'animateur de comptes de marque

Entre les mois de juillet et août 2010 paraissent coup sur coup en France deux manuels consacrés à l'animation communautaire par les organisations¹²³ : *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, cosigné par trois professionnels de la communication numérique, Catherine Ertzscheid, Benoît Faverial et Sylvain Guéguen, et *Community Management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, de Matthieu Chéreau, un publicitaire qui vient de fonder quelques mois plus tôt une agence de marketing numérique. Ces ouvrages n'ont pas le même statut que les manifestes vus au précédent chapitre, dans la mesure où ce sont ici des écrits très appliqués, truffés de conseils généraux, d'études de cas et d'interviews de communicants numériques, qui visent à décrire la manière d'exercer efficacement cette fonction en la distanciant dès le départ des formes « descendantes » de la communication d'entreprise¹²⁴. Les manuels se réfèrent tous deux au *Cluetrain Manifesto* (Levine *et al.*, 1999)¹²⁵, évoquent la notion d'interface dévolue au CM – à la fois porte-parole de la communauté vers l'interne et de l'organisation vers l'externe, « créateur de lien » entre les deux – et citent également Seth Godin, auteur de *Tribes* (2008), ouvrage de vulgarisation du marketing tribal, pour souligner la prégnance du phénomène de regroupement de consommateurs en ligne. Enfin, l'un et l'autre insistent sur le besoin de formalisation de ce métier naissant, en précisant que le community management ne se limite pas au monde de l'entreprise, mais « concerne plus largement tout type d'organisation, publique, privée ou associative » (Chéreau, 2010 : 2). Néanmoins, si Ertzscheid et ses collègues choisissent d'employer la notion d'organisation au fil de leur ouvrage, Chéreau concentre son propos sur l'entreprise. En matière de contenu, les deux manuels ont en commun de dresser une liste d'outils (charte de modération, moyens de veille, indicateurs de *reporting*, etc.), de lieux d'intervention (blogs, forums, et surtout Facebook et Twitter), d'objectifs (de l'amélioration de l'image de marque à l'augmentation

¹²³ D'autres manuels francophones sur le community management sont publiés au cours des années suivantes, dont ceux de F. Meuleman (2011), P. Chauvin (2011), D. Mazier (2013), et P. Cordina et D. Fayon (2013).

¹²⁴ Ertzscheid *et al.* affirment dès la seconde page de leur introduction : « Nous avons voulu ce livre à l'image de nos pratiques, éloignées de la démarche *top-down* (unilatérale et verticale) ». Chéreau quant à lui écrit en guise d'ouverture qu'à travers le community management « c'est une nouvelle manière d'appréhender la communication qui s'esquisse, de concevoir les rapports entre l'entreprise et ses clients. »

¹²⁵ Implicitement chez Ertzscheid et ses collègues, qui écrivent que dès le début des années 2000 « les marchés étaient devenus avant tout des conversations (Ertzscheid *et al.*, 2010 : 61), ouvertement chez Chéreau, qui mentionne l'ouvrage avec la même affirmation, et déclare que le succès de la stratégie de communication de l'entreprise ne passe plus désormais par la publicité mais par « sa capacité à converser » (Chéreau, 2010 : 5).

des ventes en passant par la fidélisation des clients), et de règles-clés (transparence, dialogue, réactivité, respect, etc.). Leur structure diffère toutefois sensiblement.

Le manuel d'Ertzscheid et ses collègues propose une approche processuelle du sujet. Il est divisé en trois parties – *Il était une fois le community management ; La boîte à idées ; La boîte à outils* – qui déroulent les étapes à suivre par une organisation pour parvenir à tirer profit de la conversation des internautes, à la fois en termes de gestion de la réputation et d'amélioration des produits. Une quinzaine d'interviews sont présentées comme autant d'illustration des bonnes pratiques, pour chaque objectif abordé. La première partie, s'appuyant sur la formation en ethnologie de C. Ertzscheid, décrit longuement la notion de communauté et sa rencontre avec l'organisation, en l'inscrivant dans une « économie du don » empruntée à Marcel Mauss¹²⁶. La seconde partie développe une perspective composée de trois « degrés » à franchir pour passer de l'agrégation d'une communauté à la collaboration et enfin à la co-création (d'une image de marque ou d'un projet) avec ses membres. La troisième partie présente les éléments stratégiques et les outils techniques pour « mettre en place une stratégie communautaire », en insistant particulièrement sur l'importance de « l'engagement de la communauté », soit l'incitation à la participation active des fans de l'organisation représentée.

Celui de Chéreau est construit de manière plus normative, centré sur le comportement du CM en exercice et les tâches qui lui incombent. Au lieu d'interviews, l'auteur présente une multitude d'études de cas, « décryptés » pour en tirer des leçons en matière d'attitude face au changement technologique et de développement d'une approche conversationnelle du marketing. Partant du principe que le CM « a un rôle transversal qui l'amène à faire plusieurs métiers à la fois », son propos s'attache précisément à la définition de ces « métiers », des pratiques et des outils sur lesquels ils reposent. Découpé en cinq chapitres, l'ouvrage passe ainsi en revue les « 10 commandements » du CM¹²⁷, les 5 métiers du CM, les 5 domaines spécialisés du CM (en termes de secteurs d'activité), les outils d'animation indispensables, et expose enfin, d'une manière similaire à Ertzscheid *et al.*, les objectifs et indicateurs de

¹²⁶ « Une communauté est une entité floue dont il convient de définir les contours avant de la solliciter. Par ailleurs, qui dit sollicitation dit temps investi par les membres... Il est donc assez logique que ceux-ci attendent un geste en retour. Si cela ne se produit pas, la conséquence peut être au mieux une désagrégation de la communauté, au pire une levée de boucliers contre l'organisation qui prend sans retour. Nous sommes là dans un système de don / contre-don. » (Ertzscheid *et al.*, 2010 : 35). La perspective de la menace liée au phénomène de regroupement d'internautes reste ainsi très présente dans cet argumentaire.

¹²⁷ Être à l'écoute, parler normalement, être généreux, être transparent, être cohérent, être exemplaire, être réactif, être bien entouré, être agile, être en veille stratégique.

performance permettant de passer de la stratégie au *reporting*. La pluralité des « métiers » attribués par Chéreau au CM (soit le marketing, les relations publiques, le service client, le développement commercial, et la communication interne), si elle vise sans doute à souligner l'importance de cette fonction nouvelle, ne contribue guère à en faciliter la compréhension. L'ancrage organisationnel du CM n'est aucunement précisé par Chéreau, pas plus d'ailleurs que par Ertzscheid *et al.*, et demeure ainsi particulièrement flottant. Bien qu'il évoque dans sa conclusion « une position nouvelle au sein de l'organisation », Chéreau se contente d'affirmer à son sujet que « de petits jeunes férus de médias sociaux l'on passe à une vision des community managers plus précise et ambitieuse » (Chéreau, 2010 : 156).

Au travers des exemples cités et des conseils délivrés, les deux manuels scellent surtout la dimension incontournable des géants du web social, Facebook et Twitter. Le premier est présenté tour à tour comme « le plus grand espace communautaire » (Ertzscheid *et al.* 2010 : 174) et « le plus grand réseau social du monde » (Chéreau, 2010 : 110), le second est vanté comme « un média temps réel » (Ertzscheid *et al.*, 2010 : 190), et à ce titre « un outil de viralisation efficace » (Chéreau, 2010 : 123). D'autres manuels commencent à la même période à louer l'apport de ces plateformes aux entreprises. Parmi les premiers ouvrages de ce type en France, celui de Christine Balagué, à la tête de la Chaire marketing et réseaux sociaux de l'Institut Mines-Télécom, et David Fayon, responsable prospective et veille à la direction des systèmes d'information de La Poste, *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, affirme que « Facebook tisse une gigantesque base de données d'informations nominatives qui peut permettre des ciblage très pointus sur les internautes. » (Balagué et Fayon, 2010 : 111). L'ouvrage suggère notamment – et simultanément – de « faire de la publicité sur Facebook » et d'« interagir avec des membres [d'une page de marque] ou avec une communauté ». Les enjeux de communication, de marketing et de relation client cohabitent ainsi continument autour de la figure du CM.

2. UN MARKETING « PLUS HUMAIN » ?

À compter de 2010, les embauches de CM se multiplient, encouragées par un engouement médiatique et un intense travail de persuasion des annonceurs de la part des agences de publicité, lesquelles sont nombreuses à intégrer à leur panel d'offre des prestations

d'animation de pages Facebook et de comptes Twitter. L'enquête « Les community managers en France », menée conjointement par le site de recherche d'emploi RegionsJob et l'agence Anov Agency, s'efforce depuis 2011 de fixer les contours de l'activité et de son évolution¹²⁸. L'introduction de la première édition résume assez finement le flou qui entoure cette notion plurielle.

« Le community management passionne le web et les médias depuis quelques mois. Appellation fourre-tout, elle cristallise la montée en puissance des médias sociaux et leur importance pour les entreprises. Comme tout nouveau métier, les interrogations sont nombreuses et les réponses balbutiantes. D'autant plus que le poste de community manager recouvre de nombreuses réalités. Du stagiaire qui met à jour une page Facebook désertée, en passant par le responsable intégré à la direction ou le consultant qui s'est placé sur un thème porteur pour mieux s'approprier un statut qu'il ne maîtrise pas, difficile de tirer de réelles conclusions. » (RegionsJob et Anov Agency, octobre 2011)

Cette enquête révèle également, dans les profils des acteurs, la tension que j'ai identifiée précédemment entre une communication destinée à susciter la « sympathie agissante » des publics d'une organisation, et une communication « vendeuse », réduite ici à la notion de marketing. « Le community manager est-il issu du monde de la communication ou du marketing ? Le débat fait rage », note ainsi la première édition de l'enquête, qui constate que 72 % des répondants sont diplômés en communication et 43 % en marketing. Cette division se retrouve également en termes d'ancrage organisationnel, dans la mesure où les CM en exercice sont rattachés principalement aux services de communication (45 %) et de marketing (39 %), où ils sont souvent seuls à occuper ce poste (57 %). La moitié des répondants déclare disposer d'un diplôme de niveau bac+5, et être engagée en CDI. Parmi les objectifs fixés à leur activité par leurs clients ou leur hiérarchie, la notoriété de la marque, l'acquisition et la fidélisation des clients sont les plus fréquemment mentionnés. L'e-réputation et la gestion de la relation client apparaissent donc conjointement comme les « missions » les plus importantes assignées aux CM. Si le secteur d'activité le plus représenté dans cette première édition de l'enquête est celui de la communication et des médias (33 %), la doctrine du community management s'étend également à de nombreux autres domaines, où elle concourt à insuffler les dispositifs et les pratiques numériques de l'orientation client dont elle est porteuse.

¹²⁸ L'enquête de Regionsjob est encore à ce jour la seule étude quantitative consacrée au « métier » de CM en France. Les répondants (au nombre de 454 en 2011, 577 en 2012, 610 en 2013, 760 en 2014 et 623 en 2015) ne représentent qu'une partie de la population étudiée, dont personne ne semble être en mesure d'estimer le nombre total. Ses résultats doivent dès lors être considérés avec précaution. Source : <http://fr.slideshare.net/captainjob/enquete-les-community-managers-en-france-dition-2011>

2.1. Extension du domaine du marketing conversationnel

Portée par l'affirmation de la nécessité de la conversation avec les usagers et les clients, la fonction de CM se déploie jusque dans des secteurs d'activité où la logique de marque était jusqu'alors partiellement ignorée, sinon rejetée, tels que l'enseignement, les collectivités locales, les institutions culturelles ou encore le monde associatif. Les établissements d'enseignement supérieur, notamment, adoptent graduellement les termes et les outils du marketing relationnel, non sans résistances parfois. Si les écoles de commerce ont toujours été associées aux codes langagiers des sciences de gestion et de l'entrepreneuriat, et veillent depuis une quinzaine d'années à entretenir des liens étroits entre leurs étudiants et leurs anciens (*Alumni*) dans l'optique de la constitution d'un réseau, sur le modèle anglo-saxon, tel n'est pas le cas des universités, qui sont entrées plus récemment dans des processus de concurrence économique qui les rapprochent des organisations commerciales (Granget, 2009 ; Laval, 2009 ; Bruno et Didier, 2013). Rien de très étonnant, dès lors, à ce que le magazine *L'Étudiant*, consacré à l'actualité de l'enseignement supérieur, présente les écoles de commerce comme étant « pionnières en la matière » lorsqu'il y observe en mai 2010 l'arrivée des premiers CM, auxquels elles confient la tâche de « développer de nouvelles stratégies de communication envers leurs étudiants, leurs anciens et leurs partenaires »¹²⁹. Bien que plus lente du côté des universités, la création de postes de CM y prend la même importance stratégique que partout ailleurs, encouragée dans leur cas par la nécessité du « service » à rendre aux étudiants, notamment en termes d'insertion professionnelle, renforcée par la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) (Vatin, 2012).

À titre d'exemple, plusieurs universités parisiennes ont développé en commun, au début de l'année 2010, une plateforme informatisée destinée à mettre en relation leurs étudiants diplômés et les entreprises de la région, au moyen d'offres d'emploi ciblées. Le responsable de la plateforme au sein du service d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle de l'une d'entre elles, qui se qualifie lui-même de CM, m'explique que son travail consiste à la fois à « inviter le monde économique à se connecter à l'université », et à « impulser la logique de promotion des anciens » auprès des entreprises. Le regard qu'il pose sur la dimension

¹²⁹ *L'Étudiant*, « Les premiers “community managers” arrivent dans les écoles de commerce » (26 mai 2010), URL = <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/les-community-managers-debarquent-dans-les-ecoles-de-commerce.html>

marketing de sa fonction révèle l'emprise de la démarche relationnelle renforcée par les outils du web participatif.

« Je pense qu'il y a trois choses qui favorisent la com' des universités, y a l'obligation de l'insertion professionnelle, qui vient de la LRU, la crise économique, quand même, et le 2.0, l'existence d'Internet et du web 2.0 qui facilitent cette démarche. (...) Tu vois aujourd'hui le discours que j'ai, je parle d'ADN, de marque-employeur, d'ambassadeurs, etc. C'est des trucs, à l'université y a encore cinq ans tu te faisais pendre sur la place publique quand tu disais des trucs comme ça, quoi ! (Rire) Maintenant ils en ont besoin, donc ils s'y intéressent. Et finalement ça a un avantage, moi je le vois, c'est que ça a quand même beaucoup rapproché les universités du monde économique. (...) Ça favorise aussi le dialogue entre anciens et étudiants inscrits. C'est le but. » (William, CM université parisienne, juin 2013)

Quasiment tous les établissements d'enseignement supérieur possèdent aujourd'hui une présence sur Twitter et Facebook, dans l'optique de l'attraction de nouveaux étudiants et de fidélisation des étudiants inscrits¹³⁰, ainsi que sur LinkedIn et/ou Viadeo, afin de maintenir un lien avec les anciens étudiants et de faciliter le recrutement de leurs diplômés. Les CM de ce secteur, embauchés massivement à partir de 2011-2012, ont souvent eu à effectuer un travail de reprise en main de comptes et de pages officiels déjà existants, à l'instar de ce qu'a fait Louise au sein de l'agence Dalton pour son client Bagecom (*cf.* Chapitre 1)¹³¹.

Du côté des collectivités locales, la Ville de Paris, à l'image de la plupart des grandes villes, offre depuis peu une perspective comparable. Noémie, une jeune femme titulaire d'un master de journalisme, y a été engagée en 2012 au terme d'un stage, au titre de « médiatrice de conversations interactives » (un intitulé de poste qui l'amuse beaucoup), pour mieux informer la population parisienne de l'offre culturelle de la ville et des services à disposition des citoyens, *via* Facebook et Twitter. À son arrivée, Noémie a entrepris de réaménager une page Facebook jugée « horrible » de par la qualité de son contenu, et a ouvert un compte Twitter, plus pratique selon elle pour « nouer des relations » avec les citoyens. Elle s'efforce, dit-elle, d'« amener un peu d'humour » dans la communication institutionnelle de la Mairie, pour « déconstruire le côté guichet froid et austère » et faciliter la prise de parole des Parisiens. La façon dont elle présente sa stratégie, en la comparant systématiquement aux pratiques du secteur privé, rend également compte de l'origine des principes mobilisés.

¹³⁰ Le responsable de la communication numérique d'une grande école de commerce m'affirme à ce propos : « La mission de la com' digitale c'est qu'il y ait le moins possible d'étudiants admis qui partent pour d'autres écoles. C'est très clairement ça. » (Mirko, *Head of digital communication*, juin 2013).

¹³¹ Citant le cas du premier CM de Reims Management School (RMS), *L'Étudiant* mentionne que « ses attributions consistent d'abord à rassembler les groupes d'étudiants et de diplômés de RMS présents sur Facebook, LinkedIn, Viadeo, à supprimer les pages "doublons" et à animer ces communautés » (*op. cit.*). Je reviens sur les particularités de ce secteur d'activité dans la seconde partie de la thèse.

« Il y a un objectif qui a été fixé sur papier *via* une charte, c'est vraiment de s'adresser aux Parisiens. La page Facebook c'est une page très "*Waouh I love Paris, this is wonderful.*" (Rires) Sur Twitter on a plusieurs comptes, dont @Parisjecoute, pour répondre aux questions des Parisiens. (...) Ce qu'on veut c'est créer de la relation usager, ce qui est le pendant de la relation client dans le public, et pour ça on est en train de construire une appli Facebook de questions-réponses, un peu comme font les banques et Bouygues Telecom. Sauf qu'on est en train d'essayer de monter un truc un tout petit peu plus ambitieux, où les Parisiens pourraient se répondre entre eux. Ça serait une espèce de forum. C'est ça la *guideline*. » (Responsable médias sociaux, Ville de Paris, février 2014)

À Nantes, pour prendre un autre exemple, la démarche est très largement semblable. Alex, un CM titulaire d'un master de communication, œuvre depuis 2011 à développer des espaces de dialogue avec les habitants de la ville, en mettant à profit l'interactivité des plateformes.

« À la base, les RS [réseaux sociaux] ont été créés pour informer les Nantais, avec de nouveaux supports. (...) Aujourd'hui l'idée c'est aussi l'interaction sur des espaces d'échanges et de rencontres avec les habitants. Le partage de ce qu'ils font, ce qu'ils disent. Contrairement au magazine municipal, avec les RS on peut avoir une interaction continue avec sa Ville. On peut communiquer avec elle à 23h grâce à Twitter par exemple. La stratégie c'est justement de créer cette interactivité en créant un espace de dialogue. (...) L'idée est d'être au plus près de l'utilisateur. » (CM, Ville de Nantes, janvier 2014)¹³²

Par comparaison, dans le secteur culturel le community management est mis au service d'une réflexion plus large sur la médiation culturelle au moyen des ressources numériques, une démarche initiée durant l'été 2011 par le collectif informel Muzeonum, regroupant des communicants d'institutions muséales¹³³. Au Centre Pompidou, un jeune diplômé en arts plastiques, Gonzague, a été engagé en mars 2010 en qualité de *webmaster* / community manager, avant de voir son titre changer un an et demi plus tard pour devenir chargé de projets numériques. Dans son cas également, l'enjeu de la relation aux usagers est crucial, et prend appui sur la promotion du contenu culturel dont dispose l'institution pour attirer dans ses murs (« *in situ* ») les amateurs d'art.

« L'idée grosso modo c'est d'utiliser la puissance du CRM, qu'on n'a pas mais qu'on est en train de construire petit à petit, pour faire du profilage de publics et des recommandations, de sorte à vraiment pouvoir proposer des choses et aussi avoir des *push* en fonction de certains profils et de certains contenus. C'est-à-dire faire de l'éditorialisation qui est personnalisée. (...) L'idée c'est de se dire "À chaque fois qu'on communique sur les réseaux sociaux on adresse certaines personnes qui sont dans notre base." (...) On travaille sur des communautés thématiques. (...) C'est pas *via* la marque Centre Pompidou qu'on fait la relation mais *via* le contenu. » (Chargé de projets numériques, Centre Pompidou, octobre 2013)

¹³² L'entretien avec le CM de la Ville de Nantes a été mené en janvier 2014 par une étudiante de l'École supérieure de commerce et d'économie numérique (ESCEM) de Paris, dans le cadre d'un cours d'introduction à la sociologie. Je la remercie pour son aimable autorisation à faire figurer ici cet extrait.

¹³³ <http://www.muzeonum.org/wiki/doku.php>

Les communicants de ce secteur d'activité insistent pour distinguer leurs pratiques de celles de secteur marchand, tout en recourant à ses principes et ses outils en matière d'établissement et de maintien du lien avec leurs usagers. Un article paru en 2014 dans la revue *Documentaliste-Sciences de l'Information*, qui cite le Centre Pompidou, explique que dans le contexte muséal, le rôle du CM, décrit comme « coordinateur de l'action en interne, (...) garant de la cohérence éditoriale, (...) en lien avec le quotidien des internautes » est « plus politique que marketing » (Rousseau *et al.*, 2014 : 59).

Enfin, la sphère politique mériterait en soi une étude approfondie, tant l'usage de Twitter s'y est popularisé depuis la campagne de Barack Obama lors de la campagne présidentielle américaine de 2008¹³⁴, illustrant le fait que « si des services comme Facebook et Twitter ont été utilisés dans un premier temps comme supports de la sociabilité ordinaire (Jouët, 2011), très vite leurs usages ont débordé la fonction de communication interpersonnelle pour devenir des composantes à part entière de l'espace public numérique » (Rieder et Smyrniaios, 2012 : 107). L'animation des comptes des acteurs de la vie politique nationale et internationale sur les médias sociaux mobilise très fréquemment un ou plusieurs CM, chargés d'instaurer une proximité des élus avec les électeurs. Ces quelques exemples démontrent, chacun à sa manière, l'extension remarquable des principes du marketing conversationnel sur les dispositifs numériques participatifs.

Cela étant, le rôle du CM ne gagne pas nécessairement en clarté au fil de la multiplication des postes. Placé par F. Cavazza en tête de liste du « classement des *buzzwords* du moment » depuis le début de l'année 2010, le CM semble voué à apparaître durablement aux yeux des organisations comme « un homme à tout faire (modération, choix des supports, suivi des campagnes, définition de la charte...) »¹³⁵ qui empiète sur de nombreux services existants, sans positionnement organisationnel précis ni reconnaissance de sa « valeur ajoutée ». Au fil des mois, les premiers entrepreneurs du community management de marque dénoncent de plus en plus vivement la multiplicité des tâches et des « métiers » associés à cette fonction, ainsi que la mainmise dont elle est l'objet par des démarches relevant de la publicité et de la

¹³⁴ Voir à ce sujet l'article de R. MacManus sur *ReadWrite*, « Presentation: Barack Obama's Internet Strategy » (9 février 2009), URL = http://readwrite.com/2009/02/09/barack_obama_internet_strategy_presentation. Une première étude de l'usage de Twitter par des politiciens a été menée au Canada par T. Small (2011).

¹³⁵ F. Cavazza, « Les métiers du Social Media Marketing » (13 mai 2010), URL = <http://www.fredcavazza.net/2010/05/13/les-metiers-du-social-media-marketing/>

vente. Ils reprochent à la fois aux organisations qui font usage des plateformes du web social de confondre *buzz* et communauté, c'est-à-dire de ne pas établir de distinction entre des campagnes de type publicitaire visant un gain d'audience à court terme et une stratégie de communication à long terme favorisant la fidélisation de la clientèle, et aux agences qui conseillent ces organisations de ne pas les sensibiliser à ce second enjeu. Le consultant B. Faverial résume ainsi ce reproche en octobre 2010, sur son blog :

« On vous l'a dit et répété, les communautés c'est bon, mangez-en. Alors vous l'avez fait. Vous avez ajouté un stagiaire à votre département marketing, avec la charge de "créer une communauté" et de "faire du *buzz*". Bon, soyons honnêtes, vous n'avez pas le moindre début d'idée de ce que ça peut vouloir dire. (...) Penser la fonction de community manager sans penser la stratégie communautaire en amont est une erreur qui vous amènera dans le mur des attentes des gens que vous souhaitez fédérer. »¹³⁶

En août 2010 déjà, C. Deniaud entreprend de résumer l'évolution de la « perception des médias sociaux par les entreprises ». Sur un ton volontairement caustique, il dresse une liste des principales questions que se posent les annonceurs depuis 2007, dont il laisse à penser qu'elles ont pu lui être adressées par ses propres clients.

« 2007 : "C'est super ce truc de Web 2.0." (...) 2008 : "C'est quoi les médias sociaux : c'est bien la même chose que le Web 2.0 ? (...) On m'a parlé de Facebook : ça a l'air bien ce truc, non ? On retrouve plein de monde. Tiens, y a des marques américaines qui s'en servent." 2009 : "C'est quoi le RoI [*return on investment*] des médias sociaux parce que moi, j'ai un site Internet à faire tourner et puis je suis payé pour que ma boîte vende des produits ?" (...) 2010 : "Je veux des fans sur Facebook. Il me faut des fans !! (...) Je me suis inscrit sur Twitter mais je comprends pas. Je poste des actualités sur mon entreprise mais j'ai l'impression que ça n'intéresse personne. (...) C'est qui ce Community Manager dont tout le monde parle ?" »¹³⁷

Si l'article est rédigé de façon drolatique, son auteur n'en insiste pas moins sur le caractère éminemment sensible de ces interrogations, en ceci qu'elles dénoteraient l'ignorance tenace des enjeux de la communication sur le web social par la majorité des annonceurs, qui se contenteraient de suivre une tendance dictée par les agences qui animent la plupart du temps leurs espaces. La tension entre un effort de « socialisation » de la relation client et un argument communautaire masquant une démarche publicitaire instrumentalisant les liens sociaux des internautes, est au cœur du débat sur l'évolution du community management en France.

¹³⁶ B. Faverial, « Parle à ma communauté, ma tête est malade » (15 octobre 2010), URL = <http://humanforum.fr/parle-a-ma-communaute-ma-tete-est-malade/>

¹³⁷ C. Deniaud, « Évolution dans la perception des médias sociaux par les entreprises » (24 août 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/08/24/evolution-dans-la-perception-des-medias-sociaux-par-les-entreprises/>

2.2. « Socialiser la relation client » ou « vendre sans en avoir l'air » ?

La représentation qui s'impose majoritairement dans la presse française à la fin de l'année 2010 est indiscutablement celle d'une humanisation du marketing, comme en témoigne un article de *L'Express*, « Le community management, un marketing "plus humain" » (9 décembre 2010), qui constate que les entreprises sont de plus en plus présentes sur les plateformes du web social « pour échanger avec leurs clients et communiquer ». Le community management y est décrit comme « une nouvelle stratégie marketing », dont le principal avantage est qu'il « coûte généralement moins cher à une entreprise qu'une campagne de publicité classique ». La création d'une page Facebook est présentée comme indispensable pour « faire connaître les nouveaux produits de son entreprise ». Facebook apparaît ainsi comme un canal de promotion au service de l'activité de vente, caractérisé par son économicité à bas coût. Malgré les efforts des promoteurs d'une relation client dissociée des impératifs d'efficacité marchande, le discours médiatique continue à entretenir l'indistinction entre les deux éléments. En avril 2012, par exemple, le community management apparaît encore, dans les colonnes du *Monde*, comme « un métier tout neuf (...), savant croisement des spécialistes du marketing, de la communication, de la relation client et des réseaux sociaux. » L'article cite le CM d'une société spécialisée dans l'organisation de salons professionnels, qui déclare : « Facebook est un superbe outil pour les marques... à condition de ne pas trop parler *business*, ou alors de manière indirecte. » Et le journaliste d'en déduire : « En somme, il faut vendre sans en avoir l'air »¹³⁸.

C'est précisément cette forme de dissimulation de la démarche commerciale par un marketing « humanisé » sous l'étiquette du « lien communautaire », qui est la plus fréquemment dénoncée par les entrepreneurs du community management de marque conçu au prisme de la relation avec les clients connectés. Ceux-ci sont rejoints depuis peu dans leur discours par les observateurs académiques. Cet espace de pratiques est en effet l'objet d'un intérêt croissant de la part des sciences de l'information et de la communication, qui semblent s'accorder à y déceler une forme de manipulation du lien social par les acteurs du marketing communautaire. Les *Actes* du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation », qui s'est tenu en mai 2011 au Canada, contiennent trois articles qui s'inscrivent à l'identique dans cette veine critique. Posant la question « Le web participatif a-t-il besoin des marketeurs ? »,

¹³⁸ *Le Monde*, « Métier : community manager » (24 avril 2012), URL = http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/04/24/metier-community-manager_1690320_3234.html

A. Coutant et J.-C. Domenget s'attachent à « déconstruire » huit « idées reçues concernant les actions marketing sur le web participatif », pour démontrer que ce dernier « n'est pas l'Eldorado annoncé pour les marques ». Ils s'en prennent notamment à la célèbre affirmation de B. Solis, « *Engage or die* », et aux « nombreux discours de consultants en nouveaux médias et webmarketing, insistant davantage sur la nécessité impérieuse d'être présent que sur les actions à effectivement réaliser » (Coutant et Domenget, 2011 : 118). Les deux chercheurs constatent également la propension de nombreux professionnels du web social à « se proclame[r] experts en quelques mois »¹³⁹, et en appellent finalement à « une démarche plus humble de la part des marques ». O. Galibert interroge ensuite la « rationalisation marketing des interactions entre internautes » opérée par le community management de marque. Passant rapidement en revue les arguments des principaux ouvrages du marketing tribal puis ceux de deux manuels francophones (dont celui de Chéreau, 2010), il souligne l'aporie d'une démarche consistant à prôner le lâcher-prise de la communication de marque tout en s'efforçant de fixer des normes en matière de mesure du retour sur investissement.

« Au-delà d'un idéal communautaire duquel il participe, le community management est toujours pris (...) dans l'injonction paradoxale d'instrumentaliser un social tout en reconnaissant dans ses principes l'impossibilité même de cette rationalisation. » (Galibert, 2011 : 134)

Enfin, le texte de T. Stenger et A. Coutant, « Community management et community managers : Cheval de Troie marketing du web social ? », entreprend de restituer le propos critique des CM eux-mêmes à l'égard de leur « rôle d'interface » et des difficultés qu'il leur impose, particulièrement en matière d'instantanéité et de réactivité. Les deux chercheurs estiment qu'en étant guidées par le souci de la gestion de leur e-réputation, les organisations se soumettent à la « tyrannie de la visibilité », renouant de ce fait avec « l'engrenage qu'elles subissent déjà avec la publicité où son augmentation permanente tient plus à la nécessité d'émettre davantage de signaux que les concurrents (...) qu'à une communication adéquate avec la cible qui finit au contraire par être irritée » (Stenger et Coutant, 2011 : 151). Il est frappant de constater à quel point les arguments de ces chercheurs recourent ceux des consultants en marketing qui s'efforcent d'orienter l'activité de community management vers un travail de prise en charge de la conversation que mènent entre eux les clients connectés,

¹³⁹ Dans le même ordre d'idées, J. Hufnagel, co-directeur de la rédaction de *Libération*, écrit à l'occasion des dix ans de Twitter, le 21 mars 2016, par allusion à la fâcheuse tendance de la plupart des spectateurs d'une rencontre sportive à se prendre pour des tacticiens du jeu observé, qu'« il y a autant d'experts de Twitter que de sélectionneurs de foot dans le monde ». Source : http://www.liberation.fr/futurs/2016/03/21/twitter-un-service-d-utilite-publique_1441120

dans une critique unanime de l'attitude consistant à développer une présence de marque sur Facebook et/ou Twitter sans réelle stratégie d'« engagement » du public visé.

De fait, si les propos des entrepreneurs du community management de marque ont trouvé au cours de l'année 2010 un auditoire grandissant au sein des organisations, et si Facebook n'a pas tardé à s'imposer comme support privilégié de leur « présence sociale », principalement en raison du coût modique de la création d'une page, les représentations des bonnes pratiques en matière d'animation d'une « communauté de marque » sont encore fluctuantes à ce stade. Le CM de Doctissimo.fr, une plateforme de forums consacrée à la santé, résume bien les espoirs incarnés par l'émergence de cette fonction d'intermédiation numérique, et les doutes qui résultent de sa mise à l'épreuve du réel :

« Ce qui passe à l'acte depuis quelques années, c'est les bases d'un texte de 1999, le *Cluetrain Manifesto*, qui traçait des directions. Et c'est hyper important de les ressortir, de les affirmer dans notre pratique professionnelle. Le community manager a été un peu une espèce de marchand de rêve, où tout était possible avec Facebook. Il a incarné énormément de fantasmes, de rêves. Transformer des communautés de fans en ambassadeurs, etc. (...) Le vrai problème actuellement c'est au niveau de la professionnalisation, de savoir où est-ce qu'on va. » (Jean-Yves, Doctissimo.fr, avril 2014)

CONCLUSION DU CHAPITRE

Les deux définitions divergentes, sinon antagonistes du community management qui se côtoient au moment de son apparition en France, articulées respectivement à la notion d'influence et à une forme innovante de gestion de la relation client sur des espaces numériques administrés par les organisations, continuent à coexister et contribuent à la structuration d'un marché de la communication de marque sur les médias sociaux, qualifiée de *Social Media Marketing*. La notion de marketing sur et par les plateformes du web 2.0 se développe en France en 2010, conjointement à la doctrine du community management. Au début du mois de décembre 2009, Digitas Lbi et Performics, deux filiales du groupe Publicis, diffusent les résultats de leur troisième *Baromètre des investissements digitaux*, qui prédit « l'avènement du *Social Media Marketing* », traduit par une hausse des dépenses sur les médias sociaux par plus d'un tiers des annonceurs français, et par le recrutement de CM dans les agences de communication. Prenant appui sur les résultats de ce baromètre, le magazine d'actualités du marketing *CB News* consacre en janvier 2010 un article au « *business des réseaux sociaux* », affirmant que ces derniers « font désormais partie intégrante des plans

marketing des marques », et estimant que la vente de prestations d'animation de pages et de comptes de marque représente « de l'or en barre » pour les agences. Le retour sur investissement de ces actions, explicitement présentées comme une alternative peu coûteuse à l'achat d'espace, est conçu « en termes de relationnel et de proximité », compte tenu de la difficulté à « obtenir la moindre donnée chiffrée sur ce marché ultrasensible ». La logique publicitaire reste ainsi très présente dans ce magazine, dont l'argumentaire est centré quasi exclusivement sur le cas de Facebook, vantant les capacités de ciblage des messages et « l'effet viral » de nombreux contenus de marque qui y sont publiés. L'élargissement des ancrages organisationnels de salariés qualifiés de CM signe de ce fait une réussite partielle du travail d'intéressement entrepris par les premiers entrepreneurs français du community management de marque dans l'optique du marketing conversationnel¹⁴⁰.

Dans un premier effort de caractérisation du marché du *Social Media Marketing*, Kevin Mellet note que ce label « regroupe une pluralité de pratiques qui relèvent tout autant de la publicité média, que des relations publiques et de la gestion de la relation client » (Mellet, 2012 : 151). La tension entre communication et marketing devient d'autant plus explicite que le community management n'est plus seulement l'affaire de consultants qui sermonnent les annonceurs, mais devient un *espace de pratiques* que ses acteurs cherchent à ériger en *espace professionnel*. Il apparaît nécessaire de mieux comprendre quelle place y occupent au juste les deux orientations majeures dont j'ai cherché à retracer ici le début de la trajectoire. Le chapitre suivant s'attache précisément à montrer les interactions existant entre la structuration d'un groupe professionnel et la formation d'un marché.

¹⁴⁰ Ces entrepreneurs ont en effet mené à la fois un travail de traduction au sens littéral, en reprenant à leur compte la plupart des principes et des « évidences » formulés outre-Atlantique depuis la fin de la décennie 1990, et de traduction-médiation au sens de la « sociologie de la traduction » (Akrich, Callon et Latour, 2006), à savoir un processus de problématisation d'une situation au moyen de dispositifs d'« intéressement » et d'opérations d'« enrôlement » d'autres acteurs (Callon, 1986), en agissant comme « médiateurs » (Hennion, 1993) en vue d'orienter à leur avantage la représentation et les pratiques de ladite situation : « Par traduction on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : “vos intérêts sont les nôtres”, “fais ce que je veux”, “vous ne pouvez réussir sans passer par moi”. » (Callon et Latour, 2006 : 12-13).

CHAPITRE 4. VERS UN ESPACE PROFESSIONNEL DE L'ANIMATION COMMUNAUTAIRE DE MARQUE

« Il y a encore aujourd'hui un gros tiers des gens qui s'intitulent community managers qu'on a bombardés à ce job-là parce que c'était des gamins qui étaient sur Facebook, et leur patron, qui est un vieux barbon de 45-50 balais, leur a dit "Toi t'es un gamin, tu dois connaître Facebook, démerde-toi." »
(Benoît, cabinet Human Forum, septembre 2013)

Nous avons vu jusqu'ici se former aux États-Unis, puis s'introduire en France l'idée du community management de marque. Nous avons observé la manière dont elle a commencé à s'insérer dans diverses organisations, parmi une multitude de secteurs, pour instituer de nouvelles pratiques de communication et de relations aux clients. Ce chapitre adopte désormais l'angle du groupe professionnel naissant, en étudiant les trajectoires et les propos de ceux pour qui l'animation communautaire constitue l'activité économique salariée, afin de comprendre comment celle-ci continue à se construire au fil de leurs pratiques. Cette démarche implique un changement de sources, passant du discours des entrepreneurs du community management à celui de ses praticiens. Je m'appuie donc principalement sur mes entretiens, menés de façon à comprendre au mieux les trajectoires d'une pluralité d'acteurs aux profils variés, et mobilise également quelques résultats de l'enquête statistique de RegionsJob, « Les community managers en France »¹⁴¹.

À compter de 2010, un nombre croissant d'individus revendique le titre de CM et en fait profession, participant de ce fait à l'agencement du marché du *Social Media Marketing*. Je vais décrire la manière dont l'activité d'administration de communautés de marque en ligne s'insère dans ce marché, où elle demeure divisée entre deux espaces de pratiques fortement contraints par les indicateurs de performance sur lesquels ils prennent appui. La première partie du chapitre explore les profils et trajectoires des acteurs, et les principaux héritages qu'ils revendiquent en matière de communautés numériques. Elle révèle que l'émergence très récente d'une offre de formation dédiée à l'animation de communautés en ligne donne lieu à des considérations variables, relatives à l'expérience des acteurs. À mesure que l'activité se diffuse, il apparaît que la professionnalité attribuée aux CM repose moins sur une qualification ou une somme de savoir-faire définie, que sur un ensemble de comportements

¹⁴¹ Je remercie Flavien Chantrel d'avoir accepté de me transmettre l'intégralité des réponses aux questionnaires des quatre premières éditions de cette enquête (2011-2014).

traduit en termes de « savoir-être », qui rend d'autant plus incertaine la reconnaissance d'une valeur ajoutée de leur activité. Une seconde partie s'attache à saisir la façon dont les deux orientations majeures du community management, que sont l'influence et la gestion d'espaces de marques, se côtoient dans le marché du *Social Media Marketing* et s'efforcent de développer chacune une identité spécifique, un « sens d'une mission » qui conduit ses membres à organiser leur activité d'une manière qui les distingue d'autres membres du même espace professionnel. Ce faisant, elles apparaissent comme des segments professionnels qui contribuent à la polarisation de ce marché, caractérisée notamment par un processus de spécialisation des agences conseil en communication, et par le développement de structures de conseil proposant aux annonceurs des prestations alternatives à celles des premières. Il sera donc question à la fois des trajectoires professionnelles des CM, et de la trajectoire plus générale du domaine d'activité du community management, à travers l'étude du positionnement de l'offre des divers segments qui le composent. Nous observerons ainsi que le community management au sens de la gestion d'espaces de marques conçus comme lieux d'agrégation d'internautes enthousiastes, tel qu'il s'est cristallisé en 2010, ne constitue qu'un volet de ce marché complexe, dont la structuration interroge directement l'espace des carrières des CM.

1. L'ANIMATION COMMUNAUTAIRE, UNE PROFESSIONNALITE SANS PROFESSION ?

L'engouement médiatique suscité par le community management fait de plus en plus apparaître celui-ci, à partir de 2010, comme une opportunité professionnelle pour de jeunes diplômés sans plan de carrière défini. Pour les premiers CM s'observe fréquemment une conversion de pratiques de loisir, telle que l'animation d'un blog ou la modération d'un forum, en compétence professionnelle fondée sur la production de contenu informationnel et la gestion de conversations en ligne. L'effort de professionnalisation de cette fonction d'intermédiation se traduit à partir de 2011 par l'apparition de formations dédiées à l'animation de communautés, en particulier du côté des écoles de commerce. Cette offre de formation est systématiquement présentée par les établissements qui la dispensent comme une réponse au besoin de compétences exprimé par les annonceurs en matière de communication numérique. L'évolution de la demande de ces derniers est explicite dans le propos de Cyril, co-dirigeant du cabinet d'intelligence digitale Curiouser, lui-même enseignant en « culture et

communication digitale » au CELSA, l'école des hautes études en sciences de l'information et de la communication rattachée à l'université Paris-Sorbonne :

« En 2009, quand je parlais du community management à mes étudiants du CELSA, les mecs me regardaient avec des grands yeux, genre jamais entendu parler, quoi. Et quand j'en parlais à mes clients, pffft, pareil. Rien. Puis en deux ans, tout le monde savait ce que c'était un community manager, et la plupart [des étudiants] à la sortie avaient un stage de community management parce que c'étaient les seuls qui savaient à peu près se servir de Facebook et Twitter, et qui faisaient de la com' en plus. Tu imagines, là on est en 2013, donc en quatre ans on est passé d'un métier qui n'existait pas à un métier qui commence petit à petit à s'arranger et à s'organiser. Et l'année prochaine ça changera encore. Il y aura différents types de community managers, qui vont correspondre finalement à des postes de communication déjà préexistants. » (Cyril, cabinet Curiouser, septembre 2013)

Cet extrait d'entretien attire une fois de plus l'attention sur l'insistance des acteurs envers la transformation rapide de l'espace de pratiques du community management et de l'ancrage organisationnel de ses praticiens, qui soulève en permanence la question de leur devenir. Le magazine *L'Étudiant*, qui annonce en février 2011 l'émergence des premières formations spécialisées, ne manque pas d'interroger l'évolution de ce qui apparaît comme « un nouvel Eldorado » pour les jeunes diplômés. « Au-delà de l'effet de mode, ce métier est-il promis à un bel avenir ? », se demande l'auteur de l'article¹⁴². L'interrogation n'a rien d'anodin, puisque la plupart des acteurs que j'ai rencontrés l'évoquent spontanément, et font souvent preuve de scepticisme envers une fonction dont la lisibilité tend à se brouiller à mesure qu'elle se voit associer des tâches, des outils et des indicateurs de plus en plus variés. La manière dont ces acteurs se positionnent à son égard tient en grande partie à la durée de leur expérience en matière d'usage du web social, et à l'orientation de leur trajectoire professionnelle.

1.1. D'une « génération » de community managers à l'autre

Qui sont ces communicants d'un genre nouveau, qui se revendiquent animateurs de communautés de marque en ligne ? Les cinq éditions de l'enquête « Les community managers en France » produites à ce jour par RegionsJob, font voir une progressive stabilisation du groupe professionnel, composé de profils jeunes (l'âge médian est de 28 ans en 2015), largement féminisé (62 % des répondants sont des femmes en 2015, contre 51 % en 2011) et

¹⁴² *L'Étudiant*, « Community management : un nouvel Eldorado pour les jeunes diplômés ? » (23 février 2011), URL = <http://www.letudiant.fr/jobsstages/community-management-un-nouvel-eldorado-pour-les-jeunes-diplomes-18507.html>

fortement diplômé (57 % de bac+5 et plus), toujours à part plus ou moins égales en marketing et en communication (respectivement 38 % et 57 %). Corrélativement, l'expérience professionnelle est limitée, 62 % des CM ayant moins de cinq ans d'expérience à ce poste. La plupart d'entre eux travaillent en entreprise (principalement des PME), un quart environ étant employé par une agence (25 % en 2015, contre 29 % en 2011). La moitié des CM bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (49 % de CDI pour 14 % de CDD, 19 % en *freelance* et 18 % en stage). En termes d'activité, les tâches qui leur prennent le plus de temps sont l'animation des comptes, la production de contenu et le travail d'élaboration et d'analyse de la stratégie déployée. Sans surprise, Facebook et Twitter sont cités comme étant les plateformes les plus importantes.

Les profils qui émergent de mes entretiens et observations recourent largement les résultats de cette enquête. S'il apparaît périlleux de chercher à dresser une typologie exhaustive des CM, on peut toutefois identifier, parmi la quarantaine de professionnels en activité que j'ai rencontrés, quelques grandes catégories d'acteurs, en fonction de l'historicité de leur utilisation des espaces de communication du web. On trouve tout d'abord les « vétérans », âgés aujourd'hui de quarante ans et plus, qui ont démarré une activité professionnelle liée à l'usage d'Internet avant l'essor du web social, principalement comme blogueurs, modérateurs de forums ou « consultants numériques » en agence de publicité. Parmi eux figurent plusieurs des premiers promoteurs du community management en France, qui se montrent particulièrement critiques envers les prestations vendues par la majorité des agences. Ceux-ci n'exercent plus de tâches d'animation communautaire à proprement parler, mais vendent des conseils en matière de *Social Media Marketing*. Nous verrons dans la seconde partie du chapitre qu'ils sont nombreux à avoir mis à profit leur notoriété grandissante en fondant des structures proposant une offre d'accompagnement stratégique aux entreprises, qui s'oppose précisément à la vente de prestations d'animation de comptes de marque réalisée par les agences. Parallèlement, ces vétérans militent fréquemment pour une internalisation de la fonction de community management chez l'annonceur, associée à une formation par des consultants bénéficiant d'une réelle expertise en matière de compréhension des codes de communication propres au web social¹⁴³. Plusieurs de ces théoriciens du community

¹⁴³ C. Deniaud insiste particulièrement sur ce point depuis le printemps 2010, en vertu de la connaissance des processus dont le CM doit être porteur au sujet de l'entreprise qu'il représente, en déclarant qu'« il suffit de le trouver » parmi les salariés et « de le faire accompagner par des experts ». Source : « Le community manager que vous recherchez se trouve déjà dans votre entreprise » (11 mai 2010), URL =

management de marque sont auteurs d'ouvrages consacrés à une facette du *Social Media Marketing*, et enseignent en école de commerce ou multiplient les conférences et les formations courtes auprès de communicants d'entreprise. Ainsi que je l'ai montré au chapitre précédent, ces professionnels de la communication en ligne prônent pour la plupart une démarche conversationnelle, opposée à la logique publicitaire « descendante » qui imprègne de plus en plus fortement l'usage des plateformes numériques. Ils sont fréquemment porteurs d'une représentation relativement orthodoxe de la notion de communauté, qui les conduit à porter un regard sévère sur la « réduction » du community management à la publication de contenus de marque sur Facebook et Twitter.

La seconde catégorie, de loin la plus importante quantitativement parlant, est formée principalement de diplômés en communication (et dans une moindre mesure en marketing), qui ont saisi le community management comme un débouché professionnel inédit au terme de leurs études, voire au cours de celles-ci, à partir de 2008 pour les plus précoces. Les premiers à porter ce titre sont très nombreux à mentionner qu'ils étaient parfois « loin du web » en termes d'études suivies, mais que leur activité amateur de blogueur ou de membre de forums de discussion s'est avérée être un atout pour faire valoir une connaissance de la « culture web ». Une minorité de ces CM dispose d'une formation plus technique, notamment en développement informatique, et s'est réorientée également sur la modération et l'animation d'espaces de marque, une fois diplômée ou en cours d'emploi. À titre d'exemple, Aurélien, qui a débuté sa carrière comme chargé de communication web dans l'enseignement supérieur en février 2009, avant d'exercer comme consultant *Social Media* en agence de 2012 à 2014, pour devenir ensuite « stratège digital » auprès d'un grand groupe canadien du secteur immobilier, présente en ces termes l'opportunité majeure qu'est soudainement devenue la gestion de la présence des marques sur le web social :

« Il y a eu un tel emballement médiatique autour du community management qu'on s'est tous retrouvés emportés dedans. C'est assez rigolo, c'est comme si une vague avait déferlé et tout le monde a été taxé de CM du jour au lendemain. (...) Dites-vous qu'il y a des étudiants qui écrivaient juste des articles sur Facebook et qui sont devenus les rois du community management (Rire). Ils n'étaient pas en poste, ils ne travaillaient pour personne, et les médias les ont sacratisés, ont dit "Eux c'est les stars de demain." Ça a vraiment été un emport médiatique. » (Aurélien, agence Marketatif, décembre 2013)

<http://www.mediassociaux.fr/2010/05/11/le-community-manager-que-vous-recherchez-se-trouve-deja-dans-votre-entreprise/>

De façon similaire à leurs aînés, les CM qui bénéficient de quelques années d'expérience déplorent la concentration de l'activité de community management sur Facebook et Twitter, et la dimension publicitaire de plus en plus marquée qui l'accompagne. Une large part de ces professionnels ne porte plus aujourd'hui le titre de CM, mais celui de *Social Media Manager* ou de chef de projet médias sociaux, qui reflète une mobilité hiérarchique ascendante traduite par un éloignement des tâches d'animation. C'est par exemple le cas de Nils, qui dirige les équipes de community management d'une agence depuis 2010, après avoir lui-même exercé des tâches de CM pendant plusieurs années, et qui affirme à ce sujet avoir « gravi les échelons un peu à la même vitesse que le *Social Media* a gravi les siens » (Nils, agence Empyrée, mars 2014).

Enfin, une « nouvelle génération » de CM, portée par l'essor des formations dédiées à l'animation de communautés numériques, arrive depuis peu sur le marché. Dispensées très majoritairement par des écoles de commerce, ces formations sont la plupart du temps placées sous l'étiquette du web marketing (ou marketing numérique), et focalisent généralement l'enseignement sur la manière de créer, alimenter et superviser un compte de marque sur les plateformes les plus connues et les plus utilisées. Je n'ai rencontré qu'une seule personne ayant ce profil. Recrutée au titre de CM par une université parisienne à l'automne 2012, Ophélie a suivi en 2013 une formation en cours d'emploi au Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ), dirigée par C. Ertzscheid, co-auteur de l'un des deux premiers manuels consacrés au community management, où elle dit avoir appris à « mettre en place une stratégie communautaire à l'aide d'outils tels que Facebook et Twitter ». À mesure que ces formations se déploient, les CM sont plus nombreux à démarrer leur carrière à ce poste, là où leurs aînés bénéficiaient généralement d'une précédente expérience, souvent dans le domaine de la communication. La proportion de répondants à l'enquête de RegionsJob déclarant avoir débuté leur parcours professionnel en tant que CM passe ainsi de 26 % à 37 % entre 2011 et 2014.

Ces nouvelles formations soulèvent d'une part la question des savoir-faire attendus des CM, et réactivent d'autre part celle de l'ontologie de la communauté de marque. Alors même que la définition de la communauté inspirée des écrits du marketing tribal s'est largement imposée dans les pratiques du community management, ses praticiens sont nombreux à se montrer dubitatifs envers cette terminologie, en opposant les collectifs incertains formés par les fans d'une page Facebook ou les *followers* d'un compte Twitter à une forme plus canonique de

communauté, comme celle qui s'observe dans le milieu du jeu vidéo en ligne. Pour les vétérans, en particulier, qui œuvrent à encourager une professionnalisation du community management en termes d'établissement et de gestion de nouvelles formes de relations entre les organisations et leurs clients, il s'agit en quelque sorte de revenir aux origines de la fonction d'animateur-modérateur, telle qu'elle est née sur les forums numériques. Un bref regard historique sur cet héritage permet de mieux mettre en lumière la tension qui s'observe autour des perceptions de ce que devient la communauté sous l'emprise du marketing, et de prendre la mesure des considérations des CM au sujet des formations dédiées à son animation.

1.2. Du forum aux espaces de marque, les métamorphoses de la dynamique communautaire en ligne

Les praticiens les plus expérimentés du community management fixent spontanément la naissance de l'animation communautaire numérique dans les secteurs du jeu vidéo en ligne et de l'informatique, d'où procède, au fil de la massification des usages des dispositifs de production et de partage de contenu, l'inflexion marketing vers une démarche conversationnelle sur Facebook et Twitter. Les chercheurs en sciences de l'information et de la communication T. Stenger et A. Coutant ont également constaté que, si les acteurs ont beaucoup de difficultés à « situer les origines (...) du métier de CM si ce n'est aux Etats-Unis », la majorité d'entre eux mentionne « l'univers des jeux vidéo » et des forums de discussion (Stenger et Coutant, 2011 : 145). Ces mêmes acteurs évoquent le développement du community management en termes de passage d'une démarche d'assistance, souvent bénévole, auprès des participants aux univers ludiques, à une logique de type promotionnel.

« Le community management à l'origine c'est une espèce de tendance qui va venir des jeux vidéo, des MMORPG¹⁴⁴, des gens en fait qui faisaient non pas ce qu'on fait aujourd'hui, donc de la publicité, mais du service. Historiquement on parle de SAV, ou carrément de *service in game*, où un mec en gros est en train de se faire un *Warcraft* en ligne, et y a un gus qui vient lui dire "Ah ben attends, là il faut faire comme ça pour acheter une ressource supplémentaire ou pour échanger avec tel joueur." Donc historiquement on est là-dessus, du conseil, de l'assistance. » (Nils, agence Empyrée)

¹⁴⁴ L'acronyme MMORPG (de l'anglais *massively multiplayer online role-playing game*) désigne les jeux de rôle en ligne massivement multi-joueurs, dont *World of Warcraft* est l'un des plus connus. Plusieurs recherches sociologiques ont été consacrées en France aux formes de sociabilité au sein de ces univers ludiques (voir notamment Auray, 2003 ; Zabban, 2007, 2011).

Nombre d'acteurs parmi ceux que j'ai rencontrés revendiquent cette source de leur activité professionnelle, à laquelle ils rattachent un idéal de la communauté authentique, caractérisée par l'intensité des échanges qui s'y développent. Le CM de Doctissimo.fr, qui a démarré son activité professionnelle en 2006 en tant que producteur de contenu sur un forum culturel, affirme ainsi avoir trouvé les « bonnes pratiques » de l'animation communautaire dans le secteur du service après-vente (SAV), d'une part, en lisant les articles de blog de J. Owyang, et dans celui du jeu vidéo, d'autre part, avant d'observer l'irruption des préoccupations de marque dans la gestion des conversations entre internautes.

« Ça a été une grosse claque de découvrir que dans le secteur du jeu vidéo, on est dans des communautés de gens qui se rencontrent, qui discutent ensemble parce qu'ils s'apprécient, qui prennent des nouvelles les uns des autres, et que le rythme des forums c'est un rythme quotidien. (...) Y a bien des mecs qui font du community management tel que le jeu vidéo l'a établi à l'époque, mais y a plein d'autres dimensions qui se sont ajoutées depuis, et qu'on n'a pas encore fini d'explorer. (...) On a quelque chose de multi-facettes aujourd'hui, y a de la pub, de la com', du market', ceci, cela. » (Jean-Yves, Doctissimo.fr)

Dans le propos de ces praticiens expérimentés, la figure du CM de marque apparaît unanimement comme un avatar du modérateur, sur lequel se sont greffés des enjeux d'image de marque dès lors que les organisations ont commencé à investir de leur présence les nouvelles plateformes du web participatif. « Avant d'être du marketing, le CM a été plus du service client », assure Benoît, co-dirigeant du cabinet Human Forum. À en croire les acteurs du community management de marque, celui-ci découle d'une mutualisation de l'interactivité du forum et du besoin de dispositifs numériques de support client témoigné par les entreprises déployant leur offre sur Internet. Les prémices de la gestion de l'e-réputation des marques ont pris en effet la forme d'interventions de salariés sur des forums de discussion, l'audience grandissante de ces dispositifs conduisant les annonceurs, encouragés en cela par les professionnels du marketing numérique, à concevoir ces espaces comme des canaux de « surveillance » des propos tenus à leur sujet, et de circulation de leurs messages.

La difficulté du community management à faire valoir aujourd'hui une démarche ne relevant pas de la seule production de contenu de type promotionnel, s'observe précisément à la charnière des représentations opposées de ces dispositifs, à la fois espaces d'interaction et canaux de diffusion au coût moins élevé que celui des médias traditionnels. L'attentisme des organisations, qui se contenteraient de chercher à tirer profit de l'audience des grandes plateformes du web social et de la créativité des internautes, diluant davantage encore de ce

fait la signification de l'animation communautaire, est souligné avec une constance remarquable par les vétérans du community management.

« Pourquoi est-ce que les marques ont récupéré le community management ? Par opportunisme. Au fur et à mesure que l'usage d'Internet s'est banalisé, au fur et à mesure que la notion de *buzz*, de viralité s'est banalisée, les départements marketing ont vu un moyen de faire de la visibilité et donc de la pub à peu de frais. » (Benoît, cabinet Human Forum)

Le rejet des seuls critères d'audience revient tout aussi invariablement dans ce discours, qui oppose frontalement la sincérité de l'implication des joueurs en ligne à la superficialité des échanges générés sur des espaces administrés par des organisations commerciales.

« C'est une logique, le jeu vidéo, où les gens sont beaucoup plus partie prenante, et du coup ont envie de participer, ont envie de donner, chose qui pourra très rarement voire jamais arriver à une marque. (...) Quand c'est des mecs passionnés qui gèrent ça, c'est beaucoup plus logique. Et on n'est pas dans le cas d'une marque qui va essayer de créer de l'interactivité là où il n'y en a pas à la base. » (Flavien, RegionsJob, novembre 2013)

De fait, la notion de « passion qui est devenue une opportunité professionnelle », selon l'expression de Travis, jeune CM employé par un studio de développement de jeux vidéo en ligne, est très présente dans le discours des acteurs de ce secteur. Ceux-ci ont la plupart du temps démarré leur parcours en tant que joueurs et, à ce titre, participants actifs au forum de leur jeu favori, ce qui leur a valu d'être mandatés comme modérateurs bénévoles, avant d'être engagés en tant que salariés par la société qui développe le jeu en question. Le parcours de Milly, en charge du community management d'un jeu réunissant plus de treize millions de joueurs, est caractéristique de ce mécanisme. « Remarquée par le *staff* » sur le forum du jeu, elle développe « un bon contact avec le patron de la boîte » au cours de son activité de modération, et se voit rapidement proposer le poste de CM. Elle déclare à ce propos qu'elle « rentre clairement dans le profil du CM qui est arrivé à ce poste parce qu'il jouait et s'impliquait », et précise qu'elle connaît « par cœur » la communauté de ce jeu, dont elle est membre depuis huit ans (Milly, studio de développement, juin 2014). L'implication dans les échanges et le partage d'une complicité avec les joueurs sont des éléments centraux dans le propos de ces CM, qui insistent spontanément sur la différence entre une communauté de joueurs et un regroupement d'internautes sur un espace numérique estampillé du nom d'une organisation. À l'instar des vétérans du community management, ils se positionnent en quelque sorte comme des puristes du fait communautaire, pour qui le CM n'a droit de cité que

lorsqu'il a affaire à une « vraie » communauté, qui préexiste à la volonté de la marque de construire un collectif autour de son offre.

« La communauté ne se résume pas à un tas de fans sur une page Facebook. (...) La particularité du CM dans le jeu vidéo c'est qu'il a une vraie communication avec les joueurs. C'est pas juste "Je publie un truc, ils répondent, je renvoie à l'entreprise qui va me renvoyer un *post* à faire, que je vais renvoyer aux internautes." Ça c'est juste un ping-pong entre trois entités. (...) Le CM de jeu est constamment au sein des joueurs, il est vraiment au milieu avec tout le monde autour et ça discute dans tous les sens, les joueurs discutent entre eux, il intervient quand il faut, etc. Je pense que le CM marketing c'est plus linéaire, une espèce de trait vertical, alors que le CM de jeu vidéo je dirais que c'est plutôt une spirale, avec des branches qui se connectent un peu partout. » (Travis, studio de développement, décembre 2013)

Plusieurs éléments relatifs à la professionnalité du community management de marque ressortent de ces considérations. D'une part, l'insistance de tous les acteurs cités sur la dimension interactive du « bon community management » oriente bien cet espace de pratiques vers une activité relationnelle, dans un modèle de communication horizontalisée, opposée à la communication verticale des entreprises. On observe d'autre part, surtout à travers les exemples du secteur du jeu vidéo, un processus par lequel c'est la qualité d'utilisateur de la plateforme qui constitue le premier critère de recrutement du CM. Cette idée d'une professionnalisation par l'usage se reflète dans l'offre de formation qui émerge depuis quelques années, tout comme dans les descriptifs de postes mis au concours par les entreprises. Lorsque *L'Étudiant* présente l'ouverture imminente des premiers cursus de formation, sa description des offres d'emploi et de stage parues sur le site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) révèle bien cette focalisation sur la maîtrise des outils :

« "Vous êtes sur Twitter depuis la 1^{ère} heure ? Facebook n'a aucun secret pour vous ? (...) Vous êtes blogueur ? Vous êtes de surcroît doué pour écrire et converser ? Alors rejoignez-nous !" Quand on tape "community manager" sur le moteur de recherche de l'APEC, 25 offres en CDI et 40 offres de stages apparaissent, en moyenne, avec ce type d'accroche. » (M.-A. Nourry, *L'Étudiant*, 23 février 2011)

Une tension palpable entre la qualification, inexistante jusqu'à très récemment, et les compétences des acteurs du community management se fait jour. Sans titre scolaire spécifique, ni intitulé de poste consensuel, ni cahier des charges correspondant précisément à leur fonction, les promoteurs et premiers praticiens de l'animation d'espaces de marque tournent à leur avantage l'appétence des annonceurs pour le web social, afin de se positionner comme porteurs de la « solution » qui leur fait défaut en matière de prise en charge des conversations en ligne. En l'absence de formation professionnelle, en particulier, il paraît logique qu'en matière d'appréciation du savoir-faire des CM, l'accent soit mis sur sa mise en

pratique. Or, ce savoir-faire étant lui-même peu stabilisé, c'est davantage sur une « attitude », voire une « personnalité » manifestée par les praticiens, que se concentre l'argumentaire de leur professionnalité. Ainsi que le fait remarquer le responsable médias sociaux d'une grande agence :

« Il y a une évolution globale de la com' d'entreprise qui fait que de nouveaux acteurs arrivent, qui se positionnent sur la valeur ajoutée du *Social Media*, et ça oriente bien le métier de CM vers un métier de la relation. Alors pour moi c'est comme un très bon attaché de presse. Y a pas de formations qui font de très bons attachés de presse. C'est principalement des *soft skills*, c'est une attitude, c'est un savoir-être. » (Jamal, directeur conseil *Social Media*, groupe Publicis, octobre 2014)

Cet ancrage de la professionnalité sur un savoir-faire saisi au prisme d'un « savoir-être » ambigu, illustre bien les observations de Philippe Zarifian au sujet du *modèle de la compétence* : « On appelle “compétences” ce qu'on appelait avant “capacités”, en y ajoutant une couche de “savoir-être”. » (Zarifian, 2000 : 26).

1.3. Diplômer les *community managers*, un axe de professionnalisation contesté

L'offre de formation qui se développe en France à partir de 2011 est principalement le fait des écoles de commerce (*business schools*), qui tirent parti de l'accroissement de la demande des organisations en matière de spécialistes des médias sociaux. *L'Étudiant* considère ainsi comme « un effet d'aubaine » la création d'écoles spécialisées dans la formation aux métiers du web. Parmi les premiers établissements préparant une formation au *community management*, le magazine cite l'EEMI (École européenne des métiers de l'Internet), lancée par les PDG de l'opérateur mobile Free, du site de rencontre Meetic et du site de e-commerce Vente-privée.com, Sup'Internet, une école spécialisée du groupe IONIS Education, l'INSEEC, qui a mis en place à Bordeaux un master « Web *community management* et réseaux sociaux », et l'université Sorbonne Nouvelle, qui déploie un master 2 professionnel « Expert média ». Dans le même temps, *L'Étudiant* ajoute que « ce qui compte vraiment, c'est l'expérience “terrain” », en citant en exemple le parcours « atypique » de C. Ertzscheid, « juriste et ethnologue de formation ». Les formations diplômantes à l'animation de communautés en ligne se multiplient à partir de la rentrée scolaire 2012, en s'adressant spécifiquement à de jeunes utilisateurs du web social qui souhaitent valoriser leurs compétences pour faire carrière dans le *Social Media Marketing*. La formation du CFPJ, par

exemple, au terme de laquelle les étudiants se voient décerner un certificat de CM, est organisée en trois modules de trois jours chacun (créer et animer sa communauté ; mettre en place une stratégie communautaire ; écrire pour sa communauté), et impose comme prérequis une « bonne connaissance et pratique régulière des réseaux sociaux ». Le site web de l'établissement déclare : « À l'issue de cette formation vous saurez gérer votre communauté et en faire un outil au service de votre performance. »¹⁴⁵

Prenant acte de cet essor d'une offre spécialisée, *Le Monde* publie en avril 2013 un article intitulé « Les écoles du Web innovent pour former les cadres de l'économie numérique ». Le texte mentionne les établissements Hetic, Web School Factory, Sup' Internet et Sup' de Web, qui revendiquent « un nouveau modèle multidisciplinaire (...) consubstantiel à l'économie digitale », fondé sur une pédagogie de l'auto-apprentissage et du projet. Sup' Internet parle d'« expérience éducative », et la Web School Factory de « laboratoire d'apprentissage ». De fait, ces formations sont traversées par les mêmes considérations performatives que celles qui caractérisent les inflexions les plus récentes du discours marketing. Les étudiants sont appréhendés comme des « *digital natives* », membres de la « génération Y », auprès desquels l'omniprésence d'Internet aurait généré un « rapport différent au savoir », forçant les établissements à adapter leur enseignement¹⁴⁶. Plus largement, l'obsolescence du savoir à l'ère du web est explicitement soulignée par les responsables de ces formations.

Le monde universitaire, bien que moins prompt à se lancer dans la course de l'enseignement aux métiers du web social, n'ignore pas pour autant le phénomène. L'IUT de La Roche-sur-Yon propose ainsi, à la rentrée 2013, la première licence professionnelle sur le sujet, nommée « Technologies de l'information et de la communication pour l'animation de réseaux et de communautés ». Le community management y est décrit comme « une compétence cruciale, à l'interface des composantes liées à la direction informatique (ou direction des systèmes d'information) et de celles rattachées à la communication interne et externe et du marketing »¹⁴⁷. Le coordinateur de la licence, Olivier Ertzscheid, maître de conférences en

¹⁴⁵ Source : <http://www.cfj.com/formation/communication/community-manager.html>

¹⁴⁶ Pour autant, les premières recherches académiques consacrées à cette notion de « génération Y » concluent que les usages des TIC par les étudiants nés entre 1980 et 2000 ne diffèrent pas fondamentalement de ceux de la génération précédente. E. Hargittai (2010) observe ainsi que le statut socio-économique des utilisateurs est nettement plus discriminant que leur âge en matière de « savoir-faire numérique ». A. Margaryan et ses collègues notent quant à eux : « Although calls for radical transformations in education may be legitimate, it would be misleading to ground the arguments for such change in students' shifting patterns of learning and technology use. » (Margaryan *et al.*, 2011 : 439).

¹⁴⁷ Source : http://www.iutlaroche.univ-nantes.fr/1368793006448/0/fiche_formation/&RH=IUTRY_FR1

sciences de l'information et de la communication, considère que cette formation d'une année doit permettre aux étudiants de « sortir de logiques uniquement marketing » pour penser la pratique dans les termes d'une « fonction de médiation » entre une organisation et ses publics connectés. Contrairement à la plupart des écoles de commerce, il est moins question ici de former des spécialistes des plateformes que des communicants, capables d'embrasser en une « vision élargie » les « différents écosystèmes numériques et leur fonctionnement » (Olivier, IUT de La-Roche-sur-Yon, février 2014).

Un point remarquable est la perception, par les professionnels du community management en exercice, de cette offre florissante de formations appliquées. Si la démarche de qualification apparaît utile, voire nécessaire aux plus jeunes parmi les CM, qui ont la plupart du temps démarré leur activité en tant que stagiaires, et peinent souvent à faire reconnaître une expertise auprès de leurs clients ou de leur hiérarchie, elle est en revanche perçue de manière nettement plus critique par les CM et communicants qui bénéficient de quelques années d'expérience. Ces derniers soulignent systématiquement la nécessité de l'apprentissage par la pratique. « J'ai appris sur le tas, en mettant les mains dans le cambouis » et « La meilleure école c'est la pratique », sont les expressions les plus fréquemment énoncées par mes interlocuteurs, tous secteurs d'activité confondus. De plus, les CM expérimentés insistent sur l'importance de maîtriser en premier lieu les enjeux de la communication de marque, qui leur semblent peu susceptibles d'être traités dans une formation qu'ils craignent trop axée sur les outils, à savoir les particularités techniques des plateformes employées.

« La question c'est est-ce que le CM peut vraiment bénéficier d'une formation en community management. Parce qu'à mon avis c'est avant tout une personnalité, qui doit être en adéquation avec le message que la marque veut véhiculer. (...) On entend souvent que notre petit-cousin peut très bien faire une page Facebook, lui aussi (Rire). Avec ces formations j'ai peur que ça soit des CM un peu démunis face à des enjeux de marque. (...) Un CM c'est avant tout un communicant, c'est pas un réparateur qui vient avec sa caisse à outils. C'est pour ça que le risque de ces formations c'est de simplement former des gens qui savent utiliser des outils. » (Rémy, CM agence Webideaz, décembre 2013)

L'idée de l'adéquation de la « personnalité » du CM à la marque, qui renvoie à la connaissance intime des besoins propres à chaque organisation, fait émerger la figure professionnelle d'un communicant polyvalent, ancré dans la « culture d'entreprise » de son employeur ou de son client. Les consultants indépendants et dirigeants de cabinets conseil vont largement dans le même sens, souvent avec une véhémence accrue. À leurs yeux, la

professionnalité du CM consiste en la capacité de cerner les besoins de l'entreprise représentée et de s'adresser à l'échelon décisionnel en son sein, bien plus qu'en une habileté technique en matière de maîtrise des plateformes numériques.

« Quand j'étais en agence, chez Publicis, on avait un patron qui pour le coup avait été formé dans les cabinets de *lobbying* américains, donc c'est plutôt un mec avec une tronche comme ça [*Il mime de ses mains une grosse tête*]. Lui il disait "Moi je veux des gens qui soit ont un bac+5 en histoire ou en lettres, soit sortent de Science Po, je me contrefous qu'ils connaissent le web, par contre je veux pouvoir les envoyer chez le directeur général d'une boîte du CAC40, qu'ils puissent écrire trois pages sur la boîte et que ça ait l'air de quelque chose." Parce que *in fine* c'est ça, c'est savoir communiquer. Après, c'est quoi les meilleurs mots que tu mets pour faire 140 caractères sur ton *tweet* ? C'est bon, ça va ! Tu l'apprends par toi-même. (...) Community manager c'est plus un état d'être qu'un savoir-faire. C'est une façon de penser, une façon d'écrire. » (Benoît, cabinet Human Forum)

De fait, alors que la plupart des formations insistent explicitement sur l'importance de l'usage des plateformes¹⁴⁸, les recruteurs tendent quant à eux à favoriser la compréhension des enjeux de marque. Au fil de la rationalisation des pratiques de communication numérique des entreprises émerge ainsi un hiatus entre la qualification naissante et la compétence attendue. Les premiers CM de marque, chronologiquement parlant, sont bien des « utilisateurs précoces » (*early adopters*) des plateformes du web social, qui s'y expriment à titre personnel depuis plusieurs années, et qui ont su faire de leurs capacités d'utilisateurs une ressource au service de leur trajectoire professionnelle. Pourtant, à mesure que la fonction se professionnalise et que le travail d'interface entre organisation et internautes s'y précise, les recruteurs mettent l'accent sur la compréhension des enjeux de marque, au détriment de la seule connaissance de l'écosystème mouvant du web. En d'autres termes, les CM tendent à être considérés moins comme des ingénieurs, experts ès médias sociaux, que comme des porte-parole de l'entreprise. Cette insistance sur la compétence communicationnelle se traduit aujourd'hui assez clairement dans les critères de sélection, comme le fait remarquer le responsable médias sociaux d'un groupe pétrolier :

« Quand on a cherché à recruter on a passé en revue plusieurs types de profils, et on s'est rendu compte que ceux qui étaient passés par des formations spécialisées réseaux sociaux, ok c'est des experts des réseaux sociaux, mais nous c'est pas de ça dont on avait besoin. On avait besoin qu'ils comprennent les enjeux de communication, qu'ils comprennent que quand ils prennent la parole ils sont porte-parole de la marque, et pour ça c'est un profil de communicant qui était le plus adapté. Et clairement aujourd'hui je

¹⁴⁸ Comme l'a démontré encore en 2015 « l'affaire » du refus de la candidature d'un étudiant au master 2 « Marketing et TIC » de l'université d'Angers au prétexte qu'il n'avait pas de compte Twitter, ce qui semblait dénoter aux yeux de la direction de l'établissement un « manque de motivation ». Voir notamment *Le Figaro*, « Angers : une nouvelle affaire de sélection à l'université » (8 juillet 2015), URL = <http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/actu/detail/article/angers-une-nouvelle-affaire-de-selection-a-l-universite-16327/>

me tourne vers des profils de ce type-là, c'est-à-dire qui ont une première couche qui est une très bonne connaissance des enjeux de la communication, et qui derrière sont passés à un moment ou à un autre aux réseaux sociaux, et qui comprennent le fonctionnement de ces outils-là. » (*Social Media Manager*, groupe pétrolier, octobre 2014)

En d'autres termes, l'emprise du marketing se renforce progressivement sur la professionnalité des CM, tout en laissant une large place à la notion de « personnalité » dans les critères d'évaluation de leur savoir-faire. Une telle inflexion ne va pas sans difficulté en matière d'affirmation d'une compétence professionnelle, puisqu'au travers de l'accent mis sur une posture d'interface peu explicitée, les CM sont mis en demeure de prouver leur apport aux organisations qu'ils servent. Comme le notent Claude Dubar et ses collègues dans leur ouvrage de synthèse sur la sociologie des professions, « le “nouveau professionnel” (à la fois qualifié, au sens de formé, et compétent, au sens de reconnu) doit être capable non seulement de prendre des initiatives, de “faire évoluer son poste” mais aussi de dire sa contribution singulière aux objectifs de l'organisation. » (Dubar *et al.*, 2011 : 315). C'est ainsi par la mise en avant de savoir-faire vaguement formalisés, que ces intermédiaires de la relation de service cherchent à trouver leur place dans un marché en plein essor.

2. LE COMMUNITY MANAGEMENT AU SEIN DU MARCHE POLARISE DU *SOCIAL MEDIA MARKETING*

K. Mellet a proposé récemment une typologie du marché du *Social Media Marketing*, en concentrant son analyse sur les agences qui cherchent à commercialiser « l'activité sociale » des internautes auprès d'annonceurs attirés par l'audience des médias sociaux numériques. Ces agences opèrent des « efforts de standardisation » qui consistent « à définir des produits au contour précis et stable et à spécifier des métriques d'évaluation de la qualité » (Mellet, 2012 : 154), en manipulant des représentations du consommateur qui apparaissent comme autant de « figures simplifiées du lien social ». Ces dernières sont au nombre de trois : la contagion virale (*word-of-mouth marketing*), fondée sur la notion de *buzz*, l'influence, articulée majoritairement sur les principes des relations publiques (sous l'étiquette de « e-RP » ou « RP 2.0 »), et l'engagement dans la communauté, qui correspond au community management tel que je l'observe. Je ne m'intéresse pas tant ici à la particularité de chacun de ces « domaines spécialisés » du *Social Media Marketing*, qu'à la place et l'importance relative qu'y occupe la notion de community management de marque. Celle-ci s'avère en effet

particulièrement complexe à saisir dans ce marché. Globalement absente du domaine du marketing viral, qui « consiste à s'appuyer sur les réseaux de relations personnelles [des internautes] pour susciter la diffusion rapide et à large échelle, par le biais du bouche-à-oreille, de contenus tels que des vidéos publicitaires ou des applications de jeux » (*ibid.* : 155)¹⁴⁹, elle est en revanche centrale à la fois dans les domaines de l'influence, où les efforts se concentrent « sur l'identification et le ciblage d'individus qui exercent une influence sur leur entourage » (*ibid.* : 162), et de l'animation de pages et comptes de marque, mue par la volonté de l'amélioration de la relation avec des consommateurs regroupés en communautés. Les trois spécialisations ont en commun de s'inscrire dans une logique de production et de diffusion de contenu de marque, intitulée *brand content*, destinée à améliorer la notoriété des entreprises et de leurs offres par les interactions des internautes avec leurs publications. Pour comprendre cette importance grandissante accordée au contenu dans la communication numérique des entreprises, il faut tenir compte de l'inscription du *Social Media Marketing* dans le marché plus large de la publicité en ligne, qu'il entend renouveler.

2.1. L'« orientation contenu », ou la nécessité de revoir la mise en scène de l'offre

Le développement du *brand content*, qui vise notamment à contrer la chute drastique du taux de clic sur les publicités en ligne¹⁵⁰, traduit la volonté des entreprises de maximiser l'« engagement » des consommateurs envers les marques. Cet engagement est pensé moins en termes conversationnels, au sens d'« engager la conversation » tel que le définissait le *Cluetrain Manifesto* en 1999, qu'en termes d'actions des internautes, sous la forme d'une prise de parole mais également d'un clic, d'un commentaire ou d'un partage de contenu. Les plateformes du web social, articulant les réseaux de relation des internautes, apparaissent dans cette logique comme des supports privilégiés, et les mécanismes de spécialisation au sein du marché du *Social Media Marketing* rendent compte de la place attribuée à cette logique commerciale de publication de contenu promotionnel.

¹⁴⁹ Pour une synthèse des recherches sur la viralité, voir Beauvisage *et al.* (2011).

¹⁵⁰ Le taux de clic moyen sur les contenus publicitaires en ligne, qui avoisinait 7 % en 1996, n'était plus que de 0,7 % en 2002 (Drèze et Hussherr, 2003), et n'a cessé de continuer à chuter depuis lors. Selon DoubleClick, la régie publicitaire de Google, ce taux serait de 0.06 % en avril 2015, tous formats confondus.

Évolution de la publicité en ligne en France d'après l'Observatoire de l'e-pub (2008-2015)

La publicité en ligne se divise en deux grandes catégories. La publicité graphique (*display*), d'une part, soit l'achat d'espace (en particulier sous forme de bannières) sur des sites web, et les liens sponsorisés (*search*), d'autre part, qui apparaissent dans les premiers résultats fournis par un moteur de recherche. Le *search* est le segment le plus important de ce marché, et celui qui connaît historiquement la croissance la plus forte. Cependant, l'importance grandissante du format vidéo et des plateformes du web social, ainsi que le développement concomitant de nouvelles modalités de ciblage publicitaire ont conduit à une inversion de la tendance, le *display* connaissant dès 2010 une croissance annuelle supérieure au *search*.

Le 1^{er} Observatoire de l'e-pub, paru en janvier 2009, évalue la somme des investissements publicitaires en ligne à 2 milliards d'euros, et constate une nette domination du *search*. Trois ans plus tard, le président du Syndicat des régies Internet (SRI) note que le *display* se révèle « plus dynamique que prévu », et attribue cette croissance à « l'explosion de la publicité vidéo », en particulier dans le format *in stream*¹⁵¹. Les « réseaux sociaux » sont mentionnés au titre de « carrefours d'audience », pour lesquels les annonceurs réfléchissent à « une stratégie de présence et d'animation sur le long terme afin d'y allouer les moyens et ressources nécessaires ».

La 7^e édition (janvier 2012) affirme que « le marché du *display* est fortement tiré par le dynamisme de la vidéo et l'intégration des réseaux sociaux dans les plans médias », et estime que la progression des investissements sur le web social traduit un intérêt croissant pour ce qui est qualifié de « nouvelle forme d'interaction avec les cibles », bien que l'on y observe essentiellement à ce stade une « logique de recrutement de fans particulièrement marquée ».

En janvier 2013, la 9^e édition mentionne un ralentissement de la croissance du marché, dont la somme des investissements est évaluée à 2,7 milliards d'euros, dont 1,14 milliards pour le *search* et 649 millions pour le *display*. L'Observatoire annonce en guise de perspective que « la croissance des réseaux sociaux se poursuivra à un rythme soutenu en 2013 grâce à l'orientation des investissements des entreprises vers ce nouveau canal de la relation client et au développement important de l'offre publicitaire dans une logique d'engagement ».

La 11^e édition (janvier 2014) indique que la publicité en ligne est l'unique segment en croissance dans « un marché publicitaire dépressif », et salue la « dynamique » du *display*, portée par l'essor du *real time bidding* (RTB)¹⁵², en croissance de 125 %, et de la publicité sur mobile. Le *display* est qualifié de « pilier central de la communication digitale », caractérisé par « sa très grande capacité à se réinventer ». Les médias sociaux représentent désormais 5 % des dépenses digitales, une croissance encouragée par l'essor des « *Social Ads* » (formats publicitaires propres aux médias sociaux), décrits comme « des expériences et des contenus qui entrent en résonance avec les usages et les attentes ». L'étude prédit également la « montée en puissance » du « marché de la *data* », qui améliorera le ciblage publicitaire grâce à l'analyse du comportement des « consommateurs *online* » et à la création d'un « profil type » prédictif.

Enfin, la 13^e édition de l'Observatoire (janvier 2015) déclare qu'Internet est devenu en 2014 le 2^e média le plus sollicité par les annonceurs, derrière la télévision mais devant la presse, en attirant 25 % des dépenses publicitaires totales, soit « près de 3 milliards d'euros ». Le *display* connaît toujours la croissance la plus forte, même s'il reste « le deuxième segment en valeur » avec 813 millions d'investissement contre 1745 millions pour le *search*. Les médias sociaux connaissent « une explosion liée au mobile et à la vidéo », en attirant désormais 7 % des dépenses digitales.

L'importance prise par le contenu en termes de support aux mécanismes d'engagement est résumé comme suit par Christian, responsable médias sociaux d'une infrastructure aéroportuaire :

« Sur Internet si vous ne racontez pas quelque chose d'intéressant, les gens ne cliquent pas. Aujourd'hui on sait très bien que les taux de clics, tant sur les bannières que sur les *Google AdWords*, les liens

¹⁵¹ « Les formats "*in stream*" consistent à insérer une publicité vidéo au sein même du flux vidéo original regardé par l'internaute », précise cette 5^e édition de l'Observatoire (janvier 2011).

¹⁵² Le *real time bidding* (soit des « enchères en temps réel ») consiste à allouer à l'annonceur le plus offrant un affichage publicitaire ciblé, destiné à apparaître dans le parcours de navigation d'un internaute correspondant à la cible visée par la campagne dudit annonceur. Popularisé par le réseau de liens commerciaux *AdWords* de Google, ce système d'affichage est plébiscité aujourd'hui par nombre d'annonceurs, notamment sur Facebook. Facturé au coût par clic (CPC), il est associé à la pratique du *retargeting* (reciblage publicitaire), qui consiste à afficher, sur les sites où se rend un internaute, des bannières publicitaires spécifiques correspondant à un produit pour lequel cet internaute a fait preuve d'un intérêt sur un autre site. Voir : <http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Real-time-bidding>

sponsorisés, etc., sont à 0,045 % au mieux. Vous imaginez, vous n'avez même pas une personne sur cent qui clique sur ces bannières, alors que vous y mettez 20 000 euros ! C'est pour ça que les entreprises aujourd'hui ont un peu délaissé le mode publicitaire classique des bannières et se sont tournées vers tout ce qui est *brand content*, le contenu de marque. De toute façon elles ont été obligées de se tourner vers ça, puisque sur les réseaux sociaux elles sont obligées de parler parce que si elles ne parlent pas quelqu'un va parler à leur place. Donc elles essaient toutes de trouver un discours qui est cohérent avec leur logique de marque, leur ADN, avec tous les délires de marketeux ou de communicant qu'on peut avoir autour de ces termes-là, pour savoir comment engager leurs fans avec du contenu qui soit intéressant. » (Christian, infrastructure aéroportuaire, janvier 2015)

Dans ce processus, le community management tel qu'il s'exerce sur Facebook et Twitter devient le garant d'un *engagement durable* des internautes. Afin d'être en mesure de saisir la manière dont s'exerce l'animation de communautés en ligne, les spécialisations décrites par Mellet doivent être lues comme des *types idéaux*, dans la mesure où le découpage qu'il propose simplifie la multitude des opérations regroupées sous l'étiquette du community management. Premièrement, tant chez l'annonceur qu'en agence, les CM sont fréquemment amenés à effectuer des opérations relevant, tour à tour ou conjointement, de l'une des trois spécialisations du marketing en ligne. À cheval sur une pluralité de « métiers », ainsi que le vantait Chéreau (2010) dans son manuel, présentés comme le « couteau suisse » de la communication de marque par la presse nationale¹⁵³, les CM se voient forcés de puiser à intervalle régulier dans les outils et méthodes de chacun de ceux-ci, en fonction des attentes des prescripteurs de leur activité. Deuxièmement, comme je l'ai évoqué précédemment, la dénomination de community management est employée à la fois dans le domaine de l'influence, où la communauté désigne un collectif d'« influenceurs » mobilisés pour modeler l'opinion publique selon les attentes de l'annonceur qui les sollicite comme relais de ses messages, et dans celui de l'animation communautaire, qui consiste à regrouper des internautes sur un espace de marque pour privilégier au travers d'un dialogue « les liens stables et les relations qui s'inscrivent dans la durée » (Mellet, 2012 : 167). Opérateur de relais d'influence dans les méandres du web social, d'un côté, animateur d'un ou plusieurs espaces de marque circonscrits, de l'autre, c'est toujours de community management dont il est question en matière de relations entre une organisation et une « communauté » d'internautes dont la signification demeure éminemment variable. En termes de dynamique professionnelle (Bucher et Strauss, 1992 [1961]), le *sens de la mission* attribué au CM est globalement le même dans les deux cas de figure : il s'agit d'améliorer l'e-réputation de l'organisation représentée en suscitant l'implication d'internautes perçus comme des

¹⁵³ *L'Express*, « À quoi sert un community manager ? » (23 février 2012), URL = http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/ebusiness/a-quoi-sert-un-community-manager_1512999.html

« ambassadeurs », dont il est attendu qu'ils enrichissent le discours de la marque¹⁵⁴. Ce sont les *activités*, la *méthodologie* et les *techniques*, ainsi que les *clients* auprès desquels ils développent un certain type de relation, qui distinguent ces deux segments professionnels se revendiquant de la même appellation globale de l'animation communautaire. Troisièmement, enfin, lorsque l'on se penche plus en détail sur le rôle du CM en tant qu'animateur de comptes de marque, on observe une polarisation de l'offre à l'intérieur même de ce domaine spécialisé. À côté des agences de communication qui proposent une offre de sous-traitance du community management, sous la forme d'une externalisation, par les annonceurs, du travail d'animation de leurs espaces numériques, émergent des structures alternatives qui développent quant à elles une offre d'accompagnement stratégique au développement d'une expertise interne en matière de community management. Au sein du marché polarisé du *Social Media Marketing*, le community management est donc lui-même au principe d'une division de l'offre de la part des prestataires de ce domaine spécialisé.

2.2. L'indispensable spécialisation des agences

Au cours de la seconde moitié des années 2000, compte tenu de l'intérêt grandissant témoigné par les annonceurs à l'égard de la mobilisation du web social dans leur stratégie de communication, qui se traduit par une augmentation des dépenses publicitaires en ligne, un double processus se met en œuvre autour des agences de publicité « globales » qui offrent à la fois des conseils et des prestations en matière de communication *print* et web. Sur un premier versant, les agences *pure players*, dont l'activité est entièrement déployée sur Internet, entament un processus de repositionnement en se spécialisant dans l'un des deux domaines suivants : le marketing viral, où la fonction de CM est, dans les faits, anecdotique, la réputation et l'influence. Cette dynamique est résumée comme suit par Marie, jeune « consultante influence senior » au sein d'une filiale du groupe Havas, qui a travaillé auparavant comme CM puis comme cheffe de projet e-réputation dans deux agences parisiennes, Empyrée et Numerep :

¹⁵⁴ Dans les faits, la distinction entre viralité et influence est elle-même floue. La notion de bouche-à-oreille, notamment, si elle se veut caractéristique du domaine du marketing viral *stricto sensu* (Mellet, 2009), est toutefois commune au vocabulaire de tous les acteurs du *Social Media Marketing*. Elle apparaît chez les spécialistes de l'influence, où elle « se réduit à des jeux d'influences » (Mellet, 2012 : 162) autour de leaders d'opinion, aussi bien que chez ceux de la viralité, et même dans une certaine mesure dans l'animation communautaire, qui n'est pas étrangère à la recherche d'ambassadeurs parmi les fans. Cette plasticité des termes constitue un argument supplémentaire en faveur d'une étude rigoureuse des pratiques des acteurs qui en font usage.

« Pour les *pure players* c'est compliqué de sortir du lot dans ce microcosme des agences de communication, donc leur enjeu c'est de se repositionner. (...) Empyrée s'est repositionnée y a maintenant quatre ans sur ce qu'ils appellent le *real time marketing*, c'est-à-dire le community management en proactif et en réactif¹⁵⁵. Numerep, elle, s'est repositionnée sur l'e-réputation, ce qui est différent, et sur le SEO [*search engine optimization*], le référencement naturel. Et t'as d'autres agences digitales comme Buzzking qui n'ont rien à voir avec ça et qui se sont positionnées sur des opérations de prod' pure et dure, c'est-à-dire de faire des opés digitales virales, des choses comme ça. Toutes ces agences ont un enjeu de repositionnement sur leur marché pour émerger. » (Marie, agence Adnew, novembre 2013)

L'agence Empyrée, fondée en 2001 dans le giron d'un groupe international de relations publiques et devenue indépendante en 2002, qui se revendique comme la première agence à avoir développé une offre de community management de marque en France, offre un exemple paradigmatique de ce travail de repositionnement sur un marché devenu extrêmement concurrentiel. Organisée dans un premier temps en « pôles client » administrés par un directeur de clientèle, sous les ordres duquel des chefs de projet travaillaient en collaboration avec un ou plusieurs commerciaux, gérant notamment l'achat média, des CM, chargés de l'animation des relations en ligne entre les clients de l'agence et des « blogueurs influents », et des consultants d'étude, responsables du *reporting* et du bilan, elle a été réorganisée en 2010 « en marguerite », c'est-à-dire en pôles de compétences dans lesquels les directeurs de clientèle vont puiser les expertises dont ils ont besoin pour chacun de leurs clients. Prenant appui sur cette réorganisation du fonctionnement interne, l'agence a renommé son pôle *Social Media* en le qualifiant de *real time marketing*, le terme servant à souligner à la fois l'importance de la réactivité en ligne et le déploiement international de la structure.

« Pour se spécialiser, pour “marketer” ça et pour se différencier, le pôle que je dirige ne s'appelle pas *Social Media* mais RTM, pour *real-time marketing*. On a voulu le “marketer”, quand on l'a créé en 2010, pour dire qu'en fait on est vraiment *focus* sur le *real-time*. (...) Aujourd'hui on a une agence à Montréal, ce qui fait qu'on peut faire quasiment le tour de la planète pour gérer les horaires. Il faudrait encore un mec à Shanghai pour faire le tour, mais globalement la volonté elle est là (Rire). On peut dire à nos clients qu'on a un *backup* de l'autre côté pour les nuits. Voilà pourquoi on s'appelle pôle *real time marketing*. » (Nils, agence Empyrée)

La démarche est d'autant plus intéressante que la spécialisation ne s'arrête pas à l'intitulé des pôles, mais concerne également le contenu des postes de travail, dont les titres indiquent une hiérarchisation des compétences. Les animateurs de pages Facebook et de comptes Twitter

¹⁵⁵ Au cours de notre entretien, Marie précise qu'elle nomme community management « proactif » la partie de l'activité qui consiste à établir un calendrier éditorial définissant « l'histoire que va raconter la marque dans l'année » (telle que je l'ai étudiée dans le chapitre 1), et « réactif » ce qui relève de la « gestion de crise », regroupant les faits d'actualité concernant la marque et les sollicitations des internautes « qu'il faut gérer rapidement ». Ce second pan de l'activité est traité dans le chapitre 6.

sont appelés *Page Managers*, et agissent sous la responsabilité de *Social Media Managers* qui pilotent « la présence globale des marques sur le web social ». Agence spécialisée depuis son origine dans la relation avec les « blogueurs influents », en particulier dans les secteurs de l'informatique et du jeu vidéo, Empyrée réserve le terme de community management à cette activité. Un terme que Nils, à l'instar d'un grand nombre de professionnels du *Social Media Marketing*, juge galvaudé par sa réduction à Facebook et Twitter. À ce titre, l'administration d'espaces de marque sur ces plateformes ne représente pour Empyrée qu'une petite partie, presque secondaire, du community management, lequel désigne avant tout ici le travail relationnel établi entre un annonceur et un panel soigneusement sélectionné d'« influenceurs » relayant ses messages en contrepartie d'un certain nombre d'avantages, tels que « la primeur de l'info » sur de nouveaux produits, des propositions de tests en avant-première et des invitations à des événements promotionnels.

« La notion de community management, au départ, c'était créer une communauté d'influenceurs et ambassadeurs de la marque. (...) Nous on parle encore de community management dans ce sens-là, c'est-à-dire d'une relation vis-à-vis des influenceurs. (...) On a gardé l'appellation, même après 2008-2009 où Facebook se développe en France, et même après 2010 où son usage est massif. À partir de 2010, tout le marché utilise le terme community management pour parler d'un c*** qui gère une page Facebook. Sauf qu'historiquement le terme il est pas là, quoi. (...) Donc ça soulève la question, qu'est-ce qu'une communauté sur Internet ? Parce que sinon le terme community management n'a pas de sens. On vient de passer une dizaine d'années là-dessus, et sur ces dix ans tu pars d'un mec qui parle à des fans de jeu vidéo dans leur univers, dans leur jeu, donc c'est vraiment une communauté de *gamers*, ils sont contents de venir tous les soirs se retrouver pour taper la partie ensemble, à la communauté des fans de Lesieur ou Boursin. Donc y a un souci avec la terminologie. » (*ibid.*)

L'argument de la perte de sens de la notion de communauté en ligne sur des espaces administrés par une marque, est constamment ancré sur une critique de la difficulté des annonceurs à saisir la nécessité du développement de relations *entre les membres* des collectifs ciblés, et du caractère devenu incontournable de Facebook, où se multiplient en tous sens les pages de marques et de produits.

« Prenons l'exemple de Moltonel [marque de papier toilette]. J'ai rien contre eux, hein, mais y a une page Facebook, un compte Twitter, y a tout, mais tout le monde s'en fout ! Alors tout le monde dit "Il faut qu'on y soit parce qu'on est une marque, on a un budget, on fait de la com', on fait du market', etc." Oui c'est sympa, mais bon, tu peux pas animer une communauté autour de tous les sujets. Mais toutes les marques veulent y être quand même. C'est le problème actuel du community management. » (Flavien, RegionsJob)

C'est précisément dans l'optique de sensibiliser les annonceurs aux subtilités attribuées aux usages du web social, afin de leur permettre de s'y exprimer par leurs propres moyens et en

fonction de leurs objectifs spécifiques, que se développent depuis quelques années des structures alternatives aux agences, qui reprochent à celles-ci de ne proposer pour la plupart qu'une offre standardisée associée à des mécanismes d'engagement superficiels, consistant très souvent en une page Facebook et un compte Twitter, sans prise en compte des besoins réels de leurs clients.

2.3. *Au-delà des agences*

Sur un second versant du marché du marketing en ligne, une nouvelle catégorie de structures d'accompagnement des annonceurs, elle aussi tournée vers le web, voit le jour sous le nom de cabinet conseil en intelligence digitale. Nés en opposition à la fois aux agences « globales » et aux agences *pure players*, ces cabinets ont pour ambition, comme leur nom l'indique, de développer « l'intelligence » de leurs clients en matière de communication numérique¹⁵⁶, au moyen d'un accompagnement stratégique à long terme, volontairement distinct pour la plupart d'entre eux de l'accomplissement « opérationnel » du community management proposé par les précédentes. La création de ces cabinets, qui se multiplient à partir de 2010, est dans l'écrasante majorité des cas le fait de consultants bénéficiant de plusieurs années d'expérience en matière de marketing numérique, parmi lesquels de nombreux vétérans de l'animation communautaire. Les trajectoires de carrière de ces acteurs tendent ainsi à suivre celles des entrepreneurs américains du marketing conversationnel, quittant les agences ou les entreprises qui les employaient pour devenir consultants indépendants ou fonder leur propre structure.

Parmi les exemples rencontrés, Cyril Rimbaud, connu dans le milieu du web francophone pour sa démarche de « casseur de mythes publicitaires » *via* son blog personnel, a fondé en 2009 l'un des premiers cabinets de ce type, Curiouser, après avoir occupé plusieurs postes de planning stratégique et de gestion de clientèle en entreprise et en agence. Cédric Deniaud, co-animateur du blog mediassociaux.fr, a également développé en 2010 un cabinet conseil, The Persuaders, au terme de nombreuses expériences chez l'annonceur. Les auteurs des premiers manuels dédiés au community management ont opté pour des stratégies similaires. Matthieu Chéreau a créé en mai 2010 une structure de conseil et de solutions techniques de modération

¹⁵⁶ Le terme est donc à entendre surtout au sens d'intelligence économique (*cf.* Rouach, 2010).

des conversations, TigerLily, avec l'ambition de « transformer les utilisateurs en acheteurs et les acheteurs en ambassadeurs ». Catherine Ertzscheid a longtemps exercé comme consultante indépendante avant d'être engagée en octobre 2014 par le groupe Publicis au titre de directrice *Social Media* et influence, et Benoît Faverial co-dirige depuis janvier 2013 une « société coopérative en intelligence digitale », Human Forum, après avoir traversé plusieurs agences en qualité de responsable du community management.

Le raisonnement de ces structures consiste à dire que les annonceurs, devenus plus « matures » au cours du temps, ont commencé à réaliser que les agences publicitaires traditionnelles ne peuvent réunir à elles seules les compétences requises pour répondre à la pluralité des enjeux de la communication de marque sur le web social, et qu'il leur fallait dès lors diversifier leurs prestataires. La manière dont Cyril synthétise cette évolution rejoint pleinement celle de Marie, la jeune consultante citée précédemment :

« Les agences d'influence, celles qui faisaient de la e-réputation, de l'influence, à un moment ont commencé à prendre le pas sur les agences de pub. C'est-à-dire que l'annonceur s'est dit "Bon, j'arrête d'être un peu con, je vais acheter du média, de la présence avec l'agence de pub, je vais acheter de la surveillance d'e-réputation avec des boîtes de surveillance d'e-réputation, et à côté je vais acheter de l'influence, je le dirai à personne, à des gens qui vont m'améliorer ma présence sur Internet avec des tas de pratiques plus ou moins légales." Donc pour les annonceurs les plus intelligents on est dans cet état d'esprit aujourd'hui, où effectivement l'annonceur va s'entourer de nouvelles compétences parce qu'il voit bien que l'agence de com' ne peut pas faire ce travail à sa place. Même si elle a des experts d'Internet évidemment depuis des années, enfin depuis que tout le monde l'est (Rire). »

L'objectif affiché de ces structures de conseil d'un nouveau genre est de permettre aux annonceurs de gérer par eux-mêmes leurs besoins en community management, tout en étant accompagnés sur la dimension stratégique de cette forme de communication, constamment présentée comme très particulière et sensible. Elles opèrent ainsi un choix de montée en gamme en suggérant que la prestation de conseil offre surtout une valeur ajoutée quand elle consiste à aider à concevoir une stratégie ajustée au contexte spécifique d'une organisation, plutôt qu'à vendre une offre standardisée dont les opérations les plus techniques ne nécessitent pas d'expertise particulière. Les dirigeants des cabinets revendiquent explicitement la distance prise à l'égard des agences, accusées de « faire de la prod' » au lieu de s'en tenir à du conseil, et de proposer « ce qui est le plus rentable pour elles, et non pas ce qui est le plus intéressant pour le client », selon les termes de Cyril. Le propos est très similaire chez les deux fondateurs de la « société coopérative » Human Forum, Nhu et Benoît, dont l'offre est comparable à celle de Curiouser.

« Nous ce qu'on vend surtout c'est une méthodologie. On vend de la stratégie, de la réflexion. On accompagne véritablement les clients dans la réflexion sur leur stratégie *Social Media*. (...) Les messages ils les ont déjà. On peut justement travailler ensemble à formaliser ça, et également on forme après les équipes à le faire. (...) On va pas vendre du CM au mètre, où on va faire bosser des gens qui vont faire l'opérationnel. Ça c'est quelque chose qu'eux [les clients] maîtrisent mieux que nous. » (Nhu, cabinet Human Forum)

« Y a plein de boîtes qui vendent du CM au mètre, qui emploient des hordes de stagiaires et te vendent ça six cent balles par jour homme, alors que derrière c'est un pauvre diable de 19 ans qui exécute du copier-coller toute la journée. C'est atroce humainement, c'est atroce économiquement parce que le client au final s'est fait niquer, je veux dire il paie six cent euros jour homme un stagiaire ! Et c'est atroce pour la marque parce qu'à un moment donné ça va se voir. (...) On dit à nos clients "On veut surtout pas faire votre community management, vous gardez votre CM chez vous parce que vous êtes mieux placés que nous pour le faire, par contre nous on accompagne votre CM qui est en interne, qui peut nous poser toutes les questions du monde, et voilà. Comme ça vous gardez votre culture d'entreprise, nous on garde notre neutralité, et vous pouvez développer une posture qui vous soit vraiment propre, de ce fait." » (Benoît, cabinet Human Forum)

En somme, l'argumentaire des cabinets conseil vise simultanément à faire valoir une expertise spécifique en matière de compréhension des enjeux de la communication numérique, et à insuffler auprès des organisations une professionnalisation du community management par son intégration et son rapprochement de l'échelon décisionnel. En filigrane du propos des entrepreneurs de l'« intelligence digitale » se lit en effet un plaidoyer pour l'internalisation du CM chez l'annonceur et le développement concomitant d'un « département *Social Media* », transversal aux services de communication et de marketing et en lien direct avec la direction de l'organisation¹⁵⁷. « Nous on prône un community management qui est une cellule à part, assez transverse, parce qu'il doit être contact avec tout le monde », déclare ainsi Benoît. De son côté, Marie résume en ces termes le processus d'intégration du community management en entreprise :

« De plus en plus les annonceurs tendent vers ce schéma de créer des équipes *Social Media* en interne. (...) C'est d'autant plus légitime que ça va permettre aux agences de se repositionner sur leur métier de base, qui est le conseil. À la base, une agence n'a pas à faire le côté très opérationnel du community management. (...) En revanche les annonceurs n'ont pas l'expertise stratégique, ils n'ont pas le recul, ils font pas de la veille comme les agences le font, ils n'ont pas cette espèce de vue d'ensemble sur "Attention à qui tu parles, comment tu t'exprimes, etc." Donc c'est là que ça va bien s'imbriquer, parce que l'agence a sa légitimité en termes de conseil, et l'annonceur a l'expertise sur son univers, ses produits. » (Marie, agence Adnew)

¹⁵⁷ J'aurai l'occasion de revenir, dans la dernière partie de la thèse, sur la tension entre internalisation et externalisation du community management, qui fait toujours débat parmi les professionnels et sous-tend la question de la sensibilisation de la direction des organisations à la communication de marque sur le web social.

En insistant sur les subtilités de l'usage approprié des plateformes numériques, agences et cabinets conseil contribuent à conférer au web social une dimension ésotérique dont l'exégèse suppose de recourir à des experts de la « culture 2.0 ». L'idée que les annonceurs « ne comprennent rien au web social » est toujours très ancrée dans leur propos. Par ailleurs, la distinction entre conception stratégique et exécution de l'animation communautaire, dénote un effort de professionnalisation de la fonction de CM par l'accession à un rôle de décisionnaire, et interroge l'avenir de ses praticiens au travers de l'espace des carrières qui s'offre à eux¹⁵⁸.

2.4. *Quel espace des carrières pour les community managers ?*

La question de l'évolution professionnelle des acteurs du community management n'est pas évidente à cerner, compte tenu de l'incertitude qui entoure fréquemment leur ancrage organisationnel. J'ai eu l'occasion de dire qu'une part des plus expérimentés parmi les CM porte aujourd'hui le titre de *Social Media Manager*. Ce changement de titre, devenu le marqueur d'une « montée en grade », à l'image du passage du statut de *junior* à celui de *senior* en matière de conduite de projet, semble être à ce jour le principal vecteur de mobilité professionnelle au sein de ce groupe. Il est lié à une transition de l'exécution à l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire un passage du mode opérationnel au mode gestionnaire. Cette distinction est particulièrement prégnante dans le contexte anglo-saxon, où elle s'est imposée en entreprise après avoir été élaborée au travers de nombreux articles de blogs de marketing¹⁵⁹. Elle est moins marquée en France, où c'est souvent le titre vague de chef de projet ou de consultant qui signe un éloignement des tâches d'exécution. Christian raconte ainsi son parcours en agence, au début de sa carrière :

« Je suis passé de community manager stagiaire avec un CDD à chef de projet contenu en CDI, et je suis ensuite devenu consultant. Là j'ai arrêté l'opérationnel et je vendais plutôt des prestations aux clients. Je faisais fructifier le portefeuille et je gérais les personnes qui animaient les comptes de mes clients. »
(Christian, infrastructure aéroportuaire)

¹⁵⁸ Je considère cette notion d'espace des carrières au sens que lui donnent K. Chatzis et G. Ribeill, à savoir « l'ensemble des différentes sphères d'activité, publiques et privées, au sein desquelles exercent, à un moment donné, les membres [d'un] corps [professionnel] » (Chatzis et Ribeill, 2005 : 651).

¹⁵⁹ Pour ne citer qu'un exemple, le blog de l'entreprise Hootsuite insiste en janvier 2015 sur le fait que le CM est avant tout « un constructeur de relations » (*a builder of relationships*), engagé dans la conversation avec les membres de la communauté, tandis que le *Social Media Manager* est davantage un « stratège », chargé de créer et d'aligner les stratégies de promotion de l'entreprise sur les différents canaux numériques. Source : « Do you Know the Difference Between a Community Manager and a Social Media Manager ? » (11 janvier 2015), URL = <http://blog.hootsuite.com/community-manager-vs-social-media-manager/>

Dans cette optique, la stratégie est conçue par les acteurs comme la part noble de l'activité de community management, tandis que l'animation à proprement parler, par la publication de contenus de marque et la réponse aux commentaires des internautes, ainsi que le *reporting*, soit la constitution des bilans d'activité (qui implique une confrontation avec les métriques des plateformes, comme nous le verrons ultérieurement) apparaissent parfois comme des formes de « sale boulot », dont la délégation est un indicateur d'ascension hiérarchique et d'autonomie (Hughes, 1996). Une telle différenciation est explicite au sein de l'agence Dalton, où la directrice de clientèle web évoque une nécessaire « montée en compétence » de l'animation à la réflexion stratégique, qu'elle explicite en matière de *reporting* selon la distinction classique entre faire et « faire faire ».

« L'intérêt quand tu fais du community management c'est de monter en puissance sur l'aspect conseil, parce que l'un ne va pas sans l'autre. C'est-à-dire que tu peux pas avoir une expertise de community management si t'as pas une vision un peu plus globale d'où tu veux aller, des objectifs recherchés. (...) Moi je préfère être dans le conseil, c'est nettement plus intéressant. Je suis garante de ça et c'est moi qui fais la plupart des présentations pour les clients. Sur l'aspect bilan, *reporting*, moi je touche plus du tout à ça. (...) Quand Catherine me montre un truc, je vois direct ce qu'il faut dire. Même en n'étant pas dans l'animation des pages, parce que je suis déjà plus haut, je sais où je veux amener les clients. (...) J'ai pas besoin de connaître le contenu exact d'une page ou d'un bilan pour dire "Il faut aller par-ci ou par-là". »
(Louise, agence Dalton)

À l'intérieur des firmes, cependant, les possibilités d'ascension professionnelle semblent intimement liées à l'ancrage organisationnel du CM, et à la perception dont il est l'objet par ses supérieurs. Christian distingue ainsi trois profils, qu'il qualifie de « totalement différents » et qui déterminent selon lui les trajectoires hiérarchiques : le CM *corporate*, producteur de contenus de marque « engageants », le CM *maximiseur d'audience*, « plutôt marketeux », chargé essentiellement de l'achat média, et le CM *relation client*, « plutôt commercial » :

« Tout dépend de ça, en termes de perspectives. Si on est plutôt du côté des relations presse et du *corporate*, forcément on est plus proche des sujets stratégiques de l'entreprise, et on va aller plus naturellement vers la direction de la communication. Si on fait de l'achat média on va plutôt partir vers du marketing, responsable marketing, ce genre de poste. Et si on est sur du commercial ben on s'occupera peut-être à terme de la relation client, du *call center* ou de la relation client globale. »

Selon cette perspective, le CM évoluerait en rejoignant des fonctions plus « traditionnelles » de l'organisation. Flavien, responsable médias sociaux de RegionsJob, partage largement cette analyse, considérant que c'est en fonction de son apport à un domaine d'activité spécifique de l'organisation que le CM pourra espérer évoluer selon la division du travail qui y a cours :

« On reste quand même dans une logique où le community manager doit avoir une utilité pour l'entreprise, pour exister. Dans cette logique-là, on est obligé d'avoir une logique soit de communication, soit de marketing, éventuellement liée au CRM, soit de RH. (...) Si on n'est pas dans ces domaines-là, c'est très, très compliqué de donner une légitimité au community manager. »

La particularité des animateurs de comptes de marque sur le web social est en effet qu'ils se positionnent vis-à-vis de domaines professionnels existants, et relativement cloisonnés – tels que le marketing, les relations publiques, la gestion de la relation client, etc. – qui possèdent chacun leurs produits, leurs normes et leurs métriques. La reconnaissance et la mobilité professionnelle de ces nouveaux acteurs sont dès lors limitées par l'absence de conventions d'évaluation spécifiques.

2.5. L'animation de comptes de marques, un segment professionnel en quête de stabilité technique

Portée par l'idée que chacun retrouve son « métier de base », selon l'expression de Marie, la polarisation qui s'observe au sein du marché du *Social Media Marketing* donne bien à voir des segments professionnels, au travers du positionnement des structures d'accompagnement des annonceurs et des conceptions du community management qu'elles charrient. L'appartenance des acteurs à l'un ou l'autre segment tient principalement à la « cause » qu'ils cherchent à défendre au travers de leurs discours et de leurs pratiques, d'une part, et à la transformation générale de leur environnement de travail, en particulier en matière de technicité, d'autre part (Bucher et Strauss, 1992 [1961])¹⁶⁰. De ce point de vue, le domaine spécialisé de l'animation de comptes de marque s'avère singulièrement fragile. Sans prise solide sur un outillage reconnu par le marché, un segment tel que celui de l'engagement communautaire sur Facebook et Twitter peine à trouver ses lettres de noblesse, dans un environnement marchand saturé d'indicateurs d'efficacité hérités de la communication publicitaire. La difficulté de la définition de ce « métier » est particulièrement criante au niveau des indicateurs mobilisés pour l'évaluation différenciée de sa performance, en fonction de la spécialisation du *Social Media Marketing* à laquelle il se rattache.

¹⁶⁰ « Les segments ne sont pas des parties absolument stables, définies pour l'éternité, du corps professionnel. Ils sont soumis plus ou moins continuellement à des changements. Ils prennent forme et se développent, se modifient et disparaissent. Ces changements sont imposés par des transformations de leur appareil conceptuel et technique, de leurs conditions institutionnelles de travail, et par des transformations de leurs relations avec d'autres segments et d'autres métiers. » (Bucher et Strauss, 1992 : 82).

En matière de métriques, une forte tension traverse en effet les trois domaines identifiés par Mellet, tension qui remet en cause la « promesse marketing » de chacun d'entre eux en les forçant à « se plier aux qualifications usuelles du marché publicitaire » (Mellet, 2012 : 154). Les spécialistes du marketing viral, tout d'abord, confrontés à l'imprévisibilité des mécanismes du *buzz* qu'ils cherchent à générer, doivent fréquemment recourir à de l'achat d'audience pour atteindre le volume attendu par les clients, alors même que leur modèle promettait de « produire de la notoriété tout en minimisant l'achat d'espace » (*ibid.*). Les spécialistes de l'influence, ensuite, qui soulignent « la nécessité de s'adresser aux influenceurs qui émergent du web social » (*ibid.* : 166) au bénéfice du déclin des *gatekeepers* de l'espace public numérique (Cardon, 2010), voient leur pratique ancrée sur le domaine des RP traditionnelles par des clients qui en plébiscitent les métriques usuelles, soit les retombées presse et l'équivalence publicitaire. La difficulté est plus forte encore dans le cas de l'animation communautaire, dont les promoteurs vantent l'interactivité entre l'organisation et ses clients ou ses « fans », mais ne disposent d'aucune métrique permettant de fixer de manière conventionnelle la valeur de cette démarche particulière. Mellet fait remarquer avec à-propos que « l'«engagement» et la conversation ne sont pas des objectifs habituels du marketing », lequel attend des actions entreprises une forme de « transformation » des fans en clients, c'est-à-dire une relation qui débouche sur une vente (Mellet, 2012 : 172). Le cas du community management appliqué à Facebook et Twitter se caractérise dès lors par une tension majeure « entre idéal conversationnel et nécessité économique », qui force les acteurs à « produire du chiffre au risque de trahir cet idéal au profit d'une logique utilitariste » (*ibid.*).

Ainsi, alors même qu'il s'est érigé en opposition aux deux autres spécialisations de la communication de marque sur le web social, critiquant à la fois la démarche du marketing viral pour sa vision court-termiste et son incapacité à entretenir des liens durables avec les internautes, et celle de l'influence, en estimant que la recommandation des « influenceurs » sollicités contre leur gré n'a pas la même valeur que celle des « fans » dont le statut d'« ambassadeurs » naît de leur « passion » pour la marque, le community management fondé sur l'engagement emploie les notions de viralité et d'influence au titre d'indicateurs de son efficacité, en l'absence de conventions d'évaluation partagées par les professionnels et leurs clients. Si l'on observe bien, d'un côté, un accord global mais fragile parmi les acteurs du community management de marque autour de l'intérêt de développer sous ce label des

relations durables entre des organisations et des collectifs d'internautes, nous verrons de l'autre que les métriques et les évolutions constantes des plateformes mobilisées pour ce faire complexifient la tâche des acteurs auxquels est confiée l'administration des espaces interactifs des organisations.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La diffusion du community management est portée par des considérations morales hétérogènes. Pour les « vétérans » de ce domaine de pratiques, actifs sur le web bien avant l'apparition de Facebook et Twitter, l'activité suppose (dans la mesure du possible) l'existence d'une « vraie communauté », caractérisée par les échanges entre les participants à un espace de conversation. Inspirés par le secteur du jeu vidéo, ces acteurs défendent ainsi une définition de leur profession selon laquelle le community management n'est pas soluble dans le marketing, en soulignant le fait que toutes les marques ne sont pas en mesure de « créer de l'interactivité » autour de leur offre. Cette perspective s'oppose à celle d'autres acteurs, notamment les spécialistes de l'influence, dont la conception de la communauté est fondée sur un usage ouvertement promotionnel du web social. Pour eux, la communauté désigne davantage un « territoire » thématique, délimité par les blogueurs les plus « influents » sur un sujet donné¹⁶¹, qu'il s'agit d'enrôler au bénéfice de la notoriété des produits commercialisés. En matière d'animation de comptes de marque, l'étude des trajectoires des acteurs montre surtout que, si la majorité des CM aujourd'hui en exercice semble partager dans les grandes lignes l'idéal communautaire des vétérans de la modération de conversations, la « nouvelle génération » de CM qui arrive depuis peu sur le marché, formée principalement selon les préceptes du marketing numérique, est porteuse en revanche d'une vision plus instrumentale des collectifs sur Internet.

Ce qu'opère finalement le marketing en se voulant conversationnel et communautaire, est un renversement de perspective majeur : la communauté en ligne n'existe dans cette optique que du point de vue de l'entreprise, dans une logique d'*action stratégique* (Benghozi, 2006), là où les travaux sociologiques (anglo-saxons surtout) considèrent au contraire qu'elle n'existe que du point de vue de ses participants, qui lui donnent un sens à travers leurs interactions

¹⁶¹ Sur cette notion de « territoire » réunissant des blogs en fonction de la proximité de leur thème d'édition, voir Cardon *et al.* (2014).

(Fernback, 1999 ; Driskell et Lyon, 2002). On comprend, à ce stade, que la fédération et l'animation d'une communauté représente un problème professionnel conséquent pour les acteurs qui en ont la charge. La réflexivité dont témoignent la plupart des animateurs d'espaces numériques à l'égard de la notion de communauté de marque, naît de fait de l'obligation de se confronter à la doctrine du marketing dans un environnement dont le fonctionnement est très largement indépendant de leur volonté. Dans bien des cas, le community management semble consister à « faire comme si » il y avait communauté, forçant les professionnels à déployer divers arrangements locaux leur permettant de valoriser leurs actions auprès de leurs interlocuteurs hiérarchiques. Ainsi la construction morale de l'activité économique et de son environnement professionnel organise-t-elle directement le rapport aux métriques.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

J'ai montré dans cette première partie comment les théories du marketing ayant donné naissance à l'activité de community management sont entrées dans les faits, et comment un espace professionnel a commencé à se constituer en France autour de l'animation de comptes de marques sur le web participatif. Pour les professionnels du marketing numérique, constatant l'existence de conversations en ligne au sujet des marques et de leurs produits, et estimant qu'elles s'organisent en « communautés » thématiques, il devient urgent que les organisations prennent part aux échanges de ces collectifs et cherchent à les rapprocher d'elles, ne serait-ce que pour contrôler leur réputation. Ces professionnels appréhendent les plateformes du web social, qui se développent considérablement à partir de 2006, comme les outils les plus adaptés à une telle démarche. De leur point de vue, les organisations doivent impérativement les investir pour y rassembler les internautes intéressés à leurs produits, et les faire agir en faveur de leur notoriété. Inspiré des pratiques de modération de conversation sur les forums publics, le community management de marque se greffe principalement sur Facebook. En raison de l'audience considérable que représente le nombre croissant d'utilisateurs de cette plateforme, celle-ci devient rapidement la pierre de touche des efforts déployés par les organisations en matière de relation au marché médiatisée par les dispositifs numériques, aux côtés de Twitter¹⁶².

J'aurai l'occasion de montrer, par la suite, que les difficultés observées tout au début au sein de l'agence Dalton ne sont spécifiques ni à l'organisation de son pôle web, ni à ses clients, mais se retrouvent plus largement dans d'autres agences, comme auprès des annonceurs. La sensibilisation des prescripteurs de l'activité à l'impératif de réactivité face aux sollicitations des internautes, et à la marge de manœuvre à accorder aux personnes chargées de l'animation de comptes de marque, sont des dénominateurs communs à l'écrasante majorité des secteurs d'activité observés. Plus largement, la question des indicateurs de performance et du retour sur investissement, que Louise évoque au travers d'un plaidoyer pour le rejet d'une « approche marketing court-termiste », apparaît comme un élément charnière du

¹⁶² La première édition de l'enquête sur les community managers en France (2011) relève à ce propos que « les spécialistes ont beau répéter qu'il n'y a pas que Twitter et Facebook en matière de médias sociaux, il n'en reste pas moins que ce sont les deux outils les plus utilisés. » En 2015, d'après la même enquête, Facebook demeure le média social jugé le plus important par une écrasante majorité des CM en activité (74 %), devant Twitter (61 %), LinkedIn (18 %) et l'application de partage de photos et vidéos Instagram (14 %).

positionnement des professionnels du community management... et des difficultés de sa reconnaissance par les annonceurs. La mention d'un « esprit » du community management est caractéristique de la démarche de revendication d'un style professionnel dont il s'agit de saisir les nuances. La dimension la plus saillante de ce style est probablement la volonté, clairement affichée par des acteurs dont il faut se souvenir qu'ils sont seulement minoritairement formés en marketing, de s'affranchir d'une communication vendeuse, en plaçant au cœur de leur activité de nouvelles modalités d'établissement du lien entre les organisations et leurs publics.

Mais par quel type d'actions les professionnels du community management font-ils advenir et agir les « communautés » de consommateurs « enthousiastes » qui fondent leur revendication à un statut de professionnel ? À quelles épreuves se confrontent-ils, et quelles solutions pratiques mettent-ils en œuvre pour les franchir ? Pour le comprendre, il faut désormais aller voir comment, derrière tous les discours à leur sujet, les CM se livrent aux activités ordinaires qui tissent la trame de leur métier, et comment se traduisent dans des dispositifs sociotechniques les enjeux et les valeurs dont ces intermédiaires de la communication d'entreprise sont porteurs.

DEUXIEME PARTIE. FAIRE DU COMMUNITY MANAGEMENT, DE LA PRESCRIPTION AUX USAGES

Cette seconde partie propose de suivre les acteurs du community management dans les situations professionnelles qu'ils rencontrent au quotidien. Elle montre comment ils entreprennent de transposer les principes et les visées du marketing consistant à faire émerger quelque chose qui ressemble à une communauté de marque, tout en se heurtant à des contextes et des situations au travers desquels cette communauté échappe dans bien des cas à leur volonté. Elle entend ainsi décrire la manière dont l'activité se développe, fait face à un certain nombre de difficultés, mais est aussi le lieu d'inventions quotidiennes, qui conduisent à en redessiner les contours. Faire du community management sur les médias sociaux, c'est se confronter à des dispositifs sociotechniques, des internautes aux attitudes et aux exigences diverses, mais également aux compétences d'autres acteurs du marketing et de la relation de service. La professionnalité des CM se constitue en traversant une série d'épreuves, au cours desquelles ils s'efforcent de développer localement et collectivement un ensemble de règles leur permettant de garantir un sens à leur activité, face aux limites qui se font jour dans le discours du marketing communautaire.

Le principal support de leur activité, Facebook, se révèle notamment nettement moins docile que prévu. La démarche d'animation d'une « communauté de fans », dans la perspective du marketing expérientiel, est fondamentalement aux prises avec les métriques de la plateforme, qui font l'objet d'interprétations variées de la part des acteurs, et donnent lieu à un usage des médias sociaux plus stratégique que ne le laisse penser l'observation superficielle des dispositifs animés.

La manière dont les internautes se saisissent des nouveaux points de contact que représentent les pages Facebook et comptes Twitter, conduit par ailleurs à insuffler sur le web participatif une modalité inédite de gestion de la relation client, propre au marketing relationnel. L'étude détaillée de l'implication des CM dans la réception des requêtes des internautes sur les espaces qu'ils administrent, et de leur collaboration avec les fonctions support plus traditionnelles du service client, révèle la prégnance d'une démarche dite de *social customer*

relationship management (Social CRM), ou « CRM 2.0 » (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011).

Enfin, les transformations en cours dans le modèle d'affaires de Facebook et Twitter permettent à de nouveaux acteurs d'avoir prise sur ces plateformes, et de substituer à la dimension relationnelle du CRM une conception plus transactionnelle, orientée vers la performance marchande. Sous l'étiquette du Social CRM s'affrontent dès lors deux acceptions antagonistes de la mobilisation du web social par et pour les annonceurs. Questionner cette dimension duelle du Social CRM revient à interroger la manière dont l'instrumentation du lien commercial passe par l'instrumentalisation des activités numériques des internautes, et à reconsidérer l'activité de community management au prisme des récentes évolutions de la relation de service numérisée.

Les trois chapitres qui composent cette partie donnent ainsi à voir un processus de rationalisation, tour à tour professionnelle, organisationnelle et technique, de l'utilisation des médias sociaux par les organisations, qui prend appui sur une reconsidération des publics visés et force le community management à rompre en partie avec ses définitions originelles. De fait, nous observerons que la rhétorique communautaire se fendille à mesure que les savoir-faire des acteurs sont éprouvés par la complexité de l'environnement sociotechnique et organisationnel dans lequel ils sont conduits à s'appliquer. Nous verrons des annonceurs qui cherchent à s'adapter aux nouveaux paramètres de leur environnement numérique, guidés par les propos de prestataires qui révèlent que le marché du *Social Media Marketing* est lui-même en quête de conventions pour évaluer ses produits, relativement peu standardisés. Les changements techniques sur le web social ne sont pas aisés à retracer et à analyser très finement. La politique algorithmique décidée par une grande entreprise telle que Facebook est particulièrement difficile à décrypter. J'en livre ici les principaux traits, en concentrant mon propos sur les conséquences que ces changements imposent à l'activité professionnelle décrite.

Cette partie de l'enquête s'appuie sur des entretiens conduits aussi bien du côté des agences que des annonceurs. Elle mobilise également des observations d'interactions en ligne entre internautes et salariés de diverses catégories d'entreprises, menées sur une dizaine de pages Facebook et de comptes Twitter de marque. Plusieurs articles de blogs, rédigés entre 2008 et 2016 par des professionnels du *Social Media Marketing* sont ponctuellement mis en

perspective avec les propos des personnes rencontrées. En donnant la parole à des CM et *Social Media Managers* travaillant en entreprise, cette partie de l'enquête permet également de ramener au cœur de l'analyse le propos des annonceurs, clients des agences, dont les préoccupations ont jusqu'ici été évoquées surtout au travers des considérations de celles-ci à leur sujet.

CHAPITRE 5. LE COMMUNITY MANAGER AUX PRISES AVEC UNE « COMMUNAUTE » DE FANS

« C'est grave si je te dis que je crois pas à la communauté de marque ? (Rire)
Plus je fais ça et plus je me dis qu'en fait, finalement, c'est juste des gens qui ont en commun un intérêt à suivre une actualité et à partager ou à réagir autour de contenus. C'est ce que propose Facebook et c'est comme ça qu'on fédère un peu les gens. » (Louise, directrice de clientèle web, agence Daltone, juin 2013)

Animer une page Facebook soulève le problème d'agir sur des données extérieures comme les paroles des internautes au sujet des marques et des produits, et d'en faire des ressources alignées sur les intentions et les besoins de l'organisation représentée. Les CM sont les agents de l'effort des entreprises pour prendre le contrôle de ces conversations, au prisme de la communauté... qui n'existe pas forcément en tant que telle. Ce chapitre traite précisément de la difficulté à faire exister une « communauté de marque », au sens d'un collectif dont les membres échangent entre eux, sur une page Facebook. Il décrit la manière dont les CM bataillent avec la plateforme qui héberge l'essentiel de leur activité professionnelle, et élaborent des compromis en réponse aux contraintes de cette plateforme pour parvenir à agir conformément à la maxime du marketing dont ils sont devenus dépositaires. Lorsqu'ils parlent de leur travail, les acteurs du community management évoquent spontanément les contraintes imposées par les médias sociaux à leur activité professionnelle. La première d'entre elles tient à ce que ces dispositifs ne sont pas, à l'origine, prévus pour les marques, et que leur usage par celles-ci se heurterait au désintérêt, sinon aux résistances des internautes envers une démarche trop ouvertement publicitaire. Omniprésente dans le propos des promoteurs du community management, cette considération est au principe de la communication volontairement « légère », non institutionnelle, « décalée » qui s'est généralisée en quelques années afin d'attirer sur ces espaces des internautes « immunisés face à la publicité » (selon la formule de Levine *et al.*, 1999).

Plusieurs manières de procéder sont envisageables pour répondre à la question de savoir comment s'y prendre pour animer une communauté de fans de marque sur Facebook. Une première option consisterait à dresser une typologie de pages qui « marchent » plus ou moins bien en matière d'échanges entre les fans et la marque représentée. Mais il y a une part d'arbitraire dans cette méthode qui se contente de hiérarchiser un certain nombre de pages en

fonction du taux d'interaction qui s'y observe, à la manière dont procède la plateforme elle-même au travers des données chiffrées qu'elle fournit à ses utilisateurs, méthode qui élude par ailleurs l'enjeu stratégique de l'usage de ces données. Une seconde option, plus pragmatique, revient dès lors à s'attacher aux pratiques et au point de vue des acteurs sur la façon de s'y prendre pour générer ces interactions, afin de comprendre quelles sont celles qu'ils cherchent à susciter, et à quelles finalités elles répondent. C'est de cette façon que je propose de m'y prendre, en conduisant une étude de cas.

Je commence par exposer les principaux obstacles rencontrés par les animateurs de pages, avant de présenter quatre stratégies mises en œuvre pour concilier l'idéal professionnel d'animation d'une communauté et la réalité qui consiste à affronter un collectif incertain qui se dérobe à l'action stratégique. Dans un troisième temps, je décris le surgissement d'une nouvelle difficulté, issue de l'évolution de l'architecture algorithmique de Facebook, qui force les marques à réorienter leurs pratiques en se conformant à la logique de la plateforme. Les marques dont j'étudie les pages sont issues du secteur automobile, de l'enseignement supérieur et des biens de grande consommation (produits comestibles). Les observations menées sur les deux premiers secteurs proviennent principalement de mon enquête au sein de l'agence Dalton, tandis que les deux marques mobilisées à titre de comparaison, Oasis et M&M's, ont retenu mon attention parce qu'elles sont continuellement citées en exemple en France pour le dynamisme de leurs pages respectives. Les quatre cas sélectionnés présentent l'intérêt de fonder leur stratégie sur une mise en scène de l'offre teintée de divertissement, qui se veut adaptée aux « codes » du web social.

1. VOUS AVEZ DIT « COMMUNAUTE » ?

Tous secteurs d'activité confondus, les acteurs rencontrés évoquent spontanément une difficulté majeure à faire interagir les fans entre eux sur les pages qu'ils animent. La compréhension des écueils mentionnés par les CM est indispensable à l'étude des stratégies qu'ils mettent en œuvre pour les surmonter. Elle nécessite de se pencher à la fois sur le fonctionnement de la plateforme, sur l'usage qu'en font les individus dans leur rapport aux organisations, et sur les métriques qu'elle met à disposition des administrateurs de pages pour évaluer les effets de leurs actions. D'une part, l'interface de Facebook restreint en soi la

possibilité de conduire un échange collectif sur une page. D'autre part, certaines organisations se heurtent à des formes de résistance des internautes envers la conduite d'un échange sur un espace public contrôlé par leurs salariés. Enfin, les indicateurs permettant de mesurer l'activité des fans ne sont pas adaptés à la représentation de la conversation à laquelle aspirent les professionnels du community management. Ces diverses contraintes d'ordre technique et organisationnel conduisent inmanquablement les CM à (ré)interroger la notion de communauté. De fait, la façon dont leur activité professionnelle s'est constituée les y renvoie sans cesse. Inscrite dans l'intitulé même de leur fonction, elle leur échappe pourtant constamment, et les pousse à élaborer un discours et des pratiques leur permettant de conférer du sens à leur activité. Les considérations générales des acteurs à ce sujet nous intéressent ici en ce qu'elles se traduisent en difficultés pratiques pour l'exercice de leur activité.

1.1. De l'absence de conversation publique entre les fans

Pour ce qui est de la faiblesse des échanges entre fans sur la plupart des pages de marque, il convient de noter, en premier lieu, que les modalités d'affichage des commentaires, si elles permettent l'accumulation de messages sous une publication, ne fournissent pas pour autant la possibilité de mener une conversation à proprement parler. De l'avis d'un *Social Media Manager* en agence, « l'interaction entre fans sur Facebook ne marche pas bien parce que c'est le plus mauvais endroit pour faire ça. Les gens ne peuvent pas interagir entre eux, à part dans des commentaires, et finalement on se perd là-dedans. L'outil n'est pas adapté pour ça. » (Brian, agence Saybuzz). Il est vrai que jusqu'à l'introduction de la fonction « Répondre à un commentaire », au début de l'année 2013, qui vise à faciliter l'interaction entre utilisateurs, la structure conversationnelle était *horizontale* (Beaudoin et Velkovska, 1999), les commentaires s'adressant à la publication de la page, sans possibilité d'établir un lien direct entre eux. La fonction « Répondre à un commentaire » a ouvert la possibilité de mener des échanges de manière *verticale*. Cette option n'est pourtant que peu utilisée par les fans, dont la plupart des commentaires ne sont pas formulés de manière à entamer une conversation¹⁶³, et s'avère surtout utile aux CM pour valoriser la prise de parole d'un internaute en lui répondant directement [Fig. 10].

¹⁶³ En termes d'analyse de conversation (Schegloff, 1972 ; Sacks *et al.*, 1974), les commentaires ne contiennent généralement pas de séquence d'ouverture ou de clôture, ni de formule de désignation d'un interlocuteur, ni même d'invitation explicite à l'interaction.

Figure 10 : Échange vertical entre un internaute et la page de Locutas, animée par Thibaut (agence Daltone), sous une publication montrant une voiture de sport (février 2015)



La lecture de la distribution des tours de parole est complexifiée de surcroît par l'algorithme de Facebook (*EdgeRank*), qui confère à chaque commentaire, au même titre qu'aux publications, un « poids » relatif au nombre de *like* et de réponses qu'il reçoit, afin de favoriser sa visibilité en fonction de l'intérêt qu'il suscite¹⁶⁴. Dès lors, plus un commentaire est *liké* et commenté, plus il « remonte » sous la publication, supplantant les commentaires restés « muets ». Pour Facebook, dont la politique en matière d'affichage consiste à valoriser la visibilité des contenus jugés les plus « pertinents » par les utilisateurs, selon leurs actions sur ces contenus, il est logique de montrer en premier lieu ceux qui ont généré le plus grand nombre d'actions. Or cette réorganisation de l'affichage des commentaires, en brouillant leur organisation séquentielle, en obscurcit d'autant la lecture. Ce faisant, elle constitue un problème pour les CM, puisque les interactions qu'ils observent ne rendent guère compte d'une conversation. Cette limitation d'ordre technique ne saurait pourtant expliquer ni justifier à elle seule la pauvreté des échanges entre les fans, que déplorent la plupart des CM. Il s'agit également de tenir compte des motivations de ces fans à « suivre » une page de marque, lesquelles paraissent relativement éloignées des représentations que le marketing s'en est forgé.

Le cas de l'enseignement supérieur offre un exemple intéressant de secteur d'activité pour lequel une dynamique collective serait *a priori* plus aisée à générer que pour une marque commerciale. De l'avis des communicants de ce secteur, en effet, l'enseignement supérieur présente la particularité de s'adresser à trois catégories de clientèle singulières – les *prospects*,

¹⁶⁴ Pour rappel, les trois principaux critères déterminant la visibilité des contenus sur Facebook sont l'*affinité* entre le récepteur et l'émetteur (mesurée par la fréquence de leurs interactions), le *poids* de la publication (en termes de nombre de *like*, commentaires et partages obtenus), et le *temps* depuis lequel elle a été mise en ligne, soit l'estimation de l'affaiblissement (*decay*) de sa pertinence.

les étudiants inscrits, et les anciens (*Alumni*) – qui sont conçues comme étant plus « naturellement » communautaires que les clients d'un produit commercial, puisque liées physiquement à l'établissement, à ses activités et à son histoire, tout en ayant des attentes spécifiques en matière d'information. Les usagers d'un établissement sont envisagés comme formant *de facto* une « *physically-based community* », soit un collectif caractérisé par l'ancrage géographique commun de ses membres (Jankowski, 2002). Cependant, la page Facebook de la plupart des établissements ne suscite qu'un engagement conversationnel très limité. Les CM de ce secteur sont nombreux à avoir constaté que si les étudiants sont souvent actifs sur Facebook au sein de groupes privés, ils sont nettement plus réticents à prendre la parole sur un espace public estampillé du nom de la marque et administré par des salariés. Catherine, de l'agence Dalton, a rapidement effectué ce constat pour le réseau d'écoles de commerce Bagecom, et d'autres établissements dont elle anime les pages.

« Ça reste assez peu vivant, y a peu d'interactions et de partages. C'est pas évident d'avoir une communauté active au niveau des écoles. (...) Les étudiants en général créent des groupes privés, pour échanger au sein de leur classe, parce que là oui, ils ont plein de choses à se dire, ils peuvent échanger des idées pour leurs projets, pour leurs exposés, ou s'ils ont des questions sur les cours. Des choses qu'ils vont pas mettre sur une page publique, quoi. Donc c'est ce qui restreint aussi l'interactivité sur les pages des écoles, au final. » (Catherine, agence Dalton)

La CM d'une université parisienne s'est trouvée face à la même entrave lors de son embauche, au printemps 2012, et a aussitôt entamé une campagne de sensibilisation auprès de ces groupes d'étudiants, les invitant à rejoindre la page institutionnelle et à lui transmettre du contenu pour bénéficier d'un « coup de projecteur » sur leurs initiatives associatives, afin de « leur montrer que c'est gagnant-gagnant » (Julie, CM université parisienne). À l'en croire, sa démarche n'a pourtant pas obtenu un vif succès, plusieurs administrateurs de groupes lui ayant répondu « On veut pas quelqu'un de l'institution chez nous, on veut pouvoir parler librement ». Le fait d'être physiquement lié à une organisation ne va pas nécessairement de pair avec un sentiment d'appartenance fort, ni ne rime avec la volonté de prendre la parole au vu et au su de cette organisation.

1.2. Une « communauté » performée par les métriques de la plateforme

La conversation entre fans est d'autant plus difficile à qualifier que les métriques de Facebook ne mesurent que la relation de ceux-ci avec le contenu publié. Benoît, codirigeant

du cabinet conseil Human Forum, dénonce ainsi dès le printemps 2012 sur son blog l'illusion du dialogue entre fans, en prenant tour à tour le point de vue de l'internaute et du CM :

« Les annonceurs, sur Facebook, finalement, on s'en fout. Admettons-le. On suit des pages pour le contenu, ou les offres, ou la distraction qu'elles nous apportent... Mais jamais pour discuter avec les inconnus qui ont l'idée saugrenue de suivre les mêmes pages que nous. Du point de vue du professionnel, ces échanges n'amènent pas grand-chose. (...) À ce sujet, demandez-vous pourquoi Facebook n'a jamais proposé de stats de dialogue entre les fans d'une page ! »¹⁶⁵

La difficulté à obtenir des fans un engagement correspondant à leurs attentes génère auprès des CM une forme palpable d'incrédulité quant à la possibilité de faire émerger un collectif sur un espace créé par et pour une marque. « Est-ce que les communautés de marque existent en tant que telles ou est-ce que c'est pas un peu des microcosmes de gens qui ont des expériences X ou Y, qui ont une sorte d'affiliation entre eux par rapport à un historique avec le produit ? », demande Rémy, CM au sein de l'agence Webideaz. Cette question renvoie à la distinction importante entre « créer » une communauté de marque et « rejoindre » une ou plusieurs communautés thématiques dans les méandres du web, distinction qui sous-tend les deux grandes lignes d'interprétation du community management, telles que je les ai exposées dans les deux chapitres précédents. Rémy recommande ainsi de « se poser la question de savoir s'il n'y a pas déjà des communautés qui existent, qui gravitent autour de la marque, plutôt que d'essayer d'en rassembler une de nulle part », puis de s'efforcer d'« être présent là où sont les gens qui nous intéressent et que l'on vise. »

Rapprocher la marque de collectifs d'internautes préexistant à sa présence officielle sur le web, d'un côté, relève de la démarche dite d'influence, telle qu'elle s'effectue en matière de relations avec des blogueurs jugés « influents » sur un sujet, au travers d'un « programme relationnel » (Raimond, 2012). Le travail de fédération des internautes autour d'une marque ou d'un produit n'est pas plus aisé pour autant sur ce versant du community management, comme en témoigne le responsable *Social Media* de l'agence Empyrée, en comparant le travail effectué pour une société de production de terminaux informatiques et pour une marque de console de jeux vidéo (PlayBox) :

¹⁶⁵ B. Faverial, « Et si on tordait le cou au mythe du Community Management sur Facebook ? » (8 avril 2012), URL = <http://humanforum.fr/mythe-community-management-facebook/>

« L'idée de fédérer une communauté n'était pas valable pour les claviers et souris, ce qui fait que j'ai eu un début de carrière assez compliqué dans le community management, parce que j'étais pas dans le sujet super simple, comme PlayBox. J'ai chopé PlayBox après. C'est autre chose. Ce qui est bien quand tu bosses pour PlayBox c'est que quand tu dis à des blogueurs "Allô les gars on a un nouveau jeu", c'est "Aaaaah !", les mecs se ruent. Alors que "Bonjour les gars, j'ai une souris bas de gamme, quelqu'un veut la tester ?", c'est plus compliqué (Rire). Faut faire plus de relationnel. » (Nils, agence Empyrée)

De l'autre côté, chercher à constituer une communauté « de la marque » par le rassemblement d'« enthousiastes » sur un espace spécifique, correspond à la conception dominante du community management, théorisée par les entrepreneurs du marketing communautaire. D'un côté comme de l'autre, les acteurs considèrent invariablement que certaines marques ou certains produits, en réalité une très petite minorité, sont « naturellement communautaires », suscitant bien plus facilement que d'autres l'adhésion des consommateurs et opérant spontanément comme sujet de conversation entre les internautes.

« Y a des sujets qui sont par essence communautaires, et d'autres qui ne le sont pas. Je veux dire y aura jamais de communauté du Tampax. C'est impossible ! C'est un produit d'hygiène du quotidien qui... c'est pas une marque qui est communautaire. » (Edwige, agence Pawpaw)

« Le problème de fond c'est est-ce que le produit est vendeur, fédérateur. Honnêtement y a un tas de produits pour lesquels l'intérêt commun ne sera jamais là. » (Aurélien, agence Marketactif)

Dans les faits, la plupart des démarches désignées à ce jour par la notion de community management relèvent de tentatives de création *ex nihilo* d'un collectif de fans, mêlant indifféremment clients, *prospects* éventuels, concouristes et curieux. Ce faisant, la communauté apparaît largement performée par les métriques de la plateforme, ainsi que le souligne Mellet en évoquant la « boîte à outils » dont disposent les CM, laquelle est « très performante pour mesurer l'activité des membres », mais ne dit rien sur les interactions qui les lient entre eux, ni sur la force de ces liens.

« Puisqu'ils sont mesurés, il n'est pas nécessaire de s'interroger sur la nature de l'"engagement" des personnes, et sur ce que signifient "être fan" ou cliquer "j'aime" sur Facebook. Or, il s'agit de formes d'attachement extrêmement fines et peu coûteuses, qui vident le concept de communauté – y compris lorsqu'il est employé dans le sens moderne de communauté de marque – de toute substance. » (Mellet, 2012 : 171-172)

Il se trouve néanmoins que c'est précisément parce qu'ils s'interrogent eux-mêmes sur la nature de cet engagement, que les CM, tout en employant la notion de communauté comme allant de soi pour désigner le public des pages qu'ils animent, se montrent dans le même

temps très méfiants à son égard, en particulier sur Facebook. « C'est quoi la "communauté" à laquelle vous vous adressez sur Facebook ? (...) Le marketing va vouloir parler à des *prospects*, sauf que la communauté des *prospects*, moi je connais pas », relève sarcastiquement Jean-Yves (Doctissimo.fr). Les CM indépendants, comme les dirigeants de cabinets conseil, se révèlent plus dubitatifs encore, allant jusqu'à mentionner l'absence de communauté pour l'écrasante majorité des marques. Ces acteurs invoquent une nuance jugée fondamentale entre ce terme, qu'ils réservent à un collectif affinitaire lié par un sentiment d'appartenance commune et engagé dans des échanges réguliers, et celui d'audience, soit le public du discours d'une marque.

« Quand une marque ouvre une page Facebook, récolte quelques milliers de *like* et dit "Voilà c'est ma communauté", c'est faux. C'est une audience, pas une communauté. La différence entre une audience et une communauté est très simple. À force d'avoir passé des années en agence j'ai appris à rabattre leur caquet aux *account managers*, donc j'ai développé la définition (Rire). L'audience c'est quand tu essaies de parler à des gens. La communauté c'est quand les gens parlent entre eux, et que incidemment tu es là. » (Benoît, cabinet Human Forum)

Selon cette perspective, la plupart des membres des pages de marque n'auraient finalement aucune volonté d'échanger entre eux, n'étant mus que par un intérêt personnel. « Communauté ça veut dire qu'il y a un sentiment d'appartenance à quelque chose, ça veut dire qu'il y a vraiment un lien puissant entre les gens, alors que souvent, les marques que tu suis sur les réseaux sociaux c'est pour avoir une promo », assure Djivan, CM indépendant (*freelance*) et cofondateur du blog collaboratif My Community Manager. Nous avons vu justement au chapitre 1 que les CM se plaignent beaucoup des concurrents. Ceux-ci adoptent une attitude jugée opportuniste, qui conduit les professionnels à se lancer dans l'interprétation des attitudes constatées pour mieux les contrôler. Pour faire une analogie avec les problématiques qui ont fondé la sociologie (Nisbet, 1966), l'activité de community management est en quête de liens cohésifs communautaires, d'une solidarité mécanique, mais rencontre principalement des dynamiques sociétales, fondées sur une solidarité organique (Durkheim, 1893). À travers son problème professionnel, le community management exprime le fait qu'il aurait besoin que se manifestent des liens typiques de la société traditionnelle pour pouvoir les enrôler au bénéfice des entreprises, alors que les liens auxquels il a à faire ne se laissent pas aisément apprivoiser, et se soustraient largement à ses tentatives de les aligner sur les attentes des annonceurs.

1.3. Opportunisme et « slacktivisme », ou l'inconstance des fans de marque

Parmi les efforts de légitimation entrepris par les experts du marketing numérique, la fixation de la « preuve » de l'intérêt des internautes envers l'établissement de nouvelles formes de liens avec les organisations, a pris une importance cruciale. Depuis l'apparition des pages de marque sur Facebook, de nombreuses études ont été consacrées à déterminer les motifs du ralliement des utilisateurs de la plateforme aux espaces promotionnels ouverts à leur intention. Les deux plus importantes parmi ces études ont été publiées en 2013, respectivement par Syncapse, une société privée de *Social Media Marketing*, et par deux chercheuses du Center for Marketing Research de l'Université du Massachusetts de Dartmouth (UMassD)¹⁶⁶. Elles parviennent à des résultats très semblables. À la question « Pour quelle raison devenez-vous fan d'une page de marque sur Facebook ? », les réponses principales sont, dans l'ordre décroissant, le soutien (*support*) à la marque, l'obtention d'une réduction pour l'achat d'un produit, le souhait d'être informé de l'actualité de la marque, la volonté de participer aux concours lancés par la marque, et enfin le partage d'expériences positives de la marque. Bien que ces études soient à considérer avec la plus grande prudence, leur méthodologie étant relativement obscure et les réponses qu'elles présentent purement déclaratives, elles n'en sont pas moins matière à quelques considérations intéressantes, à commencer par le fait que le « soutien » d'une marque (ou d'une cause) au moyen d'une mention *like* sur sa page Facebook ne signifie en soi qu'un investissement très limité, et que le taux élevé de réponses en faveur de l'obtention de réductions ou de gains immédiats assimile l'« engagement » envers les marques à une attitude stratégique, ou à tout le moins, pour l'exprimer dans des termes wébériens, économiquement rationnelle en finalité. L'étude de Syncapse présente notamment un tableau qui montre que pour une proportion non négligeable des marques citées, à commencer par celles du secteur alimentaire (telles que Starbucks, Subway ou encore McDonald's) et du prêt-à-porter féminin (Victoria's Secret et Zara), la réponse utilitariste « *To get a coupon or discount* » supplante, parfois largement, l'altruiste « *To support the brand* ». La recherche d'un avantage commercial semble bien être un élément moteur parmi les motivations des internautes à devenir fans de pages de marque¹⁶⁷. Les CM n'en sont pas dupes, et ne manquent pas de le souligner.

¹⁶⁶ L'étude de Syncapse se base sur des « entretiens » avec 2 080 consommateurs (sans davantage de précision méthodologique), celle de l'UMassD a été conduite par le biais d'un questionnaire en ligne auprès d'un échantillon de « *Millenials* » (soit les personnes nées entre 1980 et 2000) et a récolté 576 réponses.

¹⁶⁷ L'étude « *Social Life 2016* », menée par l'institut d'études en ligne Harris Interactive, confirme cet état de fait pour le cas de la France, la recherche de « bons plans » étant citée comme la principale raison de suivre une

« 90 % des gens ne reviennent pas sur une page Facebook qu'ils ont *liké*, et ne se désabonnent pas. Au pire ils masquent les publications, mais ils ne se désabonnent pas. Et quand vous amassez un tas de concurrentes, ça change fondamentalement l'interaction sur votre page. Il y a une banque, je sais plus laquelle, qui avait fait un jeu-concours pour gagner des places de cinéma. Une banque qui fait gagner des places de cinéma ! (*Il soupire*) Ben à toutes les publications qu'elle faisait après, les gens disaient "Mais on s'en fout ! On veut juste savoir qui a gagné la place de cinéma." Eh oui, c'est ça que vous récoltez. » (Aurélien, agence Marketactif)

Certains CM, en particulier dans les secteurs de l'enseignement supérieur et des institutions culturelles, évoquent également une tendance des internautes à *liker* les établissements jouissant d'une grande réputation, suivant une volonté d'afficher leur capital culturel auprès de leur cercle de contacts. À titre d'exemple, Julie, la CM d'une université parisienne, estime que son établissement n'est « pas quelque chose d'extrêmement fédérateur », contrairement à une université comme Harvard, dont les étudiants parisiens ont selon elle « plus de facilité à *liker* » la page que celle de leur propre faculté, dans la mesure où « tout de suite ça fait classe quand tes amis voient que tu as *liké* Harvard ». Le CM du Centre Pompidou mentionne en des termes similaires l'aisance avec laquelle certaines institutions comme le Louvre ou le musée du Quai Branly parviennent à « engranger des *like* et des *followers* » parmi des internautes soucieux de « montrer que je suis quelqu'un de cultivé », mais qui ne seront « pas forcément des publics actifs et engagés par la suite ». Il souligne également le fait que « les gens qui sont sur la page Centre Pompidou, la page marque, sont là pour des motivations qui ne sont pas forcément celles de la programmation. Ça peut être juste pour dire "J'aime bien", mais ils ne s'intéresseront peut-être plus jamais à ce qu'on publie après. »

C'est à la lumière de ce type d'observations que les CM portent majoritairement un regard désenchanté sur les motivations des internautes auxquels leur attachement numérique à une marque sous la forme d'un *like* vaut d'être qualifié de « fans », mais dont les activités les distinguent nettement de la figure du coproducteur actif de l'industrie culturelle, étudiée par Henry Jenkins (1991) et plus récemment par Fabien Hein (2011). La *Social Media Manager* d'un site de e-commerce emploie à ce sujet la notion de « *slacktivism* », mot-valise formé des termes anglais *slacker* (fainéant) et *activism*, issu du vocable de la mobilisation

marque sur le web social. Source : <http://harris-interactive.fr/newsfeeds/social-life-2016-barometre-annuel-des-usages-des-reseaux-sociaux-en-france/>

politique¹⁶⁸, pour qualifier l'engagement de surface de la plupart des fans, dont l'accumulation ne servirait en définitive qu'à flatter l'ego des directions des entreprises.

« Le fait d'être fan sur Facebook ça s'apparente à ce que j'appellerais du *slacktivism*. Les gens cliquent pour dire "J'aime bien", mais ils sont pas forcément hyper intéressés par la marque en elle-même, ni par ce qu'elle dit. C'est pas des fans "engagés", comme on dit. On peut avoir plein de fans, ok c'est joli, c'est un peu le jeu de celui qui a la plus grosse, mais derrière comment est-ce qu'on exploite ce chiffre ? À quoi servent ces fans ? J'ai pas l'impression que les marques en fassent vraiment grand-chose, si ce n'est pour redorer leur image, dire "J'ai plein de fans, je suis formidable." » (Sienna, Buymyside)

Face à ces difficultés à engager les fans au sens conversationnel du terme, les acteurs développent diverses stratégies éditoriales favorisant leurs interactions avec le contenu, en se pliant aux métriques de la plateforme.

2. DES STRATEGIES EDITORIALES DESTINEES A MAXIMISER L'ENGAGEMENT DES FANS

En matière d'animation d'une page de marque, les CM évoquent systématiquement un certain nombre de normes régissant le format des publications, destinées à susciter l'intérêt des utilisateurs. Ces règles proviennent principalement d'analyses superficielles de pages de grandes marques, menées par des instituts d'études de marché, des agences et nombre de « gourous » américains du marketing, très largement diffusées sous forme d'articles de synthèse aux titres accrocheurs, du type « *10 Powerful Tips to Increase Fan Engagement on Facebook* »¹⁶⁹. Suivant ces prescriptions, que les blogs et les conférences de *Social Media Marketing* ont contribué à faire partager par les acteurs, les messages doivent être courts, très visuels, originaux, si possible amusants, et surtout « engageants », c'est-à-dire contenir une incitation à l'interaction, elle-même mesurée par les indicateurs que sont les mentions « J'aime » (*like*), les commentaires (*comments*) et les partages (*share*).

¹⁶⁸ Forgé au milieu des années 1990 pour caractériser des formes de mobilisation spontanées à l'échelle locale, avec une connotation positive, le terme est devenu péjoratif avec l'essor d'Internet. Parfois qualifié aussi de « clicktivism », il désigne principalement le fait de participer à un mouvement collectif en un clic (typiquement un *like* sur Facebook ou un *retweet* sur Twitter), sans s'investir activement. Cf. H. S. Christensen (2011).

¹⁶⁹ Titre d'un article de blog publié en février 2012 par Jeff Bullas, consultant australien en *Social Media Marketing* classé en 2013 par le magazine *Forbes* à la 11^{ème} position du classement des principaux influenceurs en matière d'actualité des médias sociaux (*Top 50 Social Media Power Influencers*).

« Sur Facebook c'est compliqué de faire un message trop long, donc il faut essayer de le passer à la moulinette, à la sauce Facebook. » (Aude, agence Macomin)

« En termes d'animation pure de community management, c'est sûr que le message passe mieux avec de l'humour. » (Rémy, agence Webideaz)

« Il faut toujours essayer de poster quelque chose sous forme de question, ou en tout cas qui puisse mener à l'interaction. C'est loin de marcher forcément à chaque fois, mais il faut vraiment essayer de toujours solliciter sa communauté. (...) Après il faut aussi être original pour attirer l'attention et faire la différence parmi tout ce qu'on peut voir déjà sur les réseaux. Sur Facebook surtout, accompagner toujours de visuels pour justement attirer l'œil. » (Catherine, agence Daltone)

Observons sur un certain nombre de pages comment ces prescriptions sont mises en œuvre, et quels types de « contrats de lecture » (Véron, 1983, 1985)¹⁷⁰ elles configurent. Je présente quatre cas de stratégies éditoriales déployées par des marques pour orienter l'activité de leurs fans, avant d'interroger la perception des CM à leur sujet.

2.1. Jouer sur l'émotion : les ficelles du secteur automobile

Locutas, une marque de location longue durée de flottes de véhicules aux entreprises, a confié en février 2014 son activité de community management à l'agence Daltone. Sa présence sur le web social, qui inclut une page Facebook, un compte Twitter et un compte LinkedIn, est gérée par Thibaut, chef de projet web senior. L'appel d'offre de Locutas indique sa volonté de faire partager aux internautes une « culture automobile », en s'interdisant toute « prise de parole institutionnelle » et toute « référence auto-promotionnelle ». La page Facebook, créée en juin 2013 et confiée dans un premier temps à deux consultants *freelance*, est orientée vers le « grand public », avec une « tendance humoristique, divertissante, visuelle ». La stratégie de contenu repose presque exclusivement sur l'usage de photographies de belles voitures, historiques ou au contraire flambant neuves, transmises à Thibaut par l'entreprise ou téléchargées par ses soins sur des banques de données d'images auxquelles l'agence est abonnée. En un mot, « la ligne éditoriale c'est de la super bagnole », explique Thibaut. C'est là un ressort de l'engagement commun aux acteurs de ce secteur, ainsi que le

¹⁷⁰ Suivant les travaux d'E. Véron sur la presse écrite, les modalités d'énonciation du discours donnent forme à un dispositif énonciatif qui agit comme « contrat de lecture » en assignant une « place » et un « parcours » au destinataire vis-à-vis de l'énonciateur (Véron, 1983). « En réception le lecteur ne reçoit pas que des contenus ; il reçoit des contenus toujours "pris en charge" par une structure énonciative où quelqu'un (l'énonciateur) lui parle, et où une place précise lui est proposée en tant que *destinataire*. » (Véron, 1985 : 210).

révèle un article du *Monde* consacré au métier de CM, paru en avril 2012, qui cite le cas du constructeur français Renault :

« Chez Renault, on a trouvé une parade au phénomène [d'érosion de l'audience]. Parler, entre autres, de sport automobile et de voitures de collection. *“C'est ce qui génère le plus d'engagement. Cela nous permet de nouer une relation de proximité avec nos clients, ou nos clients potentiels”*, explique David Isherwood, responsable médias sociaux du constructeur automobile. (...) La tactique semble fonctionner. » (J. Dupont-Calbo, *Le Monde*, 24 avril 2012)

Thibaut s'amuse à ce propos de ce qu'il qualifie de « monomanie » des fans, dont la constance des attentes lui évite de devoir procéder à une multitude de publications-tests afin de déterminer le type de contenu qui suscitera le plus grand nombre de réactions.

« Ce qui est bien dans l'univers de la bagnole c'est que t'as quand même assez rapido en tête ce qui marche et ce qui marche pas. Enfin ce qui marche d'un point de vue qualitatif c'est toujours difficile à dire, mais en tout cas en termes de chiffres, de *like*, de commentaires, de *share*, ce qui fait réagir ça va être la jolie voiture le vendredi avec le message “Bon weekend”, et le lundi c'est “Ah une jolie voiture, bonne semaine” (Rire). C'est très con. » (Thibaut, agence Daltone)

Afin de stimuler la participation des membres de la page, le CM accompagne fréquemment ses publications d'une question, cherchant notamment à faire deviner une particularité du modèle de véhicule montré (son nom, sa date de fabrication, la puissance du moteur, etc.), en aiguillant les fans par divers indices et en félicitant ceux qui trouvent la bonne réponse [Fig. 11].

Figure 11 : Exemple typique de publication sur la page de Locutas (décembre 2014)



Les publications de Locutas obtiennent aisément une centaine de *like*, voire davantage, mais les commentaires sont généralement rares. Thibaut estime que la communauté formée par les fans de la page n'est « pas très répondante », mais juge que sur le « média gentillet » qu'est Facebook, où l'objectif premier est à ses yeux celui de la satisfaction des fans, son client ne peut guère attendre davantage qu'un engagement de surface. Cette page présente néanmoins de son propre aveu une aporie fondamentale : à travers les contenus publiés, qui concernent essentiellement des modèles haut de gamme, rares ou très coûteux, elle s'adresse aux internautes « fans de belles bagnoles », et non aux entreprises clientes de l'offre de la marque. Une contradiction qui conduit Thibaut, lequel a été engagé par Daltone pour animer la page,

mais n'a pas participé directement à la phase de recommandation stratégique de l'agence, à estimer que Facebook n'est d'aucune utilité pour cet annonceur, qui devrait plutôt concentrer ses efforts sur Twitter et LinkedIn, conçus comme plus adaptés à la veille sur l'actualité et au contact avec des professionnels de son secteur d'activité.

Le cas de Locutas reflète une difficulté à laquelle est confrontée une large proportion des annonceurs présents sur Facebook, celle de maximiser l'engagement des fans tout en cherchant à ce que ces derniers correspondent autant que possible à leurs « cibles ». Le secteur de l'enseignement supérieur offre à ce titre une perspective un peu différente.

2.2. Dévoiler les coulisses de l'organisation

Porté par un petit nombre d'agences de publicité spécialisées dans la promotion des établissements d'enseignement supérieur, telles que Noir sur Blanc ou Campus Communication, le « phénomène Facebook » touche ce secteur depuis 2010-2011, dans une démarche très largement inspirée des pratiques des annonceurs commerciaux. Ainsi que l'explique Louise, directrice du pôle web de l'agence Dalton, il s'agit essentiellement de favoriser la notoriété des établissements en développant une forme de communication alternative à celle des formats publicitaires usuels, susceptible d'améliorer le recrutement¹⁷¹. Mettre en scène le dynamisme de la « vie étudiante », à savoir les activités associatives et les événements organisés par et pour les étudiants, afin de développer d'un côté un sentiment « communautaire » d'appartenance chez les inscrits, et d'attirer de l'autre des *prospects* lycéens, est le principal objectif assigné par les établissements à l'animation de leur page. Le développement d'une présence sur les plateformes conversationnelles numériques est souvent présenté comme une réponse à un « besoin » des usagers en termes de mise en relation.

« J'ai ressenti un besoin de la part des étudiants, ils avaient besoin d'avoir en tout cas une interaction entre les anciens et les nouveaux. Et aussi les *prospects* voulaient avoir des infos des gens qui sont à l'intérieur. Donc il fallait agir là-dessus. (...) Un des moyens pour communiquer facilement c'est quand même les réseaux sociaux, que ce soit du Facebook comme vitrine pour le grand public, ou du

¹⁷¹ Le magazine *L'Étudiant* affirme à ce propos en juin 2015 : « Les futurs candidats sont la cible prioritaire de ces réseaux, devenus une composante majeure de la communication de recrutement des étudiants, devant les salons et les journées portes ouvertes. » Source : « Communication dans le supérieur : les réseaux sociaux, l'affaire de tous » (4 juin 2015), URL = <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/enquete-2015-de-l-arces-les-reseaux-sociaux-incontournables-pour-tout-communiquant.html>

professionnel avec Viadeo et LinkedIn. C'est sur ça que je me suis appuyé. » (Gaël, *Social Media Manager*, centre de formation professionnelle, décembre 2013)

En conséquence, des lignes éditoriales et des finalités distinctes sont assignées aux diverses plateformes, en fonction des cibles visées. Les établissements utilisent globalement Facebook comme une « vitrine » de la vie du campus, où les messages sont formulés sur un ton peu institutionnel, tandis que les sites de réseautage professionnel, comme LinkedIn et Viadeo, visent à rassembler les étudiants diplômés en une « communauté d'anciens », pour faciliter notamment l'embauche des futurs diplômés par le biais du réseau d'*Alumni*. Twitter, moins systématiquement mobilisé, est surtout employé comme un relais de l'actualité de l'établissement, à destination des journalistes en particulier. La majorité des établissements possède également une chaîne sur le site de partage de vidéos YouTube. Destiné à capter un public étudiant ou pré-étudiant, Facebook est surtout alimenté en contenu « *fun* », afin de « montrer un peu les coulisses au candidat, lui faire vivre une expérience comme s'il y était déjà, et pour l'étudiant inscrit prolonger son expérience de l'école » (Mirko, *Head of digital communication*, école de commerce).

Toutefois, lorsque les étudiants ou *prospects* s'expriment sur la page Facebook d'un établissement, c'est la plupart du temps au moyen d'un message privé (non visible sur la page), pour des questions d'ordre administratif comme la procédure d'inscription ou les possibilités de logement [Fig. 12]. Ce qui fait dire à Catherine à propos du réseau d'écoles de commerce Bagecom : « Je suis un peu leur service après-vente. »

Figure 12 : Exemple typique de dialogue entre Catherine et un prospect



Source : Messagerie privée de la page Facebook de Bagecom (mars 2013)

La surreprésentation de ce type d'échanges, au détriment d'une conversation collective sur la page, conduit de nombreux CM de l'enseignement supérieur à mettre en doute l'efficacité de Facebook en termes communautaires, au même titre que leurs homologues d'autres secteurs.

« Une marque pense qu'il suffit qu'elle aille sur Facebook pour dire "Ça y est la communauté est derrière". Mais au final ta communauté ne t'apporte rien du tout, ton Facebook se transforme très rapidement en simple SAV. Moi aujourd'hui j'ai plein, plein de questions privées qui sont "Je veux faire tel diplôme, quelles sont les démarches à suivre ? Etc." On n'y échappe pas. Mais ça c'est pas une communauté, tu fais plus du community management quand t'es en train de faire ça. » (Patrick, CM école de commerce, juillet 2013)

Le nombre élevé de sollicitations relevant du service client est un élément qui revient fréquemment dans le propos des CM, tant dans l'enseignement supérieur que dans certains secteurs d'activité où l'enjeu de la relation aux clients est particulièrement important, comme les assurances, les télécommunications, la banque ou encore le e-commerce, ainsi que nous le verrons au chapitre suivant.

Certaines marques sont toutefois parvenues à établir sur Facebook une ligne éditoriale qui suscite l'adhésion et la participation active de leur public. Deux noms sont fréquemment mentionnés par les professionnels français du community management. Il s'agit d'Oasis, une gamme de boissons fruitées non gazeuses du groupe Orangina Schweppes, et de M&M's, une

marque de dragées au chocolat et aux cacahuètes. Leurs pages respectives présentent plusieurs similitudes. Elles sont toutes deux administrées par un CM externalisé en agence, elles mettent en scène le produit aux travers de personnages fantaisistes qui l'incarnent, emploient un ton volontairement « jeune » adapté à un public majoritairement adolescent, et comptent une relativement forte proportion de fans actifs, interagissant avec les publications. Voyons quelles sont les conditions et les moyens de leur réussite.

2.3. Une actualité médiatique retravaillée aux couleurs de la marque

Oasis est la marque la plus régulièrement citée en matière d'animation d'une page Facebook, tant dans mes entretiens que dans la presse spécialisée et sur les sites et blogs dédiés au community management¹⁷². D'après les propos du directeur du marketing digital d'Orangina Schweppes¹⁷³, cette page a été créée en 2009 à partir d'un groupe de discussion « de près de 500 000 fans des publicités de la marque », dont les administrateurs bénévoles ont accepté de céder le pilotage à l'agence Marcel, qui effectue depuis lors le community management d'Oasis. À l'occasion du lancement de la page, l'équipe en charge du marketing numérique a constaté que si les publicités s'adressaient aux « mères avec enfants », cet espace était fréquenté quant à lui par des adolescents. Forte de ce constat, la marque a réorienté avec succès sa stratégie publicitaire en adoptant un code langagier propice à séduire une « cible jeune », ce qui a permis à la page de dépasser au début de l'été 2013 la barre des trois millions de fans.

Le principe énonciatif qui guide la prise de parole d'Oasis est celui du jeu de mots autour des fruits que contiennent les boissons, résumé par la nouvelle signature de la marque lancée en mars 2012 (« Be Fruit », calembour français sur l'expression « *be free* »), et incarné par des personnages-fruits ayant chacun un nom et une « personnalité » reconnaissable. Ramon Tafraise (la fraise), Frambourgeoise (la framboise), Alan Anas (l'ananas) et une dizaine d'autres composent ainsi la « famille » Oasis, et sont mis en scène aussi bien dans les spots publicitaires que dans les publications de la page Facebook, ces dernières étant presque

¹⁷² Dans l'édition 2014 de l'enquête de RegionsJob sur les community managers en France, Oasis est mentionnée à 252 reprises par les 397 répondants à la question « Quelle marque admirez-vous le plus pour sa stratégie de community management ? ».

¹⁷³ J'ai eu l'occasion d'assister à une présentation de la stratégie d'Oasis sur les médias sociaux, lors d'une table ronde organisée par des professionnels du *Social Media Marketing*, en juin 2014 à Paris.

toujours formulées de manière à maximiser l'engagement, en particulier par des « appels à l'action » (*call-to-action*) explicites. La ligne éditoriale, qui se veut avant tout divertissante, est largement articulée sur la notion de « rebond sur l'actualité », laquelle se traduit notamment par le détournement d'affiches de cinéma, grâce à des partenariats instaurés avec les grands distributeurs de ce marché. Le *Social Media Manager* de la marque établit à ce propos une distinction entre contenu « froid », présentant le produit [Fig. 13], dont il précise que « ce n'est pas le plus simple à faire passer », et contenu « chaud », valorisant la marque de manière indirecte au moyen de « posts en ultra-réactivité » opérant un détournement humoristique de faits d'actualité [Fig. 14].

Figure 13 : Exemple de contenu froid (juillet 2014)



Figure 14 : Exemple de contenu chaud
(détournement de l’affiche du film *Transformers : l’âge de l’extinction*, juillet 2014)



Conformément à l’axiome selon lequel la promotion directe du produit est moins évidente à « faire passer » sur Facebook, le contenu froid est rare sur la page d’Oasis. Il suscite en effet beaucoup moins de réactions de la part des fans que le contenu chaud, plus créatif, ludique, et surtout accompagné de promesses de gains. La promotion des sorties de films s’accompagne souvent de la possibilité pour les fans de gagner des places de cinéma, soit au moyen d’un commentaire contenant un jeu de mots sur les fruits, soit, comme dans l’exemple ci-dessus, en partageant la publication sur Twitter (renommé « Kiwitter » pour le besoin du jeu de mots). La démarche de création de contenu chaud en relation avec l’actualité ne se limite pas au cinéma, mais prend aussi la forme d’illustrations d’événements mondains, telle que la naissance du prince George de Cambridge, le 22 juillet 2013 [Fig. 15]. Cet exemple-ci est représentatif à la fois de la capacité d’Oasis à créer très rapidement du contenu *ad hoc*, et de la participation active des membres de la page.

Figure 15 : Publication pour la naissance du prince George de Cambridge (juillet 2013)

Le prince poire Williams et tranche de Kate Middlepomme sont heureux de partager avec vous le bonheur de cette naissance.
#BeFruit



49 477 personnes aiment ça.
10 477 partages

Type de commentaires suscités

Oasis Be Fruit Toutes nos fraiselicitations au papaye et à la mamangue !
J'aime · Répondre · 1 586 · 22 juillet 2013, 21:56
18 réponses

██████████ Pour le prénom ils nous tiennent au jus 😊
J'aime · Répondre · 196 · 22 juillet 2013, 22:41
3 réponses

██████████ Il va être poirefait cet enfant! 😊
J'aime · Répondre · 152 · 22 juillet 2013, 21:57

██████████ la reine Elisapêche immortalise avec l'apple.
J'aime · Répondre · 117 · 22 juillet 2013, 21:57
4 réponses

Le succès de ce type de publication tient largement au fait que le public visé joue pleinement le « jeu » proposé, en surenchérissant en matière de calembours sur lesquels repose le contrat de lecture, contribuant ainsi à l'« histoire » que raconte la marque à partir d'elle-même. Nombre de CM évoquent le cas d'Oasis comme relevant d'un tour de force, par lequel la marque aurait réussi à susciter une « réappropriation de ses codes langagiers » par ses fans, ces derniers formant, au travers des « jeux de mots pourris » auxquels ils s'adonnent, une « communauté hyperactive qui partage ses valeurs » (Aurélien, agence Marketactif). Comparons ce cas avec celui d'une autre marque relativement proche en termes de ligne éditoriale et de public-cible.

2.4. Les mascottes aux commandes de la page

La page Facebook française des dragées M&M's a été créée en 2010 par l'agence de publicité Macomin, qui en assure l'animation. Elle regroupe 2,8 millions de fans et présente la particularité d'utiliser les deux mascottes emblématiques de la marque, les personnages-dragées Jaune et Rouge, comme animateurs virtuels. Ces personnages apparaissent ainsi sur les images de couverture et de profil de la page, et signent tour à tour des publications ou des commentaires en employant chacun un « ton » spécifique, que la véritable CM, Aude, met volontiers à profit pour amuser les fans¹⁷⁴ :

« La ligne éditoriale c'est de faire parler les différents personnages. Les CM c'est Rouge et Jaune, en fait (Rire). Ce sont eux qui communiquent avec les fans directement au quotidien. (...) D'autres personnages peuvent intervenir de temps en temps. Faut savoir que chaque M&M's a sa personnalité, a son ton (...), donc c'est un travail de concepteur-rédacteur à part entière pour incarner les personnages. »

À l'exemple d'Oasis, la plupart des publications de M&M's sont formulées intentionnellement de manière à récolter un maximum de *like*, de commentaires et de partages, et obtiennent de fait un taux d'engagement élevé. Ce procédé est facilité par de très fréquents mini-jeux avec gain à la clé, tels que des places de cinéma ou des produits dérivés de films. À l'occasion de la sortie en salle de la comédie *Robin des bois, la véritable histoire*, par exemple, la CM diffuse une série de quatre publications construites autour de l'incrustation des mascottes dans des captures d'écran du film [Fig. 16]. Ces publications sont autant d'épisodes d'une petite intrigue qui aboutit à la mise en jeu de places de cinéma. La première publication présente le *kidnapping* de Rouge, la seconde invite les fans à déchiffrer un mystérieux message (et donc à commenter) afin de gagner une affiche du film, la troisième demande aux fans de dépasser un seuil de *like* pour libérer Rouge, et la dernière offre une vingtaine de places de cinéma, à gagner au moyen d'un commentaire.

¹⁷⁴ Il convient de préciser que la « personnalité » attribuée à chaque personnage n'est pas le fait de la CM. Les mascottes Jaune et Rouge sont créées en 1971 par l'agence BBDO, et apparaissent dès 1995 dans toutes les publicités télévisées de la marque. Depuis 2013, ces mascottes sont au nombre de six.

Figure 16 : Intrigue à épisodes, articulée sur l'actualité cinématographique (avril 2015)

Première publication (9 avril) :
Robin des Bois, la véritable histoire part vraiment en cacahuète, il a kidnappé Rouge !!

[Sur une image extraite du film, on voit Rouge enfermé dans un fourgon. La publication obtient 5 420 *like*, 35 partages et une quarantaine de commentaires.]

Deuxième publication (12 avril) :
HELP Aidez Jaune à délivrer Rouge !
RÉCOMPENSE : Le premier qui réussira à déchiffrer le message sur l'affiche gagne son affiche dédicacée du film. En postant un commentaire, vous acceptez le règlement de jeu <http://on.fb.me/1a1E2We>

[Le texte de l'affiche est inversé verticalement, et dit : « Ok pour vous rendre Rouge contre des *like*. Rendez-vous mercredi. » La publication obtient 2 380 *like*, 19 partages et plus de 100 commentaires]

Troisième publication (15 avril) :
 Bon, Robin des Bois nous a promis qu'à 5 000 *like* sur ce *post* il nous rendait Rouge. Du coup on attend...

[Rouge est attaché à un poteau. Assis devant lui, Jaune regarde sa montre, l'air ennuyé. La publication obtient plus de 12 000 *like* en moins de vingt-quatre heures, 50 partages et une quarantaine de commentaires. Sitôt la barre des 5 000 *like* franchis, la CM publie un commentaire pour remercier les fans et leur annoncer qu'une surprise sera mise en ligne deux jours plus tard.

Quatrième publication (18 avril) :
 Tout est bien qui finit bien ! On vous a négocié des places de ciné pour aller voir *Robin des Bois, la véritable histoire* en échange de quelques M&M's. Qui en veut ? Tirage au sort lundi parmi les commentaires ! En postant un commentaire, vous acceptez le règlement de jeu.

[La publication obtient 3 050 *like*, 17 partages et plus de cent commentaires. Vingt-cinq commentateurs sont désignés comme vainqueurs du tirage au sort, au moyen d'un commentaire signé « Rouge & Jaune »]

Aussi trivial que puisse paraître ce type de pratique, qui vise uniquement à maximiser le nombre d'actions mesurées par la plateforme, il n'en rencontre pas moins un franc succès, auprès d'un public qu'Aude décrit comme étant très jeune et facile à satisfaire.

« C'est génial à travailler, une communauté pareille. Y a les personnages qui sont incarnés, y a le ciné qui apporte une touche super intéressante, donc c'est ma marque chouchou, clairement. C'est celle que je gère depuis le départ. (...) Le public est très, très jeune ! Je suis sur des kikoolol¹⁷⁵ comme je les appelle affectueusement (Rire). C'est des 13-17 officiellement, mais en vrai c'est plutôt des 10-15 ans, des préados, quoi¹⁷⁶. »

¹⁷⁵ *Kikoolol* (prononcer à l'anglaise : kikou lol), est un terme propre au web, désignant les enfants et adolescents utilisant constamment un langage phonétique à l'écrit. Il est formé d'une altération de l'interjection « coucou » et de l'acronyme anglais « LOL » (*laughing out loud*, traduit en français par « mort de rire » et abrégé MDR).

¹⁷⁶ Les conditions d'utilisation de Facebook précisent que les utilisateurs doivent être âgés de 13 ans au minimum, ce qui n'empêche nullement de nombreux internautes en-dessous de cette limite d'âge de s'y inscrire.

Oasis et M&M's fournissent deux cas de pages Facebook dont l'animation est quasiment industrialisée, confiée à des agences et fondée sur la promotion indirecte du produit, au moyen de personnages attachants mis en scène dans des visuels distrayants. Ces deux pages sont emblématiques de la démarche de *storytelling* basée sur du *brand content*, deux notions clés du marketing numérique : la marque met en scène ses produits au moyen de contenus qui racontent une histoire divertissante, à laquelle les fans sont invités à prendre part. La mise en œuvre de tels « univers de marque » suppose des ressources matérielles et humaines conséquentes, dont les professionnels soulignent expressément l'ampleur. Les commentaires admiratifs de nombreux CM au sujet de la page d'Oasis, en particulier, s'accompagnent toujours de la mention de l'importance des moyens mobilisés en coulisses, surtout en matière de compétences graphiques. « La vraie condition, note Djivan (CM *freelance*), c'est d'avoir une équipe de graphistes, parce que sans graphistes tu fais rien de tel. » Rémy (agence Webideaz) évoque également la nécessité de « faire en sorte d'avoir des créas graphiques dédiés » pour pouvoir « rebondir aussi rapidement sur l'actu » au moyen de « contenus avec les produits intégrés ». Il ajoute spontanément : « Ça montre bien que le CM, il faut vraiment qu'il soit intégré dans toute la démarche de communication, et que ça soit pas juste un pendant digital esseulé. » Le *Social Media Manager* de la marque Oasis mentionne précisément un effectif de « 10 personnes dédiées » au sein de l'agence Marcel, « dont une personne à 100 % sur l'animation du compte Twitter et une autre à 100 % sur la page Facebook », et décrit le CM comme « la partie émergée de l'iceberg » derrière lequel « il y a beaucoup de monde », l'ensemble formant « une vraie usine ».

Ce type de page démontre que la créativité des CM dépend largement des moyens alloués par l'organisation. En d'autres termes, il apparaît que ce qui contraint le travail du CM n'est pas tant la marque ou le produit, qui serait « par essence » plus ou moins « fédérateur », pour reprendre les termes d'Edwige (agence Pawpaw) et d'Aurélien (agence Marketactif), que l'ampleur du travail collectif d'élaboration de la ligne éditoriale qu'il est chargé de décliner¹⁷⁷. Ce qui nous indique aussi la faible autonomie dont dispose dans la plupart des cas cette activité d'animation. Sur un plan opérationnel, en effet, les objectifs assignés aux animateurs de pages de marque sont moins orientés vers la conduite d'un « dialogue » avec

¹⁷⁷ Ainsi la marque de tampons hygiéniques Tampax, citée plus haut en exemple de marque non communautaire, réunit plus de 600 000 fans sur sa page Facebook, dont la ligne éditoriale s'articule sur la performance sportive au féminin.

les fans, que vers la stimulation d'interactions avec le contenu diffusé. Les efforts des acteurs pour générer ces interactions montrent bien que le « social » des médias sociaux n'est pas un fait, mais un *faire* (Bucher, 2015)¹⁷⁸. Les lignes éditoriales que j'ai décrites sont des solutions pratiques, qui *marchent* du point de vue des métriques et répondent manifestement aux attentes des annonceurs. Pourtant elles attisent la déception des CM à l'égard de leurs propres exigences.

2.5. De la mise à distance des prescriptions comme affirmation de professionnalité

Les animateurs de pages de marque soulignent unanimement les effets indésirables de nombreux ressorts de l'engagement plébiscités par les annonceurs sur le comportement des internautes, et l'incommensurabilité des indicateurs leur permettant de mesurer des interactions caractérisées à leurs yeux par leur superficialité. De leur point de vue, les dispositifs les plus couramment employés pour obtenir de nouveaux fans et stimuler l'engagement, tels que les jeux-concours, renforcent, s'ils ne la provoquent pas, l'attitude instrumentale que le community management prétendait précisément battre en brèche au nom de l'authenticité de la relation, et contribuent à brouiller la signification des mentions *like*¹⁷⁹. Comme l'exprime Thibaut, en moquant ceux qu'il nomme avec sarcasme « les CEO d'agences de com' digitales incroyables 360° intergalactiques », la valeur d'un *like* est extrêmement flottante :

« T'as plein de paramètres irrationnels dans le fait de *liker* une publication ou une page. Regarde par exemple moi. (*Il prend une voix aigüe*) « Ouah, regardons le profil de Thibaut, c'est génialissime, il *like* Peugeot, Adidas, ceci, cela, prout prout, ça veut vraiment dire que c'est ses centres d'intérêt. » (*Il reprend une voix normale*) Pas du tout ! Je *like* parce qu'à un moment j'ai adoré un truc de cette page et j'ai pas *déliké* parce que je m'en bats les c***, je m'en fous, j'ai préféré masquer les publications de la page, etc. Un *like* sur une page ne veut pas dire grand-chose en soi. »

De la même manière, les acteurs évoquent avec contrariété la pauvreté du contenu des échanges observés dans les commentaires. Aude mentionne à ce sujet le nombre élevé de

¹⁷⁸ « The social in social media is not a fact but a *doing*. The social is constantly performed and enacted by humans and non-humans alike. » (Bucher, 2015 : 2).

¹⁷⁹ Un article du blog *My Community Manager* mettant en garde contre les effets pervers des jeux-concours affirme ainsi en octobre 2012 : « Il est évident que les concurrents ne *likent* des pages que pour pouvoir participer aux concours et qu'ils ne font que rarement partie de vos clients potentiels. Ils sont tels des abeilles et vont butiner Facebook de pages en pages afin d'espérer ramasser un maximum de lots. » Source : R. Vansnick, « Les concours sur Facebook, une arme à double tranchant » (2 octobre 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/les-concours-sur-facebook-une-arme-a-double-tranchant/>

messages privés qu'elle reçoit de la part des fans de la page M&M's, messages qui n'ont « rien à voir avec le produit » puisqu'ils ne visent qu'à « échanger avec Rouge et Jaune ». « Des “Salut ça va ?” j'en reçois dix par jour », dit-elle en riant. « J'essaie de répondre au maximum, mais j'ai du mal à répondre à tous. Les messages s'enchaînent, et puis il faut savoir que l'orthographe des fans laisse à désirer. (...) Y a pas de fond dans ce qu'ils disent. Ça tourne vite court. » (Aude, agence Macomin). Ce constat est commun à la plupart des CM. Charles, qui gère en agence la page d'une marque de produits salés pour apéritif, réunissant plus d'un demi-million de fans, anime lui aussi un public composé de préadolescents. Il obtient des taux élevés de *like* et de commentaires, mais juge ces derniers « qualitativement pauvres », et regrette l'absence de conversation entre des fans qui « ne se parlent pas trop », et dont la plupart des messages sont « bourrés de fautes » (Charles, agence Welldone). Ainsi se dessine l'image générique d'un fan dont l'expression semble n'avoir aux yeux des professionnels qu'un intérêt des plus limités, dans la mesure où ses commentaires, lapidaires et frivoles, sont considérés comme n'ayant aucune valeur ajoutée pour l'organisation à laquelle ils sont adressés.

« Mettons que j'aie dix commentaires positifs. Ok, je regarde. Pierre a dit “Hahaha”, Paul a dit “LOL”, Jacques a dit “Mortelle ta voiture !” (*Il soupire*). Tu veux faire quoi de ça ? (...) T'as beau publier le plus beau truc de la Terre, le plus fin, y a tellement peu de gens qui vont prendre le temps de te dire “Cher Thibaut, franchement ça déchire. C'est trop stylé, je kiffe à mort, trop de la balle, d'ailleurs tous mes amis ont *liké* ce *post* et l'ont partagé, cimer.” Au mieux t'en as un qui va écrire ça, noyé dans un flot de “Haha ! Huhu ! LOL ! Génial ! De la merde !” (Rire). » (Thibaut, agence Daltone)

Bien que les CM ne croient pas réellement à la valeur des ressorts de l'engagement mobilisés sur les pages Facebook, ils doivent pourtant leur faire une place conséquente dans leurs pratiques, en raison des attentes des prescripteurs de leur activité, qui évaluent leur prestation à l'aune des indicateurs de la plateforme¹⁸⁰. La façon dont ils mettent à distance ces difficultés, conçues comme autant d'entorses à leur idéal professionnel, exprime dès lors une manière de gérer une tension entre la promesse investie par la profession et la réalité professionnelle qu'ils affrontent quotidiennement.

« Une grande difficulté du métier, ce qui fait partie à mon sens d'une forme d'aliénation que subissent certains CM, c'est que tu fais souvent des trucs débiles, tu prends les gens pour des demeurés, et en même temps en tant que CM, quand t'as ça entre les mains c'est du pain béni, parce que ça marche super bien. Donc tu promeus quelque chose que toi, dans ta consommation du web, tu conçois comme un truc idiot, mais en même temps t'es très satisfait que ça marche. » (*ibid.*)

¹⁸⁰ Je reviens en détail au chapitre 9 sur les jugements auxquels donnent lieu ces ressorts de l'engagement.

De cette manière se manifeste une *distance au rôle professionnel* (Goffman, 2002), par laquelle les CM indiquent leur souhait de ne pas être réduits à un soi (*self*) qui ne correspond pas pleinement à leur représentation d'eux-mêmes. En révélant spontanément l'existence d'un hiatus entre les résultats obtenus et leur propre idéal, auquel ils associent des exigences élevées, ces acteurs, en situation de subordination à l'égard des annonceurs, signifient également un « refus de rester à sa place » (Goffman, 2002 : 86), manifestant une forme de rejet d'une autorité jugée (au moins partiellement) incompétente, dont ils assimilent les exigences à une non-reconnaissance de l'expertise qu'ils revendiquent. Ces formes de distanciation, qui opèrent comme autant de marques d'affirmation d'une professionnalité, s'expriment en effet principalement à l'encontre des règles d'usage « simplistes » qui circulent sur Internet en matière de *Social Media Marketing*.

« Le gros problème qu'on a avec les médias sociaux c'est qu'on a été envahis par des blogs qui disent "Comment tenir une page Facebook en cinq points". Résultat, tout le monde pense qu'il y a un schéma hyper simple, un chemin balisé, je vais sur Facebook, j'ouvre ma page, je mets des contenus et je gagne plein de clients. Or c'est pas du tout ça, parce qu'il faut comprendre sa communauté, il faut prendre en considération les objectifs de l'entreprise, l'environnement, le contexte, etc. (...) Tout ce qui est articles en dix points, "Les cinq manières de...", etc., comme les entreprises sont dans une surdose d'information elles vont à l'essentiel, et ça, ça leur parle. C'est des articles qui les confortent dans leurs idées, parce que c'est simpliste. Or les médias sociaux c'est tout sauf simpliste ! » (Aurélien, agence Marketactif)

Il n'en reste pas moins que le régime du *like*, qui s'est imposé comme indicateur prégnant (Boussard, 2001) de la notoriété des organisations sur le web social, s'il ne renseigne en rien sur le comportement des internautes envers les marques qu'ils suivent, « colle » à l'activité des CM comme le sparadrap colle au doigt.

3. ENTRE COMMUNAUTE DORMANTE ET AUDIENCE ACTIVE

À la frustration produite par les paradoxes de la plateforme et les limites du discours du marketing communautaire, s'est ajoutée récemment une épreuve supplémentaire issue de la stratégie commerciale de Facebook. Nous avons vu qu'en raison du fonctionnement de l'*EdgeRank*, une publication tend à disparaître rapidement si elle n'est pas massivement *likée*, commentée et partagée. C'est de cette contrainte algorithmique que procède l'impératif de maximiser l'engagement des fans, au moyen de pratiques que l'on retrouve sur pratiquement toutes les pages. « Sur Facebook en gros si t'as pas de *like*, de commentaires ou de partages,

ton *post* est quasiment invisible. Donc faut susciter l'interaction en permanence », résume Catherine (agence Dalton). Autrement dit, pour que les utilisateurs de Facebook interagissent avec un contenu de marque, il est nécessaire de le rendre visible. Or cette condition est elle-même sujette à un phénomène d'affaiblissement de la visibilité « naturelle » des publications, qualifié par les professionnels de « chute du *reach* », dont les prémices coïncident avec l'entrée en Bourse de Facebook, en mai 2012, et qui ne cesse de s'accroître depuis lors. Face à cette épreuve inattendue, qui vient perturber la créativité des CM en bousculant les routines qu'ils s'étaient échinés à mettre en place, les responsables médias sociaux des entreprises tendent à assigner de nouveaux objectifs à leurs pages, lesquels s'accompagnent d'une reconsidération des indicateurs privilégiés pour estimer l'efficacité des publications.

3.1. Payer pour exister : la nouvelle donne de la « chute du *reach* »

Au cours des mois précédant son entrée en Bourse, Facebook a apporté une série de changements à son offre, dont trois nous intéressent particulièrement pour le propos de ce chapitre, en ce qu'ils ont renouvelé et accentué les problèmes qu'ont à surmonter les CM. Il s'agit tout d'abord de l'enrichissement de l'onglet Statistiques des pages, par l'introduction, en novembre 2011, de nouveaux paramètres de mesure des actions suscitées par les publications, qui opèrent notamment une distinction entre portée *organique*, *payée* et *virale*¹⁸¹. Ensuite, un nouveau format d'affichage du contenu sur les profils et les pages (*Timeline*), qui facilite la mise en scène narrative des marques, est imposé à tous les utilisateurs en mars 2012. Enfin, en avril 2012, le site officiel *Facebook for Business* annonce une réduction de la portée organique des publications – tant pour les profils individuels que pour les pages – à environ 16 % du total de leur audience, et invite les utilisateurs à créer du contenu « engageant » (*engaging content*), d'une part, et à « sponsoriser » les publications de marque, d'autre part¹⁸². Ce taux d'affichage, jugé très bas par les acteurs du community management, est justifié par l'entreprise en raison de la multitude de contenus diffusée quotidiennement, et par sa volonté de valoriser ceux qui génèrent le plus d'interactions (ces dernières étant conçues comme des indicateurs de qualité). Cette stratégie de monétisation de l'audience, qui caractérise la recherche d'un *business model* pérenne, marque pour les

¹⁸¹ La portée (*reach*) désigne le nombre total de personnes, fans ou non, qui ont vu une publication d'une page, respectivement sur la page ou dans leur fil d'actualités (portée organique), *via* une publicité ou une publication sponsorisée (portée payée), ou *via* l'action d'un ami (portée virale).

¹⁸² Ce message officiel de Facebook est explicitement intitulé « *Sponsor your Page Posts* ».

professionnels du *Social Media Marketing* la fin de « l'ère du *earned media* », soit la visibilité dont bénéficient gratuitement les annonceurs grâce aux actions des internautes sur leurs contenus.

Le marketing distingue trois formes d'exposition médiatique, *paid*, *owned* et *earned* (littéralement achetée, possédée et gagnée), résumées par l'acronyme POEM, qui sont définies par leur coût et par la capacité de l'annonceur à les contrôler¹⁸³. Les médias sociaux ont globalement été considérés par les annonceurs comme des espaces « possédés » (*owned*), qui leur fournissent une exposition « gagnée » (*earned*) auprès des internautes, grâce à l'« amplification » de leur contenu par les actions de ces internautes (*like*, commentaires et partages sur Facebook, *favoris* et *retweets* sur Twitter, etc.). L'évolution algorithmique de Facebook provoque dès lors un changement majeur, en renforçant la logique de l'achat média (*paid*) par la nécessité de monétiser le contenu des pages afin d'en assurer la visibilité. Les publications de marque sont ainsi amenées à s'apparenter de plus en plus ouvertement à de la publicité, dont la qualité et la capacité de diffusion dépendent en grande partie des ressources financières des annonceurs¹⁸⁴.

Le ressentiment des acteurs du community management à l'égard de cette annonce est parfaitement résumé par le consultant indépendant F. Cavazza, qui écrit quelques jours après l'entrée en Bourse de l'entreprise américaine : « Facebook est passé d'une logique de *earned media* à celui (*sic*) de *paid media*. Comprenez par là que pour exister sur Facebook, il faut avoir de l'argent. »¹⁸⁵ Dans la mesure où la baisse du *reach* se répercute fatalement sur le taux d'engagement des fans¹⁸⁶, nettement moins nombreux désormais à voir le contenu des pages s'afficher dans leur fil d'actualités (*News Feed*), les annonceurs sont contraints en effet d'augmenter progressivement leur budget en recourant aux *Facebook Ads* et *Promoted Posts*. Le raisonnement induit par Facebook auprès des annonceurs est de l'ordre du syllogisme : L'engagement de vos fans est fonction de la visibilité des publications, qui diminue ; la « promotion » (*sponsoring*) des publications permet de pallier cette diminution de la

¹⁸³ Voir : <http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-POEM>

¹⁸⁴ Un CM écrit à ce propos sur le site web du *Nouvel Obs* : « Le web 2.0 à base d'engagement et de *storytelling* se voit donc, sur son représentant le plus grand public, réduit à de la simple publicité poussée suivant la puissance financière de chacun. » Source : T. Gouritin, « Facebook entre en Bourse : attendez-vous à être pollué par la pub » (11 mai 2012), URL = <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/549839-facebook-entre-en-bourse-attendez-vous-a-etre-pollue-par-la-pub.html>

¹⁸⁵ F. Cavazza, « Plus rien ne sera comme avant pour Facebook et ses annonceurs » (21 mai 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/05/21/plus-rien-ne-sera-comme-avant-pour-facebook-et-ses-annonceurs/>

¹⁸⁶ *Journal du Net*, « Les marques souffrent de la baisse de leur *reach* sur Facebook » (8 octobre 2013), URL = <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/engagement-marques-facebook-septembre-2013.shtml>

visibilité ; vous devez donc promouvoir vos publications pour améliorer l'engagement de vos fans. Non sans un certain cynisme, Facebook génère ainsi des revenus (colossaux) en autorisant les annonceurs à « forcer la porte d'une conversation "privée" que son algorithme essaie de protéger » (Cardon, 2015 : 67).

Dans un premier temps, de nombreux CM se sont efforcés de contourner cette contrainte du financement des publications, au moyen de diverses astuces dont la plus courante consiste à demander aux fans d'effectuer des réglages dans les paramètres de leur profil pour continuer à être informés des publications des pages qu'ils suivent. J'ai eu l'occasion d'observer ce type de pratiques au sein de l'agence Dalton. Constatant la diminution de la portée des contenus publiés sur les pages de ses clients, Catherine y a diffusé au cours de l'automne 2012 différents messages invitant les fans à cocher des options permettant de recevoir l'ensemble des publications dans leur fil d'actualités [Fig. 17].

Figure 17 : Exemples de messages destinés à contourner l'EdgeRank

– sur la page du réseau d'écoles Bagecom



– sur la page de l'eau minérale Valpuro

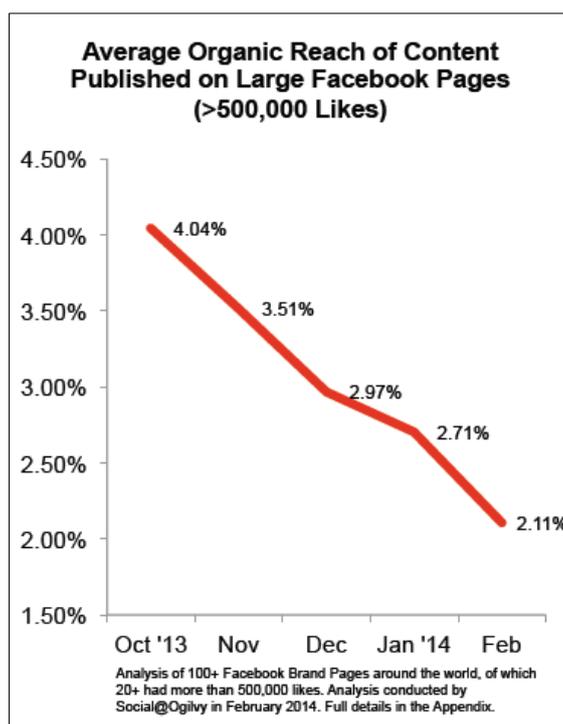


Catherine en appelait ainsi à l'intérêt (supposé) des fans pour améliorer l'audience des publications. Pourtant, compte tenu de l'accélération du déclin de la portée organique, l'agence Dalton a commencé au printemps 2013 à recourir aux *posts* sponsorisés – à l'instar de l'écrasante majorité des prestataires d'animation de pages, comme en témoigne une jeune directrice d'agence :

« On fait beaucoup de *posts* sponsorisés, maintenant. Obligatoire. Parce qu’au fur et à mesure Facebook a baissé la visibilité, et si on veut remonter dans le flux [d’actualités des fans] on est obligé de faire du *Promoted Post*. Facebook a tourné son *business model* totalement média, et c’est sûr que le *earned* y en a moins. Sur Twitter aussi, d’ailleurs. » (Edwige, agence Pawpaw, novembre 2013)

Au début du mois de mars 2014, une étude de social@Ogilvy, tragiquement intitulée « Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach »¹⁸⁷ vient confirmer de manière fracassante l’aggravation de la « chute du *reach* ». Portant sur 106 pages de marques du monde entier, elle révèle, représentations graphiques à l’appui, une nouvelle diminution drastique de la portée des contenus des pages, qui s’établit en février 2014 à 6 % en moyenne, et à peine 2 % pour les grandes pages qui totalisent plus d’un demi-million de fans [Fig. 18]. Ce taux est amené à atteindre zéro, déclare la première phrase du document, en stipulant que « ce n’est qu’une question de temps ».

Figure 18 : Chute de la portée organique sur les grandes pages de marque



Source : social@Ogilvy (2014, p. 2)

Cette étude, très largement partagée et commentée dans le milieu du *Social Media Marketing*, entérine ainsi l’idée d’un « changement de modèle », en affirmant que la notoriété gagnée (*earned*) jusqu’ici par du contenu possédé (*owned*), doit dorénavant être étayée par du contenu payé. À la visibilité comme « récompense » des interactions générées (Bucher, 2012),

¹⁸⁷ social@Ogilvy est une « équipe interdisciplinaire d’experts du web social » du groupe publicitaire Ogilvy & Mather. Source : <http://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach/>

Facebook substitue pour les annonceurs une démarche d'achat d'espace, renforçant du même coup leur soumission à la logique algorithmique qui détermine les *luttés pour la visibilité médiatisée* (Thompson, 2005, Voirol, 2005a) dans lesquelles ils sont engagés. Publier moins, de manière plus réfléchie, afin de mieux atteindre ses objectifs commerciaux¹⁸⁸ : tel est en substance la consigne qui se diffuse parmi les professionnels au cours de l'année 2014. Au-delà de la question de la communauté *per se*, l'enjeu de la présence d'une marque sur Facebook tient désormais principalement à sa visibilité, dont le rendement se mesure en termes d'exposition du public à son contenu.

3.2. D'une plateforme communautaire à un canal de diffusion promotionnelle : Facebook comme média

Dans ce contexte de la « chute du *reach* », les appels à l'engagement sont plus importants que jamais, mais celui-ci change de nature, la plupart des marques poursuivant au travers de leur page un objectif de couverture de la cible visée, et de partage des contenus par les fans. Dans le cas de M&M's, par exemple, il s'agit avant tout de se rendre visible auprès d'une « cible jeune » perçue comme peu sensible à la publicité télévisée, l'avantage de Facebook se traduisant dès lors en termes d'originalité du message promotionnel et de coût de sa diffusion.

« Le parti pris c'est de considérer Facebook comme un média à part entière, qui leur permet de toucher la cible jeune qu'ils ne touchent pas en télé. Donc c'est très terre-à-terre. (...) [Mon interlocutrice] m'a dit "Facebook c'est bien beau, les personnages sont très sympa, mais nous ne sommes que du chocolat, donc concrètement moi j'ai besoin de toucher les jeunes que je touche pas trop en TV, alors prouvez-moi que j'aurai un coût contact intéressant et éventuellement je continuerai." Donc on est sur quelque chose de très pragmatique, qui est d'avoir un *reach* le plus important possible sur une cible jeune de 13-17 ans. C'est un usage média, clairement. (...) Et l'objectif est bien réalisé, puisqu'on a un coût contact qui est super intéressant comparé à d'autres médias, quand on regarde le budget dépensé *versus* le nombre de personnes touchées. » (Aude, agence Macomin)

Utiliser Facebook comme un média, c'est-à-dire procéder à des modalités d'achat d'espace en sponsorisant les publications, est devenue en quelques mois une stratégie de plus en plus répandue chez les annonceurs bénéficiant d'un budget conséquent, pour réagir à la quasi-

¹⁸⁸ « Be prepared to publish less frequently. (...) Ensure the themes deliver against your business objectives. » (social@Ogilvy, 2014 : 5). L'étude prône également un rapprochement du community management et du service client, pour répondre aux questions, inquiétudes et provocations des clients et des « activistes » sur les espaces numériques de marque. Je traite ces injonctions aux chapitres 6 et 7, pour interroger leurs conséquences sur l'activité de community management.

disparition du « *reach* organique ». Le *Social Media Manager* d'Oasis, dont la page répond à une finalité très similaire à celle de M&M's, évoque ouvertement cette relation de causalité :

« Chez nous on ne considère plus Facebook comme un réseau social. On le considère véritablement comme un site média. Si on regarde rapidement, on voit bien que le distinguo entre investissement média et *reach* organique est complètement déséquilibré. »

Le directeur du marketing digital du groupe Orangina Schweppes précise pour sa part que Facebook et Twitter sont considérés comme « un actif de marque » pour Oasis, et déclare agir dans « une logique média tactique et affinitaire », promouvant financièrement l'essentiel du contenu pour en « maximiser la diffusion » et faire de la marque « un sujet de conversation enthousiasmant ». Pour ce type d'annonceur, l'objectif sous-jacent à l'animation d'espaces officiels sur le web participatif consiste donc à la fois à augmenter le nombre de personnes touchées par le message, et à inscrire la marque dans les conversations ordinaires, *via* le partage de ses contenus par les internautes. À mesure que s'effondre la portée des publications, leur taux de partage (*share*) tend à supplanter le *like* et le commentaire comme indicateur le plus suivi par les CM et leur hiérarchie.

« On a développé un modèle en interne avec un *ranking* de qu'est-ce qui est le plus important, avec en haut le Graal qui est le *share*, parce que pour nous le partage c'est la plus belle des interactions. Quand un fan partage sur son profil, ou sur son Twitter, c'est que la *news* l'a intéressé au point de la reprendre à son compte, pour ses amis. » (*Social Media Manager* Oasis, octobre 2014)

L'importance accordée au partage dénote l'établissement d'une hiérarchie, par les CM, parmi les trois principaux indicateurs d'engagement fournis par Facebook. Le *like*, qui consiste en un simple clic, est unanimement conçu comme un marqueur d'engagement très faible, inférieur à celui du commentaire, qui implique une prise de parole au moyen du clavier. Quant au partage, bien qu'il ne demande aussi que quelques clics, il est considéré comme plus « impliquant » pour le fan, puisqu'il suppose une forme de prise en charge du contenu publié et du discours qui l'accompagne. Cette distinction est bien résumée par Thibaut, qui, trois mois après sa prise en main de la page de Locutas, se réjouit d'y avoir fait grimper le taux de commentaires et de partages :

« Mon *challenge* personnel c'était d'augmenter les partages et les commentaires sur Facebook, parce que c'est un peu le *next step* du fan. *Liker* c'est facile, ça veut pas dire grand-chose, partager c'est une intention de t'adresser à tes amis, et commenter de t'adresser à la marque. Donc commenter ou partager, en termes d'implication du fan c'est pas vraiment beaucoup, contrairement à ce que beaucoup de marketeux veulent faire croire, mais je trouve que ça a une signification différente quand même du simple

like. (...) Et donc là, par rapport au mois dernier, on a plus que doublé les commentaires et partages. Je trouve ça pas mal. » (Thibaut, agence Daltone, mai 2014)

Aux métriques d'*affinité* se substitue ainsi une mesure de *popularité* (Cardon, 2015), par laquelle les marques remodelent leur relation à leurs fans en considérant ces derniers comme des « ambassadeurs » de leurs messages, et des clients en puissance. Rompant avec le discours consistant à vanter la conversation entre une organisation et ses fans, c'est surtout l'activité des internautes envers leurs publications qui intéresse une large part des entreprises, dans une optique de favorisation de la transformation commerciale des fans et *followers* en clients. Une posture parfaitement assumée par les annonceurs du secteur des biens de grande consommation, au nom de la nécessaire rentabilisation des sommes consenties à la production et à la diffusion (payante) du contenu.

« Quand on parle *business* et réseaux sociaux, moi ça me choque pas, parce qu'on est une boîte FMCG¹⁸⁹ et qu'on a besoin de transformer à un moment donné le fan en *shopper*. On a plus de trois millions de fans sur Oasis et on se pose la question de savoir dans quelle mesure ils sont consommateurs. On a cette base de fans, il faut en faire quelque chose d'utile. » (*Social Media Manager Oasis*)

Cette réévaluation des indicateurs de performance traduit un effort de rationalisation de l'activité de *community management*, qui voit les acteurs se lancer dans la recherche d'un compromis par rapport au modèle du marketing communautaire en développant une conception de leur public numérique en termes d'audience active, conception qui va de pair avec une représentation de l'internaute comme consommateur (Jouët, 2004). C'est bien l'enjeu de l'encadrement de l'activité du fan qui éclaire le mieux les stratégies dites « sociales » de la communication numérique des marques. Sur Facebook comme sur Twitter, une marque attend de son public une forme d'implication spécifique, qui relève en quelque sorte de l'injonction à la participation, laquelle est explicitement tournée vers la promotion de ses contenus.

Comme le révèle notamment la comparaison des pages d'Oasis et M&M's, la diffusion des nouvelles règles d'usage de Facebook dans le groupe professionnel des CM, conduit par ailleurs à une homogénéisation des pratiques. Si les enjeux de l'animation d'un collectif de « fans » varient selon les objectifs spécifiques de chaque annonceur, force est de constater que les ressorts de l'animation ne présentent que rarement de grandes différences. Il n'est pas anodin que, lors d'une table ronde organisée par le Social Media Club France en novembre

¹⁸⁹ L'acronyme FMCG (pour *fast-moving consumer goods*) désigne les biens de grande consommation.

2014, réunissant une trentaine de professionnels du *Social Media Marketing*, le directeur du pôle digital d'une grande agence mentionne la « standardisation du métier de community manager » :

« Le fait est que quand on regarde une page de marque, au-delà des valeurs ou des caractéristiques liées aux campagnes des marques, on retrouve peu ou prou les mêmes techniques à chaque fois, les mêmes mécaniques, ce qui fait que *de facto* il y a un nivellement, ni par le haut ni par le bas mais en tout cas une standardisation des manières d'écrire, des manières d'attirer du commentaire et de l'engagement. Il y a beaucoup de choses qui se ressemblent quand on passe d'une page à une autre. » (Mitch, agence Balcomy)

Enfin, la rationalisation de l'activité que représente la conception des collectifs de fans et *followers* en termes d'audience active, divulgue assez clairement le désarroi des acteurs face à Facebook, que Jean-Yves (Doctissimo.fr) résume en une phrase : « Quand Facebook change les règles du jeu, comme il le fait tous les ans, le système [du community management] change de règles avec lui. »

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'analyse de quelques pages de marque montre à quel point l'alignement de l'expressivité des internautes sur les attentes des entreprises est délicat à opérer, à plus forte raison sur une plateforme qui s'impose comme un acteur à part entière dans l'environnement numérique des entreprises, les changements algorithmiques décidés par ses concepteurs étant porteurs d'incidences politiques dans les possibilités d'usage qu'il ouvre ou ferme à ses utilisateurs (Bucher, 2012 ; Gillespie, 2014). En prenant en charge la lourde tâche d'infléchir des comportements qui ne s'accordent pas aussi facilement au modèle du marketing communautaire que ne le souhaitent leurs prescripteurs, les CM se voient forcés de résoudre pragmatiquement les apories du modèle, en réinventant l'activité à la lumière des imperfections de cet alignement. Si le community management continue à « tenir » en termes d'animation de pages et comptes de marque orientée vers l'implication des internautes, c'est parce que ses praticiens ont su improviser des façons d'agir en réponse à la fois à la structuration indéfinie des collectifs sur lesquels ils prétendent avoir prise, et aux épreuves imposées par les dispositifs sociotechniques mobilisés dans cette optique. Contraints conjointement par l'attitude des internautes et par la diminution de la portée des publications, ces professionnels cherchent à maximiser les actions mesurées par les indicateurs des

plateformes, pour ajuster autant que possible à un idéal professionnel inatteignable un environnement qui échappe en grande partie à leur contrôle, et être ainsi en mesure de prouver à leurs clients ou à leur hiérarchie que les « fans » réagissent de façon satisfaisante aux publications qui sont soumises à leur appréciation. La reconsidération de la finalité du dispositif est en effet un moyen de valoriser tant bien que mal, auprès des prescripteurs de l'activité, les compromis concédés envers les plateformes. Ce faisant, la rhétorique communautaire masque toutefois de plus en plus difficilement des enjeux de maximisation de l'audience et/ou de ciblage de fractions d'audience, que l'évolution algorithmique de Facebook encourage largement et qui rapproche le community management des pratiques du marketing viral, consistant à mettre à profit les réseaux de relations en ligne des internautes pour assurer la circulation à moindre coût du contenu promotionnel.

Or, à l'instar de C. Deniaud, qui fustige en janvier 2014 « la fin de l'illusion Facebook comme terre promise du marketing communautaire » et en appelle à la « socialisation » de « l'écosystème digital actuel de l'entreprise », une large partie des spécialistes du marketing numérique considère que le fondement professionnel du community management concerne la relation avec les clients, auxquels il s'agit de fournir une « expérience digitale » susceptible d'améliorer leur fidélisation¹⁹⁰. Le cas des pages étudiées dans ce chapitre nécessite dès lors d'être mis en perspective avec celui d'entreprises du secteur des services, où les actions des internautes prennent un sens très différent, débordant souvent du cadre fixé par l'organisation et forçant cette dernière à (ré)organiser en conséquence sa politique de community management. Certaines entreprises voient en effet leurs pages Facebook et comptes Twitter assaillis de requêtes, qui mettent les CM au défi de la réactivité et de la personnalisation de leur prise en charge. Sur cet autre pan de l'animation d'espaces numériques de marque, le problème qui s'impose aux acteurs consiste moins à rassembler et faire agir une prétendue « communauté de fans », qu'à répondre efficacement aux cris des clients qui menacent potentiellement l'image de la marque.

¹⁹⁰ C. Deniaud, « La fin du community management 1.0 ? » (13 janvier 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/01/13/la-fin-du-community-management-10/>

CHAPITRE 6. LE COMMUNITY MANAGER DEPOSEDE DE LA COMMUNAUTE ?

« Toutes les grandes sociétés ont déjà des comptes dédiés à la relation client. Leur présence sur les réseaux sociaux donne l'image de marques plus proches des utilisateurs, mais leur permet surtout d'être beaucoup plus réactives aux demandes. » (Sophie Lévy, « Relation client et réseaux sociaux : ça gazouille au SAV », *Le Point*, 5 septembre 2013)

À défaut de communauté, les professionnels du community management ont couramment affaire à des individus qui expriment une doléance à l'encontre de l'organisation dont ils administrent les espaces numériques. La démarche consistant à adresser une requête à une entreprise par le biais du web social est devenue depuis quelques années un phénomène majeur, en particulier dans le secteur tertiaire, qui conduit les organisations à revoir leurs pratiques de marketing relationnel, afin non seulement de ne plus « subir » les avis émis à leur sujet par les consommateurs, mais encore de savoir tirer profit des messages que ceux-ci leur envoient. Cette interpellation par les consommateurs correspond à ce que l'économiste Albert Hirschman (1970) qualifie de *voice*, par opposition à la fuite silencieuse (*exit*) vers la concurrence. Tandis que l'*exit* relève du comportement économique rationnel, faisant appel aux « forces du marché », la *voice* est une action politique par excellence, qui consiste à exercer une pression sur un management jugé négligent ou défaillant, pour le forcer à améliorer ses pratiques ou ses produits. Si l'incitation à la prise de parole du client pour évaluer (et donc prescrire) le travail du prestataire a longtemps été élaborée (et donc largement contrôlée) par ce dernier (Dubuisson-Quellier, 1999 ; Dujarier, 2006), les médias sociaux introduisent un changement notable, en permettant aux consommateurs de contourner les canaux destinés à capter et encadrer leur expression. En se libérant des circuits prescrits par des organisations soucieuses de contrôler une relation client dite « multicanal » (Stone *et al.*, 2002 ; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005), la parole des consommateurs force ces dernières à une réactivité inédite.

La nécessité de gérer cette expressivité engendre une différence cruciale en matière d'administration des comptes de marque, par rapport à l'animation promotionnelle telle que je l'ai décrite dans le chapitre précédent. En effet, l'afflux de requêtes sur les espaces numériques des entreprises de services est moins le fait de « fans » que de clients, souvent

contrariés, qui formulent une demande de renseignement ou une plainte, imposant aux salariés la mise en œuvre de subtilités langagières destinées à concilier la « légèreté » du ton propre au web 2.0 et le professionnalisme de la relation de service. Les acteurs du community management se retrouvent ainsi en première ligne, et se voient chargés de faire l'interface entre les revendications des clients connectés et les *process* des entreprises, qu'il s'agit d'adapter aux spécificités des médias sociaux. Ils n'œuvrent plus tant à rassembler et faire agir une « communauté », qu'à établir une relation individualisée aux clients, dont les plaintes, exprimées sur des espaces où leur voix porte énormément, menacent en tout temps l'image des organisations. Ils contribuent ainsi à un processus de rationalisation des modalités de gestion de la relation client (*customer relationship management*, CRM), auquel la mobilisation grandissante des plateformes numériques a conféré le titre de « Social CRM ».

Dans cette configuration, les CM revendiquent des compétences particulières en matière de prise en charge des requêtes et de gestion des émotions (Caroly et Trompette, 2006), par l'apaisement de la colère des internautes et la redirection de leurs demandes vers les ressources concernées dans l'organisation, fondées à la fois sur leur expertise du web social et des particularités énonciatives qui y sont associées, et sur leur connaissance des rouages de l'organisation. Ce sont principalement ces compétences interactionnelles que je décris ici, car ce sont elles qui permettent le mieux de saisir la finesse des opérations pragmatiques réalisées par les CM. La perspective interactionniste d'Erving Goffman (1974, 1990), ainsi que les enseignements de l'ethnométhodologie en matière d'intersubjectivité et d'élaboration d'une réciprocité des perspectives (Schütz, 1962 ; Garfinkel, 1967 ; Heritage, 1991), de par leur attention minutieuse à l'activité en train de se faire dans le contexte de son accomplissement (Licoppe, 2008b), me paraissent particulièrement adaptés à une telle analyse.

Interagir avec des clients mécontents représente une part importante du travail de ces acteurs, que nous n'avons pas encore vue et qui ne se comprend pleinement qu'à condition d'être resituée dans le contexte de l'évolution du périmètre de la relation client. Nous verrons ainsi qu'en cherchant à se faire une place au sein de ce périmètre, le community management se confronte à l'expertise d'autres catégories de salariés, qui tend à mettre en cause la valeur particulière de son action d'intermédiation. Ce chapitre vise ainsi à montrer simultanément la place qu'occupe le community management dans le développement du Social CRM, et la manière dont l'évolution de ce dernier contribue à configurer la professionnalité de ses acteurs. Je mobilise pour ce faire un corpus d'interactions en ligne, enrichi d'une série

d'entretiens avec des CM et responsables de communication numérique. Les entreprises auxquelles je m'intéresse ici sont issues des secteurs des télécommunications, des assurances, de la banque, du transport de personnes, et du e-commerce.

La relation client sous le régime de la visibilité et de l'urgence

Le community management participe indéniablement d'une évolution majeure de la relation client en ligne, laquelle se caractérise par l'impératif de l'immédiateté, l'importance accordée au contact « humain », et la dimension publique du message, ce dernier élément étant systématiquement associé par les acteurs à un risque de « *bad buzz* » pour l'entreprise. Les CM et consultants en *Social Media Marketing* évoquent spontanément ces caractéristiques, qu'ils jugent communes à la plupart des secteurs d'activité :

« Aujourd'hui on a deux solutions. Soit on prend son téléphone et on appelle le service client d'une boîte, on poireaute un quart d'heure sur un serveur vocal immonde et finalement on a quelqu'un qui n'en a rien à foutre au bout du fil, ou alors on balance un *tweet* rageur et dans les deux minutes la marque est au garde-à-vous. Y a pas de secret, ça c'est une des grosses tendances de fond d'Internet, pourquoi est-ce qu'on irait s'emm*** à prendre des circonvolutions qui n'ont aucun intérêt et qui n'ont aucune valeur réelle, quand on peut aller parler directement aux gens ? » (Benoît, cabinet Human Forum)

« Vous avez déjà essayé d'appeler l'université ? (...) Sur le papier les services sont ouverts de 9h à 17h30, mais en pratique on n'arrive jamais à obtenir quelqu'un (...). C'est un véritable sac de nœuds pour avoir un interlocuteur physique, humain, qui puisse répondre à une question. C'est plus rapide de juste poser une question sur Facebook ou Twitter. (...) C'est beaucoup plus simple d'appuyer sur le bouton "Message à la page" sur son *smartphone*, de taper le message et d'attendre ensuite que le CM réponde, plutôt que de se lancer dans une procédure lente et complètement décourageante. En sachant que le CM va répondre rapidement, parce qu'il connaît les codes des réseaux sociaux. » (Julie, CM université parisienne)

Comme l'indiquent les notions de « tendances » et de « codes » liées aux usages d'Internet, la sollicitation des organisations au moyen des plateformes du web social est porteuse d'une double exigence, soit la *rapidité* de la réponse et l'*authenticité* de la relation, qui exprime l'agacement des clients et usagers à l'égard de la complexité bureaucratique des organisations. Le phénomène de contournement des points de contact usuels met à mal le cloisonnement et la spécialisation des canaux de relation client (Benedetto-Meyer, 2011), et plus largement les efforts des organisations pour « maîtriser les points d'entrée du client » en lui faisant assimiler les circuits correspondant aux différentes catégories de demandes, afin de « limiter l'importance statistique des situations dans lesquelles le client confond les différents services

de l'entreprise » (Mallard, 2002 : 70)¹⁹¹. En adressant leur doléance par le biais d'une interface publique, les internautes externalisent le coût de l'orientation à l'intérieur de l'organisation, vers l'organisation elle-même. Charge aux CM, dès lors, de rediriger les requêtes vers le bon interlocuteur pour en assurer le traitement rapide et satisfaisant.

Dans ce travail d'interface opéré par les CM, ce sont les « échanges rituels » encadrant la transaction coordonnée que constitue la prestation de service (Goffman, 1987), qui se donnent à observer. Leur compréhension suppose dès lors la prise en compte des efforts des acteurs pour garantir la « félicité » de l'échange (Goffman, 1986). Par les réponses qu'ils apportent aux internautes, les CM produisent une représentation de l'entreprise sur la scène publique que forment les comptes qu'ils administrent. La menace de la *rupture de représentation* est ici d'autant plus forte qu'elle implique une organisation commerciale dans son entier, au travers du salarié qui l'incarne sur une interface conversationnelle ouverte aux regards du public. Parfaitement conscients de cette dimension publique, les clients cherchent régulièrement à la mettre à profit, notamment en faisant appel, dans la formulation de leur plainte, à la présence potentielle de témoins, ou en rebondissant sur les doléances d'autres clients dans lesquelles ils se reconnaissent, afin de conférer une généralité à leur acte de dénonciation (Boltanski *et al.*, 1984)¹⁹². Ici plus qu'ailleurs, le public « participe et contribue au déroulement de la représentation » (Joseph, 1998 : 59), ne serait-ce que virtuellement. Réciproquement, les actions opérées par les salariés pour inscrire les échanges dans un régime propice à l'émergence d'une attitude de « sympathie agissante », montrent de façon particulièrement éclairante la manière dont le travail marchand s'accompagne d'un intense effort relationnel de « domestication » de la clientèle, non seulement au sens d'un *intéressement* (Callon, 1986), mais plus encore en termes de *familiarisation* (Cochoy, 2002a). Par ailleurs, l'absence de coprésence physique et l'impératif de réactivité attirent l'attention sur les *régulations temporelles de l'interaction* (Knorr Cetina, 2009) qui sont mises en œuvre par les acteurs. Les dispositifs déployés pour cette forme de relation aux clients, et la manière dont les exigences des utilisateurs sont intégrées dans le remodelage de ces dispositifs, doivent être étudiés conjointement.

¹⁹¹ Ainsi qu'en témoigne l'exemple de l'université, ci-dessus, ce phénomène de contournement ne concerne toutefois pas que les entreprises. À titre de comparaison, le CM de la Ville de Nantes déclare également : « Beaucoup d'utilisateurs nous interpellent par Twitter, ils n'utilisent plus les moyens habituels comme le téléphone, par exemple. Et ça c'est un vrai changement, c'est un dialogue différent qui s'installe. (...) C'est beaucoup plus direct, avec un ton différent, et c'est quelque chose qui est apprécié par les habitants, ça se ressent. »

¹⁹² Le caractère public du web social introduit cette particularité, par rapport au système actanciel de Boltanski et ses collègues, que la dénonciation est opérée directement auprès de celui au détriment de qui elle s'exerce.

1. QUAND LE CLIENT S'IMPOSE ET PROTESTE

Le progrès technologique a toujours constitué le pivot de l'évolution des modalités de gestion de la relation client et de ses médiations (Mallard, 2002 ; Benedetto-Meyer, 2011). L'intégration du courrier électronique, au tournant des années 2000 (Licoppe, 2002), l'implémentation d'agents conversationnels virtuels sur les sites web institutionnels, à partir de 2005, et plus récemment le développement d'automates vocaux dans les centres d'appels (Velkovska et Beaudoin, 2014), répondent à un même enjeu de rationalisation de l'activité commerciale et de son pendant, le service après-vente. Les médiations numériques sont étroitement associées à la volonté de personnaliser et d'humaniser la relation, comme en témoignent les figures féminines des assistants virtuels intelligents (AVI) qui se sont multipliés sur les sites web des entreprises de services, affublés d'un prénom et dotés d'un répertoire de réponses constituant un *curriculum vitae* complet, destiné à leur permettre de « se comporter comme un humain » (Viot et Bressolles, 2012). Pourtant, les automates – tant vocaux que visuels – trouvent rapidement leurs limites¹⁹³, et leur fonctionnement stéréotypé s'oppose à l'authenticité que le community management s'efforce d'introduire depuis peu dans la relation des entreprises à leurs publics en ligne. Aux « simulacres de conversation » imposés par ces divers automates (Velkovska et Beaudoin, 2014 : 127), les CM entendent précisément substituer une conversation réelle, incarnée. En matière de relation client, le community management se veut une solution au constat selon lequel « [l]e décalage entre compétences réelles et compétences supposées du client désigne les limites de la technicisation, de la figuration mécanique des profils de clientèle, et la nécessaire poursuite d'une interaction entre le chargé de clientèle et son client plus incertaine, mais aussi plus humaine et chaleureuse. » (Cochoy, 2002a : 12).

1.1. La numérisation du service client à l'aune de son humanisation

À mesure qu'ils se développent, les médias sociaux sont promptement envisagés par les professionnels du marketing numérique comme de potentiels supports à la gestion de la

¹⁹³ Velkovska et Beaudoin (2014) ont montré les nombreux échecs résultant du fonctionnement standardisé des automates vocaux. Quant aux AVI, ils renvoient automatiquement les clients à d'autres modalités de prise de contact, dès lors que leurs requêtes débordent du cadre de l'orientation sur le site web. Nombre d'AVI ont d'ailleurs disparu, remplacés par des interfaces de dialogue en temps réel (*live chats*) avec des salariés.

relation client. Twitter en particulier commence à être considéré, à partir de 2007-2008, comme un canal susceptible non seulement de favoriser l'identification et la mobilisation d'« influenceurs », mais également d'établir un contact avec la totalité des clients connectés. Bien qu'il n'ait pas suscité un engouement aussi marqué que Facebook de la part du grand public, l'usage de Twitter se développe rapidement auprès des professionnels des industries technologiques, du marketing et du journalisme. Le lien entre médias sociaux et CRM est établi en 2008, lorsque J. Owyang, chargé d'études au sein du cabinet américain Forrester Research, suggère sur son blog de mettre les nouveaux outils du web social au service du développement de « vraies relations » (*real relationships*) avec les clients¹⁹⁴. L'idée ne tarde pas à traverser l'océan Atlantique, et apparaît en France sous la plume de C. Deniaud, qui évoque Twitter parmi les « solutions nouvelles adaptées aux attentes actuelles des clients ainsi qu'aux nouveaux usages du web »¹⁹⁵. De fait, les promoteurs du web social au service de la gestion de la relation client sous l'étiquette de Social CRM sont largement les mêmes que ceux qui ont contribué à la théorisation du community management, soit J. Owyang et B. Solis aux États-Unis, et F. Cavazza et C. Deniaud en France¹⁹⁶ (*cf.* Chapitres 2 et 3).

La notion de Social CRM à proprement parler, qui consiste à enrichir les dispositifs de CRM par l'intégration des plateformes conversationnelles numériques, est forgée en 2009. Elle est le fruit de la conjonction de deux types de discours. D'une part, la littérature managériale consacrée au CRM prône une « extension » de la démarche relationnelle, rendue nécessaire par la « révolution sociale dans les manières de communiquer » provoquée par l'arrivée du web 2.0. Ce propos est celui de Paul Greenberg, considéré aux États-Unis comme le « pape » du CRM, qui qualifie le Social CRM de « réponse de l'entreprise à la prise de pouvoir du consommateur sur la conversation »¹⁹⁷. D'autre part, les entrepreneurs emblématiques du *Social Media Marketing*, Solis et Owyang, contribuent à outiller la démarche en annonçant

¹⁹⁴ J. Owyang, « When Social Media Marries CRM Systems » (3 juin 2008), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2008/06/03/when-social-media-marries-crm-systems/>

¹⁹⁵ C. Deniaud, « Service client à l'heure du Social Media » (1^{er} septembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/09/01/service-client-a-lheure-du-social-media/>

¹⁹⁶ On retrouve ainsi Cavazza et Deniaud en invités d'honneur de la conférence consacrée au Social CRM dans le cadre de la Social Media Week de Paris, le 21 février 2013, où les *Social Media Managers* de grandes entreprises comme Air France, BNP Paribas, La Poste, ou encore Nestlé présentent leur stratégie en la matière.

¹⁹⁷ P. Greenberg, « Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM » (6 juillet 2009), URL = <http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html>. Le principal ouvrage de Greenberg, *CRM at the Speed of Light* (2001) est réédité pour la quatrième fois en 2009, avec le sous-titre « *Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging your Customers* ».

l'avènement d'une « ère du Social CRM »¹⁹⁸, indexée prioritairement sur Twitter¹⁹⁹. Ils enjoignent les entreprises à développer de nouveaux espaces de conversation avec leurs clients, en s'adaptant à la « tonalité » de leur discours afin de renforcer leur fidélité (*loyalty*). C'est en ces termes que le Social CRM arrive en France durant l'été 2009, sans lien direct, à ce stade, avec la fonction de community management.

Au fil d'une série d'articles publiés sur leur blog mediassociaux.fr, Deniaud et Cavazza caractérisent le Social CRM en opposition à la fois à la « culture du secret » attribuée aux entreprises en matière de gestion des plaintes de leurs clients, et à l'usage publicitaire des médias sociaux. Les deux consultants appellent les entreprises à « créer des enthousiastes » parmi leurs clients²⁰⁰ en instaurant « une relation de proximité » sur le web social²⁰¹. L'accent est mis sur l'importance de répondre aux « clients mécontents », et de ne pas « voir dans les médias sociaux que la possibilité de médiatiser et promouvoir des contenus de marque »²⁰². La presse spécialisée contribue à diffuser ce nouvel impératif de la disponibilité en tout temps et en tout lieu aux sollicitations numériques des clients, et les notions de transparence et de dialogue guident à partir de 2010 le développement de nombre de pages Facebook et de comptes Twitter labellisés « support client ». Car, dans la foulée des forums de discussion, les médias sociaux commencent à cette période à fourmiller de demandes de renseignements et de « coups de gueule » adressés aux organisations. La nécessité de répondre aux internautes sur les scènes d'expression publique que sont devenus ces canaux résulte d'un apprentissage, qui passe par des situations de crise dont l'ampleur leur a conféré rétrospectivement le statut de « leçons » dont se sont inspirées la plupart des entreprises.

1.2. Transparence et sens du dialogue : un apprentissage par la communication de crise

L'une des premières grandes crises d'image provoquée par l'usage massif du web social par les clients d'une entreprise française est celle qu'a connue la compagnie aérienne Air

¹⁹⁸ B. Solis, « Twitter and Social Networks Usher in a New Era of Social CRM » (20 mars 2009), URL = <http://www.briansolis.com/2009/03/twitter-and-social-networks-usher-in/>

¹⁹⁹ J. Owyang, « The Future of Twitter : Social CRM » (22 mars 2009), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2009/03/22/the-future-of-twitter-social-crm/>

²⁰⁰ C. Deniaud, « Social CRM : créez des enthousiastes de votre marque » (27 octobre 2009), *op. cit.*

²⁰¹ F. Cavazza « Investir sur les médias sociaux en 6 étapes » (22 juin 2010), URL = <http://www.fredcavazza.net/2010/06/22/investir-sur-les-medias-sociaux-en-6-etapes/>

²⁰² C. Deniaud, « Social CRM : répondez à vos clients mécontents sur Internet » (8 juin 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/06/08/social-crm-repondez-a-vos-client-mecontents-sur-internet/>

France lors de l'accident de la centrale nucléaire japonaise de Fukushima, le vendredi 11 mars 2011. Au cours du weekend, des centaines de ressortissants Français cherchent à réserver un vol retour sur le site web de la compagnie, et s'étonnent de ne voir aucune réduction proposée. Des milliers de messages de plainte affluent alors sur le compte Twitter et la page Facebook de l'entreprise, qui restent sans réponse. Ce n'est que lundi matin, 14 mars, que la compagnie annonce la mise en place de tarifs spéciaux destinés à faciliter le rapatriement, ce qui lui vaut un nouveau déferlement de reproches. Parmi les nombreux consultants spécialisés en *Social Media Marketing* qui consacrent un article de blog à l'affaire, F. Cavazza se distingue en prenant la défense du CM, visiblement seul au cours du weekend²⁰³, pour pointer du doigt l'organisation défailante de l'entreprise en termes de gestion de crise, affirmant qu'il manquait « une dimension industrielle à sa présence sur les médias sociaux »²⁰⁴. Christian, *Social Media Manager* d'une infrastructure aéroportuaire française, résume comme suit la situation vécue par le CM de la compagnie aérienne sur Twitter :

« En deux heures c'est parti, y avait plus de 5 000 *tweets* publiés ! Je connais le CM qui était là, il a senti qu'il y avait quelque chose qui se passait, sauf que ça vibrait tellement, y avait tellement de *retweets* qu'il ne pouvait même plus appeler avec son téléphone de fonction pour dire "Attention y a quelque chose qui se passe !" Donc il a dû prendre son téléphone perso pour appeler ses responsables et dire "Ça part en *bad buzz* !" »

La mention du téléphone portable du CM est particulièrement intéressante, en ce qu'elle souligne la dimension massive et en temps réel du phénomène. Sur Facebook comme sur Twitter, dont le fonctionnement consiste à articuler et rendre visible le réseau de relations des utilisateurs (boyd et Ellison, 2007), la citation du nom d'un utilisateur prend la forme d'un lien hypertexte qui donne lieu à une « notification » sur son compte – laquelle se traduit, sur un téléphone, par un son ou une vibration. Dans le cas des entreprises, cette notification agit, pour le ou les salariés en charge du compte, comme une « sommation » (Datchary et Licoppe, 2007), qui appelle une réponse²⁰⁵. En situation de crise, la quantité de sommations peut devenir telle qu'une seule personne n'est plus en mesure d'y répondre. Une forme d'industrialisation de la gestion de ces espaces interactifs devient alors bel et bien nécessaire,

²⁰³ Le 16 mars 2011 paraît sur le site *Frenchweb* une interview de la responsable des relations presse de la compagnie, qui indique qu'elle « gère seule la page Facebook d'Air France et en duo le compte Twitter ». Source : <http://frenchweb.fr/la-community-manager-air-france-decrypte-bad-buzz-week-end-dernier>

²⁰⁴ F. Cavazza, « Pourquoi Air France n'a pas su gérer la crise des médias sociaux » (14 mars 2011), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2011/03/14/pourquoi-air-france-na-pas-su-gerer-la-crise-des-medias-sociaux/>

²⁰⁵ « La sommation se caractérise par le fait que la non-production d'une réponse par le destinataire apparaît comme une absence de réponse, et autorise la répétition de la sommation jusqu'à ce qu'une réponse soit obtenue (Schegloff, 1972). » (Datchary et Licoppe, 2007 : 8).

et la figure du CM se voit expressément associée à la démarche de Social CRM. La stratégie adoptée par Air France est représentative de cette évolution, à en croire l'explication du cadre de l'infrastructure aéroportuaire :

« Air France avant Fukushima utilisait les médias sociaux uniquement pour faire de la pub, donc comme un canal de communication passif, sauf qu'ils se sont fait interpellé sur de la relation client, et c'est à partir de là qu'ils se sont lancés sur du *Social Media Servicing*. (...) Maintenant vous avez vingt CM qui répondent en français et en anglais au service client à Montreuil, vous en avez cinquante qui sont à Wembley, qui répondent dans neuf langues, et là depuis quatre mois ils ont ouvert un *Social Media Servicing Center* pour faire la nuit. Donc maintenant ils font du *Social Media Servicing* en continu, H24. (...) C'est là où les entreprises se sont dit "Bon, il vaut mieux investir dans la relation client, parce que c'est désormais public donc c'est d'autant plus dommageable pour notre réputation." »

Un second exemple, tiré du secteur de la téléphonie, permet de prendre la mesure du changement amorcé. En 2011, le fournisseur d'accès à Internet Free annonce le lancement d'une offre de téléphonie mobile pour le début de l'année suivante, à des tarifs nettement inférieurs à ceux de ses concurrents. Afin d'anticiper les conséquences de l'arrivée de ce nouvel entrant sur le marché, Bouygues Telecom procède à un changement organisationnel majeur, en annonçant la mise sur pied d'une équipe d'« experts de la vie numérique », les *Woobees*, recrutés parmi les salariés pour répondre à toutes les questions des internautes²⁰⁶. Lors du lancement de l'offre Free Mobile, en janvier 2012, les pages Facebook et comptes Twitter des principaux opérateurs historiques, soit Bouygues, Orange et SFR, sont littéralement assaillis de reproches au sujet de leurs tarifs. Alors qu'Orange et SFR réagissent en configurant leurs pages de manière à y empêcher la publication de commentaires, Bouygues laisse la sienne « ouverte » et se distingue à cette occasion par sa réactivité. La plupart des commentaires, lorsqu'ils ne sont pas injurieux, reçoivent en quelques minutes une réponse détaillant les offres de l'opérateur et réagissant avec humour aux messages taquins. Ces réponses, souvent signées « Tanguy », mettent en lumière le responsable du community management de l'entreprise (dont c'est le vrai prénom), et ne manquent pas de vanter l'ouverture de la page Facebook à la discussion avec les clients [Fig. 19].

²⁰⁶ Source : <http://www.corporate.bouyguetelecom.fr/bouygues-telecom-lance-la-communaute-woobees-des-experts-de-la-vie-numerique-au-service-des-internautes>

Figure 19 : Exemple de réponse humoristique de Tanguy à un client railleur



Source : Page Facebook Bouygues Telecom (janvier 2012)

Cette façon de gérer ce qui risquait fort de dégénérer en crise d’image vaut immédiatement à Bouygues, et plus particulièrement à Tanguy, les honneurs de la presse. Tandis que *Le Monde* s’étonne de cette forme de « communication en mode Bisounours »²⁰⁷, *Stratégies* salue la transparence de l’opérateur, qui tranche avec la « panique » ressentie par ses concurrents, ainsi que la professionnalisation opérée par la mise sur pied de l’équipe des *Woobees*, laquelle gère depuis lors la plupart des points de contact numériques de l’entreprise²⁰⁸.

Les cas d’Air France et de Bouygues Telecom sont emblématiques du phénomène de contournement des canaux « traditionnels » de la relation client au profit du web social, que les professionnels expliquent principalement par la visibilité des échanges qui s’y déroulent. Si elle signe la fragilité des entreprises exposées à l’ire des consommateurs, cette visibilité est considérée réciproquement par les promoteurs du community management comme un avantage majeur pour les organisations capables de répondre rapidement et efficacement, suivant l’idée qu’elle facilite la prise de contact par les clients, d’une part, et qu’une solution publiquement accessible peut engendrer d’autre part la satisfaction d’autres clients.

²⁰⁷ *Le Monde*, « “Tanguy, de Bouygues Telecom”, éphémère idole du web » (21 janvier 2012), URL = http://www.lemonde.fr/archives/article/2012/01/21/tanguy-de-bouygues-telecom-ephemere-idole-du-web_4326953_1819218.html

²⁰⁸ *Stratégies*, « Bouygues Telecom : un community management malin face à la tornade Free Mobile » (2 février 2012), URL = <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/181133/180702W/bouygues-telecom-un-community-management-malin-face-a-la-tornade-free-mobile.html>

« Le fait que le CRM prenne le plus de temps, comme c'est souvent le cas sur Facebook, c'est sain. C'est plusieurs bonnes nouvelles. Première bonne nouvelle, c'est que les clients ont trouvé un point de contact, ça c'est plutôt cool. Parce qu'il y a pire qu'un client qui arrive sur ta page Facebook en hurlant pour dire que ton produit marche pas, c'est le client qui n'arrive pas sur ta page Facebook, balance ton produit à la poubelle et n'en achète plus jamais. La deuxième bonne nouvelle c'est que si la boîte répond correctement, elle a répondu à la personne qui pose la question et à tous ceux qui viendront la lire. »
(Benoît, cabinet Human Forum)

Le souci de rendre visible ces points de contact a progressivement conduit les entreprises à adapter et spécialiser leur présence sur Facebook et Twitter, en consacrant une partie de leurs comptes à la captation et au traitement des doléances des clients connectés.

1.3. Adaptation et spécialisation des canaux numériques

Le développement de ressources consacrées à la gestion de la relation client sur le web social est invariablement présenté par les organisations comme une réponse à une demande exprimée par les consommateurs, suivant l'idée que ces derniers les forcent à adopter les médiations qu'ils privilégient, ainsi que les usages qui y sont associés. Romuald, responsable médias sociaux de la compagnie d'assurances ABC, mentionne ainsi l'exemple de sa page Facebook, devenue « un espace de SAV » en raison de la forte proportion de clients qui ont commencé à « s'y plaindre de leur contrat », poussant l'entreprise à « mettre en place toutes les ressources pour répondre ». Il affirme spontanément que « les fans d'ABC sont quand même principalement des clients, on peut pas comparer ça à des fans de musique, c'est pas une communauté de gens qui adorent l'assurance, mais des clients qui veulent savoir ce qui se passe, être au courant des dernières infos ou obtenir une réponse à un problème. » Tout en reconnaissant cette dimension de la contrainte, les responsables de la stratégie médias sociaux des entreprises valorisent systématiquement le dynamisme introduit par le web social, en opposition à la roideur d'autres formats de communication.

« C'est ça la force des réseaux sociaux, c'est qu'au départ on y va avec une certaine vision des choses, une certaine stratégie (...) mais on n'est pas tout seuls, et les clients imposent aussi leurs choix et leurs demandes dans leur façon de communiquer avec la marque. Donc ça nous demande à nous de nous adapter, d'être réactifs, sinon il vaut mieux faire des campagnes bannières ou avoir un site web fermé plutôt que d'aller sur les réseaux sociaux, si on n'est pas prêt à s'adapter aux demandes de ce public. »
(Responsable *Social Media Planning*, opérateur télécoms, avril 2014)

Cette conception est très présente dans le propos des CM, tant en entreprise qu'en agence, qui estiment que les utilisateurs « dictent les règles du jeu » en évitant « le SAV traditionnel où il y a beaucoup de documentation ou d'attente », permettant du même coup à l'entreprise qui « joue le jeu » de se donner « une image plus moderne » (Rémy, agence Webideaz). De la même manière que la radio et la télévision ont dû apprendre à « créer et maintenir un *ethos* de sociabilité entre elles et leurs auditeurs et téléspectateurs » (Scannell, 1994 : 61), les médias sociaux imposent aux entreprises de se plier aux exigences manifestées par leurs publics numériques, dont les usages modifient l'attitude et le comportement à leur égard²⁰⁹.

Il est essentiel de noter qu'en matière de relation client, Twitter est aussi important, voire davantage que Facebook, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les messages adressés publiquement par les internautes à une page Facebook sont moins visibles que sur un compte Twitter, puisqu'ils n'apparaissent pas dans le fil d'actualités (*News Feed*), mais dans une petite fenêtre située sur la partie gauche de la page et peu consultée. Les requêtes des clients s'expriment donc surtout dans les commentaires sous les publications, ce qui génère un décalage flagrant entre les premiers²¹⁰, essentiellement composés de plaintes, et les secondes, qui consistent dans la plupart des cas en contenu promotionnel (*brand content*). Ensuite, Twitter est davantage que Facebook associé à l'idée de temps réel, les réponses devant y être plus rapides. Cette contrainte est immanquablement évoquée par les CM, et se traduit par un délai de traitement plus court des *tweets* que des commentaires. Comme l'explique le *Social Media Manager* de Déliclic, un site de commandes de repas livrés à domicile, particulièrement actif sur ce canal :

« On a de plus en plus de demandes de clients, par rapport à leurs commandes, sur les réseaux sociaux. Même si on a une *hotline*, un *chat* [sur le site web], un service qui te rappelle automatiquement, etc., les gens posent quand même la question sur Twitter, parce qu'ils sont dans l'immédiateté. (...) Ils attendent une réponse dans la minute, ou dans les cinq minutes. (...) On cherche pas à faire une différence de traitement sous prétexte que le client est passé par Twitter et que c'est plus dangereux pour nous parce

²⁰⁹ Les entrepreneurs du Social CRM ont directement contribué à cette représentation, à l'image de C. Deniaud qui écrit en 2013 : « Ce n'est plus aux clients de comprendre et de rentrer dans le processus que l'entreprise a décidé, mais c'est à l'entreprise d'agir en fonction du comportement et des attentes de ses clients. » Source : « Médias sociaux et communautés sur Internet : les bonnes questions à se poser » (12 novembre 2013), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/medias-sociaux-et-communautés-sur-internet-les-bonnes-questions-a-se-poser/>

²¹⁰ L'afflux de commentaires sur les pages Facebook de certaines entreprises est tel que nombre d'entre elles confient à des sociétés spécialisées, comme Netino ou Concileo, la mission de superviser et « nettoyer » leurs espaces de tout commentaire indésirable. Cette modération dite de « premier niveau » consiste la plupart du temps à repérer et supprimer, au moyen de logiciels, les messages dits « hors charte », jugés particulièrement dommageables à l'e-réputation de la marque ou de l'organisation concernée, tels que les injures, le *spam*, la diffamation ou encore les contenus à caractère pornographique. Netino se présente ainsi comme un « rempart pour les marques sur les espaces participatifs ». Source : <http://netino.fr/en-bref/>

que c'est visible. C'est juste qu'il utilise un canal sur lequel le temps d'attente est moins extensible. Il a fait ce choix-là, donc on doit s'y adapter. Sur Facebook c'est moins grave s'il y a un délai de réponse un peu plus important parce que les gens s'y attendent. (...) Sur Twitter c'est pas la même chose, on a la contrainte de la réponse. » (Sullivan, Déliclic, novembre 2013)

Sur cette plateforme en particulier, les comptes intitulés « Client », « SAV » ou « Assistance » côtoient désormais les comptes institutionnels (*corporate*) où sont diffusées les actualités de l'entreprise et de son secteur d'activité. Dans le cas des entreprises françaises qui m'intéressent ici, les espaces destinés à répondre aux demandes des clients ont été créés entre mai 2009 pour le plus précoce et novembre 2012 pour le plus tardif. La plupart datent de l'automne 2010. Clairement labellisés, ils comportent fréquemment un certain nombre d'informations visant simultanément à afficher la disponibilité et la transparence de l'entreprise, et à encadrer l'expression du client en lui faisant intérioriser « les usages, conventions et normes de comportements » souhaités par l'entreprise (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011). Le compte Twitter du site de réservation de voyages en ligne Voyages-sncf.com, offre l'un des exemples les plus explicites de l'intégration de ces divers paramètres [Fig. 20].

Figure 20 : Compte Twitter « Client » de Voyages-sncf.com
(capture d'écran effectuée le 20 mai 2015)



Comme le montre cette capture d'écran, l'adresse du compte (@Clf) indique qu'il est dédié à la relation client, ce qui permet de le distinguer au premier coup d'œil des autres comptes de l'entreprise. La photo du profil présente les quatre administrateurs, et le bref descriptif mentionne leurs heures de présence et le temps d'attente maximal que devra subir un

internaute, tout en renvoyant à la page d'assistance du site web, où figurent d'autres modalités de contact. Enfin, l'image de couverture illustre avec humour la réactivité revendiquée par l'entreprise. La mention des heures d'« ouverture » du service et du délai de traitement des messages est significative de l'immédiateté associée à ce canal, et sous-tend la volonté de nombre d'entreprises et de leurs prestataires de se rendre, à terme, disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre aux sollicitations des internautes²¹¹. Un tel développement suppose des réarrangements organisationnels majeurs, à l'image du département de *Social Media Servicing* d'Air France, et s'avère particulièrement difficile pour les petites et moyennes entreprises. Le projet est néanmoins à l'étude chez certaines d'entre elles, comme le site de commandes de repas Déliclic, dont certains restaurateurs partenaires livrent durant la nuit. Le *Social Media Manager* de l'entreprise, qui jusqu'à récemment gérait seul la relation client sur le web social, avant d'obtenir en novembre 2013 le recrutement d'une CM avec qui il travaille désormais « en binôme », mentionne la volonté de son employeur d'étoffer son offre en ce sens, pour renforcer la confiance et la fidélité des utilisateurs du service.

« On a effectué le recrutement d'une personne directement intégrée à notre *hotline*, qui sera présente les soirs et le weekend avec uniquement un but de service client, pas d'animation. (...) Et on va peut-être partir sur le recrutement d'un agent auprès du service des opérations, donc ça englobe la partie service client, et cette personne serait là la nuit du mardi au samedi, pendant que nous on sera là en journée du lundi au vendredi. Y a cette ambition de faire du H24. Les gens demandent à pouvoir faire confiance. L'idée c'est qu'ils se disent "Je commande, je suis tranquille. J'ai une merde sur un resto ? Pas de problème, sur Twitter les mecs sont là non-stop, et ils sont sympas." » (Sullivan, Déliclic)

Par ailleurs, la labellisation des canaux voués à la relation client vise également à éviter autant que faire se peut la « pollution » du discours public de l'entreprise par des plaintes sur les canaux institutionnels, suivant un enjeu de contrôle de l'image de marque. Néanmoins, la séparation et l'étiquetage des divers canaux n'empêchent aucunement un afflux de requêtes sur les espaces institutionnels. Les clients s'adressent souvent indifféremment aux différents espaces disponibles, forçant les administrateurs du compte *corporate* à « réorienter en permanence les gens qui ont vraiment des problèmes ou des questions à poser sur leur abonnement, les offres, etc., sur un espace dédié où ils pourront trouver à la fois les réponses et en même temps s'exprimer plus librement (...) sans polluer globalement le discours de l'entreprise » (Responsable *Social Media Planning*, opérateur télécoms). Cette réorientation des clients vers un compte prévu à cet effet, suppose d'interpeller celui-ci au moyen d'une mention de son adresse, traduite en notification [Fig. 21].

²¹¹ Ainsi que nous l'avons vu au Chapitre 4 avec l'agence Emprée et son effort de développement international destiné à offrir des prestations de community management qualifiées de *real-time marketing* (RTM).

Figure 21 : Exemple de redirection d'un client du compte institutionnel au compte client



Source : Comptes Twitter Orange France (mai 2015)

Le travail de réception et de redirection du flux ininterrompu de requêtes suppose dès lors la présence d'acteurs capables d'assurer une administration efficace de ces nouveaux espaces relationnels.

2. CALMER LE RALEUR : QUELQUES PRINCIPES DE L'ADAPTATION A L'EXPRESSIVITE

Les entreprises de services sont bien conscientes que leurs clients s'adressent à elles sur le web social essentiellement pour se plaindre, en raison notamment de leur déception à l'égard des autres points de contact²¹². Ainsi que l'affirme le responsable médias sociaux de la compagnie d'assurances ABC, « les clients utilisent vraiment les réseaux sociaux comme un mégaphone, pour gueuler, en dernier recours. C'est la dernière porte où ils manifestent leur mécontentement, et c'est pour ça qu'ils y sont plus virulents. » Christian (infrastructure aéroportuaire) renchérit : « Ça peut être violent, hein, parfois ! Y a des insultes, y a de tout. » Chargés de l'animation de ces espaces numériques, les CM sont contraints de s'engager dans des opérations destinées à rassérer et rassurer les clients, conformément à ce que Goffman (1990) nomme « calmer le jobard ». Ces opérations consistent essentiellement en un travail argumentatif déployé envers le client afin de « contenir sa colère dans des limites raisonnables

²¹² Il n'est pas rare que les clients interpellant les entreprises sur le web social mentionnent spontanément les autres canaux « activés » sans succès, exprimant de ce fait la pratique de contournement à laquelle ils procèdent pour voir leur problème pris en considération.

et maîtrisables » en exerçant un « art de la consolation » (Goffman, 1990 : 278-279)²¹³. Compte tenu de la visibilité de l'expression de déception ou de colère du client, les salariés ne peuvent pas lui permettre de « piquer sa crise ». Ils doivent donc « courber l'échine », selon l'expression employée par le *Social Media Manager* d'une infrastructure aéroportuaire, tout en mobilisant à l'intérieur de l'organisation les ressources nécessaires à une résolution rapide de la requête de leur interlocuteur.

Inscrites dans un processus de rationalisation de l'interaction avec le marché, les interventions des salariés en *front office* prennent appui sur les ressources d'un « *back office* renouvelé », où « sont conçus des agencements (...) susceptibles d'être articulés au moment du contact avec le client » (Combes, 2002 : 10). Le recours à ces ressources internes suppose une connaissance fine du fonctionnement de l'organisation, permettant d'assurer la coordination interprofessionnelle. Le travail de réception et de redistribution opéré par les CM met ainsi à l'épreuve une pluralité de compétences propres à la prestation de service (Goffman, 1968). Suivant la tripartition goffmanienne, ces compétences sont non seulement *civiles* (ou *rituelles*), par l'échange d'amabilités et de marques de respect, mais également *techniques*, au sens du recueil des informations nécessaires au traitement de la demande, et *contractuelles*, par l'explication des procédures en vigueur.

2.1. Cadrage et modération de l'échange

La prise en charge à laquelle procèdent les CM se déroule en principe en trois temps. Une première étape consiste à accuser publiquement réception du message, en invitant l'internaute à préciser dans un message privé les causes de son mécontentement²¹⁴ ou les détails de sa demande, accompagnés si nécessaire de ses coordonnées (numéro de contrat ou de dossier, ligne téléphonique, etc.). La seconde étape est un échange de messages privés, dans lequel le CM indique à son interlocuteur qu'il transmet sa demande à un chargé de clientèle qui reviendra directement vers lui, généralement par un autre canal (téléphone ou *mail*). Cet échange privé constitue les coulisses du Social CRM, puisqu'il n'est accessible, par

²¹³ Goffman note lui-même : « Dans toutes les entreprises de services aux particuliers, il arrive que les clients portent plainte. (...) La direction doit donc se poser le problème de calmer le jobard. C'est souvent à un personnel spécialisé que revient cette fonction. » (*ibid.* : 284).

²¹⁴ Notons que le passage en échange privé présente l'avantage de minimiser l'exposition publique de la colère des clients.

définition, qu'au salarié et à son interlocuteur. La troisième étape est la transmission de la requête de l'internaute, parfois reformulée pour en faciliter la compréhension, auprès du service client de l'entreprise. Elle marque le retour aux dispositifs « classiques » du CRM, l'internaute coïncidant avec un client connu de l'organisation dès lors qu'il a communiqué ses identifiants. Il convient de préciser que le mode de fonctionnement de Twitter, qui impose des contraintes particulières à ses utilisateurs, a été revu récemment sur plusieurs points en matière d'échanges privés, pour s'adapter aux usages des entreprises en matière de CRM en facilitant le travail relationnel des salariés. Les principales parmi ces contraintes sont la longueur des messages, limitée à 140 caractères, et l'obligation d'être « suivi » (*followed*) par le compte auquel on souhaite adresser un message privé (qualifié sur Twitter de DM, pour *direct message*). Elles ont été allégées comme suit. Premièrement, il est théoriquement possible, depuis le mois d'octobre 2013, d'adresser un DM à n'importe quel compte indépendamment du fait qu'il nous suive ou non²¹⁵. Deuxièmement, Twitter a renoncé en 2015 à la limite des 140 caractères en DM, pour éviter que Facebook, duquel il a toujours été présenté comme le grand concurrent en matière de relation client, ne l'emporte sur ce point²¹⁶. Autant d'évolutions techniques qui dénotent un effort de la plateforme pour améliorer sa compétitivité sur le marché très concurrentiel des outils de *Social Media Marketing*²¹⁷.

Tous les professionnels rencontrés s'accordent sur l'importance cruciale de la rapidité de la première réponse, qui consiste dans la plupart des cas à remercier l'internaute pour son message (aussi désagréable soit-il) et à présenter les excuses de l'entreprise lorsque cela semble nécessaire, en lui promettant une réponse ultérieure dans les meilleurs délais. Celle-ci vise à montrer au client l'intérêt accordé à sa demande, afin de le calmer et le faire patienter le temps nécessaire au traitement de sa requête.

« Dès qu'il [le client] sent qu'il est pris en charge, le ton s'adoucit, il remercie, et il attend. Y a vraiment ce service-là, à travers les réseaux sociaux, qui est de dire "Oui on prend votre demande en charge", et les gens sont satisfaits. Ils n'attendent pas forcément une réponse complète dans la demi-heure (...) mais au moins ils savent qu'on va travailler sur leur dossier. » (Romuald, assurances ABC, avril 2014)

²¹⁵ À condition que ce compte ait activé manuellement l'option « Recevoir des messages privés de n'importe qui », ce qui reste encore très rare.

²¹⁶ À l'instar de nombreux *marketers* anglo-saxons, Deniaud considère ainsi que ces changements révèlent « la crainte de Twitter de voir Facebook et dans une certaine mesure les applications de *chat* empiéter sur ses plates-bandes ». Source : « Pourquoi Twitter change sa politique autour des Direct Messages » (15 juin 2015), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/pourquoi-twitter-change-sa-politique-autour-des-direct-messages/>

²¹⁷ Dans le même ordre d'idées, Twitter envisage d'allonger dans un avenir proche la longueur des *tweets* à 10 000 caractères. Source : *Fortune*, « Here's Why Twitter Wants to Expand to 10,000 Characters » (5 janvier 2016), URL = <http://fortune.com/2016/01/05/twitter-characters/>

L'exigence de rapidité étant désormais inscrite dans les usages du Social CRM²¹⁸, les clients se montrent souvent intransigeants en la matière, et n'hésitent pas à relancer l'organisation, parfois avec véhémence, lorsque leur message initial est resté sans réponse durant un certain laps de temps... lequel se réduit fréquemment à quelques minutes à peine, comme dans le cas de cette cliente d'un opérateur télécoms qui s'exclame sur Twitter : « Même pas foutus de me répondre, j'attends plus de 10 minutes ! Inadmissible ! » Face à des clients jugés excessivement impatients ou particulièrement agressifs, les CM se permettent parfois de les recadrer²¹⁹ – en particulier lorsque leur mauvaise foi peut être aisément prouvée, notamment par la mention du temps écoulé entre un premier message et un second destiné à dénoncer la lenteur de la prise en charge – et de les rediriger le cas échéant vers d'autres points de contact. De l'avis d'un responsable marketing d'une société bancaire, en effet, « certains internautes énervés ont tendance à confondre un peu trop facilement “le client est roi” et “le prestataire est son paillason”. » (*Online Marketing Coordinator*, banque).

Devant les fréquentes menaces de résiliation exprimées pour obtenir une réponse immédiate, les salariés se voient souvent obligés d'affirmer le souhait de l'entreprise de satisfaire et garder ses clients [Fig. 22], en commençant leur réponse par un message d'excuse pour l'attente subie, qui fait office d'acte de réparation destiné à « rétablir l'équilibre rituel » de l'interaction (Goffman, 1974).

²¹⁸ Et, de plus en plus, dans les dispositifs sociotechniques eux-mêmes, à l'image de Facebook qui, depuis août 2015, permet aux pages d'obtenir un « badge » signifiant que la marque représentée est « très réactive aux messages », lequel s'affiche de manière visible juste en-dessous de l'image de profil. L'obtention de ce badge est soumise à deux conditions : atteindre un taux de réponse de 90 % aux messages reçus et assurer un temps de réponse moyen de 15 minutes. Source : <https://www.facebook.com/help/475643069256244>

²¹⁹ L'opération de recadrage met au jour le fait que « toute relation ou interaction de service a pour composante une relation de pouvoir » (Gadrey, 1994a : 384), qui génère une « mise sous tension » des salariés (Ughetto, 2006 : 509). Comme le note A. Jeantet à partir d'observations aux guichets de La Poste, dans une perspective goffmanienne : « La relation de service est bien pour partie un rapport de force. (...) Chacun cherche, au mieux, une reconnaissance et une réalisation, et, a minima, la préservation de soi contre le risque d'être nié, instrumentalisé par l'autre. *In fine*, il s'agit de déterminer, comme dans la dialectique hégélienne, qui est au service de l'existence sociale de l'autre. » (Jeantet, 2003 : 207).

Figure 22 : La menace de résiliation, ressort typique de plainte



Source : Page Facebook compagnie d'assurances ABC (mars 2015)

En somme, les CM des entreprises de services passent beaucoup de temps à formuler des excuses et des promesses de réparation au nom de l'organisation qu'ils incarnent, en veillant à se rendre le plus aimable possible pour faciliter l'apaisement des clients et garantir leur satisfaction. Cet effort de génération de la satisfaction recouvre un enjeu sous-jacent de transformation de l'attitude exprimée par les clients vis-à-vis de l'organisation. En matière de Social CRM, « calmer le jobard » vise à obtenir tout d'abord sa coopération, puis sa gratitude, laquelle se traduit dans le meilleur des cas par un remerciement public du client satisfait, alors qualifié d'« ambassadeur » puisque jugé susceptible d'influencer favorablement d'autres clients ou *prospects*. Autrement dit, apaiser et contenter le client a pour objectif de le faire passer du statut d'émetteur d'une réclamation à celui de porteur d'une « réclame » en faveur de la marque. Présent dans le discours des consultants en marketing²²⁰ comme dans celui des acteurs rencontrés, ce mouvement est considéré comme un avantage spécifique du web social, caractérisé par la spontanéité qu'il confère à la prise de parole.

« L'objectif c'est comment rendre un client moins mécontent, voire content, voire ambassadeur quand on a super bien réussi sa relation client. Ça marche quand la personne revient et que spontanément elle dit quelque chose de bien sur nous. Ça c'est génial ! Ça arrive avec les médias sociaux, par contre c'est très rare qu'on vous rappelle sur la *hotline* en disant "Ah je suis très content quand même, en fait." Ça, ça n'arrive jamais (Rire). » (Christian, infrastructure aéroportuaire)

²²⁰ « Le but de la relation client dans un cadre communautaire est (...) de créer une relation unique qui se veut durable pour faire passer les *prospects* à des clients, et des clients mécontents à des clients satisfaits, et des clients satisfaits à des clients impliqués dans la vie de la marque et potentiellement ambassadeurs de celle-ci. » Source : C. Deniaud, « Le Community Manager : la nouvelle interface de la relation client sur les médias sociaux ? » (5 novembre 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/11/05/le-community-manager-la-nouvelle-interface-de-la-relation-client-sur-les-medias-sociaux/>

Encadrer l'expression de la clientèle consiste ainsi non seulement à l'orienter, au moyen de diverses règles et procédures formelles de modération, mais également à en transformer le sens, au cours de l'interaction, par des procédés plus informels.

2.2. Satisfaire le rôle pour en faire un ambassadeur : une question d'énonciation

Certaines règles mises en œuvre par les CM, comme celles consistant à signer les messages par un prénom ou des initiales et à éviter le tutoiement, sont dictées par l'organisation, tandis que d'autres proviennent de leur propre expertise en matière d'interactions numériques. Les salariés s'efforcent d'instaurer, en fonction de l'attitude décelée chez l'interlocuteur, un rapport de familiarité dans les échanges auxquels ils procèdent, destiné à établir et entretenir un lien de confiance et à susciter la sympathie des clients. En matière de relation de service, les échanges effectués sur le web social partagent avec ceux du courrier électronique le double enjeu de la personnalisation du message et du rétablissement de la confiance. Ce qu'identifie Christian Licoppe au sujet du *mail* est largement valable pour le web social, à savoir que « les réponses sont d'autant plus sensibles à la particularité de chaque cas que, pour rétablir la confiance mise en cause par une erreur probable de la société, toute réponse doit tracer un périlleux équilibre entre réparer et rassurer, en composant encore entre précision et concision pour éviter la multiplication des échanges » (Licoppe, 2002 : 391)²²¹. Les plateformes dites sociales introduisent deux éléments inédits dans cette relation, à savoir l'immédiateté et la tonalité familière de la réponse apportée au client. Cette familiarité s'exprime en particulier par l'usage fréquent d'émoticônes (*smileys*), lesquels apparaissent comme des marqueurs énonciatifs, au même titre que les majuscules ou le style de ponctuation adopté, que la réduction de la relation à la forme écrite rend essentiels à la conduite de l'interaction²²². Là où le téléconseiller *entend* si le client est content ou fâché,

²²¹ Sur Twitter, la concision est inscrite dans la contrainte de longueur des messages publics, qui oblige souvent les salariés à fractionner leur réponse en plusieurs *tweets* et à utiliser des abréviations, notamment dans les formules de salutation et de politesse.

²²² Cette considération peut paraître triviale au premier abord, mais doit être soulignée pour la différence que la double médiation de l'écran et de l'écrit impose par rapport à la rencontre en face-à-face, ne serait-ce qu'en raison de l'importance de la contribution des signaux non-verbaux à l'établissement d'une réciprocité des perspectives (Goffman, 1973b). Comme l'ont noté les chercheurs interactionnistes anglo-saxons au cours des années 1990, les échanges sur Internet mettent bien en jeu une *rencontre en face-à-face*, mais leur étude suppose de redéfinir simultanément ces deux termes : « People still meet face-to-face, but under new definitions of both "meet" and "face". » (Stone, 1991 : 85).

le CM le *voit*, littéralement, par le recours à ces marqueurs énonciatifs²²³. La mise en pratique de ces diverses normes, au même titre que les canaux sur lesquels elles sont employées, est conçue par les acteurs et leur hiérarchie comme un acte de rapprochement, permettant – conformément aux préceptes du marketing relationnel – de « coller au plus près des souhaits du client » (Hetzl, 2004 : 76).

Pour les professionnels du Social CRM, l'instauration d'un « climat de confiance » suppose dans de nombreux cas le recours à un langage informel et à l'humour. Une caractéristique majeure du travail de gestion des plaintes sur le web social est celle du changement de position énonciative fréquemment effectué par les salariés. Suivant Goffman (1987), le changement de position (*footing*) désigne une transition entre deux registres de prise de parole au cours d'une même interaction verbale. Il s'agit généralement d'une action temporaire de « mise entre parenthèses » (*bracketing*) du niveau « élevé » de l'interaction, accueillant un épisode qui agit comme « tampon » (*buffer*) entre deux séquences comportementales plus soutenues. Le changement de position opère un recadrage momentané de l'interaction, qui modifie sensiblement les statuts des interactants (par ce qu'ils projettent d'eux-mêmes dans l'interaction), et donc la nature de leur relation²²⁴. Dans le type d'échanges dont il est question ici, la variation s'opère principalement entre la prise de parole institutionnelle et personnelle, en termes de degré de formalisation du propos. Elle est perceptible dans le ton employé, et son identification est renforcée par les marqueurs de la ponctuation, des émoticônes et des majuscules²²⁵. Désireux d'établir une forme de complicité destinée à faciliter l'interaction, les CM s'accordent, autant qu'il leur est raisonnablement possible, à l'énonciation de leur interlocuteur, comme dans l'exemple ci-dessous [Fig. 23] qui voit un jeune client remercier familièrement un conseiller d'avoir fait rétablir son accès au service d'écoute de musique en ligne Spotify, et celui-ci réagir en conséquence.

²²³ La gamme de marqueurs dont disposent les salariés est évidemment plus contrainte que celle mobilisée par les clients. Les émoticônes des premiers se limitent généralement aux expressions de joie (sourire), pour signifier leur enthousiasme, respectivement leur satisfaction d'avoir su résoudre le problème auquel se heurte le client, et de tristesse (moue) pour témoigner de leur empathie envers une déception mentionnée.

²²⁴ « Un changement de position implique donc un changement dans l'attitude que nous prenons à l'égard de nous-mêmes et des autres présents, telle qu'elle s'exprime dans la manière dont nous traitons la production ou la réception d'une énonciation. C'est une autre façon de désigner un changement du cadre que nous appliquons aux événements. » (Goffman, 1987 : 137-138).

²²⁵ Comme le note Goffman, c'est dans l'intonation (la prosodie), plus que dans la formulation elle-même (la syntaxe) que se perçoivent les changements de position : « Ce sont des segments prosodiques et non pas syntaxiques qui comptent. » (*ibid.* : 137). La médiation de l'écrit complexifiant grandement la reconnaissance de l'intonation, notamment en matière de figures de style tels que le sarcasme ou l'ironie, le recours aux marqueurs précités est un appui interprétatif précieux.

Figure 23 : Changement de position induit par l'attitude du client



Source : Compte Twitter institutionnel Bouygues Telecom (mai 2015)

Dans cet exemple, le conseiller passe du registre formel de l'assistance au registre informel du conseil de type parental. Ce glissement était en quelque sorte autorisé, sinon appelé par le client, qui s'est adressé à lui comme à un ami ou un grand frère. Il arrive également que les salariés recourent de leur propre initiative au changement de position, notamment pour « alléger » un échange dont l'ouverture semble annoncer une difficulté. C'est le cas de l'exemple suivant [Fig. 24], où l'élan de familiarité exprimé par la salariée cède la place à un travail de valorisation de l'offre de son entreprise, sitôt la source de l'insatisfaction du client identifiée.

Figure 24 : Changement de position spontané de la salariée



Source : Compte Twitter institutionnel Bouygues Telecom (mai 2015)

Un tel changement énonciatif ne s'opère évidemment pas en toutes circonstances, ni à la légère. Certaines entreprises l'autorisent davantage que d'autres à leurs salariés, qui mettent quant à eux en œuvre une forme d'appréciation intuitive de la possibilité d'y procéder, en fonction de leur interlocuteur et de l'attitude qu'il manifeste²²⁶. Les inférences auxquelles ils procèdent continuent témoignent du sens de la psychologie attendu des acteurs en charge du Social CRM, et de la complexité des *arènes des habiletés* (Dodier, 1993b, 1995), ici langagières, dans lesquelles ils agissent²²⁷. Dans le meilleur des cas, lorsque la représentation et le travail réalisé en coulisses ont su satisfaire le client, les efforts des salariés peuvent donner lieu à des expressions spontanées de reconnaissance [Fig. 25]. Illustration rêvée de la

²²⁶ La photo du profil et le petit texte de présentation de soi sur Twitter, publiquement visibles, permettent au même titre que la formulation de son message, d'évaluer plus ou moins finement la tolérance de l'interlocuteur à la plaisanterie ou au second degré. Pour le dire vite, le premier message du salarié sera vraisemblablement formulé de manière plus formelle à l'intention d'un homme d'âge mûr en complet cravate ou d'une plainte virulente ponctuée de trois points d'exclamation, qu'à celle d'un adolescent portant une paire de lunettes de soleil ou d'un message truffé d'émoticônes.

²²⁷ La relation de service que les CM prennent en charge donne bien à voir des « lieux d'épreuve des capacités de l'individu confronté dans ses actes au fonctionnement des objets techniques et placé au carrefour des jugements d'autrui » (Dodier, 1995 : 220).

« fabrication » d’ambassadeurs, ce type de message est aussitôt mis en *favori* par le compte concerné, pour en renforcer la visibilité²²⁸.

Figure 25 : Message de félicitation d’un usager des Aéroports de Paris



Source : Compte Twitter Aéroports de Paris (mai 2015)

Faire émerger des ambassadeurs parmi les clients répond à des objectifs pluriels. D’une part, au-delà de la valeur publicitaire qui leur est prêtée, les professionnels du *Social Media Marketing* associent souvent le statut de ces internautes « enthousiastes » à celui d’avocats spontanés de la marque, permettant à l’organisation de disposer de défenseurs qui interviendraient en sa faveur lorsqu’elle est attaquée par d’autres internautes. D’autre part, plus pragmatiquement, l’expression de la satisfaction des clients permet surtout aux CM – et plus largement aux responsables médias sociaux – de valoriser leur travail auprès de leur hiérarchie, en démontrant l’efficacité de leur prise en charge des doléances. Dans les deux cas, la visibilité des échanges est explicitement revendiquée comme un avantage pour l’organisation, à condition que celle-ci « assure » dans sa gestion des dispositifs numériques.

2.3. Les écueils de la standardisation des échanges et du trop-plein de familiarité

Les interactions en matière de Social CRM font face à deux types de comportements importuns, qui apparaissent comme des conséquences directes de l’authenticité et de la transparence que les CM s’évertuent à introduire dans la relation de service au nom de la

²²⁸ Afin de tirer profit de ce phénomène, Twitter développe au début de l’année 2016 un nouveau format publicitaire qui consiste à identifier tout *tweet* contenant une mention positive d’une marque, pour permettre à cette marque de « sponsoriser » le *tweet* en question après en avoir demandé l’autorisation à son auteur. Source : *The Verge*, « Twitter wants to let brands use your happy thoughts to sell products » (11 janvier 2016), URL = <http://www.theverge.com/2016/1/11/10751402/twitter-ads-brand-users-tweets>

satisfaction des clients. D'un côté s'observent des formes de résistance des clients aux instructions des salariés, lesquelles indiquent une difficulté à rationaliser l'interaction sans la standardiser (Benedetto-Meyer, 2006). De l'autre, certains internautes font preuve d'une familiarité excessive, qui interroge la proximité aux organisations instaurée par la figure du CM. Au fur et à mesure de son développement, le Social CRM fait face à la contradiction, propre aux activités de service, de « l'exigence simultanée de personnalisation et de standardisation dans le service » (Dujarier, 2006 : 62). Les salariés en charge de la relation client sur le web social n'échappent pas au fait que « massification rime avec standardisation » (*ibid.* : 65), et que cette dernière entre en tension avec l'authenticité réclamée par les internautes.

L'invitation à passer en messagerie privée, notamment, devenue une étape standard du cadrage du parcours du client, se heurte régulièrement à des résistances, motivées par l'impression de désintérêt qu'elle peut susciter auprès de ce dernier, ou par son désir d'exposer publiquement sa colère. La personnalisation de l'échange ne fonctionne pleinement qu'à condition que l'internaute se plie aux règles de l'entreprise – elles-mêmes partiellement déterminées par le fonctionnement des plateformes – et en suivant les étapes prévues pour la prise en charge de sa requête. Le moindre décalage entre les instructions du salarié et la volonté de son interlocuteur trouble la réciprocité des perspectives, et complique singulièrement la tâche du premier en le confrontant aux limites de la marge de manœuvre dont il dispose. L'exemple suivant [Fig. 26], où un client d'une banque exprime son mécontentement sous une publication Facebook louant les mérites d'une application mobile, montre bien la manière dont le désalignement du client²²⁹ met en échec la personnalisation du message, obligeant le salarié, contraint par les instructions de sa hiérarchie, à reformuler son propos quasiment à l'identique.

²²⁹ Comme le rappelle I. Joseph (1998), la relation de service rencontre régulièrement des situations où « l'intelligibilité mutuelle des participants » est problématique, marquée par une incapacité à « adopter le même "alignement" » qui débouche souvent sur ce que G. Jefferson et J. Lee (1981) qualifient de « rejet du conseil » (*rejection of advice*).

Figure 26 : Désalignement d'un client mécontent



Source : Page Facebook banque (mars 2015)

Le souhait d'une réponse sur-mesure, et plus largement d'une attitude compréhensive des entreprises, se traduit aussi, dans certains cas, par l'anticipation négative d'une réponse standardisée. Par exemple, sous une publication de la même banque annonçant la possibilité de faire opposition sur sa carte de crédit depuis une application mobile, une cliente se plaint du non renouvellement de sa carte depuis qu'elle a fait opposition, et publie une minute plus tard un second message enjoignant le salarié de ne pas lui adresser de message-type l'invitant à utiliser la messagerie privée, rejetant la procédure en vigueur [Fig. 27]. Or, comme le montre la capture d'écran, la réponse formulée par le salarié est précisément celle que la cliente refusait de recevoir, celui-ci n'ayant d'autre choix que de s'en tenir à ce registre standardisé, notamment en raison de la confidentialité des données à traiter.

Figure 27 : Anticipation de la réponse standardisée



Source : Page Facebook banque (mars 2015)

La réponse standard est fréquemment considérée comme une non-réponse, et les réactions à son encontre démontrent qu'à ce stade encore relativement immature de son évolution, le Social CRM connaît une rationalisation *professionnelle* qui ne s'accompagne que difficilement d'une rationalisation *industrielle* de l'activité. En d'autres termes, en l'occurrence ceux de J. Gadrey, elle rencontre en tant que relation de service « la difficulté de standardiser la dimension relationnelle sans la supprimer » (Gadrey, 1994b)²³⁰. À en croire plusieurs professionnels, l'apprentissage de la standardisation semble toutefois se faire petit à petit, à mesure que la relation client se généralise sur Twitter et Facebook. Le *Social Media Manager* des assurances ABC, Romuald, affirme ainsi à propos de la page de la compagnie :

« Au début les gens venaient beaucoup se plaindre dans les commentaires, et on basculait la conversation en message privé, mais à force de voir le message disant “Pour vous aider j'ai besoin de vos informations en privé”, les gens y viennent maintenant plus facilement d'office. Ils nous envoient directement un message privé pour dire “J'ai un problème, aidez-moi”, en indiquant spontanément le numéro de client et d'assurance. Et on constate qu'il y a moins de messages de type SAV dans les commentaires. »

Par ailleurs, si l'instauration d'un rapport de familiarité est conçue comme un moyen privilégié de favoriser la sympathie des clients connectés, celle-ci ne va toutefois pas sans produire en retour des effets indésirables dans la manière dont certains internautes s'en saisissent, et engendre de temps à autre des situations éventuellement difficiles à gérer. La situation de cet ordre la plus courante est l'injure adressée à l'entreprise ou à un CM en particulier, au moyen d'une sollicitation nominative. Sur Twitter, l'injure est d'autant plus sensible qu'elle ne peut être effacée²³¹, et que le salarié qui la prend en charge est soumis à l'obligation de rester poli en toutes circonstances. C'est généralement par le recours à l'humour que les salariés s'efforcent d'apaiser l'affront et de normaliser l'interaction, quitte à tourner l'agresseur en ridicule pour y parvenir [Fig. 28]. Une telle action peut valoir des manifestations de reconnaissance d'autres internautes au salarié répondant efficacement, comme dans cet exemple tiré du blog *CM Hall of Fame*, qui recense les « perles » des réponses de CM de marques. Le nombre de *retweets* et de mentions *favori* obtenu par le *tweet*

²³⁰ Prenant également appui sur la tripartition goffmanienne des compétences impliquées dans les « métiers réparateurs », soit *techniques*, *contractuelles*, et *civiles* ou *rituelles* (Goffman, 1968), Gadrey note que « les échanges *techniques* et informationnels sont perturbés par la diversité des facultés et des modes de communication de clients désespérément singuliers, les *échanges de civilités* et de signes de sociabilité s'accommodent mal de l'impersonnalité et les interactions *contractuelles*, qui sembleraient plus propices à l'établissement d'une liste de contrats standard, se heurtent aux incertitudes de la définition du “produit” [c'est-à-dire le service rendu], que chacun interprète différemment. » (Gadrey, 1994b : 184).

²³¹ Twitter ne permet pas de supprimer les *tweets* reçus. Il est toutefois possible, depuis l'été 2014, de masquer (*mute*) une personne parmi ses abonnés (*followers*), pour ne plus être informé de la publication de ses messages.

du salarié sont autant d'approbations de sa réponse à la fois humoristique et diplomatique à un message particulièrement déplaisant²³².

Figure 28 : Exemple de réaction à l'injure



Source : Tumblr *CM Hall of Fame* (janvier 2015)

La pratique consistant à interpeller un CM au moyen de son prénom (ou de ses initiales) constitue un cas de figure tout à fait intéressant, où une modalité de l'humanisation des entreprises devient conjointement un moyen de cibler précisément un être humain. La citation d'un salarié peut être valorisante, quand c'est pour le remercier (*cf.* Fig. 23), mais aussi beaucoup plus gênante, voire franchement préjudiciable, lorsqu'il s'agit d'un reproche formulé nommément. Bien que rares à ma connaissance, ces situations de mise en cause des CM pointent toutefois du doigt de vrais risques encourus par les acteurs, tant en termes de reconnaissance de leur statut de professionnels en activité que de respect de leur intimité (*privacy*). La privauté de certains internautes soulève la question de la protection de l'identité de ces salariés incarnant l'accessibilité des organisations. Souvenons-nous que l'exposition publique du CM au nom des principes de transparence et d'établissement d'un lien de confiance avec ses interlocuteurs, est l'une des quatre contraintes majeures identifiées en janvier 2010 par J. Owyang, qualifiée par celui-ci de *privacy risks in the world of transparency*²³³ (*cf.* Chapitre 2). Un cadre de l'agence Emprée évoque cet élément dans des termes quasiment identiques à ceux du consultant américain :

²³² La manière de répondre à un internaute très agressif est toujours l'objet d'un « pari » de la part du CM, qui prend le risque de se mettre en porte-à-faux avec les instructions de sa hiérarchie, et d'attiser la colère d'autres internautes. Les réponses cinglantes suscitent d'ailleurs des réactions ambivalentes au sein du groupe professionnel des CM, opposant les partisans d'un « droit à l'irritation », à ceux qui prônent le « politiquement correct » en toutes circonstances, au nom de la priorité à accorder à l'e-réputation de l'organisation représentée.

²³³ « In an effort to build trust with customers, they expose their real name exposing their personal – and family–privacy forever on. » (J. Owyang, 25 janvier 2010), *op. cit.*

« Quand on est CM et qu'on se fait défonceur par des internautes, c'est le rôle de l'employeur de protéger l'identité de son CM, parce qu'agir dans un monde de transparence absolue c'est super, mais quand tu dis je m'appelle John, je suis CM de Samsung et je dis que tel téléphone portable est génial, mais que derrière je me fais insulter par des fans d'Apple, ben ça me fait mal, je souffre, je suis dans une situation où je suis personnellement attaqué, et ça dépasse totalement mon rôle dans l'organisation. (...) La marque est contente, hein, c'est pas elle qui a pris, c'est le CM qui a personnalisé, qui a incarné la marque à un moment donné, donc c'est sur lui que rejaillit l'animosité. Ça c'est vraiment une problématique *Social Media*. On arrive à des réflexions où il faut protéger les gens qui sont exposés dans ces interactions. » (Elvis, responsable études et prospection, agence Empyrée, février 2014)

En effet, ce n'est pas leur face propre que les acteurs s'efforcent de « sauver » dans l'interaction, mais celle de la marque dont ils opèrent la figuration. Pourtant, les conventions qui gouvernent le Social CRM contribuent à brouiller la frontière entre entreprise et salarié. Le *Social Media Manager* de Déliclic déplore à ce sujet les effets de ce qu'il qualifie de « starification » de l'activité de community management.

« Il y a eu une starification des CM qui a été assez dommageable pour le métier. Le grand jeu c'est d'aller sur une page ou sur un compte Twitter de marque et de *troller* entre guillemets le CM et attendre de voir, en pouffant derrière son ordinateur, quelle pirouette il va effectuer pour se sortir de ce mauvais pas, en sachant très bien qu'il ne peut pas s'énerver. » (Sullivan, Déliclic)

La mise en lumière du travail des CM et webconseillers, par la presse spécialisée mais aussi par les entreprises elles-mêmes²³⁴, a incontestablement influencé l'attitude des internautes à leur égard. En octobre 2012, un journaliste du magazine culturel *Les Inrockuptibles* s'amuse ainsi à « tester » le SAV de grandes entreprises sur Twitter, en soulignant l'humour et la rapidité avec lesquels les salariés ont répondu à ses questions volontairement farfelues²³⁵. Quelques mois plus tard, dans une tribune ouvertement sarcastique, un chroniqueur de *L'Express* raille le travail de gestion des plaintes par la figure du CM, qu'il qualifie de « calinothérapeute pour cyber-casse-bonbons », chargé d'« industrialise[r] la gèneflexion et le repentir des organisations devant la fureur numérique »²³⁶.

Cette focalisation sur l'activité des CM aux avant-postes du Social CRM ne doit pas nous faire oublier que leur travail d'interface implique une poursuite de l'interaction, moins

²³⁴ Jusqu'à très récemment, sur le site web de Bouygues Telecom, une page d'assistance présentait les 56 membres de l'équipe des *Woobees* en affichant le portrait photographique et le prénom de chacun d'entre eux.

²³⁵ C. Andreoli, « J'ai testé le SAV des marques sur Twitter » (5 octobre 2012), URL = <http://www.lesinrocks.com/2012/10/05/actualite/jai-teste-le-sav-des-marques-sur-twitter-11311041/>

²³⁶ D. Abiker, « Internet : community manager, une profession de foi » (17 avril 2013), URL = http://www.lexpress.fr/actualite/societe/internet-community-manager-une-profession-de-foi_1241696.html

spectaculaire et plus technique, qui mobilise dans les coulisses de l'organisation des compétences propres au traitement des dossiers des clients. Le travail d'« apaisement » entrepris par les CM, s'il est essentiel à la conduite de la relation de service, ne constitue qu'une étape de celle-ci. La rationalisation de l'interaction avec le marché sur le web social inscrit les salariés dans une *stratégie d'organisation* (Combes, 2002), dont il semble qu'elle se fasse davantage au bénéfice des conseillers de clientèle, compte tenu de la complexité et de la confidentialité attachées à la plupart des demandes.

3. UN TERRITOIRE PROFESSIONNEL CONTESTE

Acteurs centraux de l'intégration des médias sociaux dans les politiques de communication numérique, érigés par leurs promoteurs en « nouvelle interface de la relation client sur les médias sociaux », les CM sont pourtant rarement les salariés les mieux équipés pour traiter des *process* qui relèvent du support client ou du service après-vente (SAV) à proprement parler, au vu de la technicité de la plupart des requêtes. Suivant Marie-Christine Combes, la rationalisation de l'interaction avec le marché repose sur la mutualisation de trois types de compétences dans les organisations : des compétences techniques, « qui s'attachent à l'objet ou au produit »²³⁷, organisationnelles, « qui s'attachent à la réalisation concrète de l'interaction », et de marché, en termes de « connaissance des clients » (Combes, 2002 : 13). Si les CM internalisés disposent généralement d'une excellente compréhension des ressources auxquelles faire appel, leur périmètre professionnel n'inclut pas le maniement des bases de données et des logiciels qui instrumentent la gestion de la relation client dans ses dimensions contractuelles et techniques, lesquelles sont l'apanage des conseillers de clientèle et des vendeurs. La nécessité qui en découle, pour les CM, de recourir constamment aux compétences d'autres catégories de salariés, place leurs formats d'intervention au cœur des questionnements sur le développement de la relation client numérisée.

Nous allons voir que la valeur ajoutée du travail des CM en matière de prise en charge des requêtes des clients se voit mise en cause par leur hiérarchie, au fil d'une rationalisation organisationnelle entraînant une nouvelle division du travail relationnel, mais également, dans

²³⁷ La compétence technique, dans l'usage qu'en fait Combes, diffère sensiblement de celle décrite par Goffman (1968), chez qui elle concerne le recueil d'informations en vue d'une réparation.

une certaine mesure, par les acteurs eux-mêmes, qui ne se reconnaissent guère dans cette dimension de leur activité d'animation d'espaces numériques de marque.

3.1. L'essor des webconseillers : une nouvelle division du travail relationnel

Parce que la collectivisation des compétences est largement inachevée à ce jour en matière de Social CRM, l'activité de redistribution des requêtes assurée par les CM se voit de plus en plus souvent associée à des interventions de conseillers de clientèle, qualifiés de webconseillers, chargés en particulier du traitement des aspects techniques. Si le client qui s'adresse à une entreprise *via* Facebook ou Twitter trouve bien en face de lui « des compétences collectives, déclenchées par la personne qui le reçoit » (Combes, 2002 : 12), le CM voit la plupart du temps son apport limité à ce déclenchement. Il tend ainsi à n'être que le premier maillon d'une chaîne organisationnelle dominée par les webconseillers. Il apparaît en effet que si les CM occupent une place décisive dans le processus de réception des questions des internautes, en leur qualité d'animateurs « historiques » des espaces de marque sur Facebook et Twitter, leur suprématie en matière d'administration de ces espaces tend à être contestée au sein des grandes entreprises de services, en raison de l'importance et de la nature du flux de messages à traiter.

Dès la fin de l'année 2011, un livre blanc édité par deux grands cabinets conseil spécialisés dans l'économie numérique, Publicis Consultants Net Intelligenz et Atos Consulting, remet en cause le caractère incontournable des CM en matière de relation client en ligne. Intitulé « Le Social CRM : vers la relation client augmentée », ce document attire l'attention sur la transversalité de la démarche, en soulignant le fait qu'elle dépasse les seuls enjeux de communication habituellement associés aux médias sociaux²³⁸. L'étude propose notamment de « rétablir la vérité » sur quatre « mythes » entourant le Social CRM, soit le fait qu'il n'est « pas là pour durer », qu'il se limite aux grandes plateformes du web social, qu'il « s'arrête au service client » et qu'il « peut être confié seulement au community manager ». Affirmant que la démarche doit démarrer sur le site *corporate* de l'entreprise, pour se déployer ensuite sur les plateformes « où sont réunis l'essentiel des clients de la marque », elle stipule, sous forme de mots-clés plutôt que de texte rédigé, qu'elle « impacte toutes les fonctions de

²³⁸ On retrouve dans sa préface le credo du *Cluetrain Manifesto* : « Les marchés sont des conversations » (Levine *et al.*, 1999), et les principes du CRM selon P. Greenberg (2009). De plus, les noms de C. Deniaud et F. Cavazza sont cités parmi les dix experts remerciés pour leur contribution. Source : <http://fr.slideshare.net/netintelligenz/livre-blanc-le-social-crm-vers-la-relation-client-augmente>

l'entreprise », à commencer par le marketing, les ventes et le service client, et préconise de conduire une « analyse de la maturité de l'organisation afin de déterminer la composition et la formation des équipes » nécessaires. Elle invite enfin les entreprises à étudier les « transformations métiers que va engendrer le Social CRM » en termes de créations de postes. Cette étude contribue à l'idée selon laquelle la fonction de community management, lorsqu'elle consiste – comme c'est majoritairement le cas – à publier du contenu de marque et à répondre aux commentaires des internautes, ne peut prétendre traiter des requêtes de clients. De fait, le rôle des CM dans le processus de Social CRM est couramment réduit à une activité d'accueil, consistant à assurer réception des messages pour les rediriger aussitôt vers les salariés les mieux à même d'en assurer le traitement. Dans les termes du responsable du *Social Media Planning* d'un opérateur télécoms, en charge de la coordination des plateformes numériques :

« Le community manager a un rôle de... comment appeler ça ? ... de gare de triage, en disant "Voilà, ça, ça se passe là, ça ici." Et c'est pas automatisé, c'est fait au fil de l'eau. »

Le passage en messagerie privée, presque systématiquement exigé par les CM en vertu de l'enjeu de confidentialité des données des clients, sous-tend précisément la dimension technique de la majorité des demandes à traiter, laquelle ne relève pas de leur domaine d'intervention.

« Sur le web social on est plus dans un rôle d'intermédiaire que d'apporteur de réponse, parce que nous [au service *Social Media*] on n'a pas accès aux dossiers des clients. L'assurance, c'est des dossiers très complexes, très délicats, très *touchy*, qui peuvent toucher à du sinistre, du dommage corporel, donc on peut pas traiter ça comme ça. On a aussi souvent affaire à des données confidentielles, qu'on peut pas traiter sur Facebook. (...) Nous on est là pour écouter, prendre la demande en charge et renvoyer vers la bonne personne. Donc on a établi tous les circuits pour que ces demandes soient traitées rapidement. »
(Romuald, assurances ABC)

Le développement du Social CRM, caractérisé par une inflexion dans l'usage des plateformes numériques conversationnelles, engendre ainsi une transformation notable au sein des organisations, en particulier en termes de formation du personnel nécessaire à la prise en charge des innombrables messages dont elles sont la cible. Soucieuses d'améliorer le délai et la qualité du traitement des demandes de leurs clients, nombre d'entreprises procèdent depuis quelques années à une « montée en compétence » de téléconseillers ordinairement rattachés aux plateaux téléphoniques, dont une partie de l'activité se déporte sur les médias sociaux,

afin d'assurer le suivi du client sur toute la durée du traitement de sa demande par l'organisation.

« Tous ceux qui râlent [en ligne], on les oriente vers les espaces dédiés à la gestion de l'assistance. Et depuis peu, on fait aussi remonter des interventions de webconseillers directement sur les pages [Facebook], ce qui n'était pas notre stratégie initiale puisqu'on avait dédié un espace à l'assistance en-dehors du mur de notre page *corporate*. » (Responsable *Social Media Planning*, opérateur télécoms)

« Pour la France y a quelque chose comme 50 webconseillers qui ont des règles de prise de parole, des outils pour venir répondre et suivre le dossier, s'assigner les tâches entre eux et suivre le dossier de chaque client. » (Responsable *Social Media Marketing*, opérateur télécoms)

En ce qui concerne la constitution des équipes de webconseillers, les responsables hiérarchiques insistent sur le volontariat de la démarche, affirmant procéder par formation et spécialisation de conseillers préalablement engagés dans des formes de médiation plus traditionnelles. Le communiqué de presse de Bouygues Telecom annonçant l'arrivée des *Woobees*, en 2011, spécifie qu'ils sont « des collaborateurs volontaires, passionnés par la vie numérique, qui répondent aux questions des utilisateurs, clients ou non ». Le chef de projet réseaux sociaux de la compagnie d'assurances ABC tient un propos très similaire :

« On a demandé aux conseillers qui s'occupaient déjà du *mail* ou du téléphone, qui aurait un intérêt à aller sur les réseaux sociaux. C'est une démarche spécifique, d'aller répondre en un *tweet* à une question d'assurance, donc y a eu des formations pour ça, des gens se sont portés volontaires et on les a formés. (...) Ça n'a été imposé à personne. Pour l'instant on n'est pas sur des flux énormes non plus, donc ça se gère très bien avec une équipe de 8 à 10 personnes. C'est pas des gens qui font ça à temps plein. C'est venu enrichir leurs compétences, ils continuent à faire du *mail*, du téléphone comme avant, et une à deux heures par jour ils les passent sur les réseaux sociaux et ils traitent les demandes. »

3.2. Le rôle d'intermédiation menacé du *community manager*

La complémentarité entre CM et webconseillers semble être devenue la norme sur de nombreux espaces numériques d'entreprises de services, les premiers répondant prioritairement aux messages sans lien direct avec le statut de client, tandis que les seconds, généralement bien plus nombreux, interviennent lorsque la requête concerne une offre dont l'internaute est ou souhaite devenir client²³⁹. Le rôle dévolu au *community management* trace

²³⁹ La Poste offre un bon exemple de cette division du travail, et de la place qu'y occupent les webconseillers. Dans un article du *Monde* paru en septembre 2013, le directeur médias sociaux du groupe explique que « le *community management* est assuré par deux personnes », tandis que la relation client est confiée à « une équipe de spécialistes que nous avons formés aux médias sociaux et qui répondent aujourd'hui aux sollicitations sur

dorénavant une frontière assez nette à son implication dans la gestion de la relation client, questionnant les *process* des organisations en matière d'opérationnalisation d'un service après-vente sur les plateformes du web social.

« Est-ce que le service après-vente concerne le CM ? C'est une question importante. Nous, ce qu'on a fait, pour le coup, c'est que les webconseillers, donc les gens qui aident normalement ceux qui s'expriment sur les forums et le *chat*, on leur a fait prendre la main sur Facebook et Twitter pour aider les CM, parce que c'est quand même une expertise hyper particulière de prendre en charge un dossier client pour aider quelqu'un sur une facture, par exemple. C'est pas un travail classique de community management. » (*Social Media Manager*, opérateur télécoms, octobre 2014)

Dans la plupart des entreprises, la division du travail entre CM et webconseillers est explicitement opérée en fonction de la nature de l'interaction, et parfois inscrite dans la signature du salarié répondant. C'est le cas, par exemple, de la page Facebook de l'opérateur SFR, où tout commentaire relatif à une publication de l'entreprise fait l'objet d'une réponse par l'un des CM, tandis que les commentaires liés à un problème technique sont immédiatement pris en charge par un membre de la « Web Team ». Il arrive fréquemment que se côtoient, sous une même publication, des réponses d'un CM (signés du prénom et de la mention « Community Manager ») et d'un webconseiller (signés du prénom et de la mention « Web Team SFR »). La tonalité des deux catégories de message varie conséquemment, les réponses de CM étant notablement plus « légères », visant à établir une complicité avec l'internaute qui s'exprime en tant que « fan », que celles de webconseiller, qui proposent de l'aide en invitant l'internaute, considéré en sa qualité de client, à exposer les détails de sa requête par un message privé. Le cas de cette page est d'autant plus fascinant que l'on y voit régulièrement apparaître des situations où un CM, pris à partie par un client, s'autorise à justifier la division du travail en indiquant que le SAV ne relève pas de son « métier » [Fig. 29], établissant ainsi une distinction de principe entre la relation aux fans et celle aux clients.

Facebook et Twitter. » Source : « Comment les entreprises essaient de reprendre la main sur les réseaux sociaux » (30 septembre 2013), URL = http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/09/30/comment-les-entreprises-essaient-de-reprendre-la-main-sur-les-reseaux-sociaux_3484467_3234.html

Figure 29 : Réponse d'une CM de SFR à la plainte d'un client, sous une publication demandant aux fans de citer leur application mobile favorite



Source : Page Facebook institutionnelle SFR (mai 2015)

Il est remarquable, dans cet échange, que la CM se *justifie* mais ne formule aucune demande d'*excuse*²⁴⁰ au nom de l'entreprise pour le désagrément évoqué par le client (elle ne se dit « désolée » que pour spécifier aussitôt, au moyen de la conjonction « mais », les limites de son « métier »). Cet exemple souligne bien la dimension d'épreuve que prend la relation client qui s'immisce dans le quotidien des CM du secteur des services, en éclairant la spécificité que nombre d'entre eux attribuent à leur action, tournée vers l'*entertainment* des fans davantage que vers la réparation de troubles subis par les clients. Or, en déléguant de la sorte à d'autres professionnels les compétences *techniques* et *contractuelles* nécessaires au traitement des requêtes des clients, pour ancrer sa propre professionnalité sur des compétences davantage

²⁴⁰ Se justifier, note I. Joseph, « c'est accepter la responsabilité de l'acte que l'on vient de commettre tout en refusant l'évaluation péjorative qui en est faite. » (Joseph, 1998 : 109). Il ajoute, en référence à Boltanski et Thévenot (1991), que « l'impératif de la justification est à la fois une exigence des situations en tant qu'elles confrontent un acteur et un public, et un impératif pragmatique qui nous impose de limiter les dégâts que nous venons de provoquer dans nos relations. » (*ibid.* : 110).

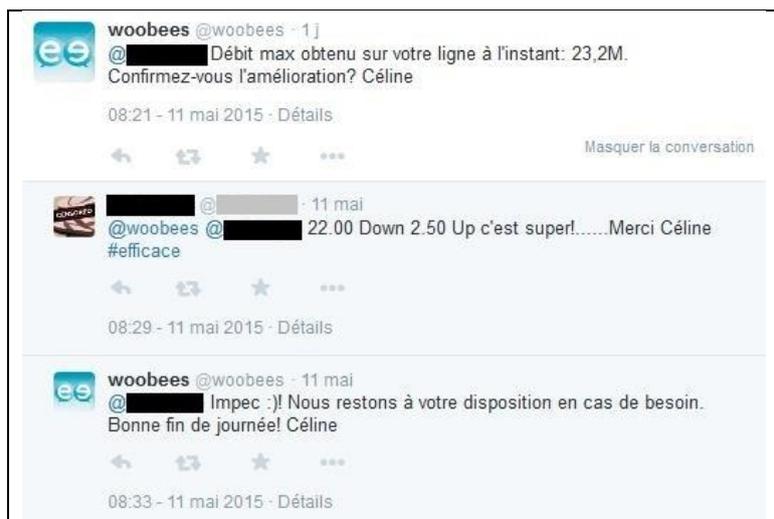
civiles ou *rituelles* (Goffman, 1968), pleinement congruentes avec l'idéal d'une construction « humaine » et « familière » de la rencontre entre le client-en-tant-que-fan et l'organisation représentée, cette CM menace directement l'apport de sa fonction à l'entreprise.

En tout état de cause, la professionnalisation des webconseillers réduit de manière tangible la marge de manœuvre des CM, dont le domaine d'intervention s'amenuise même sur les espaces institutionnels. Les *Woobees* de Bouygues Telecom fournissent un excellent exemple de cette « prise de pouvoir » des conseillers numériques, puisqu'ils administrent désormais la quasi-intégralité des canaux numériques de l'entreprise, où ils assurent l'entièreté du suivi du client, de la réception de sa demande à l'envoi d'un questionnaire de satisfaction au terme de la résolution du problème, y compris en matière d'assistance technique [Fig. 30]²⁴¹.

Figure 30 : Prise en charge d'un problème d'ordre technique par un Woobee



²⁴¹ Le compte Twitter dédié aux *Woobees*, d'où est tirée cette capture d'écran, est inactif depuis la fin du mois de septembre 2015. Ceux-ci interviennent désormais directement sur le compte unique @bouyguetelecom.



Source : Compte Twitter Woobees Bouygues Telecom (mai 2015)

Cet élargissement du périmètre d'intervention des webconseillers fait bien peser une menace sur l'activité d'intermédiation des CM. La spécialisation en cours en matière de Social CRM, qui voit arriver sur Facebook et Twitter des salariés capables de gérer à distance et en temps réel tout le spectre des opérations technico-commerciales, soulève directement la question de la limite des compétences de la fonction de community management, et le devenir de cet intitulé.

« C'est pas évident de positionner le CM, parce qu'il est au carrefour du juridique, du commercial, du SAV, de l'image, du RH aussi, et il est en charge globalement de la réputation. Donc il est au milieu de tout ça. C'est un peu comme le *webmaster* des années 2000, qui faisait tout, le *design*, le contenu, la maintenance, etc. Alors est-ce que le CM aujourd'hui est un rédacteur, un modérateur, quelqu'un qui va développer la communauté, ou est-ce qu'il va répondre aux problématiques SAV ? Finalement est-ce que c'est un métier qui va vivre, en fait ? C'est la question qu'on se pose tous. Parce que dans le digital aujourd'hui y a plus de cent métiers, et dans le community management j'ai l'impression qu'on a déjà plus de dix métiers. C'est compliqué. » (*Online Marketing Coordinator*, banque)

Ce type de propos, qui tend à se généraliser dans le discours des responsables de la communication et du marketing des grandes entreprises, rejoint l'avis de nombreux CM expérimentés, qui estiment que dans le cas de la gestion de comptes expressément dévolus à la relation client, « on sort du community management, parce qu'on n'est plus du tout sur une personne au centre d'une communauté. (...) C'est aussi la limite du community management, c'est qu'on met tellement de choses dedans qu'il y a un moment où on peut le regarder par n'importe quel bout, mais c'est plus du tout le même métier. » (Flavien, RegionsJob).

Il semble d'ailleurs que la disparition progressive de l'intitulé de CM au profit de celui de webconseiller soit un processus entamé par certaines entreprises. Sur la page Facebook de la

compagnie d'assurances ABC, par exemple, le premier niveau de réponse était jusqu'alors presque systématiquement assuré par une CM qui redirigeait les clients vers un onglet SAV hébergé sur la page ou leur demandait leurs coordonnées en message privé afin de les mettre en contact avec un « expert » de l'entreprise. Mais depuis la fin du mois de janvier 2015, toutes les réponses aux commentaires – y compris à ceux dépourvus de dimension contractuelle – sont signées par un membre du service SAV. Le déplacement de l'activité des CM au sein des organisations rime manifestement avec un possible déclassement de leur rôle²⁴². Celui-ci est d'autant plus visible dans le cas de la démarche de gestion « communautarisée » de la relation client qui se développe dans certains secteurs.

3.3. Une nouvelle forme de communauté par la mise au travail des clients connectés

Face à la quantité de requêtes qui déferle chaque jour sur leurs divers points de contact numériques, et compte tenu de leur répétitivité (d'où procède également celle des réponses), un certain nombre d'entreprises, en particulier dans le domaine des télécoms, a initié une démarche d'allègement du travail des conseillers de clientèle par la délégation aux clients eux-mêmes d'une partie des tâches d'assistance, sur le modèle de la « communauté d'entraide » (Velkovska, 2015). La mobilisation de la figure collective est facilitée dans ce cas par la concentration des échanges sur un espace (relativement) fermé, intégrant dans son fonctionnement même les principes de la coopération et de la collaboration. Les offres de téléphonie mobile à bas prix telles que Sosh d'Orange et B&You de Bouygues Telecom, développées en 2011 en anticipation de l'arrivée de Free Mobile, sont les meilleurs exemples de cette démarche et des enjeux qui la sous-tendent. La création d'un site de type « forum », où les clients sont invités à poser toutes leurs questions et à y répondre entre eux, sous la supervision d'une poignée de conseillers chargés de valider les bonnes réponses, n'intervenant dans les échanges qu'en cas de difficulté persistante²⁴³, permet tout à la fois un allègement des autres points de contact et une réduction du coût de traitement des requêtes, ainsi qu'un contrôle accru de l'insatisfaction éventuelle des consommateurs. Dans l'entretien

²⁴² Les premières études consacrées au travail des webconseillers au sein de grandes entreprises de télécoms voient le jour (Benedetto-Meyer et Klein, 2015 ; Velkovska, 2015), et devraient permettre dans les années à venir de mieux cerner les conséquences de cette réorganisation de la relation client numérisée sur l'activité de community management, conséquences que je ne peux ici qu'esquisser.

²⁴³ Les interventions des conseillers dans ce type de « communauté d'entraide » constituent rarement des réponses directes aux questions des clients, mais plutôt des confirmations des réponses d'autres clients, ou des compléments à celles-ci.

qu'il m'a accordé, un responsable marketing de l'entreprise-mère de la marque Sosh insiste sur le fait que celle-ci est « intrinsèquement communautaire », les clients étant « largement sollicités » dans le choix de nouvelles options, et à ce titre « vraiment impliqués dans le marketing de l'offre »²⁴⁴.

Ce type de dispositif repose sur un mécanisme de *mise au travail du consommateur*, qui consiste à l'inciter à « déborder de son rôle pour prendre en charge des régulations d'ordre organisationnel » et contribuer au travail d'organisation du service dont il bénéficie (Dujarier, 2006). Parallèlement à la diminution du nombre de salariés, le travail du client est en effet explicitement encouragé par des formes de gratification (la plupart du temps symboliques).

« Pour Sosh, la base c'est qu'il y a plus de point de vente, plus de boutique, tout est en ligne. Et dans le service client c'est poussé à l'extrême, y a presque plus de conseillers, y en a une petite vingtaine je crois, et derrière tout se fait avec la communauté, par des mécanismes de *reward*. Ceux [parmi les clients] qui ont le plus aidé de gens deviennent "conseiller du mois", alors qu'en fait c'est un utilisateur lambda qui a juste rencontré les mêmes problèmes que vous sur son téléphone ou vis-à-vis de son forfait et qui maintenant peut vous renseigner. » (Brian, agence Saybuzz)

Le « forum communautaire » Sosh, qui compte plus de 375 000 membres au printemps 2015, dispose en effet d'un programme « Top contributeur », qui « récompense les membres les plus actifs de la communauté », notamment par des invitations à des événements organisés par l'entreprise. Sélectionnés par l'équipe administrative de la marque en fonction de la fréquence et de la pertinence de leurs interventions, les membres du forum sont ainsi classés automatiquement par l'entreprise selon leur degré de participation. La page d'accueil du site valorise également la collaboration, en affichant le nombre de contributions hebdomadaires des membres en termes d'idées déposées, d'astuces et solutions partagées, etc²⁴⁵. La mise en avant des meilleurs contributeurs de ce type d'espaces de marque contribue à les ériger en « consommateurs virtuoses » (Dujarier, 2008), dont le travail, encouragé par les arguments de la rapidité, de l'autonomie et de la relation humaine aux pairs, sert directement les intérêts de l'entreprise en permettant à ses salariés de s'en tenir à un travail (moins coûteux, au propre comme au figuré) de supervision et de valorisation du bon déroulement des échanges. Le tour de force de cette gestion « communautarisée » de la clientèle consiste à présenter la relation de service comme une relation d'entraide, inscrite dans une sociabilité non marchande. Ce

²⁴⁴ Dans une perspective comparable, de grandes entreprises d'informatique, de transport et de télécoms développent également des plateformes de co-innovation, sur lesquelles des internautes sont invités à déposer des idées et participer à des bêta-tests (Lelong et Gayoso, 2010 ; Gayoso, 2015).

²⁴⁵ Source : <http://communaute.sosh.fr/>

faisant, ce modèle de communauté apparaît clairement comme un *outil de gestion*, créé « artificiellement » par un opérateur commercial autour d'une offre de service, pour « apporter des solutions organisationnelles à des difficultés concrètes » (Benghozi, 2006 : 80). De fait, si la « communauté des fans » est largement performée par les métriques de Facebook, la « communauté des clients » l'est de manière analogue par l'activité des salariés²⁴⁶.

Plus encore que le Social CRM sur Twitter et Facebook, cette forme innovante de la relation de service confiée en grande partie aux clients eux-mêmes, met parfaitement en lumière le constat formulé par F. Cochoy en référence aux travaux de K. Polanyi (1983) : « Le “travail relationnel” qui se déploie sur le marché (...) vise bien, pour une large part, à réencastrer les relations marchandes dans un registre “maison”, à situer le rapport de clientèle dans un monde où les acteurs pensent leurs échanges en termes d'appartenance, de communauté, de réciprocité. » (Cochoy, 2002a : 8). Les démarches impliquant les clients dans la résolution en ligne de problèmes rencontrés par d'autres clients semblent d'ailleurs amenées à se multiplier, comme l'indique notamment l'apparition, sur le site de commandes de repas Déliclic, d'un module « Besoin d'aide ? » permettant de dialoguer en direct avec un « ambassadeur », au sujet duquel il est précisé que « les conseils que vous recevez sont donnés par des particuliers bénévoles, utilisateurs expérimentés du site ». Enfin, ces démarches contribuent d'autant plus à écarter la figure du CM que, d'une part, la concentration des activités sur un espace unique supprime la nécessité de la redirection des requêtes, et que, d'autre part, les compétences essentiellement contractuelles et techniques mises en œuvre sur ce type d'espace sont propres aux conseillers de clientèle. Il est significatif que la *Social Media Manager* de la marque Sosh distingue la relation client, concentrée sur le site sosh.fr et administrée par les clients et les conseillers, et la présence de la marque sur le web social, animée par deux personnes seulement, dont un CM « épaulé par une équipe de webconseillers qui assurent le service client »²⁴⁷.

²⁴⁶ J. Velkovska constate ainsi que les discours des webconseillers « font apparaître le “public” et la “communauté” comme étant de nature ambiguë et précaire », constituant des ressources « qui n'existent pas par elles-mêmes et nécessitent de la part des professionnels un travail pour être créées, établies, maintenues, animées, valorisées » (Velkovska, 2015).

²⁴⁷ Emarketinglicious.fr, « Cécile Pfeiffer / Sosh : Une présence sociale nécessite de s'adapter et d'affiner en permanence sa stratégie » (13 mai 2014), URL = <http://www.emarketinglicious.fr/social-media/cecile-pfeiffer-sosh-presence-sociale-necessite-adapter-affiner-strategie>

En somme, la particularité de la fonction de CM, tournée vers l'*entertainment* collectif sous les auspices du marketing expérientiel, signe aussi sa fragilité en matière de mobilisation des compétences nécessaires à la prestation de service – en particulier dans le cas, encore largement répandu à ce jour, de son externalisation en agence, creusant d'autant plus sa distance aux compétences organisationnelles permettant de faire appel aux compétences techniques d'autres salariés²⁴⁸. Si le Social CRM participe clairement de la tendance à faire de la prestation de service un « acte collectif » (Combes, 2002), il ne fait pas disparaître pour autant une division du travail qui restreint le territoire professionnel des CM.

CONCLUSION DU CHAPITRE

On observe clairement que lorsque les espaces numériques interactifs investis par les entreprises deviennent des supports de la gestion de la relation client, la contrainte des métriques se pose très différemment que dans le cas où ils s'adressent à une « communauté » de « fans » d'un produit ou d'un service. Ici ce n'est plus contre un algorithme contrariant que luttent les CM, en s'efforçant d'adapter les organisations à l'afflux de requêtes que leur accessibilité inédite suscite de la part des consommateurs de leurs services, mais contre la pression temporelle, d'une part, et la concurrence d'autres salariés mieux équipés en matière de prise en charge des clients, d'autre part.

Il ressort de ce tour d'horizon de pages Facebook et comptes Twitter d'entreprises de services que le développement de la relation client au moyen des plateformes du web social, couramment qualifiée de Social CRM, exerce une contrainte nouvelle sur l'activité de community management, qu'il fragilise en la déplaçant. Bien que la refonte de la relation avec les consommateurs par l'instauration de rapports plus souples et plus « authentiques » sur les médias sociaux soit une promesse inhérente à cette activité d'intermédiation, la rationalisation de l'interaction avec le marché voit l'émergence de nouvelles pratiques et catégories d'acteurs, qui tendent à remettre en cause la suprématie des CM. En prenant immédiatement en charge tous les types de requêtes des clients, les webconseillers achèvent de décloisonner la relation client, et contribuent directement de la sorte à limiter le rôle des CM à celui de « gare de triage ». Considérée avant tout comme une interface distinctement « humaine »

²⁴⁸ La mobilisation des divers types de compétences sur lesquelles repose la relation de service varie en effet en fonction de « la place du salarié dans l'organisation productive. » (Combes, 2002 : 15).

entre les clients et les ressources internes des organisations, parmi lesquelles (mais non exclusivement) le service client, la figure du CM s'est dessinée en premier lieu comme une modalité du marketing expérientiel, bien davantage que du marketing relationnel. Enrôlée dans une problématique plus large de gestion de l'expressivité de la clientèle et de contrôle de l'e-réputation, celle-ci ne trouve qu'imparfaitement sa place au sein de l'écologie de la relation client. À l'aune de la rationalisation professionnelle en cours se mesure également l'énervement de nombre de CM face à cette dimension de leur travail, qui de leur point de vue n'a « rien à voir » avec leur « métier », l'interaction y perdant son aspect collectif au bénéfice d'une tâche répétitive et potentiellement épuisante. L'activité de réception et de redirection de requêtes de clients est en effet particulièrement éloignée du modèle canonique de la gestion communautaire sur lequel a été édifié le community management de marque.

Au travers des canaux d'expression inédits que sont les médias sociaux, la parole des consommateurs a pris les traits d'une force d'action directe sur le marché, qui tend à remettre en question le monopole des entreprises sur la maîtrise des figures du client, c'est-à-dire sur leur définition de la « politique du marché » entendue comme la « gestion des relations avec la clientèle » (Cochoy, 2002a : 18). Soucieux de développer de nouvelles prises sur le marché sous sa forme numérique, certains prestataires de *Social Media Marketing* ont entrepris récemment de développer un discours alternatif au sujet du Social CRM, conçu dans les termes d'une démarche d'efficacité marchande. Ils prennent appui sur les mutations de Facebook et Twitter pour reconsidérer l'enjeu de la segmentation des clientèles, que le propos du marketing communautaire avait contribué à écarter pour un temps.

CHAPITRE 7. LA COMMUNICATION « SOCIALE » AVALEE PAR LE MARCHE

« En tant que tels, les médias sociaux ça sert strictement à rien. Il faut absolument les incorporer dans une stratégie plus globale, qui va inclure de la redirection de trafic, de la *newsletter*, de la relance, des choses comme ça. »
(Gilles, *digital account manager*, agence Avocado, mars 2014)

Nous avons observé tour à tour deux évolutions importantes dans la manière dont les annonceurs mobilisent Facebook et Twitter, qui découlent de facteurs technologiques et organisationnels et contribuent à transformer l'activité de community management. D'un côté, la plupart des annonceurs infléchissent leur utilisation de Facebook selon une « logique média », largement dictée par la mue algorithmique de la plateforme, qui les conduit à privilégier des critères d'audience pour évaluer leurs actions. De l'autre, en particulier dans le secteur des services, Facebook et Twitter deviennent des canaux de gestion de la relation client en raison de l'afflux de requêtes dont ils sont l'objet, entraînant une refonte des processus en matière de prise en charge de la clientèle. Toutefois, s'en tenir à cet apparent dualisme reviendrait à sous-estimer à la fois l'ampleur des changements entrepris par les grandes plateformes du web social dans leur relation aux annonceurs, et la complexité du phénomène dit de Social CRM. Il apparaît en effet, au prisme de la notion ambivalente de Social CRM, que la démarche *relationnelle* à long terme, non directement marchande, se voit de plus en plus fortement concurrencée par une démarche *transactionnelle* à court terme. Bien que ces deux types de relation au marché soient fréquemment opposés sur le plan théorique (Hetzl, 2004), ils sont intimement liés sous l'étiquette du *customer relationship management*, qui vise à enregistrer un maximum de données sur les clients afin de les segmenter en fonction de comportements et de préférences, pour leur adresser des offres ciblées (Benedetto-Meyer, 2011). Or, l'évolution du modèle d'affaires de Facebook et Twitter se caractérise précisément par la mise sur pied de nouveaux mécanismes et formats publicitaires, permettant un ciblage de plus en plus fin de leurs utilisateurs sur la base de la traçabilité de leurs actions. Se saisissant des possibilités ainsi ouvertes, une nouvelle catégorie d'acteurs fait son apparition sur le marché du *Social Media Marketing*, pour vendre aux annonceurs une conception du Social CRM articulée sur sa dimension commerciale. Ces acteurs tirent profit à la fois des changements opérés dans l'architecture algorithmique des plateformes, et du besoin de rentabilité des gros annonceurs au budget publicitaire élevé. Leur offre s'impose d'autant

mieux auprès des entreprises, qu'elle repose sur des métriques simples et peu coûteuses, produites en temps réel. Elle génère un conflit similaire à celui qui s'observe en matière de commercialisation des espaces publicitaires dans le secteur de la presse en ligne, entre deux conventions de qualité antagonistes issues respectivement du monde des médias et de celui du marketing direct, qui voit la seconde l'emporter sur la première (Ouakrat *et al.*, 2010).

En décrivant tour à tour les deux facettes du Social CRM, relationnelle et transactionnelle, qui coexistent aujourd'hui, je vais montrer que la seconde est l'objet d'une rationalisation technique qui provoque une asymétrie majeure dans les prises dont disposent les acteurs du *Social Media Marketing* pour mobiliser les plateformes du web social. Ce déséquilibre contribue à réduire davantage encore l'autonomie revendiquée par les professionnels du community management à l'égard du marché. Nous verrons que le concept de communauté, mais également le statut du fan, prennent une signification quasiment anecdotique à mesure que se redéfinissent les jeux de langage autour de l'expression « médias sociaux ». Il est indispensable de garder à l'esprit que le phénomène de diminution de la portée naturelle des publications sur Facebook (la « chute du *reach* »), qui s'accélère entre 2013 et 2014, constitue le pivot des évolutions décrites ici. Mon analyse continue de fait à porter principalement sur Facebook, qui reste à l'heure où j'écris ces lignes la plateforme sur laquelle se déploie l'essentiel des actions et des explications des acteurs rencontrés, et dont Twitter s'inspire largement pour proposer à son tour des solutions publicitaires innovantes.

1. « LES MEDIAS SOCIAUX NE SONT PAS UN CANAL DE VENTE »

Lors de son arrivée en France, le community management s'est établi sur une représentation, inspirée notamment de l'activité de modération des conversations sur les forums, selon laquelle les médias sociaux numériques sont voués à « cultiver » des relations entre les organisations et les internautes. Une conception que C. Deniaud résume en avril 2010 en stipulant que « dans *Social Media*, il y a certes “media” mais il y a surtout “social” et tout ce que ce terme implique implicitement. (...) Le community management, ce n'est pas de la communication, c'est de la relation. »²⁴⁹ Son collègue F. Cavazza insiste à son tour en juin

²⁴⁹ C. Deniaud, « Réflexions autour du community management et du rôle des agences... » (8 avril 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/04/08/reflexions-autour-du-community-management-et-du-role-des-agences-pourquoi-le-community-manager-doit-faire-partie-de-lentreprise/>

2010 sur le fait que les médias sociaux « servent à améliorer l'image de marque, à instaurer une relation de proximité avec les clients (...) mais pas à doper les ventes du mois »²⁵⁰. Dans cet ordre d'idées, la vente apparaît relativement éloignée de la démarche de Social CRM, dont les premiers promoteurs, tant aux États-Unis qu'en France, déclarent qu'elle consiste à « sortir du “push intrusif” pour passer à la “conversation explicative” », les entreprises ayant tout intérêt à « se positionner comme apporteur de solution, avec humilité, sans imposer de discours commercial »²⁵¹. Les praticiens du community management ont largement adopté ce propos, à l'image de Christian, responsable médias sociaux d'une infrastructure aéroportuaire, qui déclare n'avoir « jamais promis de vendre *via* les médias sociaux mais plutôt de créer de la valeur dans l'interaction ». Par sa focalisation sur la satisfaction des clients, cette facette du Social CRM se veut avant tout au service de la fidélisation d'un « capital clientèle » (Zarifian, 2002), conçu comme un ressort *indirect* de la performance économique²⁵².

1.1. C'est pour mieux te servir, mon client...

Contrairement aux bribes de dialogue observées dans les commentaires sur la plupart des pages Facebook de marque, les échanges avec les clients sont considérés par les acteurs du community management comme ayant une réelle valeur ajoutée pour l'organisation qui les mène. Le *Social Media Manager* du site de commandes de repas en ligne Déliclic affirme ainsi que les médias sociaux ne sont pas un canal de *vente*, mais d'*échange*, par lesquels « tu montres ton sérieux, ton professionnalisme, la qualité de ton service client (...), tu montres que tu es capable de résoudre des problèmes et d'apporter un suivi. » Ces éléments de définition renvoient à l'idée, lancée par le *Cluetrain Manifesto* (Levine *et al.*, 1999) et renforcée par le *Social Media Manifesto* (Solis, 2007), selon laquelle les conversations en ligne *sont* du marketing, en ce qu'elles permettent aux entreprises de connaître les attentes et les avis des consommateurs à leur sujet, et d'orienter leur attitude en engageant le dialogue.

²⁵⁰ F. Cavazza, « Investir sur les médias sociaux en 6 étapes » (22 juin 2010), *op. cit.*

²⁵¹ B. Duperrin, « Le Social CRM n'est pas tant une affaire de média que d'approche de la relation client » (21 février 2011), URL = <http://www.duperrin.com/2011/02/21/le-social-crm-nest-pas-tant-une-affaire-de-media-que-dapproche-de-la-relation-client/>

²⁵² L'idée d'une « gestion de la valeur client » en termes non exclusivement monétaires est familière du marketing relationnel : « Vouloir restreindre le client à sa seule dimension économique semble d'autant plus réducteur dans une démarche de marketing relationnel que la richesse de ce courant (...) réside justement dans sa capacité à avoir plus largement pris en compte le client comme acteur de plein exercice. Il ne faudrait donc pas tomber dans le piège dressé par une vision trop centrée sur la performance immédiate. » (Hetzl, 2004 : 84).

De ce point de vue, le Social CRM procure trois grands bénéfices aux entreprises. Premièrement, il permet de *rendre visible la satisfaction des clients* générée par les réponses des CM et webconseillers, à la fois auprès des autres consommateurs et de la hiérarchie de l'entreprise. Nombre de *Social Media Managers* soulignent l'importance de cette dimension de leur travail, qui consiste à démontrer à leurs supérieurs l'efficacité de la démarche relationnelle en matière de contentement des clients. Dans les termes de Romuald, responsable médias sociaux des assurances ABC : « On est vraiment sur un canal qui permet de générer de la satisfaction client, et c'est ça qu'on valorise à l'interne. » L'intérêt accordé aux remerciements publics des clients s'explique aussi par la difficulté à mesurer objectivement la satisfaction ressentie. Les petits questionnaires de satisfaction, envoyés par les webconseillers à la fin de quasiment chaque échange avec un client, répondent ainsi à un enjeu de rationalisation de l'activité par l'instauration d'une forme d'évaluation de son efficacité²⁵³. Deuxièmement, le développement de canaux interactifs dédiés à la captation de l'expression de la clientèle permet de *réaliser des économies* en désengorgeant les points de contact traditionnels. Cet élément est cependant difficile à évaluer également, car la prise en charge des requêtes des internautes ne fait dans la plupart des cas, à ce jour, l'objet d'aucune mesure chiffrée de performance²⁵⁴. Les plateformes du web social ne fournissent quant à elles aucun indicateur permettant d'évaluer la félicité des échanges entre clients et salariés. Les professionnels cherchent alors des équivalences en matière de coût-horaire pour souligner les économies réalisées par le gain de réactivité.

« Rapportez le temps passé sur Twitter au temps passé sur un SAV classique, c'est-à-dire les opératrices et opérateurs téléphoniques, et ce que ça vous coûte par appel *versus* ce que ça vous coûte en *tweets*. Là, vous verrez la différence entre une activité réalisée par un CM et une activité réalisée par une équipe de *hotlineurs*, de standardistes qui vont gérer votre service conso. » (Gilles, agence Avocado)

L'argument-clé consiste ainsi à considérer qu'une équipe de standardistes sur un plateau téléphonique coûte nécessairement plus cher qu'une équipe de CM ou de webconseillers, dans la mesure où ces derniers, en mobilisant des formats de communication moins onéreux, et en traitant plus rapidement les problèmes des clients, sont forcément moins nombreux pour une charge de travail équivalente. La rapidité de la prise en charge peut effectivement être une

²⁵³ La relation client sur le web social appartient à ces activités de service pour lesquelles « la "satisfaction du consommateur", c'est-à-dire l'effet produit par le service sur son bénéficiaire, est impossible à mesurer par un contrôle hiérarchique classique : le contrôle va alors s'exercer *via* le consommateur, qui, lui, est immergé dans l'interaction. » (Dujarier, 2006 : 71).

²⁵⁴ Dans la mesure où le travail des webconseillers est une activité émergente dont le cadrage gestionnaire est encore peu institué, la qualité de la réponse fournie et l'image de marque « produite » par les salariés au cours de leur interaction avec les clients, semblent être pour l'heure les seuls indicateurs d'évaluation de leur prestation.

source de réduction de coûts, dès lors qu'un conseiller de clientèle est en mesure d'agir seul, immédiatement, sur l'ensemble des dimensions d'un dossier sans avoir à solliciter d'autres salariés, comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Troisièmement, enfin, l'expressivité des clients fournit aux entreprises la possibilité d'*identifier, gratuitement et en temps réel, des dysfonctionnements* que leurs propres *process* en la matière n'auraient pas forcément permis de découvrir aussi rapidement.

« Le *Social Media* nous permet aussi de récupérer les *feedbacks* des clients, de créer des écouteurs et des alertes sur les réseaux sociaux, pour pouvoir du coup remonter de l'information en temps réel. Ça s'est avéré assez efficace, puisque ça nous permet de corriger des *bugs* qu'on n'avait pas vus, de réajuster des fonctionnalités ou des parties de nos produits, de nos applications, de nos sites, etc. Ça permet aussi beaucoup de limiter les retours auprès des *call centers*. » (Responsable *Social Media Marketing*, opérateur télécoms)

Cet argument-ci consiste à valoriser un travail effectué par les clients en faveur de l'entreprise, de façon spontanée et souvent involontaire. La « remontée d'informations » opérée à partir des commentaires critiques émis par les consommateurs est perçue comme ayant d'autant plus de poids qu'elle provient de l'expérience directe des utilisateurs des produits. La valorisation de ce qui apparaît comme une externalité positive du mécontentement exprimé en ligne, contribue à forger une représentation des « clients râleurs » en termes de « réservoir de marketing naturel », selon l'expression d'un article du *Monde* consacré en mai 2015 au phénomène des plaintes sur les comptes Twitter des entreprises, qui permettraient en définitive de « mieux s'adapter au marché »²⁵⁵.

La possibilité d'une telle mise à profit des échanges numériques nécessite toutefois l'établissement d'une correspondance organisationnelle et technique entre le community management et le service client, en d'autres termes une intégration de la particule « sociale » du CRM dans les dispositifs de CRM existants, afin de garantir l'identification et le suivi du client à travers les divers canaux qu'il mobilise au cours de sa relation avec l'entreprise. Ainsi que le fait remarquer le *Social Media Manager* de Déliclic, « si la personne qui te sollicite a un compte sur Twitter et qu'elle appelle la *hotline* en disant "Oui je viens de voir avec vous sur Twitter..." et que la *hotline* n'a aucune idée de cet échange, tu passes pour un guignol et ton entreprise aussi. »

²⁵⁵ *Le Monde*, « Le "râleur power" déferle sur Twitter » (22 mai 2015), URL = http://www.lemonde.fr/m-boulot-reseau/article/2015/05/22/les-raleurs-prennent-le-pouvoir_4638305_4498015.html

Sur le plan technique, le suivi de la « trajectoire » du client suppose la constitution d'une base de données complète, qui contienne toutes les informations à son sujet. C'est sur ce point précis qu'émerge une difficulté majeure, puisque les données du web social n'appartiennent pas aux entreprises, mais aux plateformes qui hébergent leur activité. Si les technologies de l'information et de la communication sont porteuses depuis longtemps de l'ambition d'« allier l'approche globale des marchés à la personnalisation des relations » par la production de connaissances sur les clients (Mallard, 2002), une plateforme telle que Facebook introduit une complexité nouvelle, due au fait qu'elle n'est pas née de la volonté des organisations qui en font usage, et que les informations détaillées au sujet des fans que ces dernières y ont accumulés ne leur sont pas directement accessibles. Les entreprises se voient dès lors forcées de mobiliser des outils permettant de récolter des connaissances sur leurs fans, afin de les faire correspondre à celles qu'elles possèdent sur leurs clients.

1.2. Le fan, un client en puissance ?

Au-delà de l'enjeu de l'amélioration de l'image de marque, une large part des annonceurs présents sur Facebook poursuit de fait un objectif commercial de « transformation » des fans en clients. « Derrière leur com', il faut arrêter de se leurrer, les gens veulent vendre », martèle Jacky, dirigeant du cabinet conseil Digitrans, en affirmant que « si Oasis est si souvent cité en exemple dans le *Social Media*, c'est aussi parce que leur com' a un impact direct sur leur chiffre de ventes ». De nombreux professionnels du marketing numérique opèrent ainsi une inférence selon laquelle un fan serait un client particulièrement intéressé par l'actualité de la marque, dont la mention *like* dénote précisément son comportement de « super-consommateur » de ses produits²⁵⁶. Ce lien de causalité est néanmoins très contesté, et les innombrables enquêtes réalisées à ce sujet se contredisent régulièrement. La 3^e vague du *Baromètre annuel des réseaux sociaux* mené par Médiamétrie, stipule ainsi en juin 2013 que « près d'un *liker* ou *follower* sur cinq consomme davantage les produits de la marque depuis qu'il est informé de son actualité. »²⁵⁷ À l'inverse, une enquête de l'institut TNS réfute en

²⁵⁶ L'étude « Facebook Zero » de social@Ogilvy (mars 2014) mentionne une étude du cabinet d'études américain ComScore datée de juin 2012, selon laquelle les fans ont une probabilité supérieure de consommer les produits des marques qu'ils suivent, pour en déduire qu'ils sont plus « précieux » (*valuable*) à ce titre que le « consommateur moyen » (*average consumer*).

²⁵⁷ Médiamétrie, « Communiqué. Baromètre annuel des réseaux sociaux – 3^{ème} vague » (24 juin 2013), URL = <http://docslide.fr/documents/mediametrie-barometre-annuel-des-reseaux-sociaux-3eme-vague-240613.html>

décembre 2013 toute connexion entre *like* et achat²⁵⁸. Il convient également de noter que ces études portent essentiellement sur des marques de grande consommation (vêtements, cosmétiques, alimentaire, etc.), qui sont les plus « suivies » sur Facebook, en raison notamment des nombreuses offres de réduction qu'elles y diffusent.

Pour la plupart des annonceurs, le statut des fans demeure obscur, et la question de savoir s'ils correspondent à des clients est largement irrésolue. J'ai eu l'occasion de montrer des cas, comme celui de la page de Locutas animée par Thibaut (*cf.* Chapitre 5), où il apparaît même quasi certain que les fans n'ont aucune relation avec la clientèle de l'entreprise. Le secteur du luxe est également emblématique du fossé qui sépare l'expression enthousiasmée des nombreux fans et *followers*, et l'acte d'achat de la clientèle aisée à laquelle sont réservés les produits, présentés dans les boutiques des grands boulevards. Le *Digital Marketing Officer* d'une marque de maroquinerie, dont la page Facebook est « aimée » par plus de deux millions de personnes, relève avec amusement ce hiatus :

« Est-ce que nos fans sont nos clients ? Sûrement pas tous (Rire). Dans tous les cas ils participent au rayonnement de la marque. Et c'est nos clients de demain, d'après-demain, qui sait... L'objectif qu'on s'est donné en quelque sorte avec les réseaux sociaux c'est de rendre la marque plus humaine, plus accessible. »

Si certains responsables marketing de produits de grande consommation affirment voir un rapport direct entre leurs actions de communication sur Facebook et Twitter et leur chiffre de vente, à l'exemple de celui d'Orangina Schweppes, cité par *France Info* en avril 2014, qui considère que l'enthousiasme des fans et *followers* « se transforme après en volumétrie dans les magasins »²⁵⁹, les CM expriment dans l'ensemble un avis nettement plus pessimiste, estimant que le web social ne « convertit » que fort peu les internautes en clients, à plus forte raison depuis que le *reach* dégringole. « Trois ans après l'explosion du *Social Marketing* en France la désillusion est à la hauteur des espérances suscitées », écrit un CM sur le blog My Community Manager en mars 2014, en demandant « où sont passées les promesses du “*earn media*” qui était censé créer une nouvelle relation entre les marques et les consommateurs »,

²⁵⁸ TNS, « Fans Facebook : quelle valeur pour les marques ? » (18 décembre 2013), URL = <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/fans-facebook-quelle-valeur-pour-les-marques#2>

²⁵⁹ *France Info*, « Réseaux sociaux : comment les marques nous parlent » (24 avril 2014), URL = www.franceinfo.fr/emission/le-plus-france-info/2013-2014/reseaux-sociaux-comment-les-marques-nous-parlent-04-24-2014-08-45

et en s'interrogeant sur l'utilité d'une plateforme dont l'algorithme masque l'essentiel des publications des pages²⁶⁰.

Au lendemain de la publication de l'étude « Facebook Zero » par social@Ogilvy, la grande question qui circule dans le milieu du *Social Media Marketing* est en effet celle-ci : Vaut-il encore la peine d'investir dans le « recrutement » de fans dont on ne saura à peu près rien, à commencer par leur statut de client ? Du point de vue des CM et *Social Media Managers*, il apparaît nettement plus pertinent d'essayer d'identifier, parmi les fans acquis, ceux qui ont une « valeur », cette fois au sens économique du terme, pour l'entreprise. À la question « Comment transformer mes fans en clients ? », l'obscurité imposée par les pages Facebook à leurs administrateurs ajoute cette seconde interrogation : « Lesquels parmi mes fans sont *déjà* mes clients ? »

1.3. L'impératif de l'inscription des fans dans une base de données

La démarche consistant à « faire le tri » parmi le public d'une page Facebook nécessite dans un premier temps de trouver des moyens de qualifier les fans, pour ensuite intégrer les informations les concernant dans la base de données « globale » de l'entreprise, afin de disposer d'une connaissance exploitable et de modalités de contact. Dans l'optique de cette qualification des fans, le dispositif *attracteur* de la page Facebook, qui consiste à « entreprendre des actions pour attirer/détourner » les internautes « par le déploiement de séductions », se voit adjoindre un dispositif *capteur* qui vise quant à lui à mieux les comprendre par le recueil d'information à leur sujet (Cochoy, 2004 : 32 *sqq.*)²⁶¹. Le plus couramment employé parmi ces dispositifs capteurs n'est autre que l'application de jeu-concours, qui offre un accès privilégié aux données des participants. La participation à ce type d'application sur Facebook implique en effet de communiquer à l'organisateur un certain nombre d'informations personnelles, telles que l'âge, la localisation géographique et l'adresse électronique, par le biais d'un formulaire à remplir ou, plus couramment, en cochant une case autorisant la consultation de ses données d'utilisateur. Une directrice d'agence emploie la

²⁶⁰ J. Wainstain, « Réseaux sociaux : la grande désillusion ? » (13 mars 2014), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/reseaux-sociaux-la-grande-desillusion/>

²⁶¹ Pour caractériser et différencier ces deux catégories de dispositifs, Cochoy mobilise dans le premier cas la figure métaphorique des sirènes de l'*Odyssée* d'Homère, qui cherchent à détourner Ulysse de son chemin, et dans le second cas celle du loup du conte du *Petit chaperon rouge*, qui s'efforce d'anticiper la trajectoire de la fillette et d'obtenir de sa part suffisamment d'information pour pouvoir mener à bien son sinistre dessein.

notion d'« enbasement » des fans pour décrire cette démarche de transfert des internautes dans un registre contrôlé par l'entreprise :

« C'est une vraie difficulté de comprendre qui sont les fans, on n'a pas beaucoup d'infos sur eux. Donc l'enjeu c'est de pouvoir les "enbaser" à un moment donné et les transformer sur des supports de marque pour les connaître un peu mieux. Pour qualifier cette audience il faut justement passer les fans, *via* des jeux-concours ou autre, en base clients, en créant des champs à renseigner quand on veut participer. (...) Parce que si Facebook ferme t'as tout perdu, puisque t'es pas propriétaire de la base de données, t'as pas les contacts de tes fans. » (Edwige, agence Pawpaw)

Cet enjeu est devenu crucial pour les entreprises afin d'avoir prise sur leur marché dans sa forme numérique, et d'éviter une trop forte dépendance aux formats de publication payants de Facebook pour s'adresser à leurs clients potentiels. On comprend mieux, à la lumière de cet effort d'« enbasement », pourquoi l'attracteur qu'est le jeu-concours continue à être massivement employé, alors même que les CM déplorent ses effets pervers sur le taux d'engagement. L'accès aux données personnelles des participants, et l'obtention de leur adresse électronique, permettent en effet de distinguer parmi eux des fractions de consommateurs, et de leurs envoyer des messages ciblés par différents canaux. Ce sont ces éléments qui intéressent en premier lieu l'entreprise organisatrice d'un jeu-concours, ainsi que le mentionne sans ambages le directeur d'une agence de marketing interrogé par le magazine en ligne *Slate* en juillet 2015 :

« Souvent, organiser un jeu est un prétexte pour récupérer des informations personnelles sur leurs utilisateurs. Le besoin principal des marques est de récupérer des données pour alimenter leur base CRM et faire ensuite des campagnes de marketing direct – *mailing*, SMS ou autre. »²⁶²

La notion de marketing direct, qui consiste à adresser à une cible (plus ou moins précise) un message incitatif afin d'obtenir une réaction immédiate et mesurable²⁶³, prend ici une importance centrale en ce qu'elle contribue, comme le montrera la seconde partie du chapitre, à transformer profondément l'utilisation des plateformes du web social par les annonceurs. Cet usage du jeu-concours, qui revient à traiter les médias sociaux comme des moyens de récupérer les données de leurs utilisateurs à des fins ouvertement commerciales, suscite des réactions désenchantées de la part de nombre de CM, qui voient leur idéal d'animation

²⁶² *Slate.fr*, « "Concouristes" : plongée dans la communauté des dingues de concours en ligne » (10 juillet 2015), URL = <http://www.slate.fr/story/104049/concouristes-concours-en-ligne>

²⁶³ Le marketing direct prend des formes diverses, telles que le *couponing* (une technique de promotion des ventes basée sur l'utilisation de coupons de réduction ou de remboursement partiel suite à l'achat d'un produit), les ventes à prix réduit de courte durée (ventes *flash*), l'appel téléphonique (*phoning*) ou l'envoi d'un courrier électronique (*mailing*).

communautaire s'effriter toujours davantage au profit d'une logique de performance marchande à court terme.

« Comment tu fais pour avoir une base de données *via* Facebook ? Eh ben tu fais des jeux-concours (Rire). C'est vrai, c'est ce que font toutes les marques. C'est ce qui te permet de qualifier un peu ta base. (...) Tu sais qu'il y a [sur ta page] 45 % de femmes, tu sais qu'il y en a tant entre 18 et 25 ans, mais tu sais pas qui sont ces fans. Donc tu fais des jeux-concours où tu peux choper des adresses *mail*, des noms, des villes, et après tu *shootes* des *newsletters*. (...) Bon, ben c'est du CRM basique, c'est du marketing encore, hein. Tu cibles tes offres en fonction de ton audience, et voilà. » (Djivan, CM *freelance*, mars 2014)

Afin d'identifier plus précisément encore les internautes correspondant à leurs « cibles », à la fois parmi leurs fans et *followers*, les utilisateurs de leurs applications de jeu, et plus généralement les interlocuteurs sans « attachement » tangible à leurs espaces numériques, de nombreuses entreprises ont entamé récemment une démarche complexe de recoupement des informations issues du web social et de leur base de données clients.

1.4. Le défi contemporain du CRM « total »

La mise sur pied de « dispositifs de partage de l'information instantanée sur le client », accessibles à « tous les acteurs en contact avec le consommateur » est l'un des objectifs majeurs du marketing relationnel (Hetzl, 2004 : 86-87). Or, la constitution de tels dispositifs, dès lors qu'elle inclut les données numériques, implique une « réflexion *big data* », selon les termes de la *Social Media Manager* d'un opérateur télécoms, qui permette l'élaboration d'une base de données « partagée entre le marketing, le service client, et tous les autres départements pour savoir toute la vie de la personne avec qui on interagit, c'est-à-dire toute sa relation avec nous, aussi bien digitale qu'en boutique ou au téléphone ». Pour les grandes entreprises, faire coïncider les informations éparpillées sur les plateformes du web social avec celles contenues dans leur gigantesque base de données, constitue un défi technique considérable, dont dépend pourtant l'établissement d'un CRM offrant une « vision d'ensemble » sur chaque client. La manière dont le responsable du *Social Media Marketing* d'un opérateur télécoms, chargé de la définition de la stratégie médias sociaux, présente ce nouveau défi, en avril 2014, permet de prendre la mesure de ses enjeux :

« Le truc c'est que le dossier *online* du client n'est pas complètement fusionné aujourd'hui avec les infos du *call center*, donc la fiche véritable du client. Les webconseillers travaillent avec une fiche dédiée aux réseaux sociaux. C'est un grand *challenge* pour nous, et pour de nombreux annonceurs, de réussir à

pleinement intégrer les canaux Facebook, Twitter et autre avec nos bases de données clients, qu'on utilise par ailleurs *via* d'autres canaux. (...) Y a des projets en cours, confidentiels, et y a déjà des choses qui sont en ligne. On a notamment une application sur Facebook, dont la proposition est de dire en gros "Vous vous connectez, donc vous allez nous donner du coup l'autorisation de l'accès à vos données sociales qu'on va pouvoir regarder, et en échange on va vous fournir un contenu qui est personnalisé." (...) C'est une nouvelle approche pour nous, de réussir à construire cette base sociale, d'avoir suffisamment de contacts, et plus seulement avec des fans qui sont sur une page et qu'on peut pas comprendre véritablement parce que Facebook ne l'autorise pas, ne fournit pas les éléments essentiels. Donc on va passer par une application pour avoir des informations à propos de nos clients et *prospects*, et avoir un lien direct avec eux. On peut leur envoyer par exemple des notifications, mais on peut faire aussi du *retargeting* et diminuer une partie de nos investissements publicitaires sur Facebook. »

À l'objectif de la constitution d'une base de données qualifiée s'ajoute ainsi celui de la rationalisation de l'achat média sur Facebook. L'obtention d'adresses électroniques permet d'une part de contacter des individus en dehors de la plateforme, et la connaissance acquise au sujet des utilisateurs d'une application ouvre d'autre part la possibilité d'adresser à ceux-ci, sur Facebook, des contenus promotionnels ciblés. Car il ne s'agit plus tant de parler à des fans inconnus, que de toucher des utilisateurs que la consultation de leurs données personnelles va inscrire dans un segment de clientèle correspondant à la cible d'une offre spécifique. Au fil de cette réflexion stratégique, les médias sociaux changent sensiblement de statut. D'abord utilisés comme un moyen d'accroître l'audience du discours des annonceurs, ils deviennent également des outils de connaissance et de maîtrise du marché. Le *marketer* cité ci-dessus distingue ainsi un « axe horizontal » sur lequel il s'agit de « transformer les *prospects* en clients », en les informant au sujet des offres au moyen de publications sponsorisées, et un « axe vertical » où fidéliser ces clients en « clients + », en répondant à leurs besoins en matière de service. Ce propos résume bien l'ambivalence constante qui caractérise l'appréhension des médias sociaux par les annonceurs, à la fois médias, où l'on procède à de l'achat d'espace pour attirer à soi, transformer et qualifier des *prospects*, et espace conversationnel, qualifié de communautaire, où l'on « rend service » aux clients acquis, qu'il s'agit de retenir. Cette ambivalence sous-tend quant à elle l'enjeu de la rentabilité attendue des investissements monétaires consentis, qui ne cessent de croître depuis que Facebook a entamé, en 2012, un double mouvement d'appauvrissement de la portée naturelle des publications et d'enrichissement de son offre publicitaire.

À la fin de l'année 2013, Facebook devient le deuxième support du marché mondial de la publicité en ligne, avec 5,6 % de part de marché contre 32 % pour Google²⁶⁴. Un an plus tard, cette part de marché est de 7,8 %, contre 31 % pour Google. Au cours de cette période, la question brûlante de l'intérêt ou non à investir dans des formats de publication payants sur Facebook se déplace notablement. La multiplication de fans étant quasi unanimement considérée comme une perte de temps (et d'argent), la recommandation de la plupart des spécialistes du marketing consiste à présent à dire aux annonceurs : « Arrêtez de payer pour recruter des fans. Mettez tout votre budget "*paid media*" en "*sponsoring de post Facebook*" pour augmenter la visibilité de vos *posts*. »²⁶⁵

Dans le contexte de la « chute du *reach* », entre 2012 et 2014, les prestataires de la communication de marque sur le web social se voient confrontés de fait à la nécessité de recomposer leurs plans d'action, et de renouveler en conséquence leur discours de séduction des annonceurs. Une nouvelle catégorie de prestataires entreprend alors de reformuler le Social CRM en proposant une offre d'affichage de contenus publicitaires personnalisés, au moyen d'outils tiers implantés directement sur l'interface de programmation (*Application Programming Interface*, API) des plateformes. En effet, tout en gardant jalousement l'accès à leurs algorithmes, dont les choix qui sous-tendent le fonctionnement sont tenus secrets, Facebook et Twitter y autorisent cependant un accès partiel à des partenaires commerciaux soigneusement sélectionnés. Facebook développe dès décembre 2012 un programme de certification de ces partenaires, intitulé *Preferred Marketing Developers*, puis renommé *Facebook Marketing Partners* en février 2015. Twitter lui emprunte le pas en créant en juin 2015 le *Twitter Official Partners Program*. Des sociétés *pure player*, telles que BeyondAd et SocAdz²⁶⁶ en France, créées respectivement en 2010 et 2011, se spécialisent dans cette démarche, couramment qualifiée de « *social display* » (soit l'affichage publicitaire sur les médias sociaux), en appréhendant les plateformes moins en termes d'espaces communautaires que de points de passage de segments d'utilisateurs correspondant à des cibles commerciales distinctives, au sujet desquels les API fournissent de gigantesques quantités de données (Bucher, 2013). La démarche de ces sociétés correspond pleinement aux recommandations de la fameuse étude « Facebook Zero », qui consistent à mettre à profit la disparition

²⁶⁴ *L'Express*, « Facebook, nouveau numéro deux de la pub sur internet aux États-Unis » (23 décembre 2013), URL = http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/facebook-nouveau-numero-deux-de-la-pub-sur-internet-aux-etats-unis_1392933.html

²⁶⁵ N. Hamameh, « Facebook : doit-on continuer à payer ? » (22 avril 2014), URL = http://www.ladn.eu/actualites/facebook-doit-on-continuer-payer_article.21357.html

²⁶⁶ Noms fictifs. SocAdz fait partie à la fois des *Facebook Marketing Partners* et des *Twitter Official Partners*.

programmée de la portée « naturelle » des publications (*organic reach*) pour formuler une injonction au ciblage publicitaire, afin de garantir l'efficacité marchande des dispositifs.

Ainsi la « chute du *reach* », qui surgit comme une catastrophe pour de nombreuses agences qui vendent des prestations de community management, devant soudain expliquer à leurs clients pourquoi leurs contenus sont moins vus qu'auparavant et génèrent moins d'interactions, devient une opportunité considérable pour ces nouveaux acteurs, qui se spécialisent sur des formats publicitaires propres aux plateformes. Ce faisant, l'évolution des dispositifs sociotechniques du web participatif les fait de plus en plus distinctement apparaître comme des plateformes d'*opportunité commerciale* (Gillespie, 2010). Il serait en effet plus que candide de se fier aveuglément au discours officiel de Facebook, selon lequel la diminution de la portée des publications sert uniquement un projet d'amélioration de « l'expérience utilisateur ». Ce propos éclipse le fait que tout algorithme, au même titre que la base de données à laquelle il est relié et sans laquelle il demeure inerte, est porteur d'implications politiques sous-jacentes au projet de ses concepteurs (Gillespie, 2014 ; Cardon, 2015 ; Pasquale, 2015). En favorisant toujours davantage l'apparition, dans le fil d'actualités des utilisateurs, de contenus promotionnels qui n'auraient pas pu bénéficier d'une telle visibilité selon les principes de l'*EdgeRank*, le modèle publicitaire de Facebook brouille la frontière entre territoire social et commercial, tout en mobilisant le premier au bénéfice du second.

2. « LE SOCIAL CRM, C'EST LE *DIRECT MARKETING 2.0* »

Au cours de l'année 2014, le discours des prestataires de *social display* commence à prendre le pas sur celui des promoteurs de l'animation de communautés de marque sur Facebook et Twitter. Prenant le contre-pied de C. Deniaud, qui faisait primer l'épithète « social » dans l'expression « médias sociaux », un consultant du groupe Ogilvy déclare, à l'occasion d'une table ronde réunissant des professionnels du *Social Media Marketing*, en novembre 2014 à Paris :

« Dans médias sociaux, y a "média". Donc ça revient à dire que Facebook est un média, que Twitter est un média. Et du coup moi, marque, pour partager, pour transmettre un message, je dois payer, ce qui me permet de choisir ma cible. Il est normal de payer pour être vu puisqu'on peut choisir de *qui* on est vu. » (Directeur conseil *Social Media*, Ogilvy & Mather)

Tirant profit de l'achat d'espace publicitaire sur le web social en le facturant à leurs clients, ces prestataires font reposer leur expertise sur un appareillage technique conséquent, chargé d'opérer un appariement algorithmique des offres et des internautes en fonction des intérêts et des comportements manifestés par ces derniers au cours de leur navigation sur Internet. Il est important de comprendre que les pratiques développées par ces nouveaux acteurs procèdent d'un choix stratégique opéré en fonction des caractéristiques et des contraintes de l'artefact qu'ils mobilisent, lesquelles exercent des formes spécifiques de pouvoir et d'autorité en positionnant de façon différenciée les acteurs concernés et leurs capacités d'action respectives (Winner, 1980 ; Boullier, 2008)²⁶⁷. Le tour de force des professionnels du *social display* consiste à présenter leur choix comme une évidence naturelle, découlant des mutations de l'environnement sociotechnique dans lequel ils se positionnent comme porteurs de la solution au besoin des annonceurs de rentabiliser la production et la diffusion de contenu.

2.1. La construction algorithmique d'une rhétorique publicitaire innovante

Le propos des professionnels du *social display* redéfinit le Social CRM dans les termes du marketing direct, en mettant l'accent sur sa dimension transactionnelle. Cette redéfinition est explicite dans le discours du directeur de la filiale française de BeyondAd :

« Tu as l'opportunité de travailler aujourd'hui dans une optique CRM, puisque tu as la possibilité de "cruncher la data" et la rendre actionnable sur les réseaux sociaux. C'est pour ça qu'on parle de plus en plus de Social CRM, parce qu'on est vraiment dans la logique d'adapter du contenu très particulier à des cibles très fines. Le Social CRM c'est le *direct marketing 2.0*, si on voulait l'expliquer de façon simple. En gros c'est adapter du contenu avec toute une série de notions hyper spécifiques, des notions socio-démographiques, des notions d'intérêt, des notions de comportement, et diminuer la zone de chalandise en fonction de ça. En fait tu adaptes un contenu qui est vraiment propre à ce que tu as envie d'avoir comme résultat. Là on entre dans la notion de Social CRM parce qu'on est vraiment dans du... On fait croire aux gens qu'on est dans du *one-to-one* par rapport à eux, en fonction de qui ils sont et de ce qu'ils font. »

Le recours à l'exploration des données numériques et le foisonnement des critères de ciblage introduisent une innovation importante dans les possibilités d'utilisation des plateformes numériques par les annonceurs. Il ne s'agit plus seulement de payer pour « exister » aux yeux

²⁶⁷ Comme le rappelle Boullier, les enjeux de symétrie et d'asymétrie dans les usages des architectures techniques sont bien « des questions essentiellement politiques, car dès lors qu'on produit ce qu'on appellerait classiquement des inégalités, on fait un choix délibéré en hiérarchisant certains accès ou certaines machines. » (Boullier, 2008 : 181).

de ses fans (*cf.* Chapitre 5), mais pour choisir précisément quels utilisateurs verront les contenus diffusés, sponsorisés par de l'achat média. Le directeur conseil du groupe Ogilvy souligne cet avantage en l'opposant à l'affichage de publicités imprimées :

« Quand on fait du *print*, quand on achète des *billboards* dans le métro, on paie pour exister. Si j'avais l'opportunité de dire que mon *print* sera exposé seulement à de jeunes cadres qui ont *booké* une nuit d'hôtel quelques heures avant d'aller au boulot, je paierais pour le connecter spécifiquement avec ces gens-là. C'est justement ça qu'on peut faire sur le web social aujourd'hui, on paie pour parler aux gens qui nous intéressent et uniquement à eux. »

Comme l'illustrent ces extraits, les consultants des grandes agences et des sociétés de *social display* emploient un grand nombre d'anglicismes et de termes techniques, qui rendent compte de la prégnance du propos de « gourous » anglo-saxons du marketing numérique, et témoignent de la forte croyance de ces acteurs en l'efficacité des *big data* et de la logique algorithmique.

Le vocabulaire du Social CRM marchand

Les professionnels du *social display* mobilisent comme ressource une terminologie technique mâtinée d'anglicismes, largement hermétique, qui constitue un instrument stratégique pour construire un rapport de force vis-à-vis de leurs clients.

Parmi les principaux termes employés, l'expression « *cruncher la data* » (littéralement « croquer la donnée »), mobilisée comme allant de soi, fait référence à un processus complexe de récolte et de traitement statistique des données disponibles au sujet des internautes (*datamining*), à des fins de modélisation et de segmentation de la clientèle (Benedetto-Meyer, 2014). Elle constitue le substrat technique des opérations de personnalisation (*customization*) de la publicité, par lesquelles un message promotionnel est supposé acquérir une « valeur » (ou une « pertinence ») élevée pour la personne à qui il est délivré, dans la mesure où il est « taillé sur mesure » pour elle, ou plus précisément pour le profil de clientèle dans lequel son comportement numérique l'inscrit. Le ciblage (*targeting*) comportemental et en temps réel du message publicitaire par des mécanismes algorithmiques, visant à pister (*track*) les internautes dans leur parcours de navigation, répond à l'enjeu de « toucher la bonne personne au bon moment ». Cette rationalisation technique de la communication publicitaire est associée à des indicateurs d'efficacité (*key performance indicators*, KPI), tels que la redirection de trafic ou l'acte d'achat sur un site, mesurant les effets produits sur les internautes.

Le renouvellement constant d'un vocabulaire technique permet à ces prestataires de se conforter dans la nouveauté et l'apparente solidité de l'expertise qu'ils détiennent. Pourtant, cette expertise apparaît très hétéronome, et l'on peut légitimement se demander dans quelle mesure les acteurs en maîtrisent réellement les tenants et aboutissants. Les travaux sociologiques les plus récents sur le *datamining* et « l'autorité algorithmique » ont montré que la catégorisation des individus ainsi produite vise moins à les comprendre qu'à les prédire (Beer, 2009 ; Rouvroy et Berns, 2010b ; Benedetto-Meyer, 2014), et que les concepteurs et propriétaires de ces calculateurs ont souvent eux-mêmes le plus grand mal à en expliquer le fonctionnement et à en interpréter les résultats (Boullier et Lohard, 2012 ; Cardon, 2015).

Enfin, pour le propos qui nous intéresse ici, il est essentiel de retenir que cette rhétorique objectivante, par laquelle les algorithmes du web social se présentent comme des *artefacts cognitifs* chargés de traiter et classer l'information à la place des humains pour orienter leurs choix (Winner, 1980 ; Norman, 1991 ; Latour, 1996), marque une franche rupture avec les compétences relationnelles des professionnels du community management.

Afin de comprendre le fonctionnement de cette forme de communication, et d'en saisir les effets sur l'activité de community management, il me paraît indispensable de décrire l'évolution des critères de ciblage opérée par Facebook entre 2012 et 2014. Depuis le printemps 2012, Facebook n'a cessé d'améliorer le Gestionnaire de publicités mis à disposition des annonceurs, soit l'interface permettant de programmer et piloter les campagnes publicitaires sur la plateforme²⁶⁸. Deux innovations en la matière méritent d'être mentionnées. Tout d'abord, en réponse aux inquiétudes grandissantes des annonceurs à l'égard de la diminution de la portée des publications et de la difficulté à utiliser les informations de leurs fans en matière de CRM, Facebook crée à l'automne 2012 l'outil des « audiences personnalisées » (*custom audience*). Permettant l'importation d'une base de données, sous la forme d'une liste de clients, de visiteurs d'un site web, ou d'utilisateurs d'une application de jeu [Fig. 31], cet outil consiste à retrouver sur la plateforme les utilisateurs correspondant aux données introduites²⁶⁹.

Figure 31 : Modalités de création d'une audience personnalisée



Destinées à cibler des clients ou *prospects* pour leur proposer une offre envers laquelle ils ont témoigné de leur intérêt en visitant le site ou en utilisant l'application d'où proviennent les

²⁶⁸ Un outil plus complet, nommé Power Editor, existe depuis l'été 2011 à l'intention des plus gros annonceurs.

²⁶⁹ Twitter introduit à son tour en décembre 2013 une fonctionnalité équivalente, nommée « *tailored audience* ». Source : <https://blog.twitter.com/2013/more-relevant-ads-with-tailored-audiences>. Le consultant de SocAdz note à ce sujet que « comme Facebook a acquis une notoriété au niveau de la publicité, forcément Twitter suit cette tendance. »

informations les concernant, les audiences personnalisées sont explicitement présentées par Facebook comme relevant du marketing relationnel : « Il est plus facile de vendre aux clients actuels que d'en rechercher de nouveaux, alors renforcez vos connexions existantes à l'aide des audiences personnalisées. Nous comparerons vos données aux nôtres afin de vous aider à retrouver les personnes que vous connaissez sur Facebook. »²⁷⁰ La modalité la plus courante de constitution d'une telle audience est celle de l'importation d'une liste d'adresses électroniques de clients [Fig. 32].

Figure 32 : Importation d'un fichier de données clients

L'outil complémentaire des « audiences similaires » (*look alike audience*), développé au printemps 2013, permet quant à lui de « trouver davantage d'utilisateurs de Facebook qui ont des attributs en commun avec [les] clients (lieu de résidence, âge, sexe et centres d'intérêt, par exemple), afin que [les] publicités atteignent encore plus de personnes intéressées par [l']entreprise. »²⁷¹ Accompagnés d'indicateurs de performance tels que le coût par clic (CPC) et le coût par mille vues (CPM), ces innovations présentent une dimension fascinante du point

²⁷⁰ Source : <https://fr-fr.facebook.com/business/a/custom-audiences>

²⁷¹ La création d'une audience similaire peut être réalisée à partir de la liste des fans d'une page, du nombre de « conversions » d'utilisateurs Facebook sur un site web, ou par la reprise d'une audience personnalisée à laquelle est ajoutée une localisation géographique. L'option « suivi de conversion » permet de suivre les actions effectuées par les personnes qui ont cliqué sur une publicité Facebook, depuis la plateforme jusqu'à un site web. La notion de conversion se décline en plusieurs catégories : paiement, inscription, affichage de pages, ajout d'articles au panier, etc. Source : <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-ads-lookalike-audiences/>

de vue du marketing relationnel. Alors que l'enjeu du recoupement des données « sociales » et des données du dispositif de CRM des entreprises, rendu très difficile par les paramètres de confidentialité de la plateforme, a généré une avalanche de jeux-concours destinés à récolter des adresses *mail* de fans, le nouvel outil des audiences personnalisées inverse la logique, en invitant les annonceurs à « injecter » leurs bases de données sur la plateforme pour identifier des usagers, indépendamment du fait qu'ils soient fans ou non, et pouvoir ainsi leur adresser le contenu souhaité en minimisant la déperdition. De plus en plus fréquemment mobilisées par les annonceurs, les audiences personnalisées marquent un pas supplémentaires vers la rationalisation de la communication de marque sur Facebook. Elles renforcent du même coup la disjonction entre l'activité d'animation d'une page orientée vers la satisfaction des fans, évaluée par les indicateurs de l'engagement, et celle tournée vers l'efficacité marchande, mesurée par des indicateurs du marché publicitaire, ainsi que le mentionne spontanément le responsable médias sociaux des assurances ABC :

« Comme Facebook devient une plateforme média comme une autre, au niveau des *Facebook Ads* on travaille sur du *custom audience*, où là il s'agit de croiser nos bases de données clients avec des bases de données Facebook pour voir lesquels de nos clients sont sur Facebook et à ce moment-là leur pousser des *Ads* qui pourraient les concerner. Mais ça du coup c'est un autre volet, on n'est plus sur de l'engagement, on est vraiment sur Facebook en tant que plateforme de publicité. » (Romuald, assurances ABC)

Toujours en 2013, une seconde innovation essentielle en matière de ciblage intervient avec la possibilité de constituer un « groupe cible », selon une liste de critères positivement impressionnante. Ces critères ne se limitent plus aux seules données *sociodémographiques* des utilisateurs et à de vagues notions d'intérêt, mais incluent des *centres d'intérêt* déterminés avec précision par les catégories de pages *likées*, et surtout des *comportements*, identifiés à partir des traces de leurs activités. Par la combinaison de ces nombreux critères, les prestataires de *social display* prônent une logique de ciblage comportemental, qui signe distinctement le rapprochement de la publicité média et du marketing direct (Ouakrat *et al.*, 2010 ; Turow, 2012).

2.2. Centres d'intérêt et comportements : la fabrication d'un nouvel usage des données « sociales »

La technique publicitaire du ciblage comportemental, qui apparaît aux États-Unis au début des années 2000 et se développe en France quelques années plus tard, repose sur la collecte d'indicateurs comportementaux, tels que les « témoins de connexion » des sites web (*cookies*)²⁷², à partir desquels sont déduits les centres d'intérêt des internautes, qui se voient attribuer un profil de consommateur selon une logique de *scoring* (Ouakrat, 2012)²⁷³. Facebook enrichit notablement cette démarche, en fournissant non seulement des comportements *suggérés* par l'activité des internautes sur la plateforme (tel qu'un départ en vacances par le fait de *liker* des pages de compagnies aériennes, par exemple), mais surtout des comportements *effectifs*, identifiés par la plateforme (telle que la connexion au moyen d'un certain type d'appareil mobile) ou renseignés par les internautes eux-mêmes au travers de leurs publications et des informations contenues dans leur profil d'utilisateur. La multiplication des critères de ciblage offre conséquemment la possibilité de segmenter toujours davantage les catégories d'utilisateurs. Christian, responsable médias sociaux d'une infrastructure aéroportuaire, illustre ce procédé d'hyper-segmentation en le poussant jusqu'à la caricature.

« Si je veux, sur Facebook, je peux établir un profil de voyageur fréquent, du coup je vais mettre plein de critères qui vont correspondre à ce profil-type. Qu'est-ce que c'est, un voyageur fréquent ? Disons que c'est quelqu'un qui a plutôt entre 25 et 40 ans, qui *like* l'aéroport de Singapour, Dubaï Airport, Heathrow, Fraport, qui *like* Air France, British Airways, Lufthansa, Emirates, Qatar Airways, etc., qui éventuellement est haut de gamme, donc qui *like* Dior, Hugo Boss, tout ça, et puis il aime tel type de musique, etc. Et comme ça je peux aller jusqu'à cibler une seule personne s'il le faut, sur Facebook, et être sûr qu'elle va cliquer, parce que mon message est juste sur mesure pour elle. Alors par contre si je mets 20 000 euros sur cette publication et qu'il n'y a qu'une seule personne qui clique, ça me fait un coût d'acquisition de cette personne à 20 000 euros. C'est très cher (Rire). Il faut trouver la juste mesure dans la granularité de ce qu'on veut toucher. » (Christian, infrastructure aéroportuaire)

Les gros annonceurs, friands d'une telle démarche de différenciation et de hiérarchisation de leur audience, s'avèrent solidement équipés par l'outil de création d'un « groupe cible » [Fig. 33]. À en croire un consultant de SocAdz, en effet, la combinaison des données

²⁷² Il s'agit plus précisément des *cookies* « tiers » (*third party cookies*), qui, contrairement aux *first party cookies* appartenant au site web visité, sont la propriété d'une régie publicitaire en ligne (*ad network*) qui administre le contenu publicitaire d'un ensemble de sites qui lui sont affiliés. Les informations recueillies par les *cookies* « tiers » sont traitées par la régie afin d'optimiser en fonction de celles-ci l'affichage des publicités.

²⁷³ « Le ciblage comportemental (ou *behavioral targeting*) déduit en fonction du « comportement de l'internaute », de sa logique de navigation, le message publicitaire à lui délivrer. » (Ouakrat, 2012 : 40).

sociodémographiques, des centres d'intérêts et des comportements permet d'obtenir jusqu'à 330 critères de ciblage cumulatifs sur Facebook.

Figure 33 : Interface de constitution d'un groupe-cible
(exemple fictif, inspiré du profil du « voyageur fréquent » décrit par Christian)

Créer un groupe cible enregistré

Nom

Lieux | Ajouter un pays, région/département, ville, Co
Tout le monde ▼

Âge -

Sexe

Langues
Saisissez une langue...

Événements marquants
 Choisir les événements marquants |
 ▼

Intérêts
Affaires et industrie
Management
Shopping et mode > Shopping
Produits de luxe
 | |

Comportements
Utilisateurs d'appareil mobile
Propriétaires de smartphones
Voyages
A utilisé l'application de voyage (1 mois)
 |

Le présupposé de cette démarche, devant permettre d'atteindre un degré inédit de précision, est que les utilisateurs de la plateforme y déclarent pratiquement toutes leurs activités. Or, une large part d'entre eux le fait bel et bien, affirment avec allégresse les professionnels du *social display*, à l'image du directeur de BeyondAd.

« Ça suppose que les gens renseignent leur profil [d'utilisateur], bien sûr. Heureusement y a plein de gens qui le font, et c'est très bien (Rire). Sur Facebook c'est une carrière [que les utilisateurs exposent], on va donner nos infos au fur et à mesure qu'on avance dans la vie. Quand vous déménagez, que vous vous mariez, que vous avez des enfants, etc., vous le mettez en "événement marquant" sur votre profil. Ça fait partie des usages de Facebook aujourd'hui, très clairement. » (Directeur France, BeyondAd, novembre 2014)

Le fait est que Facebook – à l’instar de la plupart des plateformes du web social – est expressément pensé pour que les internautes communiquent un maximum de leurs informations personnelles en remplissant leur profil d’utilisateur. Le nouveau format d’affichage du contenu (*Timeline*, traduit en français par *Journal*) introduit en 2012, est conçu pour être nourri en continu par les utilisateurs, depuis leur date de naissance jusqu’au nom de leur employeur, en passant par les plus menus de leurs accomplissements, qui peuvent devenir à l’envi des « temps forts » de leur existence. C’est dans cette perspective qu’a été introduite l’option « Événement marquant » mentionnée par le dirigeant de BeyondAd, laquelle permet à tout utilisateur d’indiquer, dans la rubrique « À propos », ce qu’il considère comme des étapes importantes de sa vie²⁷⁴, celles-ci fournissant à son sujet autant de signaux informationnels qui figurent désormais au centre des critères de constitution des cibles de campagnes publicitaires en ligne. Ce faisant, l’ethos participatif du web social sert directement les intérêts des fournisseurs de services, chaque information personnelle se voyant conférer une valeur commerciale dans les gigantesques bases de données dont se nourrissent les algorithmes pour classer les utilisateurs par profils, ceux-ci composant « une interminable mosaïque de cibles pour préciser le tir des campagnes de marketing » (Cardon, 2015 : 87). Aux publics en réseaux (*networked publics*) que les médias sociaux articulent et structurent (boyd, 2008, 2011 ; Varnelis, 2008), les algorithmes superposent des publics calculés (*calculated publics*) qui n’existent pas sans leur intervention (Gillespie, 2014).

Enfin, le ciblage comportemental va de pair avec le principe du reciblage publicitaire (*retargeting*), d’une part, qui consiste à afficher une bannière sur les sites visités par un internaute après qu’il ait fait preuve d’un intérêt pour le produit correspondant en consultant des informations à son sujet sur un autre site, et avec la technologie des enchères publicitaires en temps réel (*real time bidding*), d’autre part, destinée à atteindre les internautes correspondant à un certain profil, sur certains sites qu’ils visitent et au moment précis où ils les visitent (Cardon, 2015)²⁷⁵. Ces techniques répondent à l’enjeu du « bon moment » qui

²⁷⁴ Ces « événements » sont subdivisés en cinq catégories (Emploi et formation ; Famille et relations ; Résidence ; Santé et bien-être ; Voyages et expériences), dont chacune propose plusieurs thèmes à personnaliser (tel que, par exemple, Etudes à l’étranger, Nouvel enfant, Déménagement, Perte de poids, Nouveau passe-temps, etc.).

²⁷⁵ « Pendant que l’internaute est en train de charger la page web qu’il désire consulter, son profil est mis aux enchères par un automate afin que les robots programmés par les annonceurs se disputent le meilleur prix pour placer le bandeau publicitaire. (...) Les informations livrées aux robots des annonceurs sont les traces des navigations antérieures de l’internaute que des *cookies* ont enregistrées. À la vitesse de l’éclair, les robots des

fonde la puissance de la rhétorique du ciblage (Ouakrat, 2012), celui-ci étant censé favoriser la transformation commerciale des internautes en leur adressant un message publicitaire de façon répétée au cours de leur trajectoire de navigation. Facebook a justement développé en 2012 sa propre plateforme d'achat et de vente de publicités, Facebook Exchange, qui permet à des annonceurs de faire suivre en temps réel à ses utilisateurs des publicités correspondant aux pages des sites qu'ils ont visités. La prolifération des critères de ciblage établis sur les signaux informationnels et les traces d'activité des internautes est ainsi devenue le nouveau « *game changer* » de l'usage de Facebook par les entreprises, selon les termes du directeur de BeyondAd, qui insiste sur l'opportunité de pouvoir « amplifier le contenu avec de la publicité » afin de s'assurer de son impact auprès de cibles constituées d'après leur inclination à réagir positivement au contenu qui leur est adressé. Le consultant d'Ogilvy abonde dans ce sens, lorsqu'il déclare que « la question n'est plus "Comment je craque l'*EdgeRank* ?", comme se le demandent encore beaucoup de community managers, c'est plutôt "Comment je l'exploite à mon avantage, en ciblant mieux ?" »²⁷⁶

Alors que l'accès aux données sociodémographiques précises des utilisateurs de Facebook a longtemps constitué un frein pour les entreprises souhaitant qualifier avec précision leur base de fans, les nouvelles formes de publicité qui s'y développent considèrent aujourd'hui ces informations comme étant moins appropriées que celles concernant les activités concrètes des internautes, mieux à même de renseigner sur leur « style » de consommation. Un consultant de SocAdz donne un exemple de ce qui représente aux yeux des professionnels du *social display* un changement de paradigme :

« Quand je reçois des *briefs*, la base c'est de dire "Quelle est votre cible ?" Si l'annonceur me dit "C'est les Parisiennes de 25 à 34 ans qui aiment la mode", je dirai que ça reste très vague. On peut aller beaucoup plus loin à présent, c'est plus intéressant de dire "Je veux la Parisienne qui a effectué dans le dernier mois plus de 100 euros d'achat." Au moins elle a un pouvoir d'achat (Rire). Du coup on s'intéresse moins aux critères sociodémographiques qu'à ses habitudes d'achat, et est-ce qu'elle a le profil à convertir quand je lancerai ma publicité. On peut faire ça sur Facebook et sur Twitter. »

annonceurs vont proposer un prix d'achat en estimant la probabilité que l'internaute clique sur le bandeau publicitaire à partir des données d'activités d'autres internautes. » (Cardon, 2015 : 49).

²⁷⁶ La notion de « craquer l'*EdgeRank* » se réfère notamment à la pratique visant à encourager les fans à cocher des options leur permettant de voir toutes les publications de la page, comme l'a fait Catherine pour les clients de l'agence Dalton avant de se résoudre à employer des formats de publication payants (*cf.* Chapitre 5), mais également aux tactiques couramment employées par les CM pour maximiser les interactions des fans avec le contenu afin d'en favoriser la visibilité en termes de « portée virale », sur lesquelles je reviens au chapitre 9.

Cette reconsidération des informations les plus pertinentes a une conséquence importante sur la volonté d'individualisation de la relation, qui constitue la clé de voûte du marketing relationnel et du CRM : fondé sur le *datamining*, soit la collecte et le traitement automatisé de quantités industrielles de données de navigation afin d'en faire émerger des corrélations, le ciblage comportemental permet de toucher avec exactitude des cibles relativement précises, mais dont on cherche moins à connaître les particularités individuelles de leurs membres qu'à prédire et orienter leurs actes de consommation (Benedetto-Meyer, 2014), les réduisant de fait à une singularité comportementale (Rouvroy et Berns, 2013 ; Bowker, 2014 ; Cardon, 2015)²⁷⁷. Personnalisation ne rime pas avec individualisation, comme l'illustre l'affirmation du directeur de BeyondAd selon laquelle il s'agit essentiellement de « faire croire » aux consommateurs ciblés que la marque établit avec eux une relation « *one-to-one* » au travers d'un contenu personnalisé.

Cela étant, le ciblage comportemental n'exclut pas pour autant les autres formes de diffusion de contenus promotionnels, et la plupart des publications de marque sur le web social demeurent adressées au plus grand nombre, suivant un enjeu de notoriété²⁷⁸. Il ne fait pas non plus montre d'une efficacité radicalement supérieure, et génère à son tour des formes de résistances, tant individuelles (par l'installation d'un logiciel de blocage des contenus publicitaires, notamment) que collectives (telles que des revendications au droit à la protection des données personnelles, portées par des associations de consommateurs). Enfin, le ciblage comportemental coûte cher. Le directeur de BeyondAd précise que « le plus petit ticket d'entrée » pour une campagne publicitaire pilotée par sa société est de 5 000 euros, soit une somme conséquente, compte tenu du fait que le budget moyen alloué aux médias sociaux par la majorité des annonceurs en France reste très modique. L'importance grandissante qu'il prend dans l'argumentaire de certains prestataires du *Social Media Marketing* ne traduit pas moins une inflexion notable des finalités attribuées à l'usage des plateformes numériques. Ainsi que le souligne le directeur conseil d'Ogilvy, l'approche « *behavioriste* » modifie substantiellement les pratiques de communication promotionnelle en ligne, en ce qu'elle « met en contact deux mondes qui ne se parlaient pas trop, les experts des médias sociaux et les experts de la pub traditionnelle, du planning traditionnel. »

²⁷⁷ À l'opposé des variables sociodémographiques, qui permettent de bien cerner les individus, mais peu leurs comportements, la connaissance par profil « enregistre bien les comportements, mais sans vraiment connaître les individus » (Cardon, 2015 : 23).

²⁷⁸ De fait, « le ciblage comportemental n'est pas pertinent pour les campagnes de publicité qui ont pour objectif la notoriété, puisqu'il s'agit alors de diffuser le message le plus largement possible » (Ouakrat, 2012 : 45).

2.3. *Qu'importe le fan, pourvu qu'on ait le prospect : le retour en force du discours marchand*

La mobilisation de la notion de *media planning*, qui désigne la stratégie d'achat d'espace sur divers supports selon les publics à toucher (Gaertner, 2008a et b), rend compte de la recherche sans cesse accrue de rentabilisation des actions menées sur le web social. Nous avons vu que, les publications d'une page Facebook étant de moins en moins visibles « naturellement », il faut presque systématiquement « amplifier » leur visibilité par de l'achat média pour que les fans interagissent avec elles. Une telle démarche s'avérant de plus en plus onéreuse pour l'annonceur, les professionnels du *social display* s'accordent à dire que la portée effective des publications (*reach*) devient le nouvel indicateur à privilégier. Ils renversent ce faisant la primauté des métriques de l'engagement pour leur substituer un critère issu du marché de la publicité média. Un tel choix révèle au demeurant l'hétéronomie de ces prestataires, dont l'activité est également fortement tributaire des évolutions des plateformes sur lesquelles elle se déploie.

Le mot d'ordre de ce changement de perspective est initié en effet par Facebook lui-même, qui publie en mars 2014 sur son site *Facebook for Business* un rapport sur l'enjeu de l'engagement et la nécessité de son dépassement. Stipulant que le *like* est un « indicateur d'intérêt » qui ne renseigne pas pour autant sur la « force de persuasion du contenu », l'entreprise recommande aux annonceurs d'utiliser le taux d'engagement uniquement pour identifier les contenus les plus « créatifs » (*i.e.* ceux qui suscitent le plus grand intérêt de la part de l'audience), afin de les « pousser » ensuite de façon ciblée par du *paid media*, en les associant à des indicateurs « classiques » de performance²⁷⁹. Peu après, une étude de l'agence américaine de *Social Media Marketing SocialCode*, portant sur les formats publicitaires de Facebook, déclare à son tour que les métriques de l'engagement ne sont pas un indicateur valable du retour sur investissement (en termes d'augmentation des ventes), contrairement au *reach* qui indique quelle proportion de la cible a été « touchée » par le message²⁸⁰. La

²⁷⁹ « The success of advertising campaigns should be measured through business results and not via engagement rates. The same KPIs and metrics you use in other channels, and you know drive your business, should be used to assess impact on Facebook. » Source : *Facebook for Business*, « Engagement on Facebook: When It Matters » (5 mars 2014), URL = <http://fr.scribd.com/doc/210734144/Engagement-on-Facebook-When-It-Matters#scribd>

²⁸⁰ *SocialCode*, « Achieve Offline Sales By Emphasizing Social Reach, Not Engagement » (21 mai 2014), URL = <http://www.socialcode.com/facebook-branding-campaigns-reach-engagement-key-roi/#.U30qslhdWDw>

prééminence du *reach* apparaît dans le propos des professionnels du *social display* par le truchement de l'expression « *reach is the new like* »²⁸¹.

Deux considérations extrêmement importantes pour l'activité d'animation de pages de marque ressortent de ce changement d'optique. Premièrement, la difficulté à faire entendre aux annonceurs l'utilité de payer deux fois, une première fois pour recruter des fans au moyen de publicités (*Ads*), de jeux-concours et d'autres attracteurs monétisés de l'attention, et une deuxième pour promouvoir les publications afin de s'assurer que ces fans les voient et interagissent avec elles. Les acteurs du *social display* considèrent que le premier type de dépense est tout bonnement superflu, puisqu'il est possible de cibler n'importe quel utilisateur de la plateforme en fonction de son comportement. Deuxièmement, le corolaire de la priorité accordée au ciblage est que le statut de fan perd très nettement de son importance. La communication orientée vers l'acte d'achat vise une cible de *prospects*, et non de prétendus admirateurs dont on ne sait pas qualifier la nature de leur (r)apport à la marque. Le discours du ciblage comportemental rompt ouvertement avec l'argutie communautaire, en cherchant à n'atteindre que les utilisateurs dont le comportement répond à celui recherché par un annonceur donné, dans la mesure où il les rend statistiquement « demandeurs » de son offre.

C'est ainsi sur l'affirmation d'un « service » rendu au consommateur, à qui l'on délivre une offre dont il aurait *besoin*, que se déploie cette rhétorique du profilage algorithmique, comme en témoigne la page du site *Facebook for Business* consacrée à la présentation des formats publicitaires : « Grâce aux publicités Facebook, vous choisissez le type de personne que vous souhaitez atteindre et nous diffuserons vos publicités aux personnes ciblées. Vos publicités sont donc plus pertinentes pour les personnes qui les voient et vous apportent des résultats concrets. »²⁸² Pour les prestataires de *social display*, porteurs de ce discours, la référence à la figure du *prospect* ou du *lead* (soit l'internaute qui a fait preuve d'un intérêt pour la marque en consultant l'un de ses contenus), prime largement sur celle du « *liker* ». Se déclarer fan au moyen d'un *like* est tout au plus une étape intermédiaire vers le statut de client – un client avec lequel l'entreprise « cultivera » ensuite le lien établi, au moyen de l'autre « visage » du Social CRM, conversationnel, consistant à être à son service pour le fidéliser en « client + », selon l'expression du *Social Media Marketer* d'un opérateur télécoms. Dans cet ordre d'idées,

²⁸¹ Un changement de perspective qui indique assez clairement que, dans le contexte de l'économie de l'attention, « l'important (...) n'est pas tant d'être original que d'être vu » (Benghozi, 2011 : 35).

²⁸² Source : <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Facebook et Twitter envisagent tous deux, depuis 2014, l'introduction d'un bouton « Acheter » (*Buy*) pour faciliter la conversion immédiate des internautes en clients, et offrir ainsi un service « complet » aux annonceurs en court-circuitant l'économie du e-commerce²⁸³.

Au bout du compte, l'extension du ciblage comportemental au web social renforce le mouvement conjoint de constitution du produit et du client, suivant le mécanisme fondateur de la publicité, qui implique une chaîne de médiations permettant la rencontre d'un produit et de son consommateur, le premier incluant le second dans ses caractéristiques (Hennion et Méadel, 1990, 1997)²⁸⁴. À cette différence près, toutefois, que sous le label du marketing « individualisé » étayé par la puissance du *datamining*, c'est moins le produit que les formes de captation qui s'adaptent aux profils des consommateurs (Rouvroy et Berns, 2013)²⁸⁵. Aux côtés des larges collectifs, désespérément vagues, de « consommateurs enthousiastes » que le discours fondateur du community management a promis aux entreprises, les acteurs du *social display* brandissent une nouvelle promesse, celle de la transformation commerciale d'un internaute cerné par son comportement, celui-ci l'inscrivant dans un profil déterminant sa probabilité à devenir client de telle ou telle offre. À l'image de Rémy (agence Webideaz), les CM sont bien obligés de reconnaître que, « dans la réalité, quand on fait de la publicité ciblée, on voit bien qu'on cible pas une communauté, on cible des traits, des caractéristiques, des gens de 25 à 34 ans qui ont tel secteur d'activité, etc. » Cette nouvelle catégorie de prestataires de la publicité en ligne présente l'avantage d'être outillée de calculateurs qui font ostensiblement défaut aux CM, et qui lui permettent de procéder à une *performance* particulièrement convaincante de catégories de consommateurs. Le rapprochement de la communication « sociale », fondée sur l'amélioration de la notoriété, et de la démarche publicitaire « vendeuse », plus ou moins cantonnée jusqu'alors aux médias plus traditionnels, qui se traduit par la réorganisation des métriques privilégiées pour la mesure de l'efficacité, est on ne peut plus explicite dans le discours de ces prestataires. La comparaison effectuée en

²⁸³ *Forbes*, « Facebook Joins Twitter In Testing Out A 'Buy' Button For E-Commerce » (17 juillet 2014), URL = <http://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2014/07/17/facebook-joins-twitter-in-testing-out-a-buy-button-for-e-commerce/>

²⁸⁴ « Qu'est-ce qui nous fait désirer, demandions-nous au publicitaire ? C'est d'avoir devant nous non pas une chose étrange, mais un objet qui nous contient déjà parce que nous lui avons été incorporés dès sa production par mille techniques. » (Hennion et Méadel, 1997 : 614).

²⁸⁵ « Cette forme d'individualisation s'apparente, de fait, à une hyper-segmentation et à une hyper-plasticité des offres commerciales davantage qu'à la prise en compte globale des besoins, désirs, propres à chaque personne. Au contraire, bien sûr, l'objectif n'est pas tant d'adapter l'offre aux désirs spontanés (pour peu qu'une telle chose existe) des individus, mais plutôt d'adapter les désirs des individus à l'offre, en adaptant les stratégies de vente (la manière de présenter le produit, d'en fixer le prix...) au profil de chacun. » (Rouvroy et Berns, 2013 : 176).

novembre 2014 par le directeur de la filiale française de BeyondAd avec l'indicateur-clé de la publicité télévisée, en est singulièrement révélatrice :

« En gros si je dois résumer ce que je dis aujourd'hui à mes clients, c'est que les recommandations publicitaires qui datent d'un an et demi ou deux ans, dans lesquelles on allait chercher du recrutement [de fans], c'est mort, on n'en fera plus jamais. On utilise aujourd'hui Facebook dans toute cette notion de Social CRM, de puissance du *reach*, pour l'utiliser au même titre que ce qu'on pourrait faire au niveau de la télé. Aujourd'hui quand on fait nos plans média, on utilise justement la comparaison d'un élément commun avec la télé, qui sont les GRP [*gross rating point*]²⁸⁶. »

Les évolutions observées au niveau des formats publicitaires de Facebook et des recommandations qui en accompagnent le déploiement, ne sont évidemment pas sans effet sur l'activité d'animation d'une page de marque.

2.4. Et le *community management*, dans tout ça ?

Trois grandes conséquences de la prégnance de la logique marchande sur le web social doivent être soulignées, pour ce qu'elles nous apprennent des transformations en cours dans les activités des CM. D'une part, le budget requis pour la « promotion » des publications sur Facebook, et plus encore pour la mise en œuvre de campagnes publicitaires ciblées, représente une contrainte accablante pour nombre d'agences, auxquelles incombe la responsabilité de convaincre leurs clients de la nécessité de leur allouer davantage de moyens financiers pour un résultat souvent équivalent, voire inférieur à celui obtenu avant la « chute du reach ». « Aujourd'hui, relate Charles (agence Welldone), on est obligés de dire à nos clients "Ben voilà, si vous voulez que ça décolle sur Facebook, malheureusement il faut passer à la caisse." (...) Ça fait mal aux plus petits, qui n'ont pas forcément les budgets pour démarrer, ça gêne moins les plus gros, qui voient l'avantage de "Si je mets tant d'argent, je touche tant de *prospects*." » De fait, si la plupart des gros annonceurs procèdent à un transfert d'une partie relativement importante de leur budget *print* vers leur budget web, les petits annonceurs voient très nettement « l'exercice » de Facebook se complexifier, comme le signale le responsable du *Social Media Planning* d'un opérateur télécoms.

²⁸⁶ Traduit en français par « point de couverture brute », le *gross rating point* (GRP) est un « indice de pression » d'une campagne publicitaire. Il correspond au nombre moyen de chances de contact obtenu sur 100 individus de la cible visée.

« On va arriver à une limite de coûts qui font que beaucoup de marques vont baisser les bras en disant “Non seulement j’investis dans le contenu, parce qu’au départ on me disait que c’est pas cher, la viralité des réseaux sociaux fait que j’investis pas dans le média, j’investis juste dans le contenu, ok, mais maintenant il faut aussi investir dans le média parce que sinon les gens voient même pas mon contenu !” Là je pense vraiment que la limite de l’exercice va être rapidement atteinte pour certains annonceurs. »

Un discours de plus en plus pessimiste apparaît justement dans la presse économique depuis le printemps 2014. À titre d’exemple, *The Wall Street Journal* constate que l’usage de publicités sur Facebook devient « un choix plus coûteux pour les petites entreprises », qui ne disposent que rarement des ressources financières et humaines requises²⁸⁷. La difficulté est sans doute plus criante encore en France, où la dernière édition en date de l’enquête de RegionsJob sur les community managers montre que la marge de manœuvre des professionnels de l’animation d’espaces de marques est très fréquemment limitée par le budget qui leur est alloué. En 2015, plus de la moitié des répondants affirme ainsi disposer de moins de 10 000 euros par an. Dans les propos de la majorité des CM, le web social demeure trop souvent le « parent pauvre » des dispositifs de communication des entreprises.

D’autre part, la force de la notion de « communauté de marque » s’avère considérablement émoussée par la constitution de profils d’internautes, que des critères de plus en plus nombreux, et des technologies de plus en plus puissantes viennent distinguer et classer en segments de consommateurs à visée prescriptive. Les professionnels du community management voient ainsi s’affermir la remise en question de leur concept fondamental, perturbé par les activités des professionnels du marketing direct, qui reprennent à leur avantage l’argument de l’absence de « communauté » pour une large majorité d’annonceurs. Pour les prestataires de *social display*, en effet, les médias sociaux sont « juste une autre modalité de la com’ de marque », selon l’expression du directeur conseil du groupe Ogilvy, qui insiste sur le fait que « créer des communautés ça a un sens très fort, et on sait bien que très peu de marques y arrivent ».

Enfin, au fil de ce processus de rationalisation technique, l’activité de community management se voit redéfinie en complémentarité à d’autres catégories de professionnels, en

²⁸⁷ *The Wall Street Journal*, « Facebook Ads Become “Costlier” Choice for Small Businesses » (6 août 2014), URL = <http://www.wsj.com/articles/facebook-ads-become-costlier-choice-for-small-businesses-1407341983>

particulier en matière de traitement des masses de données (*big data*)²⁸⁸. Toujours selon le directeur conseil du groupe Ogilvy :

« Plus on continue à avancer sur cette pratique d'achat média, et plus on voit qu'il y a d'autres spécialités qui doivent intervenir dans tout ce qui concerne le community management. Le métier de CM n'est qu'une brique de la relation avec les communautés. Aujourd'hui on doit être capable de mettre à la même table différents experts, des experts du CRM, des gens qui savent comment acheter du média, des gens qui savent *cruncher* de la *data*, et des gens qui savent produire du contenu, en temps réel parfois, qui répond à toutes ces dynamiques de contextualisation, de comportement, etc. Donc en fait le CM devient plus un chef d'orchestre, qui doit savoir accorder différents experts. (...) Pour moi ça ressemble plutôt à du planning stratégique, c'est dire "Je connais les tendances, je sais ce que font les gens." »

Le titre élogieux de « chef d'orchestre », qui connote une dimension de pilotage stratégique d'un ensemble coordonné d'activités, demeure très valorisant pour désigner le rôle du CM. Trop valorisant, sans doute... Car s'il occupe bien une position de premier plan dans « l'orchestre » de la communication numérique, il n'est que très rarement habilité à le diriger. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre précédent, nombre de responsables médias sociaux relèguent en quelque sorte la figure du CM à un rôle d'exécutant, chargé de la redirection des messages lorsqu'il est associé à des procédures de gestion de la relation client, et appliquant plus généralement des choix décidés bien au-dessus de lui, tant en termes d'objectifs que de stratégie de contenu. « Le management de communauté, déclare la *Social Media Manager* d'un opérateur télécoms, ça veut dire connaître les gens, savoir qui peut être ambassadeur, échanger avec eux, mais c'est pas faire de la stratégie *Social Media*. C'est pas au CM de décider quel contenu il va publier, quand, comment, dans quel but. Ça, c'est beaucoup plus haut que ça se décide. » La proximité avec les fans et *followers*, bien que considérée comme un atout pour l'entreprise, ne rime guère avec une autonomie particulière accordée à la fonction de CM, qui se voit au contraire insérée de plus en plus fréquemment dans une équipe pluridisciplinaire dont elle ne représente qu'une part (parfois marginale) de l'activité. La façon dont le responsable du *Social Media Marketing* d'un opérateur télécoms formule ces éléments, est parfaitement révélatrice de la moindre importance accordée par les grandes organisations à la figure de l'animateur d'un espace désormais plébiscité par une pluralité de professions :

²⁸⁸ Ainsi que le constate Ouakrat au sujet du ciblage : « Par sa technicisation croissante, le marché de la publicité en ligne nécessite de plus en plus le recours à des experts, capables d'accompagner les acteurs à tirer parti des potentialités technologiques du média, notamment au niveau de l'analyse des données. » (Ouakrat, 2012 : 40).

« En matière de changements, on s'aperçoit que maintenant dans les équipes de community management, certes t'as le CM, l'opérationnel qui vient taper des statuts, qui est généralement rattaché au service de com', mais en fait cette personne-là dans son processus de création de contenu et de publication, elle est entourée généralement d'un responsable du SAV, d'un responsable marketing, des chefs de produits, etc., et c'est simplement un relais qui va aller poster des contenus. (...) Donc le CM comme on l'avait y a trois ans, il n'existe plus vraiment. C'est plus une personne, c'est une équipe avec des tâches partagées sur un même espace. » (Responsable *Social Media Marketing*, opérateur télécoms, avril 2014)

L'action consistant à « taper des statuts » et « poster des contenus » n'est assurément pas la plus noble qui se puisse concevoir pour décrire la gestion d'un espace de marque, et l'image du CM qu'elle véhicule s'avère cette fois-ci passablement éloignée du profil stratégique du coordinateur d'expertises.

2.5. Des « animateurs de communautés » privés de leurs principales prises

L'entrain des administrateurs de pages de marques et des premiers entrepreneurs du community management à l'égard de Facebook fléchit à mesure qu'y croissent les investissements publicitaires. En France, ce changement de perception se reflète clairement dans les écrits des consultants les plus en vue, qui se voient obligés d'adapter leurs recommandations aux mutations de la plateforme. F. Cavazza, qui décrivait Facebook en 2008 comme une « plateforme d'interaction et de rencontres » où il n'y a « pas de place pour la publicité »²⁸⁹, constate au printemps 2014 que « les médias sociaux sont en train de perdre leur aspect “social” pour renforcer le côté “média” », ce qui se traduit par « moins de conversations et plus de communication descendante »²⁹⁰. Il partage dorénavant le credo des grandes agences selon lequel Facebook est devenu « un support publicitaire de précision », dont la non-exploitation des options de ciblage s'apparente à une « faute professionnelle »²⁹¹. Cela étant, Cavazza n'en reste pas moins attaché à l'idéal conversationnel du community management, puisqu'il déplore à nouveau au début du mois de septembre 2014 ce qu'il qualifie de « très regrettable tendance à la non-conversation » et de « surenchère à la publication de contenus toujours plus racoleurs » de la part des annonceurs²⁹².

²⁸⁹ F. Cavazza, « Médias sociaux et publicité sont-ils compatibles ? » (18 novembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/11/18/medias-sociaux-et-publicite-sont-ils-compatibles/>

²⁹⁰ F. Cavazza, « De la transformation de Facebook et Twitter en médias payants » (8 avril 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/04/08/transformation-facebook-twitter-en-medias-payants/>

²⁹¹ F. Cavazza, « Facebook est un support publicitaire de précision, pas un média de masse » (16 juillet 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/07/16/facebook-support-publicitaire-precision-pas-media-masse/>

²⁹² F. Cavazza, « Est-ce la fin des conversations sur les médias sociaux ? » (8 septembre 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/09/08/ce-fin-conversations-les-medias-sociaux/>

Nombre de « puristes » de la démarche conversationnelle voient évidemment d'un très mauvais œil la montée en puissance du ciblage, qui écarte leur unité de référence et l'humanisation y associée, au profit du profilage et du classement algorithmiques. Le Social CRM défini comme une déclinaison du marketing direct opère un retour en force de la segmentation des clientèles, que le marketing communautaire prétendait dépasser (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Cova, 2005). Ce constat se traduit par de fréquentes manifestations de désillusion de la part de ces acteurs de la communication de marque qui estimaient sincèrement rompre avec la logique publicitaire du « *push* » commercial. Pour ne prendre qu'un exemple, Thibaut (agence Dalton) fait part de son pessimisme quant à « l'avenir de la pub en ligne » qu'il voit se dessiner, d'une manière « assez effrayante », comme « hyper intrusive et en quelque sorte naturalisée »²⁹³.

Plusieurs de mes interlocuteurs mentionnent explicitement une « crise » du community management, qui se traduirait à terme par une baisse de la rémunération de la prestation d'animation des comptes de marque, au profit d'une augmentation du budget alloué à la « promotion » des publications. Supprimer un poste de CM de façon à investir davantage dans l'achat d'espace, apparaît également comme un calcul menaçant auquel les annonceurs pourraient procéder dans les années à venir. De fait, en confiant à des algorithmes le soin de typifier et segmenter les utilisateurs des plateformes, indépendamment de leur rattachement à un espace de marque, les professionnels du *social display* privent les CM de leurs prises, à la fois sur les dispositifs sociotechniques et sur les organisations qu'il s'agit de convaincre de la valeur de la prestation proposée. Quelques CM, parmi ceux que j'ai rencontrés, pointent du doigt un risque d'absorption de leur fonction dans le CRM, entendu à la fois au sens réactif de la réponse aux demandes des internautes et au sens proactif de leur sollicitation marchande, en raison justement de la difficulté à faire valoir des critères de rentabilité de leur activité. Le responsable du pôle *Social Media* de l'agence Empyrée exprime crument cette perspective :

« Dans dix ans, une fois que tout le monde aura dit “Bon, vous vous êtes bien marrés avec Facebook ? On a gagné zéro euro alors qu'on a dépensé des millions !”, on dira au community manager “Allez, toi t'arrêtes de faire le *hipster*, tu coupes ta barbe et tu vas au CRM.” C'est comme ça que ça va se finir. Parce que tu peux pas faire du marketing sur Facebook si t'es pas aidé par le CRM. » (Nils, agence Empyrée, mars 2014)

²⁹³ Ce qui est bel et bien son ambition, au demeurant : « Depuis quelques années, le marché de la publicité numérique nourrit l'espoir que, devenue “personnalisée”, la publicité ciblée perdra son caractère intempestif pour devenir, aux yeux de ceux qu'elle vise, une information comme une autre. » (Cardon, 2015 : 16).

Au-delà de son aspect caricatural, cette affirmation illustre bien les inquiétudes d'une large proportion de ces professionnels, agacés par la superficialité de l'engagement obtenu et alarmés par l'orientation du *Social Media Marketing*, au fil de laquelle les collectifs confiés à leurs bons soins disparaissent au profit d'audiences définies par d'obscurs algorithmes. Il n'est pas évident, à ce stade, de décrire les conséquences des évolutions en cours sur la structuration du groupe professionnel et ses divisions internes. Celui-ci révèle toutefois un manque d'autonomie flagrant, puisque, bien que désappointés par la prégnance du marketing direct, peu de ses membres évoquent un désir de changer d'orientation. La plupart d'entre eux semblent se plier aux exigences des annonceurs, en s'efforçant néanmoins, comme nous le verrons dans la dernière partie de la thèse, d'infléchir les représentations de ceux-ci.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a montré qu'à la difficulté du constat que les fans ne sont pas tous, tant s'en faut, clients des marques qu'ils suivent, s'est ajoutée à partir de 2012 la contrainte de la nécessité de « sponsoriser » les publications pour parvenir à toucher ces fans. Cette contrainte est d'autant plus forte que la seule « amplification » du contenu au moyen d'un investissement monétaire ne garantit en rien que celui-ci soit consommé par les catégories d'internautes effectivement visées par l'annonceur. C'est de ce double écueil que le « nouveau visage » du Social CRM, dont je me suis efforcé de tracer les contours, tire sa force de persuasion dans le discours des professionnels du *social display*. Equipés de puissants outils, souvent accrédités par la direction marketing des principales plateformes, ces acteurs sont porteurs d'une offre de prestation qui, à l'opposé de celle des promoteurs du community management de marque, présente l'avantage d'une promesse d'efficacité mesurable. Ils proposent de fait une mise en forme de la réponse à apporter au conflit de conventions entre les prestataires de l'animation communautaire, qui « vendent un dialogue avec des fans », et des annonceurs qui « réclament des promotions qui transforment (en ventes en bonne et due forme) » (Mellet, 2012 : 173). Du point de vue du *social display*, peu importe le statut de fan (ou de *follower*), puisqu'un annonceur est désormais en mesure de toucher la cible qu'il veut, où et quand il veut, avec un contenu publicitaire taillé sur mesure en fonction des intérêts inférés de son comportement. La relation établie avec le *prospect* ou client ne se départit pas de l'enjeu de sa personnalisation ;

celle-ci est simplement redéfinie en termes marchands. C'est ce mouvement de *customization* de l'expérience de navigation que Joseph Turow critique dans *The Daily You* (2012), en affirmant que l'exploitation ininterrompue des données des internautes par l'industrie publicitaire marque les prémices d'une révolution dans la manière dont les *marketers* font intrusion dans nos vies et les remodelent, remettant fondamentalement en cause la rhétorique de la prise de pouvoir (*empowerment*) des consommateurs.

Ce que provoque en définitive l'essor du Social CRM, tant en matière de gestion individualisée des plaintes des clients, qu'en termes de personnalisation de contenus publicitaires, c'est une dissolution de la coalescence sociale qui avait donné lieu au *community management* de marque quelque quatre à cinq ans plus tôt, articulé sur l'animation d'un collectif dans un espace circonscrit, centré sur la promotion détournée et animé par un modérateur d'un genre nouveau, « avocat » des internautes autant que porte-parole des organisations. À partir du moment où les médias sociaux, sur la gestion desquels s'est institué le *community management*, n'ont « plus grand-chose de social », selon l'expression de la majorité des acteurs, la fonction d'animation de communautés en ligne perd inéluctablement un appui essentiel de sa professionnalité, la communication de marque redevenant ouvertement descendante (verticale) et marchande, orientée vers la performance économique à court terme. Les professionnels du *community management*, qui étaient parvenus à devenir un point de passage obligé dans la relation des annonceurs au web social, en revendiquant les premiers une expertise en matière de captation et d'interaction avec les utilisateurs des plateformes, n'ont plus ce privilège.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Plusieurs facteurs concourent à la réduction de l'autonomie du community management de marque à l'égard du marché. Les trois principaux d'entre eux sont la technologie, la structuration du marché du *Social Media Marketing*, et la place des acteurs au sein des organisations. Le support technologique de l'activité est particulièrement déterminant. En se concentrant sur Facebook et Twitter, le community management devient largement tributaire des choix opérés par les concepteurs de ces outils, dont les évolutions les plus récentes sont venues rappeler à ceux qui en font usage, si besoin était, qu'ils sont la propriété de grandes entreprises soucieuses de générer du chiffre d'affaires.

Les fluctuations de l'architecture algorithmique des plateformes, qui visent à accroître les pratiques d'achat d'espace de la part des annonceurs, (ré)orientent la communication de marque vers une communication de type publicitaire. La manière dont les professionnels du ciblage comportemental se saisissent des possibilités ainsi ouvertes renforce nettement cette orientation, et crée une asymétrie dans les prises dont disposent les divers prestataires du *Social Media Marketing* pour mobiliser ces dispositifs.

Conséquemment, la structure du marché du *Social Media Marketing* se modifie, en voyant apparaître une catégorie de prestataires spécialisée dans l'affichage publicitaire sur les plateformes du web social (*social display*), moins intéressée par l'animation de collectifs d'internautes prétendument enthousiastes à l'égard de certains produits ou marques, que par le ciblage de profil de consommateurs. Mieux équipés pour séduire les annonceurs, à la fois en matière de produits et d'indicateurs d'efficacité, ces nouveaux acteurs introduisent sur le marché, aux côtés des trois « figures simplifiées du lien social » que sont la contagion virale, l'influence et l'engagement dans la communauté (Mellet, 2012), la figure de la relation marchande hyper-personnalisée, par laquelle l'internaute est saisi dans ses singularités comportementales. Ce faisant, ils créent une rupture dans le discours de l'horizontalisation de la communication de marque.

En troisième lieu, l'ancrage organisationnel disparate des professionnels du community management contribue également à amoindrir leur reconnaissance. Les CM s'avèrent en effet

peu équipés pour répondre à l'impératif d'introduire dans les entreprises une continuité dans le rapport au client. Ils manquent notamment de compétences techniques et contractuelles (au sens de Combes, 2002), en termes d'accès au dossier des clients et de maniement des bases de données et autres formes de médiations organisationnelles permettant la prise en charge et la gestion à distance des besoins des clients.

Enfin, on peut émettre une hypothèse complémentaire, selon laquelle l'évolution des trajectoires professionnelles des acteurs conduit à faciliter l'emprise du marketing sur l'agencement de leurs pratiques. Les jeunes diplômés des cursus de formation au community management, articulés plus directement autour d'enjeux de marketing, qui font depuis peu leur entrée sur le marché du travail, sont *a priori* moins bien armés que leurs aînés, issus des secteurs de la communication, du web ou du jeu vidéo, pour résister à l'accroissement de la dimension commerciale dans les processus de la communication dite « sociale ». Ce faisant, l'activité d'animation d'une « communauté de marque » bifurque de plus en plus distinctement selon des enjeux de réactualisation de la gestion de la relation client, d'une part, et d'achat d'espace guidé par une promesse d'efficacité marchande chiffrable, d'autre part. Que reste-t-il, dès lors, de la professionnalité des community managers ? Par quels moyens ces acteurs s'efforcent-ils de convaincre les annonceurs de la valeur ajoutée de leur activité ? Il faut étudier de plus près la structuration de leur rapport aux organisations qui les emploient pour répondre à ces interrogations.

TROISIEME PARTIE. LE COMMUNITY MANAGEMENT FACE A SES PRESCRIPTEURS

Cette troisième partie de la thèse opère un changement d'échelle, en s'intéressant aux relations des acteurs avec leurs prescripteurs. Elle s'appuie à la fois sur des entretiens avec des CM et quelques responsables de la stratégie *Social Media* en entreprise, des observations menées au sein de l'agence Dalton, et un corpus de publications de marque sur Facebook et Twitter. Après avoir vu les CM aux prises avec les internautes, confrontés à la professionnalité d'autres catégories de salariés et aux mutations de leur environnement sociotechnique de référence, les deux derniers chapitres proposent de « monter » du côté des préoccupations des acteurs envers leur hiérarchie. L'ensemble des éléments décrits et analysés jusqu'ici souligne le travail des CM pour insuffler dans les organisations une « culture » numérique et « sociale » susceptible d'encadrer et de faciliter leur travail en routinisant son accomplissement. À travers leur activité de publication de contenu et de modération des échanges avec les internautes, les CM contribuent à un processus de « digitalisation des entreprises » dont les professionnels du marketing numérisé se sont emparés depuis quelques années et ont fait un nouveau cheval de bataille de la compétitivité économique. Parce qu'elle ne se limite pas à l'adoption de nouveaux outils, mais se traduit aussi – et surtout – en termes de mobilisation des ressources humaines de l'organisation, cette mue de la « culture d'entreprise » concerne également les CM, dont la présence matérialise en quelque sorte le renouveau de la communication de marque. De fait, bien que cet enjeu ne relève pas à proprement parler de leur activité professionnelle, ceux-ci s'y trouvent néanmoins directement confrontés dans la mise en œuvre de leur travail, et développent à ce titre d'importants efforts de sensibilisation de leurs interlocuteurs hiérarchiques, efforts qu'ils qualifient d'« évangelisation ». Les problèmes pratiques qu'affrontent les acteurs concernent ici la justification de leur activité auprès d'annonceurs dont les investissements sont assortis d'exigences de rentabilité, auxquelles les CM répondent notamment par un travail de *reporting* de leurs tâches.

Nous verrons que la difficulté à transmettre leurs normes et règles d'action à leurs employeurs tient largement à la particularité de leur ancrage organisationnel, et à leur dépendance aux métriques du marché des médias. Une proportion non négligeable de ces professionnels agit

en situation d'externalisation, la plupart du temps en agence, ce qui soulève fréquemment des problèmes de coordination avec les clients. Quant à ceux qui sont internalisés, ils doivent prouver leur apport à la politique de communication et de marketing de l'organisation qui les emploie, afin de se faire une place au sein de la division du travail qui y règne. Le community management se retrouve dès lors, dans son effort de sensibilisation du prescripteur de l'activité, dans une problématique inverse à la professionnalisation du client décrite par Christèle Dondeyne. Dans le cas présent, en effet, ce n'est pas une organisation structurée, mais un groupe professionnel aux contours relativement flous qui cherche à professionnaliser, non pas des clients individuels mais des entreprises. Il ne s'agit donc pas tant d'opérer une « montée du client » dans l'organisation (diffuse) du community management, que de donner les moyens aux règles du community management de trouver leur place dans les processus organisationnels des entreprises. En d'autres termes, la professionnalisation du prescripteur passe moins par la *transmission* des critères d'évaluation de la qualité de la prestation (Dondeyne, 2002) que par leur *négociation* (Gadrey, 2003).

Lorsqu'ils évoquent les difficultés qui pèsent sur leur travail d'animation d'espaces numériques de marque, les CM insistent souvent sur le fait qu'ils n'auraient sans doute pas agi de la même manière s'ils n'avaient pas été contraints par un contrat commercial, respectivement par les instructions d'un employeur. La plupart d'entre eux imputent directement à leurs prescripteurs la responsabilité de nombreuses pratiques considérées comme indignes de leur professionnalité. Il s'agit donc, dans le dernier chapitre, d'explorer les considérations éthiques des CM et la manière dont celles-ci les conduisent à élaborer, non sans difficultés, un fondement déontologique à leurs pratiques. Cette dernière partie de la thèse continue ainsi à interroger la professionnalité des acteurs, en s'intéressant davantage à la façon dont eux-mêmes la définissent, et dont leurs revendications en la matière se heurtent aux prescriptions qui orientent leur action, et plus largement aux normes en vigueur sur le marché de la communication média. Cette articulation me permet de compléter la démonstration annoncée dans l'Introduction générale, soit la description de la manière dont de nouvelles catégories d'acteurs s'efforcent de domestiquer la relation entre le web social et les organisations, respectivement dont la « numérisation » de l'interaction avec le marché passe par les pratiques des acteurs qui en font profession.

CHAPITRE 8. DE L'ÉVANGELISATION DES PRESCRIPTEURS A LA « DIGITALISATION » DES ORGANISATIONS

« Avant d'être sur les médias sociaux il faut que l'ensemble des acteurs en interne comprennent et encouragent les usages des médias sociaux. Parce que s'il y a un seul type, qui est le community manager, qui comprend les enjeux et qui se heurte tout le temps à sa hiérarchie, ça va pas marcher. » (Aurélien, consultant *Social Media*, agence Marketactif, décembre 2013)

Les considérations des acteurs au sujet de leurs difficultés à se faire entendre par (et à s'entendre avec) leurs interlocuteurs hiérarchiques, invitent à se pencher sur leur position au sein ou auprès des organisations qu'ils servent. Que la fonction d'animation des espaces numériques de marque soit internalisée ou externalisée, les professionnels du community management estiment tous faire face à un besoin de sensibilisation de leurs prescripteurs, dont ils s'efforcent d'orienter l'attitude à leur égard pour parvenir à accomplir leur idéal professionnel. Destinée à convaincre les annonceurs de « ce que doit être le travail » d'animation d'espaces interactifs sur le web social, et des moyens qui doivent y être alloués, cette démarche de persuasion est relativement semblable à celle déployée par les publicitaires (Gaertner, 2008a et b)²⁹⁴. La nécessité d'éduquer le client pour le faire correspondre à l'idéal que s'en sont forgés les prestataires, caractéristique de la relation de service (Ughetto, 2010)²⁹⁵, se singularise dans le cas présent par le fait qu'elle s'applique directement au prescripteur de l'activité, et qu'elle s'avère au moins aussi importante et délicate à mener à l'intérieur des organisations. Ce chapitre s'intéresse ainsi à une autre promesse inhérente au community management, derrière celle de l'humanisation de l'entreprise par l'établissement de nouvelles formes de liens avec les consommateurs : la nécessaire perturbation des routines organisationnelles, destinée à adapter l'entreprise à la transparence et à la flexibilité du web participatif.

Sous la plume du consultant américain J. Owyang, en mars 2007, la figure du CM se voit en effet explicitement confier une mission perturbatrice (*cf.* Chapitre 2), laquelle est étroitement

²⁹⁴ Les CM présentent de fait plusieurs similitudes avec les créatifs de la publicité étudiés par L. Gaertner, à commencer par les principes d'originalité et d'innovation qui guident leurs pratiques, ainsi qu'un effort constant de mise à distance de l'économique.

²⁹⁵ « Se donnant un idéal du client, du bon client, il faut aussi éduquer celui qui ne se conforme pas à cet idéal. (...) Éduquer le client, c'est retrouver le contrôle, espère-t-on, de ce qui détermine sa charge de travail et son rythme de travail. C'est tenter de se donner de quoi endurer l'investissement moral dans la relation de service. » (Ughetto, 2010 : 143).

associée à un intense travail d'« évangélisation » de la hiérarchie des entreprises à la nécessité du dialogue avec les consommateurs²⁹⁶. À travers cet effort d'évangélisation, les professionnels du community management contribuent à un vaste mouvement de « transformation numérique » des organisations (couramment qualifiée de « digitalisation »), réclamé à grands cris par les entrepreneurs du *Social Media Marketing*, visant à rapprocher davantage encore celles-ci de leurs publics numériques. Or, ce qu'Owyang ne précise guère, à l'époque où il vante les effets bénéfiques de la restructuration des routines par les CM, c'est que la reconnaissance qu'ils réclament implique pour ces nouveaux acteurs de fournir une preuve de la valeur de leurs actions. Prestataires d'un service, les CM sont confrontés au problème pratique de la justification de son efficacité, auprès d'un client qui a payé pour son accomplissement. Cette justification passe par un travail de *reporting* visant à produire une forme d'évaluation du service, indispensable à sa valorisation (Vatin, 2013). Le *reporting* se matérialise dans des bilans mensuels, qui cherchent à *faire tenir* la réalité qu'ils décrivent (Thévenot, 1986 ; Desrosières, 1989).

La difficulté que les acteurs éprouvent à trouver des indicateurs capables de démontrer, en le stabilisant, l'intérêt des fans et *followers* envers la marque, révèle la malléabilité des métriques du web social, qui n'objectivent pas ce qu'elles mesurent (Cardon, 2015). Il est connu que « le publicitaire pâtit de la difficile évaluation de son produit. » (Hennion et Méadel, 1997 : 110). Il en va de même pour les professionnels du community management, à plus forte raison par la tension intrinsèque à laquelle leur activité est sujette, entre les enjeux de communication (focalisés sur la notoriété) et de marketing (tournés vers l'efficacité marchande). Évangéliser consiste ainsi pour les CM et *Social Media Managers* à modifier le cadre, non seulement de leur activité, mais de toute l'organisation à laquelle est vouée cette activité. Pourtant, si les notions de community management et plus largement de *Social Media Management* paraissent avoir trouvé leur place dans le discours du marketing numérique, la figure de l'« animateur de communauté » semble amenée quant à elle à se diluer dans les dispositifs de communication des organisations, dont l'usage s'étend désormais à une pluralité de salariés.

²⁹⁶ J. Owyang, « Understanding the Community/Evangelist Role... » (26 mars 2007), *op.cit.*

1. DES ACTEURS A LA RECHERCHE DE PRISES SUR LES ORGANISATIONS

Considérons tout d'abord la manière dont la sensibilisation des prescripteurs varie selon l'ancrage des acteurs. Une tension normative quant au choix de l'internalisation ou de l'externalisation de la fonction de CM apparaît dès les premiers manuels dédiés au community management (Chéreau, 2010 ; Ertzscheid *et al.*, 2010) et est systématiquement liée à un enjeu d'« accompagnement au changement » en matière de relation au marché *via* le web social. Dans les deux cas de figure, les acteurs s'efforcent de développer des prises jusqu'au sommet de la hiérarchie des organisations. Soumis au jugement de leurs employeurs, ils cherchent à l'orienter conformément aux idéaux qu'ils nourrissent eux-mêmes au sujet de leur activité²⁹⁷. Afin d'être en mesure de jauger l'ampleur du travail de sensibilisation qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour parvenir à développer une compréhension commune des objectifs des dispositifs déployés, les CM typifient couramment les prescripteurs de leur activité. Ces opérations de typification visent à routiniser la relation de service de façon à pouvoir délivrer la prestation dans des conditions satisfaisant leur représentation de leur rôle professionnel. De nombreux travaux de sociologie interactionniste ont mis au jour la fonction prépondérante de la catégorisation des clients par les prestataires de service, permettant à ces derniers de faire face aux contraintes et d'anticiper le conflit dans une relation *a priori* peu structurée en s'adaptant à leur vis-à-vis selon l'image qu'ils s'en sont faite (Davis, 1959 ; Roth, 1972 ; Mennerick, 1974).

1.1. Évaluer les prescripteurs de l'activité : une typification en termes de maturité

Dans le monde du community management, le jugement porté sur les prescripteurs est relatif à leur degré de compréhension (et d'acceptation) des « codes » associés à l'utilisation des médias sociaux, exprimé par la notion de « maturité ». Il s'agit concrètement de vaincre l'« immaturité » du client ou supérieur hiérarchique pour le convaincre de la valeur de la stratégie proposée par le prestataire, afin de bénéficier du soutien de l'ensemble de la chaîne organisationnelle. Tel qu'observé, ce jugement est opéré selon trois grands critères. Le premier est le budget alloué, en ce qu'il détermine la marge de manœuvre du prestataire pour

²⁹⁷ Le besoin d'expliquer à sa hiérarchie une activité professionnelle mal comprise a même fait l'objet d'un ouvrage didactique, *Les médias sociaux expliqués à mon boss* (2011), cosigné par Y. Gourvennec et H. Kabla, deux directeurs d'agences de Social Media Marketing.

la production de contenu et l'achat d'espace. Le second critère est la disponibilité des interlocuteurs aux sollicitations du CM, leur réactivité aux demandes d'information ou de validation d'un message ou d'une réponse à un internaute. Le troisième critère, enfin, est celui de l'acceptation dite « non RoIste » de cette forme de communication, c'est-à-dire n'étant pas guidée exclusivement par l'attente d'un résultat chiffré²⁹⁸. Les indicateurs privilégiés par les prescripteurs prennent donc toute leur importance dans la formation du jugement dont ils sont l'objet. Les professionnels du community management tendent à considérer que la majorité des annonceurs fait preuve d'une « faible maturité » en matière d'usage des médias sociaux. Les organisations sont encore très souvent accusées de mimétisme à l'égard de leurs concurrents, un comportement identifiable par l'absence de stratégie à long terme et par la focalisation sur des critères d'audience, tels que le nombre de fans, de *followers* ou de vues²⁹⁹.

L'agence Daltonne constitue en la matière un terrain d'observation privilégié. Si la plupart de ses clients sont considérés comme relativement immatures, ainsi que l'ont montré les difficultés rencontrées par Catherine auprès de l'eau minérale Valpuro et du réseau d'écoles de commerce Bagecom (*cf.* Chapitre 1), le cas de la marque de location de véhicules Locutas offre une perspective différente, qui met en lumière les efforts de Thibaut pour sensibiliser ses interlocuteurs aux contraintes découlant d'une mauvaise stratégie d'animation. Bien que le budget accordé par Locutas ne soit pas jugé exceptionnel, il est toutefois estimé suffisant pour la mise en œuvre de la stratégie demandée. Par ailleurs, Thibaut se voit très rapidement accorder une pleine autonomie dans son travail d'animation sur Facebook et Twitter, ce qui lui évite de devoir procéder aux interminables échanges de courrier électronique qui incombent à sa collègue. Enfin, il juge son client bien plus « mature » que les autres, puisque celui-ci a décidé que sa page répond uniquement à un enjeu de notoriété auprès des amateurs de l'actualité du secteur automobile. C'est un « audit » des bonnes et mauvaises pratiques de la marque, effectué à la demande du client au moment de la prise en main de sa page Facebook, qui a permis à Thibaut de faire valoir sa conception de la démarche à adopter. À cette occasion, le CM constate que les précédents animateurs de la page ont multiplié très rapidement son audience. Le lancement d'un jeu-concours avec gain à la clé, ainsi que le recours à un grand nombre de publications sponsorisées, ont généré un pic des mentions *like*

²⁹⁸ L'anglicisme « RoIste » (prononcer « éroïste »), qui se réfère à la notion de retour sur investissement (*return on investment*, abrégé RoI), désigne la recherche d'une efficacité marchande la plus directe possible.

²⁹⁹ L'édition 2015 de l'enquête de RegionsJob sur les community managers en France révèle de fait que, si les CM ne citent le nombre de fans et *followers* qu'en cinquième position parmi les indicateurs les plus importants de leur travail (25 %), loin derrière l'engagement (75 %), l'acquisition de trafic web (52 %), le *reach* (45 %) et la conversion (34 %), il reste en revanche l'indicateur le plus scruté par leurs interlocuteurs hiérarchiques.

sur la page, laquelle est passé de 1 000 à 23 000 fans en six mois. Derrière cette démarche purement quantitative, qu'il juge sévèrement en la comparant à de l'« achat de fans », Thibaut croit déceler un besoin de ses interlocuteurs de justifier l'usage des médias sociaux auprès d'une direction d'entreprise peu encline à une démarche conversationnelle sans résultats immédiats.

« Locutas a de très grosses attentes sur le *Social Media*. Je pense qu'ils ont un vrai souci en fait de structuration de leur discours et de leur présence. Ils sont assez matures sur la compréhension des médias sociaux, je suis agréablement surpris. Par contre, ce que j'ai perçu surtout, c'est qu'au-delà du souci de l'opérationnel sur les médias sociaux, ils ont un vrai souci en interne. C'est pour moi l'équipe *Social Media* et web de Locutas qui a besoin de se sentir soutenue et qui a besoin d'avoir des billes de la part de l'agence pour montrer en interne, auprès de la direction, en quoi leur travail est efficace. C'est super intéressant, parce que c'est souvent le cas chez l'annonceur. »

Au cours de la présentation de l'audit à son client, en mars 2014, Thibaut déplore vivement cette pratique de « gonflement de l'audience », et prévient qu'il aura des difficultés à renouveler la ligne éditoriale pour générer des interactions. Comme il le dit à la cheffe de projet digital de l'entreprise :

« On voit [dans les statistiques de la page] que les publications payées n'ont pas généré plus d'interactions, et que la base de fans que vous avez n'est finalement pas véritablement une base de 23 000 fans, mais est beaucoup plus modeste. (...) En termes de stratégie, l'idée c'est de créer de l'interaction, de l'engagement, et plus vous avez de fans peu engagés, plus ça va être dur de procéder à une réelle animation. » (Thibaut, réunion Locutas, mars 2014)

Son interlocutrice se justifie en déclarant qu'il s'agissait en effet d'une demande de la direction de la marque, laquelle a exigé « du quanti » à exposer en conférence de presse. Elle affirme qu'elle souhaite désormais « rattraper un peu le côté très superficiel de la chose pour avoir quelque chose de beaucoup plus quali que quanti », et soupire en certifiant que « pour l'heure on fait beaucoup d'évangélisation et d'explication autour de ça auprès de notre direction marketing », ce qui valide pleinement les premières impressions de Thibaut, et lui permet de réorienter la stratégie. À l'instar de cette cheffe de projet, de nombreux CM et *Social Media Managers* soulignent la difficulté qu'ils éprouvent à optimiser la coordination entre les différents départements de l'entreprise qui les emploie, et à inscrire véritablement les médias sociaux dans une stratégie globale d'interaction avec le marché, qui soit soutenue et équipée par la direction. La nécessité de l'évangélisation découle directement de la représentation selon laquelle le CM ou *Social Media Manager* est trop souvent écarté des mécanismes décisionnels des annonceurs.

1.2. Un « devoir » professionnel unanimement partagé

Du côté des agences et des CM indépendants (*freelance*), les acteurs luttent surtout pour disposer d'interlocuteurs identifiés, reconnus et encouragés par leur hiérarchie, capables de définir une stratégie sur laquelle eux, prestataires, pourront prendre appui. Ils soulignent dès lors l'importance de rencontrer non seulement le responsable de la communication, mais aussi la direction de leurs clients, afin de « faire comprendre les enjeux de cette démarche-là, pour que le communicant derrière soit soutenu et pas démuné, pour que ça soit une démarche unifiée » (Rémy, agence Webideaz).auprès des annonceurs, les CM internalisés cherchent également à se rapprocher de l'échelon décisionnel, afin de stimuler la participation de l'ensemble des ressources de l'organisation à la communication sur le web social. D'un côté comme de l'autre, ils considèrent que l'évangélisation fait intrinsèquement partie de leur « métier ». Sullivan, le *Social Media Manager* de Déliclic, déclare à ce propos :

« Le CM a un *devoir* d'évangélisation, d'explication et de pédagogie en interne. C'est vraiment un *devoir* (*Il insiste sur le terme*). Ça fait partie de son métier. Il doit faire comprendre ce qu'il fait, à quoi ça sert, qui sont ces gens avec qui il discute, les fans, les *followers*, et ce que ça apporte à la marque de converser avec ces gens, la notoriété, la satisfaction client, tout ça. »

Thibaut (agence Daltone) s'exprime de manière similaire au sujet de son client Locutas, dont nous avons vu qu'il souhaite aider son interlocutrice, cheffe de projet digital de la marque, à convaincre sa hiérarchie de l'utilité de cette forme de communication, et de l'importance des moyens à y allouer :

« Les annonceurs apprécient quand l'agence est capable de faire de l'évangélisation en interne. Et honnêtement je pense que c'est indispensable, que ça fait partie du métier. Quand un client t'interroge sur le *Social Media* en disant "On sait pas trop comment faire, donc on passe par une agence", tu dois savoir expliquer. Il faut en passer par là. Je trouve que c'est plus intéressant, quand tu travailles avec ton client, dès le moment où vous allez être sur le même niveau d'information à peu près, pas forcément de connaissance, mais d'info, parce que du coup c'est plus facile de travailler ensemble. »

L'un des arguments-clés consiste à éviter à l'organisation, et tout particulièrement à sa direction, de commettre des erreurs lors de sa prise de parole sur le web social, compte tenu du coût relativement élevé associé à celles-ci en matière d'impact sur l'image de marque. C'est là un ressort classique de la valorisation d'une expertise peu reconnue, par lequel les

professionnels rationalisent leur apport à l'organisation (Hughes, 1996)³⁰⁰. Les CM revendiquent ainsi comme relevant de leur rôle professionnel une forme de supervision de la communication « sociale » des organisations, en vertu de leur connaissance de la meilleure manière de s'exprimer sur le web participatif. Christian, qui administre le compte Twitter du PDG de l'aéroport dont il dirige la stratégie médias sociaux, fournit un excellent exemple de cette revendication. Selon ses propres termes :

« Je *tweete* pour lui parce qu'on veut pas lui laisser la main. C'est pas qu'il en a pas envie, au contraire, on a un PDG très médiophile. (...) Nous à la com' on a décidé que c'est nous qui allons gérer son compte, parce qu'on savait pas dans quelle mesure il savait *tweeter* ou pas. Et on veut que ce soit en lien quand même avec la stratégie de com' de l'entreprise, on veut pas que ce soit complètement décorrélé, qu'il *tweete* n'importe quoi. On veut que ça reste dans le bon *timing*, et qu'il dégage pas n'importe comment, n'importe quand. »

Un second argument essentiel avancé par les acteurs est celui de la « remontée d'information » attendue, autant que faire se peut, de la part de toutes les catégories de salariés, afin de nourrir de façon proactive le planning éditorial en matière de contenus à publier, et de disposer en temps et en heure des éléments nécessaires à la réponse aux requêtes des internautes. En tant que salarié en contact direct avec le marché, le CM doit faire preuve d'une parfaite maîtrise de l'organisation productive de laquelle il dépend, « afin de pouvoir trouver l'information dont il a besoin, mobiliser éventuellement les compétences techniques de ses collègues, etc. » (Combes, 2002 : 15). Cet accès à une information distribuée au sein des entreprises s'avère particulièrement compliqué pour les CM externalisés. Comme le fait remarquer la *Social Media Manager* d'une agence parisienne, « à un moment donné quand tu fais du community management en agence on va forcément te poser des questions sur des trucs super poussés, où tu sauras pas quoi répondre parce que c'est pas ta marque. Donc le schéma classique c'est que toi, qui gères le compte, tu vas aller reposer la question à ton client, en priant pour qu'il te réponde vite, ce qui n'est pas gagné. » (Doris, agence NextDoor). Cette contrainte est accrue par le fait que la rapidité des échanges sur le web social est conçue comme antinomique avec la volonté de contrôle de la prestation, manifestée par le client. Les acteurs évoquent dans les termes d'un paradoxe le fait que le souci de la qualité de la réponse apportée à un internaute se traduise fréquemment par un manque de réactivité des annonceurs, alors même que ceux-ci les ont recrutés pour assurer le traitement de ces requêtes. Marie (agence Adnew) mentionne une forme de schizophrénie du CM dans

³⁰⁰ « Affirmer "Nous protégeons les gens de l'échelon supérieur de leurs propres erreurs" constitue une rationalisation courante et valorisante à tous les niveaux d'une hiérarchie d'emplois, sauf au sommet. » (Hughes, 1996 : 78).

cette configuration, écartelé entre les injonctions contradictoires de sa propre représentation des manières d’agir et des exigences de son prescripteur.

« C’est un peu schizophrène, parce que le client va demander au CM d’être réactif, il va payer pour ça, et à côté de ça il va souvent exiger de tout valider. (...) Souvent les marques sont très critiquées pour leur temps de réaction sur Facebook ou Twitter, mais en fait ce qui se passe systématiquement c’est que le CM, qui voit le souci tout de suite, va remonter à son client, “Attention il se passe ça !”, ensuite il va écrire sa proposition de réponse, mais le client, qui a d’autres priorités, va mettre mille ans à valider. Et après les gens vont pourrir le CM parce qu’il met du temps à répondre, alors qu’en fait ça fait huit heures qu’il attend la validation, et qu’il sait que s’il poste son truc sans que le client l’ait validé, il va se faire taper sur les doigts ! (...) C’est contre-productif. L’annonceur prend une agence pour faire ce travail-là mais il va lui-même indirectement détruire ce travail. »

Cette description désenchantée correspond précisément au cas de l’agence Daltonne vis-à-vis de son client Valpuro, étudié au chapitre 1, qui voit la CM, Catherine, excédée par la lenteur de son interlocutrice, celle-ci la mettant constamment en porte-à-faux avec « l’esprit du community management » qu’elle cherche à honorer en voulant répondre sans tarder aux commentaires. Par ailleurs, la gestion simultanée des comptes de plusieurs clients augmente encore la difficulté pour de nombreux professionnels externalisés. Il n’est pas rare en effet qu’un CM en agence se voie confier l’administration des espaces de deux ou trois clients, parfois davantage, souvent présents sur plusieurs plateformes, ce qui complique d’autant l’acquisition de connaissances au sujet de chacun d’entre eux. Alphonse (agence Com’pany), qui administre sept comptes différents avec l’aide d’une seconde CM, affirme ainsi :

« Le coût de l’externalisation c’est qu’il faut être un minimum calé dans le domaine de ton client. (...) Tu dois avoir une sensibilité avec les comptes que tu animes. Moi je gère notamment [une marque de moto], et ça me plaît, je suis à fond dans la moto, c’est un truc qui me branche, le weekend je regarde les grands prix et tout. Et à côté de ça on a [une marque de cosmétiques], où ça parle de rouge à lèvres et ce genre de choses, et alors là le planning je peux pas te le faire, j’ai aucune idée (Rire). Là il faut parler des soldes, des nouveautés, et c’est pas du tout mon truc. Donc c’est bien qu’on soit deux, une fille et un mec. »

Dans certains secteurs d’activité, comme l’enseignement supérieur, l’externalisation est jugée particulièrement malaisée, voire impossible, en raison de la sociabilité interne dont les communicants doivent faire preuve, tant auprès du bureau des étudiants que des membres du personnel, afin d’obtenir par leurs relations *offline* les informations nécessaires à la gestion des espaces *online*. Le CM d’une grande école de commerce cite ainsi la « pêche aux informations » à laquelle il se livre quotidiennement dans le réseau de « personnes référentes » qu’il s’est constitué au fil des années parmi le corps professoral, les assistantes pédagogiques et les étudiants (Mani, école de commerce, février 2013).

1.3. Internaliser pour mieux piloter : le passage chez l'annonceur comme promotion ?

Au bout du compte, l'écrasante majorité des professionnels s'accorde sur le fait que la fonction devrait être internalisée, ce qui implique pour l'annonceur de réorganiser ses processus de communication de manière à éviter au CM de se trouver au centre d'un conflit d'intérêt entre plusieurs départements, en particulier ceux de communication et de marketing. On observe de fait une tendance croissante à l'internalisation de la fonction de CM, à mesure que les organisations cherchent à rationaliser l'administration de leur présence sur le web social. Du point de vue des CM en agence, la situation idéale serait celle qui verrait chaque annonceur embaucher, en fonction de sa taille, un ou plusieurs animateurs de comptes pour assurer la relation de service sur ses espaces numériques, et s'entourer dans le même temps d'une ou plusieurs agences pour décliner sa stratégie de communication globale en lignes éditoriales adaptées à chacun des dispositifs mobilisés.

« Tout annonceur devrait avoir un CM en interne pour gérer le *workflow* classique, quotidien, pour les trucs basiques, pouvoir répondre *en live* à des fans, être capable de *tweeter* et *retweeter* sans perdre de temps. Et par contre pour des réflexions sur les plateformes sociales, quels sont les nouveaux messages qu'on va véhiculer, quelles sont les nouvelles tendances, (...) toute la réflexion de conseil et d'accompagnement pour "marketer" finalement l'offre sociale, c'est sûr qu'il faut aujourd'hui se faire entourer par les agences, parce que c'est à ça qu'elles servent. » (Thibaut, agence Daltone)

Ce type de considération se heurte toutefois à un paradoxe, né de la professionnalisation en cours au sein des entreprises, qui voit ces dernières se doter de moyens techniques et humains plus importants, conduisant à une remise en question de l'expertise des agences. Bien que les professionnels en agence se présentent volontiers comme des stratèges, ils y agissent généralement dans une posture d'exécutants. Il n'est pas rare, dès lors, qu'ils affichent une volonté de changer de cadre de travail, en passant chez l'annonceur. Une telle transition est couramment conçue comme une forme de mobilité professionnelle ascendante, permettant d'accéder au titre convoité de *Social Media Manager* et de déléguer les activités qui ne correspondent pas à la haute image du « stratège web » (cf. Chapitre 4). La distinction entre les deux titres s'est progressivement imposée sur le marché du *Social Media Marketing*. Dans cet ordre d'idées, le Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ), qui a ouvert fin 2012 l'une des premières formations certifiantes de community management, a démarré en octobre 2015 une formation complémentaire pour devenir *Social Media Manager*. Tandis que la première a pour objectif de développer « un savoir-faire opérationnel pour créer

et gérer une communauté sur le web », la seconde vise à acquérir « la méthodologie et les outils pour concevoir et piloter la stratégie de communication digitale de l'entreprise »³⁰¹. Une distinction tout aussi explicite sur le Portail des Métiers de l'Internet, qui oppose depuis 2012 l'Animateur de communauté au Gestionnaire des médias sociaux, en qualifiant le second de « véritable stratège »³⁰².

De ce fait, les agences apparaissent de plus en plus comme un tremplin de début de carrière, conduisant à terme à une internalisation. Les CM dont la trajectoire les a conduits à se faire recruter par l'organisation dont ils ont administré dans un premier temps les espaces numériques depuis une agence, soulignent clairement l'avantage tiré de la connaissance du fonctionnement des deux pôles de la relation prestataire-client, qui facilite la coordination entre les parties prenantes. La situation du responsable médias sociaux des assurances ABC, Romuald, est singulièrement intéressante de ce point de vue. Celui-ci a en effet été embauché par la compagnie d'assurances après avoir passé onze mois au sein d'une agence, d'où il animait sa page Facebook. Il y a lui-même formé son successeur avant de rejoindre son ancienne interlocutrice, qui est désormais sa supérieure hiérarchique directe. Selon ses propres termes, sa compréhension des *process* de l'agence constitue un atout précieux, lui évitant de formuler des « demandes incohérentes » tout en se montrant exigeant sur le respect du budget alloué et la réalisation des prestations facturées. Quelques agences encouragent expressément le processus d'internalisation de CM formés par leurs soins, telle Emyrée, qui bénéficie depuis 2009 du statut d'organisme de formation en *e-marketing*, ce qui lui permet de faire embaucher plus facilement ses CM par les clients pour lesquels ils ont œuvré. À en croire Nils, responsable du pôle *Social Media*, Emyrée promeut le transfert de ses CM auprès de ses clients afin d'internaliser l'exécution des tâches d'animation, tout en maintenant un accompagnement stratégique par l'agence (qualifié de *coaching*), sur le modèle de ce que proposent les cabinets conseil en intelligence digitale. Bien entendu, ce n'est pas par charité que des agences entament ce type de démarche, mais pour s'assurer une meilleure compréhension des usages du web social de la part de leurs clients en leur transmettant une parcelle de leurs savoirs.

³⁰¹ Source : <http://www.cfpj.com/formation/communication/social-media-manager.html>

³⁰² Source : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/gestionnaire-des-medias-sociaux>

1.4. Un transfert de connaissance au service du partage des représentations

Dans la mesure où la méconnaissance des « codes » du web social attribuée aux annonceurs apparaît comme le principal frein à la reconnaissance professionnelle et à la liberté d'action des prestataires, il semble logique que ceux-ci cherchent à la combattre auprès de leurs clients, en les éduquant aux « spécificités » qu'eux-mêmes associent à l'utilisation des médias sociaux. Une telle éducation passe notamment par des rencontres régulières, et divers autres formats de partage d'informations, telles que des *newsletters* hebdomadaires fournissant « un récap' de ce qui s'est passé d'essentiel sur les réseaux sociaux » (Charles, agence Welldone). De façon similaire aux publicitaires, qui « réclament la confiance des annonceurs au titre d'une expertise qui serait de savoir s'adresser au consommateur » (Gaertner, 2008a : 292), l'expertise revendiquée par les CM consiste à savoir interagir avec les internautes, dont ils parviendraient mieux que quiconque à décrypter les dispositions. Toutefois, compte tenu du flou qui entoure leur activité et la façon d'évaluer ses résultats concrets, les animateurs de communautés de marque en ligne ne se contentent pas, comme le font souvent les publicitaires, de « récuse[r] le fait que les clients détiennent leurs savoirs spécialisés » (*ibid.*), mais cherchent à en partager une partie avec eux, dans le but de parvenir à les placer « sur le même niveau d'information à peu près », pour reprendre la formule employée par Thibaut. L'indétermination contenue dans la locution adverbiale « à peu près » est cruciale. Elle souligne le fait qu'il ne s'agit pas, pour le prestataire, de livrer à son client l'intégralité de ses connaissances, car il lui faut s'assurer d'avoir une utilité pour lui, en gardant « une longueur d'avance » en matière d'expertise et de force de recommandation (Jammet, 2015). Autant un client jugé trop immature pose de vrais problèmes opérationnels au prestataire – au point d'en venir parfois à souhaiter qu'il internalise la prestation, comme le suggère Catherine pour Valpuro –, autant un client trop mature met en danger l'expertise propre à l'agence, donc la durabilité de son utilité, en risquant d'opter pour une internalisation non désirée. Ainsi, tout en cherchant à éduquer son client Locutas, Thibaut doit veiller, suivant un enjeu bien connu en économie industrielle (Baudry, 2015), à convaincre l'entreprise de l'intérêt qu'elle trouve à sous-traiter une prestation qu'elle serait potentiellement en mesure de réaliser par elle-même. Dans le cas de Thibaut, la valeur ajoutée de son travail est garantie par sa connaissance du secteur automobile, acquise lors de sa précédente expérience professionnelle, au cours de laquelle il animait la page Facebook d'un constructeur automobile, et par la confiance que lui accorde expressément son interlocutrice, soucieuse de disposer de son savoir-faire pour convaincre sa propre hiérarchie.

De fait, les responsables médias sociaux doivent souvent identifier eux-mêmes, à l'intérieur des organisations, des interlocuteurs susceptibles de les assister, non seulement dans la sélection et la mise en forme des contenus à publier, mais également dans leur effort de persuasion de la hiérarchie quant à l'importance de leur activité. Nombre de consultants et de dirigeants de cabinets conseil soulignent le fait que le *community management* internalisé n'est pas nécessairement bien intégré dans l'organisation, contrairement à ce que peut laisser croire le discours du marketing vantant le rôle de décisionnaire de la figure du CM, qui ne correspond que rarement à la réalité.

« Y a le côté “Je suis tout seul” du CM qui est problématique. (...) On dit beaucoup de choses sur l'intégration du CM, sur les blogs experts qui sont dithyrambiques et qui font vingt mille mots sur “Comment le CM est devenu le nouveau dircom”, et blablabla. Oui, oui, dans ta tête quand tu fais du *consulting*, mais dans la boîte c'est pas comme ça que ça se passe, hein. C'est souvent quelqu'un qui est complètement en bout de chaîne, qui est au courant limite en dernier de ce qui se passe, et qui doit se dépêtrer avec ça. » (Flavien, RegionsJob)

Parmi les incertitudes que ces professionnels cherchent à réduire en établissant un terrain d'entente avec leurs interlocuteurs hiérarchiques afin de favoriser l'appréciation des enjeux de leur travail, celle de l'apport de la communication « sociale » aux objectifs globaux de l'organisation est l'une des plus problématiques. La mesure des effets de cette forme de communication apparaît en effet singulièrement flottante, et révèle l'ambiguïté de la relation des acteurs aux indicateurs chiffrés.

2. PRODUIRE DES COMPTES RENDUS QUI PERMETTENT DE (SE) RENDRE COMPTE

L'évangélisation menée par les professionnels du *community management* prend appui sur un travail de *reporting*, matérialisé dans des bilans d'activité hebdomadaires ou mensuels que les acteurs s'efforcent de rendre aussi « qualitatifs » que possible pour ne pas les réduire à « une suite de chiffres », selon l'expression de Sullivan (Délaclic). Ceux-ci considèrent en effet que leur activité sert principalement des enjeux d'image. Or, comme l'a montré Valérie Boussard, « parce qu'[il] n'est qu'une argumentation, contestable par nature (ce qui n'est pas le cas d'une démonstration), l'indicateur d'image a moins de force que l'indicateur de croissance » (Boussard, 2001 : 544). En cherchant à faire valoir la qualité de l'engagement sur la quantité de fans ou d'internautes « touchés » par leurs publications, les professionnels du

community management s'attachent à infléchir les indicateurs prégnants de leur activité. Ce sont dès lors les conventions d'évaluation de celle-ci qui font l'objet d'une négociation (Gadrey, 2003). La distinction proposée par Gadrey entre « efficacité opérationnelle », mesurant la prestation immédiate, et « efficacité à terme », évaluant le résultat de l'activité au terme d'une période temporelle fixée par les acteurs, est éclairante lorsqu'on l'applique au community management. Si le nombre de *like*, de commentaires et de partages sur les publications, tout comme la portée de celles-ci, permet une mesure de l'efficacité de la ligne éditoriale, résumée dans les bilans remis au client, l'évaluation de l'efficacité de la stratégie nécessite en revanche un « travail sur le long terme » que revendiquent tous les CM. De façon comparable aux secteurs de la banque et de l'assurance, étudiés par Gadrey, « l'absence de nomenclatures et de données suffisamment fines pour tenir compte de la structure interne d'un "produit" multiforme, aux composantes relativement peu standardisées » (Gadrey, 2003 : 62) complexifie grandement la mise en œuvre de conventions partagées entre les CM et leurs prescripteurs.

2.1. L'incommensurabilité de l'activité des fans, ou l'épineuse question du retour sur investissement

Les CM et *Social Media Managers* en entreprise sont nombreux à évoquer les difficultés qu'ils affrontent pour valoriser leur travail en termes de retour sur investissement (abrégé RoI, de l'anglais *return on investment*). La notion de RoI est indéniablement l'un des éléments qui suscite le plus de propos critiques de la part de ces professionnels, précisément en raison de la perspective financière court-termiste qui y est associée. L'épreuve majeure qui s'impose à eux tient à ce que les métriques des plateformes sont des indicateurs de fréquentation et d'interaction avec le contenu, sans commune mesure avec des indicateurs de performance marchande. Un cadre d'un grand opérateur télécoms résume bien cette difficulté, qu'il compare à celle de la publicité.

« [Le RoI] c'est le piège paradoxal de toutes les entreprises qui se disent "J'investis donc je veux connaître mon retour sur investissement." Quelque trente ans en arrière, quand on investissait dans la publicité on n'avait aucun retour sur investissement non plus. On savait que quand on investissait un euro en pub ça se voyait, tant mieux, mais après combien ça faisait en vente, prrrt ! Bien malin qui pouvait le dire. La logique est un peu la même aujourd'hui. Simplement où c'est pervers c'est que là on a quand même des métriques. Donc la question c'est comment on rattache ces métriques de fréquentation, finalement, à des métriques classiques de mesure de la performance et des ventes ? Ce cap-là est

compliqué, et si on va sur les réseaux sociaux uniquement pour ça, ben on se plante à tous les coups, c'est sûr. Globalement je dirais que les réseaux sociaux servent davantage des enjeux d'image et de notoriété que de performance marchande. » (Responsable *Social Media Planning*, opérateurs télécoms)

La manière dont les acteurs se positionnent à l'égard de la notion de RoI est sous-tendue en permanence par la tension entre les démarches de communication et de marketing et les objectifs divergents que chacune poursuit. La façon dont la jeune *Social Media Manager* d'un groupe pétrolier évoque la pénibilité de la sensibilisation de sa hiérarchie à la dimension non marchande de son travail en rend clairement compte.

« L'évangélisation chez un gros annonceur comme ça, c'est l'horreur absolue. C'est souvent le cas dans les grandes entreprises, sensibiliser à la com' sociale c'est très, très dur. Moi je suis dans une boîte d'ingénieurs, en l'occurrence, où les décisionnaires ne comprennent pas du tout les réseaux sociaux, parce que ça rapporte rien financièrement. On me demande de mesurer et je réponds que non, c'est de l'image. Alors pour eux c'est de la communication, donc ça vaut rien. »

L'obstacle qui se dresse ici devant les professionnels du community management est celui de l'établissement d'une correspondance entre l'activité des internautes sur les espaces de marque du web social, et leur relation à l'offre commerciale de l'organisation. Comme l'indique la notion de *slacktivisme* décrite au chapitre 5, les métriques du web social ne permettent pas d'objectiver les comportements qu'elles recensent. D'une part, la visibilité des compteurs et des classements engendre des comportements calculateurs (Espeland et Sauder, 2007), des « parades identitaires qui répondent à une économie de la reconnaissance et de la réputation » (Cardon, 2015 : 32). D'autre part, les ressorts de l'engagement mobilisés par les CM décuplent l'attitude instrumentale des internautes vis-à-vis des marques, compte tenu de l'appât du gain qui guide la plupart du temps leur captation. Dès lors, le sens que les internautes confèrent à leurs interactions avec les publications des marques est trop variable pour permettre le passage de la quantification à la commensuration au moyen d'une convention d'équivalence (Desrosières, 2008). Comme l'a bien noté D. Cardon, il n'existe à ce jour aucune « convention partagée pour représenter l'effervescence qui voit les internautes s'échanger des "demandes d'amis", des *like* ou des *retweets*. La signification qu'enferment les micro-appréciations de réputation du web social est souvent trop jouée, trop calculée et, surtout, bien trop contextuelle pour être véritablement commensurable. » (Cardon, 2015 : 32)³⁰³. En conséquence, les formes statistiques établies par le travail de *reporting* auquel se

³⁰³ D. Boullier et A. Lohard généralisent ce constat, en notant que la variété des sources mobilisées pour la mesure des réputations numériques « ne peut autoriser à utiliser un seul et même indicateur qui servirait à les

livrent les CM ne constituent pas « des choses qui tiennent, dotées de généralité et de permanence » (Desrosières, 1989 : 229). Les acteurs s'en rendent parfaitement compte, et l'expression selon laquelle chacun apprête « à sa sauce » les données de son bilan est communément partagée au sein du groupe professionnel. Thibaut évoque ouvertement cette inconsistance des mesures fournies par les indicateurs des plateformes, qui rend extrêmement délicate l'évaluation de l'intérêt réel des utilisateurs envers les marques dont ils « aiment », commentent et partagent les publications.

« Mettons que tu observes que sur une base de 100 fans, y en a 85 qui s'en foutent, 5 qui disent c'est nul, et 10 qui disent c'est bien. Bon, j'ai donc 10 % de satisfaction. Comment je fais augmenter ces 10 % ? Je pars de l'existant et je vais essayer de le faire évoluer. Très bien. Sauf que là tu ajoutes le facteur social, humain, et ces 10 % qui ont dit "C'est cool" aujourd'hui, le mois prochain ils peuvent très bien ne pas voir tes publications, ou te critiquer, ou encore s'en battre les c*** et faire n'importe quoi. C'est jamais du chiffre fiable, c'est jamais de la mesure dure et fiable, en fait. » (Thibaut, agence Daltone)

À leur soulagement, les professionnels du community management considèrent que la majorité des annonceurs a « gagné en maturité » au cours des dernières années, ce qui se traduit par une moindre insistance sur les « métriques de vanité » (*vanity metrics*)³⁰⁴ telle que l'augmentation du nombre de fans. « Dieu merci on arrive enfin à sortir un peu de "Mon concurrent a plus de *like* que ma page" ! », soupire Charles (agence Welldone) à ce sujet. De l'avis de ces mêmes professionnels, leurs interlocuteurs exigent toutefois d'obtenir régulièrement des données chiffrées, afin de disposer d'une estimation de l'efficacité de cette forme de communication. Cette nécessité de « fournir du chiffre », y compris pour les responsables médias sociaux au sein des organisations, scrutés par leur hiérarchie qui attend d'eux des résultats tangibles, conduit les acteurs à mener une réflexion sur les indicateurs d'efficacité (*key performance indicators*, KPI) les mieux à même de leur permettre de piloter eux-mêmes – au moins partiellement – leur activité. Ce faisant, le besoin de satisfaire l'appétit des annonceurs en matière de données chiffrées a des effets directs sur les modes de calcul des indicateurs. La constitution d'un bilan d'activité révèle dans bien des cas un « jeu » engagé avec les épreuves imposées par les métriques des plateformes.

évaluer indifféremment », ce d'autant plus que « chaque prestataire d'e-réputation, chaque organisme de mesure de l'audience, chaque service [a] ses propres méthodes. » (Boullier et Lohard, 2015 : 121).

³⁰⁴ L'expression a été popularisée par le fournisseur de métriques KissMetrics, qui la définit comme suit sur son blog en mai 2012 : « Vanity metrics are all those data points that make us feel good if they go up but don't help us make decisions. » Source : <https://blog.kissmetrics.com/vainest-metrics/>

2.2. Bricoler avec les métriques du web social : l'exemple du taux d'engagement

La mesure du taux d'engagement, érigé par les CM en indicateur par excellence de leur travail, éclaire particulièrement bien la manière dont ceux-ci sont en mesure de mettre à profit la malléabilité des données statistiques de Facebook pour obtenir des chiffres plus ou moins élevés. « L'engagement personne ne le calcule pareil, du coup c'est un peu le truc hybride, étrange... », résume Gilles (agence Avocado). Cette mesure est en effet sujette à des variations conséquentes d'un prestataire à l'autre. À l'origine, le taux d'engagement se mesurait classiquement en divisant la somme des interactions (soit les *like*, commentaires et partages) par le nombre total de fans d'une page, sur une période donnée (généralement un mois). Cette formule est popularisée en 2012 par Socialbakers, un fournisseur de métriques pour le web social (*Social Media Analytics*) [Fig. 34].

Figure 34 : Formule de l'engagement selon Socialbakers (mars 2012)

Figure 34 : Formule de l'engagement selon Socialbakers (mars 2012). La formule est présentée dans un cadre gris avec un logo Facebook à gauche. Le texte de la formule est : **Post Engagement Rate =** $\frac{\text{\# of Likes + Comments + Shares on a given day}}{\text{Total \# of Fans on a given day}} \times 100$

Source : Blog officiel de Socialbakers³⁰⁵

Celle-ci a été abandonnée par la plupart des prestataires de community management au début de l'année 2014, suite à l'accélération de la « chute du *reach* ». Dans un contexte où la portée moyenne des publications est inférieure à 10 %, d'une part, ce qui signifie que plus de 90 % des fans ne les voient pas, et où ces mêmes publications peuvent d'autre part être « sponsorisées » pour se voir adressées à des cibles particulières qui ne sont pas forcément constituées des fans d'une page, mesurer le taux d'engagement sur le nombre de fans de la page en question ne reflète pas la « performance » réelle des publications. Qui plus est, ce calcul fournit souvent un taux d'engagement extrêmement bas. Dès lors, les CM distinguent désormais l'engagement *global*, correspondant au calcul de Socialbakers, et l'engagement *réel*, qui consiste à diviser les interactions par l'audience des publications, soit le nombre d'utilisateurs de Facebook effectivement « atteints » par les publications, et ayant interagi avec elles. Ce second taux est en règle générale largement supérieur au précédent, puisqu'il ne se limite pas aux fans de la page évaluée. Il est donc privilégié par les acteurs, soucieux de

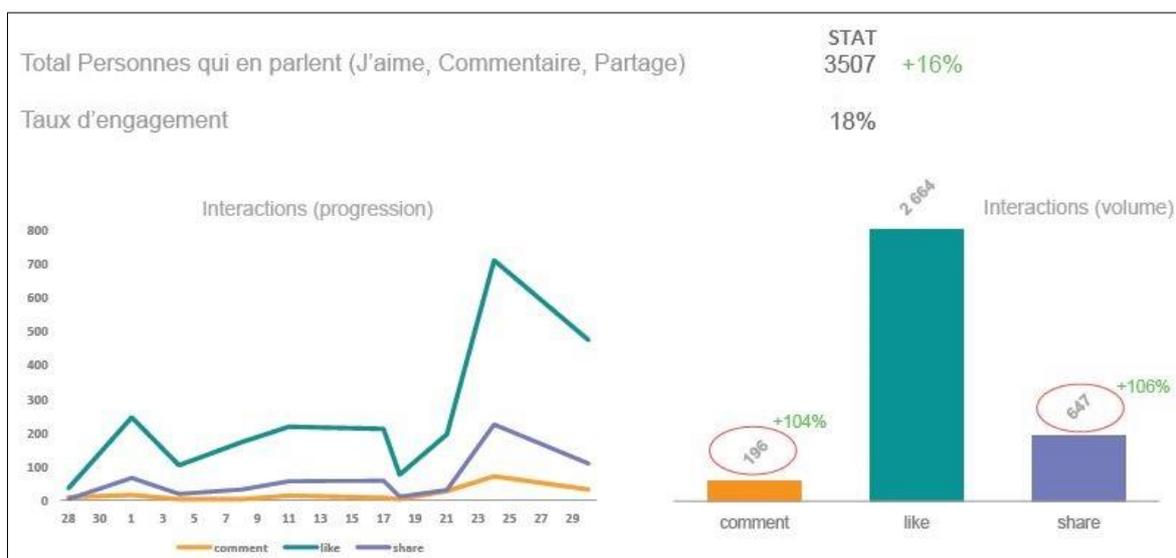
³⁰⁵ Socialbakers, « Formulas Revealed » (19 mars 2012), URL = <http://www.socialbakers.com/blog/467-formulas-revealed-the-facebook-and-twitter-engagement-rate>

fournir à leurs prescripteurs des chiffres d'une certaine importance. Djivan, qui, à l'instar de la majorité de ses confrères, utilise un *dashboard* lui fournissant automatiquement ces deux taux, explique comme suit la subtilité de leur distinction :

« Tu as l'engagement réel et l'engagement global, qui sont deux stats bien différentes. La première se calcule par le nombre d'engagements que tu as, *like*, commentaires et partages, sur les personnes qui *voient ton contenu*. Et l'autre calcule la même chose sur le nombre de fans *total*. Sauf que tu sais qu'il y en a les trois quarts qui voient pas ce que tu postes. Donc tu peux avoir un taux qui tourne entre 8 et 16 % dans le premier cas, et dans le second cas entre 0 et 1 et demi %. Et je t'assure que le client préfère voir 15 % que 1 % ! Donc généralement le CM prend la stat qui lui convient le mieux. Si tu dis à un client "Ben t'as 1 % de taux d'engagement", t'es pas sûr qu'il va te dire "Ouais, super, continue, je remets mille euros par mois !" (Rire) » (Djivan, CM *freelance*, mars 2014)

Thibaut procède à une distinction similaire, mais effectue ses calculs lui-même, à partir d'un outil de *reporting* personnel établi au cours de sa précédente expérience professionnelle en agence. Il a constitué un classeur Excel complexe, en y incluant plusieurs macros³⁰⁶ afin de faciliter l'établissement de son bilan mensuel en en routinisant l'élaboration. Pour son *reporting*, Thibaut extrait les données statistiques des publications de la page, sous la forme d'un fichier Excel, qu'il transforme en volumes et en courbes [Fig. 35] à l'intention de son client, en comparant les résultats obtenus avec ceux du mois précédent.

Figure 35 : Taux d'engagement et volume d'interactions sur la page Facebook de Locutas



Source : Bilan mensuel Locutas (avril 2014)

³⁰⁶ Une macro Excel est un mini-programme qui exécute une tâche répétitive, typiquement une fonction de calcul.

À l'occasion de la réalisation de son premier bilan pour Locutas, au début du mois d'avril 2014, Thibaut me fait voir ses données et m'explique avoir choisi lui aussi de mesurer le taux d'engagement sur l'audience des publications, en évacuant ceux qu'il nomme les « fans dormants ». Son explication à ce sujet est très proche de celle de Djivan.

« La question avec l'engagement, c'est quelle est la formule qui va être la plus avantageuse pour toi. (...) Moi je mesure le taux sur les *posts* [publications]. Donc c'est là-dessus que je triche un peu pour valoriser mon truc, par rapport aux anciens administrateurs de la page. Parce que si je le calculais sur la page il serait plus bas. En prenant les publications, mon taux se calcule pas sur les 23 000 fans [de la page], mais sur toutes les personnes qui ont vu et qui ont interagi. (...) Donc là ça me donne 17-18 % au lieu de... 0,8 % environ, un truc comme ça. (...) Il faut de temps en temps que tu mettes des trucs pour valoriser ton travail, sinon c'est un peu difficile de justifier ton salaire (Rire). C'est les règles du jeu. (...) C'est à nous de faire des choix, parce que tout ça (*Il fait un geste de la main vers son écran où sont affichés les chiffres exportés de Facebook*) le client le voit pas. » (Thibaut, agence Daltone, avril 2014)

De fait, la constitution des bilans repose sur un procédé de *factualisation* qui implique la suppression des traces du processus ayant conduit à l'établissement d'un fait présenté comme objectivement valable (Latour et Woolgar, 1979), ou, selon l'expression de Dagiral et Peerbaye (2012), « des formes d'effacement des activités qui se déroulent en coulisses ». Elle révèle également à quel point les exigences des prescripteurs sont l'objet de négociations constantes dans la pratique, les acteurs s'aménageant une marge à l'intérieur de laquelle ils manœuvrent, en bricolant au besoin les arrangements conventionnels que leur impose le dispositif technique.

Remarquons que la modalité de calcul de l'engagement favorisée par les CM provoque une décorrélation entre celui-ci et le nombre de fans de la page. Elle est en revanche plus cohérente avec une estimation de la rentabilité des actions, puisqu'en mesurant le pourcentage de gens qui interagissent avec un contenu parmi ceux qui le voient, elle permet de déterminer plus précisément l'intérêt que ce contenu a suscité. Dans cette optique, Christian (infrastructure aéroportuaire) qualifie le résultat de cette mesure de « coût par engagement », dans la mesure où elle fournit la possibilité, « d'après le coût de développement du contenu, plus l'achat média qu'on a mis dessus, d'estimer si c'était plus ou moins rentable ou pas, en fonction du nombre d'interactions obtenues. » Selon lui, « on a donc bien une notion de ROI dans tout ça. Mais pour le faire comprendre sous cette forme, la maturité des entreprises est hyper déterminante. » Tout en argumentant pour dire la difficulté qu'il y aurait à réduire leur activité à des chiffres, les CM œuvrent donc à prendre les devants pour s'en donner eux-mêmes. Du sentiment d'être soumis aux desideratas de clients insuffisamment éduqués,

découlent des efforts conséquents pour objectiver tant bien que mal les résultats de leur travail, afin de réduire le risque de se voir imposer des indicateurs trop contraignants. Ces efforts peuvent aussi être lus comme un indice de la conscience de ces professionnels de ne pas être des acteurs forts dans les organisations. Ainsi, par leur entêtement à privilégier des indicateurs non marchands, ils cherchent à battre en brèche la dimension financière du retour sur investissement pour faire prévaloir des représentations non triviales des effets à long terme que produit leur activité, et consolider de la sorte leur position au sein des entreprises.

2.3. Dé-financiariser le retour sur investissement de la communication « sociale » ?

Face à la difficulté d'une mesure de l'efficacité financière de la communication sur les plateformes participatives, de nombreuses opérations de contournement de la logique économique se donnent à voir. Du point de vue des CM, en effet, ces plateformes doivent être conçues comme des outils de soutien aux activités de l'organisation, qu'ils permettent de « socialiser », c'est-à-dire d'ouvrir à l'interaction avec les consommateurs. Ce type d'argumentation apparaît fréquemment dans le propos de consultants qui ont démarré leur carrière en tant que CM, tel Benoît (Human Forum), qui déclare posément :

« Demander “C'est quoi le RoI des réseaux sociaux ?” c'est aussi crétin que de demander ce qu'est le RoI d'un téléphone. Ben ça sert à téléphoner, ça dépend de ce que tu racontes dedans. La communauté c'est pareil. (...) C'est quoi ta communauté, et qu'est-ce que tu en attends ? Si c'est du support utilisateur, ton RoI c'est les appels qui n'arrivent pas à ton support client et le fait que tu peux alléger ton service de support client. Si c'est du *crowdsourcing*, c'est le nombre d'idées que tu vas pouvoir développer. (...) Et si ta communauté c'est pour de la com' pure et dure, alors c'est de l'équivalent en affichage publicitaire, des vues et du partage. Etc. »

Au cours du développement de l'activité de community management, sont apparues également des tentatives de remplacer purement et simplement le terme de RoI par des notions alternatives, volontairement non chiffrables. Un concept couramment employé est celui du « risque de non investissement » (*risk of non investment*, abrégé RONI). Si l'origine exacte du terme est difficile à situer, celui-ci apparaît notamment en août 2010 sur le blog de F. Guillot, consultant marketing dans une filiale de l'agence Burson-Marsteller, qui estime que le « changement culturel » que représente l'essor du web social nécessite de reconsidérer la question du RoI, « qui embarrasse tant dans les métiers de la communication ». Rappelant le credo des entrepreneurs du community management, selon lequel « si on ne choisit pas le

web social, on le subit », il propose de substituer à la question « combien ça va me rapporter ? » cette autre question : « qu'est-ce que ça va me rapporter ? »³⁰⁷. Le terme est popularisé en 2013 par un ouvrage sur le community management co-rédigé par David Fayon et Paul Cordina, respectivement responsable prospective et veille à la direction des systèmes d'information de La Poste et chef de projet digital chez Nestlé. Dans un sous-chapitre consacré au « difficile calcul du RoI », les auteurs soulignent l'écueil de la démarche consistant à « estimer le chiffre d'impact sur les ventes » d'une communication fondée sur des indicateurs tels que le nombre de fans et le taux d'engagement, dans la mesure où « ces *metrics* ne sont pas des actifs financiers, et ils ne peuvent pas être comptabilisés comme du chiffre d'affaires, ni apparaître au bilan de l'entreprise » (Fayon et Cordina, 2013 : 161-162). Ils proposent alors plusieurs termes alternatifs au RoI, en vantant particulièrement le RONI, défini comme le risque de « perdre le contact avec son consommateur, qui est devenu social », découlant du refus d'établir des points de contact sur le web participatif. Contribuant directement à renforcer la croyance en l'absolue nécessité, pour une organisation, d'être présente sur les médias sociaux en raison de l'existence de conversations à son sujet, ce terme s'est généralisé dans le propos des professionnels du web social. Marie (agence Adnew), parmi bien d'autres, estime ainsi que les prestataires de community management cherchent tous à « vendre autre chose que du RoI », et se dit séduite par « l'idée de *risk of non investment* », qui permettrait de « démontrer par A plus B » aux clients « tous les risques qu'ils prennent à ne pas investir dans ces supports de communication », à défaut de pouvoir « dire exactement ce qu'ils vont y gagner ». Rémy (agence Webideaz) déclare similairement que « le retour sur investissement, c'est aussi se demander "Qu'est-ce qu'on perd à ne pas y aller ?" ».

La très vaste majorité des CM et *Social Media Managers* milite de fait pour considérer l'efficacité de cette forme de communication à l'aune de ses effets sur la réputation des organisations, par définition irréductibles à une mesure chiffrée. Caractéristique de la mise à distance de l'économique, cette conception rapproche une fois de plus le community management des relations publiques (RP), lesquelles bénéficient d'une clause de « non obligation de résultat », justifiée par des raisons déontologiques³⁰⁸.

³⁰⁷ F. Guillot, « Du RoI (Return On Investment) au RONI (Risk Of Non-Investment) » (12 août 2010), URL = <https://internetetopinion.wordpress.com/2010/08/12/du-roi-return-on-investment-au-roni-risk-of-non-investment/>

³⁰⁸ Le *Guide des pratiques et des usages* édité en 2006 par le Syndicat national des attachés de presse et des conseillers en relations publiques (SYNAP) stipule ainsi que la recommandation remise à un client dans le cadre d'un appel d'offre « proscriera expressément toute mention à une quelconque obligation de résultats ».

2.4. Chiffrer (l'activité) n'est pas déchiffrer (sa valeur)

La réticence de ces professionnels du numérique à fonder l'évaluation de leur travail sur des chiffres doit également être mise en perspective avec l'évolution constante des métriques et des modes de calcul des indicateurs dont ils disposent, dictée par la transformation des plateformes, qui constitue pour eux une épreuve permanente. « Les stats changent tout le temps. C'est la galère, tu tiens des statistiques pendant deux ans et tout à coup tu trouves plus les mêmes métriques, du coup ça fout en l'air toutes tes prévisions. T'es obligé de te battre avec les chiffres tout le temps », se plaint Charles (agence Welldone). Jean-Yves (Doctissimo.fr) note également que « la question des métriques et des KPI est casse-tête, parce que ça n'arrête pas de changer. À un moment on vous dit "L'engagement c'est des like." Ok d'accord. Et le lendemain on vous dit le contraire. Et tout ce que vous utilisez vous est imposé par la plateforme. C'est stupide. » On observe donc bien un rapport particulier des CM aux indicateurs chiffrés, lequel vient souligner le fait que leur activité professionnelle a émergé dans une ère marquée par l'omniprésence du chiffre et de l'évaluation compétitive (Bruno et Didier, 2013). Pour les CM, le chiffre est immédiatement présent dans la construction de leur réalité professionnelle, constitutif de la matérialité de leur travail – ce d'autant plus que celui-ci prend place dans un environnement sociotechnique caractérisé par une prolifération vertigineuse de métriques³⁰⁹.

Au travers de leurs tentatives de dé-financiarisation de la mesure de leur activité, les acteurs du community management insistent finalement sur le fait que la valeur de cette dernière nécessite impérativement une forme d'interprétation qualitative des résultats obtenus³¹⁰. Si les bilans mensuels contiennent une large partie quantitative, les CM cherchent à y faire figurer également autant d'éléments descriptifs que possible, pour rendre compte de leur effort d'engagement et de satisfaction des internautes. Ils manifestent ainsi leur volonté de maintenir

³⁰⁹ H. Guillaud, « Le vertige des métriques » (28 juillet 2011), URL = <http://www.internetactu.net/2011/07/28/le-vertige-des-metriques/>

³¹⁰ Un travail d'interprétation que l'évolution des plateformes ne cesse de complexifier. En février 2016, Facebook a ainsi ajouté cinq émoticônes au bouton *like*, destinées à varier les types de réaction à disposition des utilisateurs. Ces émoticônes, symbolisant respectivement l'enthousiasme (*Love*), le rire (*Haha*), l'étonnement (*Wow*), la tristesse (*Sad*) et la colère (*Angry*), présentées par les professionnels du marketing comme un moyen idéal pour mieux qualifier la « tonalité » de l'engagement des fans envers les publications des marques, rendent pourtant d'autant plus délicat le « décodage » de l'intention exacte qui guide leur usage. Cf. *Social Media Today*, « Facebook's Reactions are Here – Here's How They'll Change Your Approach to Facebook Marketing » (24 février 2016), URL = <http://www.socialmediatoday.com/social-business/facebook-reactions-are-here-heres-how-theyll-change-your-approach-facebook>

une représentation des médias sociaux comme outils d'établissement de liens durables avec les consommateurs, par opposition à leur conception comme canaux de diffusion de contenus promotionnels. Par la même occasion, ils s'ingénient à sauvegarder une expertise fondée sur une connaissance intuitive des publics auxquels ils s'adressent. À l'instar de la plupart de ses confrères, le *Social Media Manager* de Déliclic, qui qualifie son bilan mensuel de « super pédagogique », martèle qu'« une suite de chiffres, franchement ça veut rien dire ». Il précise :

« Moi ça me rend malade quand j'envoie des chiffres à [mon responsable marketing] et qu'il me dit "S'ils montent tant mieux, s'ils montent pas tant pis." Mais ça reflète pas du tout le succès de notre présence sur les réseaux sociaux, ça permet pas de savoir si on s'est améliorés par rapport au mois précédent ! Un nombre de fans ou de *followers* ça nous dit strictement rien, surtout sur Facebook où les fans augmentent mais ne s'expriment pas plus. » (Sullivan, Déliclic)

Le responsable médias sociaux de la compagnie d'assurances ABC tient un propos très semblable. Romuald se définit comme « un vaillant défenseur du quali », et affirme « pousser des analyses plus qualitatives que quantitatives » auprès de directeurs du marketing pourtant décrits comme étant « très chiffres, très quanti, friands de savoir quel est le *reach*, quels sont les taux, etc. ». Son document de *reporting* contient plusieurs pages décrivant les actions menées et la manière dont les internautes y ont réagi, afin de « faire comprendre que les réseaux sociaux c'est pas que des chiffres, c'est aussi et surtout du ton et du sentiment »³¹¹. Dans la plupart des bilans établis par les professionnels du community management cohabitent ainsi des données chiffrées et de nombreuses explications, détaillant notamment le succès de telle ou telle publication, fréquemment associées à des recommandations [Fig. 36].

³¹¹ Cette opposition entre chiffre et sentiment est largement partagée au sein du collectif des CM, comme en attestent les très nombreux articles de blogs consacrés à la difficulté de la négociation des conventions d'évaluation. Une CM écrit par exemple en juin 2012 sur le blog My Community Manager : « Il faut tout le temps donner des chiffres car sans chiffres, on ne justifie rien. (...) On a beau le répéter, le community management se base sur l'interaction humaine, comment quantifier des sentiments ? Quelles métriques choisir pour calculer...de la présence, de l'engagement ? » Source : M. Jacques, « Community Management : une profession remise en question ? » (20 juin 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/community-management-une-profession-remise-en-question/>

Figure 36 : Analyse qualitative d'une publication de la page Facebook de Locutas

Sujet : Rimac Automobil, le Concept One

Publication de deux photos du Concept One de Rimac Automobil suite à l'annonce du constructeur de la mise en production du modèle.

Objectif : générer des interactions et sonder sur la communauté sur la marque Rimac.

Rimac Automobil est un constructeur qui fait peu parler de lui mais qui atteste pourtant du soutien de nombreux passionnés sur Internet. Notre communauté a, elle aussi, réagi positivement à l'annonce ainsi qu'aux visuels partagés. Nous retenons qu'en dépit des rares communication du constructeurs, celles-ci pourront servir de matière à l'animation de notre page.

 [Redacted] Fan de la première heure... ils ont fait d'énormes progrès sur la deuxième (bleue) avec un moteur 20% plus puissant et encore plus compact et léger !!
Je n'aime plus · Répondre · 1 · 30 avril, 14:12

 [Redacted] tres class si elle est vraiment construite en serie
J'aime · Répondre · 30 avril, 16:46

Rimac Automobili reprend son projet de supercar électrique : le Concept One. Qu'en pensez-vous ?



Le 30/04/2014	STAT
Mentions J'aime	422
Partages	108
Commentaires	10

Source : Bilan mensuel Locutas (avril 2014)

Si l'apport économique des médias sociaux numériques demeure particulièrement sensible à déterminer, la majorité des professionnels du *Social Media Marketing* s'accorde à dire que le véritable enjeu de leur mobilisation tient au décloisonnement qu'ils provoquent peu à peu dans les organisations, en conduisant les divers départements qui les composent à coordonner leurs efforts concernant le dialogue avec les consommateurs connectés. En encourageant cette démarche de coopération en matière d'utilisation du web social, les professionnels du community management contribuent au vaste chantier de la numérisation de l'interaction avec le marché. Mais quelle place y occupent-ils au juste ?

3. LE COMMUNITY MANAGER SUR LE CHANTIER DE LA « DIGITALISATION » DES ENTREPRISES

Parmi les thèmes les plus en vogue dans la littérature spécialisée du marketing et dans la littérature managériale, celui de la « digitalisation » des entreprises occupe une place considérable depuis le début des années 2010. Présenté en 2011 de manière caricaturale par le magazine *Stratégie* comme une « transformation totale » consistant à « réinventer (...) toute la

chaîne interne de fonctionnement » de l'organisation productive³¹², ce processus est guidé, d'après les travaux d'historiens et de sociologues qui y sont consacrés, par la recherche d'une proximité sans cesse plus grande au client au moyen des ressources informatiques (Greenan *et al.*, 2010 ; Hochereau, 2010, 2014)³¹³. Par leurs efforts de sensibilisation des organisations à l'importance de la prise de parole sur le web social, les CM et *Social Media Managers* prétendent jouer un rôle de premier plan dans ce processus. Dans le vocabulaire de la sociologie interactionniste (Corbin et Strauss, 1993), ces professionnels cherchent à élaborer, au travers de la *posture* d'experts qu'ils revendiquent, de nouveaux *arrangements* présidant à l'organisation de l'activité de communication numérique, afin d'*articuler* de façon inédite le travail de plusieurs catégories d'acteurs sur les plateformes du web social. Cependant, la rationalisation professionnelle et technique de l'utilisation de ces plateformes ébranle progressivement le « métier » du CM, en conduisant cette prise de parole à devenir une compétence organisationnelle, partagée par l'ensemble des salariés.

3.1. La « socialisation » de la « culture d'entreprise », ou la distribution de la compétence communicationnelle

La mobilisation grandissante des plateformes numériques renforce d'autant l'injonction à la « digitalisation » des organisations, en matière d'interaction avec le marché. Le décloisonnement des départements de l'entreprise (ou « silos »), la compréhension des comportements du « nouveau consommateur connecté », et l'allocation de ressources humaines et de budgets à la gestion de la relation client en ligne sont les mots d'ordre de cette doctrine, récemment amplifiée par la publication d'une étude de l'institut de recherche américain Altimeter Group, *The 2014 State of Digital Transformation*, pilotée par B. Solis, qui enjoint aux entreprises de développer l'« expérience numérique » offerte à leur client (*digital customer experience*)³¹⁴. En France, cet argumentaire est porté principalement par les cabinets conseil en intelligence digitale, qui se positionnent comme les prestataires les plus indiqués pour conseiller les entreprises. C. Deniaud (The Persuaders), C. Rimbaud

³¹² *Stratégies*, « La digitalisation, c'est quoi concrètement ? » (13 juillet 2011), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/167133W/la-digitalisation-c-est-quoi-concretement.html>

³¹³ Les changements organisationnels consécutifs à l'informatisation des entreprises font de fait l'objet d'un intérêt croissant des sciences sociales et des sciences de gestion, comme en témoignent notamment les numéros de *Réseaux* (vol. 4, n° 162) et d'*Entreprises et histoire* (vol. 3, n° 60) publiés sur ce thème en 2010.

³¹⁴ Altimeter Group, *The 2014 State of Digital Transformation*, (14 juillet 2014), URL = <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>

(Curiouser) et F. Cavazza (indépendant), entre autres, y consacrent de nombreux billets de blogs, et insistent identiquement sur la « volonté managériale » nécessaire au « changement de mentalité » indispensable à la satisfaction des consommateurs connectés. De la même manière que pour l'émergence du community management de marque, les appels à la prise en compte des usages des technologies numériques par les clients sont formulés sur le registre de la rupture dramatisée.

« Derrière la transformation digitale, il y a trois éléments clés qui depuis 20 ans se cherchent et ont parfois du mal à se trouver : l'entreprise, les clients et Internet. (...) L'entreprise jusqu'alors n'avait pas voulu prendre le virage digital sauf qu'un moment (*sic*) ce virage devient inévitable au risque de sortir de la route et de tomber dans le ravin. (...) La réalité est que le client est digitalisé et que l'entreprise ne l'est pas... encore. »³¹⁵

La plupart de ces consultants spécialisés en appellent à l'identification et à la nomination de « transformateurs » dans les organisations, capables de transcender les divergences entre les divers départements et de se faire entendre de la direction. Du *Digital Evangelist*, « accélérateur à la compréhension des mouvements digitaux », mentionné par C. Deniaud³¹⁶ en février 2014, au *Journey Manager*, chargé de rendre « fluide et cohérent » le « parcours » du client auprès de l'entreprise pour éviter d'en faire un « saut d'obstacles », vanté en août 2015 par B. Duperrin³¹⁷, responsable du « pôle transformation digitale » d'une agence de marketing, les titres anglophones se multiplient et contribuent à raffermir la représentation de la numérisation comme relevant du périple. Les grandes agences de *Social Media Marketing* et les sociétés spécialisées dans l'affichage publicitaire sur les médias sociaux (*social display*) brandissent de leur côté la figure du *Brand Socializer*, un consultant infiltré dans les organisations pour harmoniser leurs pratiques de communication « sociale ».

« Chez nous on a un grade différent de community manager, une espèce de super community manager qu'on appelle *brand socializer*. C'est quelqu'un qu'on va mettre dans l'entreprise, au milieu d'un monde qui réunit l'agence d'achat média, l'agence RP, l'agence créa et d'autres intervenants, pour infuser un maximum de social au cœur de l'entreprise. Donc on envoie des gens de chez nous qui vont travailler deux, trois jours au milieu de l'entreprise, et on arrive à intégrer un maximum de social de cette façon-là, pour faire collaborer toutes ces expertises. » (Directeur France, BeyondAd, novembre 2014)

³¹⁵ C. Deniaud, « Vous n'avez pas besoin de stratégie digitale... » (18 août 2015), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/strategie-transformation-digitale/>

³¹⁶ C. Deniaud, « Digitalisation des entreprises : les nouveaux métiers de l'Internet » (18 février 2014), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/digitalisation-entreprises-nouveaux-metiers-internet/>

³¹⁷ B. Duperrin, « Demain des "journey managers" dans l'entreprise ? » (6 août 2015), URL = <http://www.duperrin.com/2015/08/06/demain-des-journey-managers-dans-lentreprise/>

Selon la majorité de ces professionnels, le community management, au sens du pilotage des actions sur les médias sociaux, devrait idéalement s'inscrire dans une structure indépendante, transversale aux départements de l'entreprise et directement reliée à l'échelon décisionnel, conformément à ce que préconisent depuis le milieu des années 2000 les entrepreneurs américains du *Social Media Marketing*, B. Solis et J. Owyang. Une minorité de mes interlocuteurs se réfère directement à leurs écrits, comme Jean-Yves (Doctissimo.fr), qui rappelle que, suivant ces deux experts, la meilleure manière d'« intégrer le *Social Media* dans le *business* » suppose « la mise en place d'une cellule collégiale dans les grands groupes, une structure souple qui tend vers la démocratie »³¹⁸. Cette transversalité, destinée en premier lieu à éviter un conflit ouvert entre communication et marketing, vise également à favoriser la participation d'une large proportion des salariés aux conversations en ligne.

« Le community management, dans un monde idéal, et c'est ce qui est en train d'arriver aux US, c'est un département à part, qui dépend de la direction générale. (...) Ça permet de ne pas être pollué, dans le discours qu'on a, de ne pas être formaté par un département, market, com' ou RH. (...) Et ça permet de recevoir des *inputs* de tous les départements de la boîte et de retranscrire fidèlement chacune de ces identités pour en fait créer l'identité de la boîte en tant que telle. Aux US, les boîtes font de plus en plus ce qu'on appelle des *Social Media Guidelines*, des processus par lesquels elles encouragent tous leurs employés à prendre la parole sur Internet. » (Benoît, cabinet Human Forum)

Deux éléments majeurs découlent de ce propos. Premièrement, la mise sur pied d'une politique d'entreprise en matière d'interaction avec le marché *via* les médias sociaux nécessite une impulsion par le sommet de la hiérarchie. Deuxièmement, elle appelle la contribution d'un nombre grandissant de salariés à cette forme de promotion des organisations et de leurs produits.

3.2. Une injonction à communiquer élargie à l'ensemble de l'organisation...

Les dirigeants des entreprises sont de plus en plus appelés à s'exprimer en leur nom sur le web social, comme l'indique notamment la « tribune » du directeur d'une agence de *Social Media Marketing* dans le magazine *Stratégies*, en septembre 2014, qui présente le PDG comme le « premier média d'une entreprise » et invoque un « changement radical de l'image

³¹⁸ J'ai mentionné au chapitre 2 un article de blog de J. Owyang daté d'avril 2010, dans lequel le consultant américain encourage les firmes à créer un pôle *Social Media* organisé en « nid d'abeille » (*honeycomb*), reliant tous les départements et facilitant la prise de parole des salariés sur le web social. Toutefois, Owyang estime lui-même qu'il s'agit d'un idéal que fort peu d'entreprises parviendront à atteindre un jour, dans la mesure où il nécessite une coordination parfaite entre tous les niveaux hiérarchiques.

du patron » au nom de la sacro-sainte humanisation du discours délivré au « consommateur postmoderne »³¹⁹. Ici aussi, l'influence américaine est très prégnante. Les professionnels français du marketing citent volontiers des exemples de CEO alimentant un blog ou un compte Twitter, parmi lesquels celui de l'institut privé d'études de marché Forrester Research, qui interpelle ses homologues de manière provocante sur son blog en déclarant en juin 2013 : « Si vous ne comprenez pas le nouveau monde du numérique, virez-vous vous-même. »³²⁰ De l'avis des CM et *Social Media Managers*, le succès de la communication « sociale » d'une organisation dépend fortement de la personnalité du dirigeant, ou du moins de sa relation personnelle à la technologie et aux nouveaux médias, ainsi que le révèle la mention du PDG « très médiophile » de l'infrastructure aéroportuaire, vue précédemment. Le propos du responsable médias sociaux de la compagnie d'assurances ABC va dans le même sens.

« Le volet digitalisation a été décidé par ABC Groupe, qui a débloqué récemment d'énormes budgets pour toutes les initiatives digitales. On a des dirigeants, notamment chez ABC France, qui sont très sensibles à ces sujets, très intéressés et donc très moteurs là-dessus. Dans des grosses entreprises comme ça il faut absolument que l'impulsion vienne d'en-haut pour que les autres divisions s'embarquent. Si les dirigeants n'y croient pas y a rien qui se développe. » (Romuald, assurances ABC, avril 2014)

Apparus dans un premier temps comme les opérateurs privilégiés du changement de mentalité attendu des organisations, en vertu de leur expertise du web participatif, les CM et *Social Media Managers* ont souvent pris à bras-le-corps la tâche de la sensibilisation des dirigeants. Pourtant, ils peinent fréquemment à susciter leur intérêt, en raison de leur propre positionnement hiérarchique. En effet, si des efforts massifs sont déployés par ces professionnels, l'une des principales contraintes auxquelles ils font face tient à ce qu'ils interviennent souvent par le bas de la hiérarchie, pour se faire entendre par son sommet. Plusieurs responsables médias sociaux s'accordent ainsi sur le fait que leurs initiatives ne bénéficient que trop rarement du soutien de leur direction, en particulier dans les grandes entreprises industrielles. La *Social Media Manager* d'une multinationale de l'énergie déclare à propos de sa direction générale, en février 2015 :

« Pour l'instant, ils sont encore très frileux. (...) Ils ont l'impression qu'un *tweet* est égal à une bombe. Ils craignent qu'il y ait beaucoup plus de répercussions *via* un *tweet* que *via* un communiqué de presse

³¹⁹ E. Camel, « Le patron, premier média d'une entreprise » (5 septembre 2014), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/241621W/le-patron-est-le-premier-media-interne.html>

³²⁰ « If you can't understand the new world of digital, fire yourself. » Source : http://blogs.forrester.com/george_colony/13-06-14-10_things_the_ceo_can_do_to_drive_digital

traditionnel. Ils ne connaissent pas vraiment l'outil, c'est cette méconnaissance qui leur fait peur. (...) On essaie de les convaincre petit à petit. On est par exemple en train de travailler sur la création d'un compte Twitter pour notre nouveau directeur général, on essaie de trouver des arguments pour dire qu'un compte directeur général dissocié de notre compte *corporate* pourrait être bien, pour avoir différentes prises de parole. Et du coup pour convaincre notre directeur de la communication, il faut bâtir un gros *benchmark*, montrer qu'il y a d'autres exemples dans les entreprises du CAC40 où ça a bien marché. (...) C'est un gros combat. »³²¹

Le fait est que ce type de démarche est encore très récent dans de nombreuses entreprises. Le responsable du *Social Media Marketing* d'un grand opérateur télécoms, rencontré en avril 2014, estime ainsi que, bien qu'« un gros travail de promotion des réseaux sociaux » ait été initié dès 2009-2010 auprès des salariés en contact régulier avec les clients, il reste « encore pas mal d'évangélisation à faire, au niveau des *top managers* et dans des entités qui ne sont pas en lien direct avec le *Social Media* (...) mais qui peuvent l'intégrer dans leur marketing ». De fait, en-deçà des *managers* dont la parole relève essentiellement du registre institutionnel (*corporate*), l'inscription du web social dans la palette des dispositifs de communication étend l'injonction à communiquer à tous les niveaux de la hiérarchie.

Les encouragements du marketing à la prise de parole des salariés sur le web social se sont diffusés dans un grand nombre de secteurs d'activité au cours des dernières années. Ils s'ancrent fréquemment sur un argument de crédibilité, suivant lequel la « voix » de l'organisation doit être portée par les salariés les plus légitimes à s'adresser à chacune des « cibles » visées. Dans le secteur de l'enseignement supérieur, par exemple, les responsables de communication s'évertuent, non sans difficulté, à mobiliser les étudiants, mais également les enseignants, responsables de programmes et collaborateurs des services d'admission pour les faire s'exprimer en ligne, surtout auprès des *prospects* en période de recrutement. Mirko, directeur de la communication numérique d'une grande école de commerce, m'explique avoir « identifié des champions » parmi les enseignants-chercheurs, soit des « experts reconnus dans leur domaine », dont il présente les travaux sur le site institutionnel et les comptes Facebook et Twitter de l'établissement, dans une optique « d'influence, de *lobbying*, de valorisation de l'expérience et de l'expertise [de l'école] ». Il espère générer de la sorte un « effet boule de neige » auprès de tous les enseignants, qu'il décrit comme suit : « Pierre va venir nous voir en disant “Eh, pourquoi vous faites mousser Paul comme ça ? Moi je fais des trucs qui sont largement aussi bons !”, et là on dira “Eh bien à ce moment-là, bienvenue !

³²¹ L'entretien avec cette *Social Media Manager* a été mené par une étudiante de l'École supérieure de commerce et d'économie numérique (ESCEN) de Paris, dans le cadre d'un séminaire de sociologie. Je la remercie pour son aimable autorisation à utiliser cet extrait.

Raconte-nous ton histoire et on va te faire mousser aussi.” (Rire) ». De façon comparable, Thibaut (agence Dalton) mentionne le cas de son précédent client, constructeur automobile, dont un ingénieur du département de recherche et développement avait été nommé CM de la page Facebook pendant une semaine, pour présenter les tests effectués sur un prototype de véhicule et répondre aux questions des fans, muni de *guidelines* lui indiquant comment formuler ses messages. « C’est une interaction qui a cartonné, assure Thibaut, parce que c’était au-delà de la marque. C’est l’ingénieur qui te parle directement du projet, qui est reconnu par les fans, qui s’exprime et qui crée de l’interaction. »³²²

Cette manière d’impliquer le personnel consiste à considérer les salariés eux-mêmes comme des « ambassadeurs » de l’organisation, formant « le premier cercle concentrique de la “communauté” autour de l’entreprise »³²³, dont la parole peut tout autant nuire à cette dernière si elle n’est pas encadrée, que la servir si elle est encouragée et « accompagnée » – c’est-à-dire soumise à un contrôle managérial. Cet argument du « salarié-ambassadeur », qui a déjà quelques années d’existence dans le discours du marketing, y est aujourd’hui incontournable (Libaert et Westphalen, 2014), et se voit présenté comme un défi pour la gestion des ressources humaines, dont les directions sont sommées d’adapter leurs modalités d’accompagnement du personnel au « virage du numérique ». Une enquête de l’institut TNS Sofres pour l’organisme de formation Abilways Digital, consacrée à l’« urgence de la transformation digitale », souligne ainsi en janvier 2015 la « nécessité absolue » de la formation des salariés à l’utilisation des dispositifs numériques, en pointant du doigt la difficulté des DRH à s’organiser en la matière³²⁴. Quelques mois plus tard, le Mouvement des entreprises de France (Medef) publie un *Guide des bonnes pratiques* quant à l’utilisation du numérique dans la relation client, qui insiste également sur l’urgence du recrutement de nouvelles compétences et de la formation des salariés aux « ruptures liées à la digitalisation »³²⁵.

³²² Ces considérations prennent appui sur les études de marché consacrées à la « confiance numérique », menées par de grandes firmes de conseil comme Nielsen ou Edelman, qui tendent à montrer que les internautes jugent les propos des employés plus crédibles que ceux des PDG ou des professionnels de la communication.

³²³ C. Deniaud, « Le besoin d’une charte des médias sociaux... mais surtout d’un accompagnement des collaborateurs vers le numérique » (21 mars 2011), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2011/03/21/le-besoin-dune-charte-des-medias-sociaux-mais-surtout-dun-accompagnement-des-collaborateurs-vers-le-numerique/>

³²⁴ TNS Sofres, « La transformation digitale en entreprise » (29 janvier 2015), URL = <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/la-transformation-digitale-en-entreprise>

³²⁵ Medef, « L’utilisation du numérique dans les relations clients » (15 juillet 2015), URL = http://www.medef92.fr/files/2015/06/Guide-relation-clients-num%C3%83%C2%A9rique_03-06-2015-2.pdf

3.3. ... au prix d'une dilution du community management ?

Certaines grandes entreprises se présentent aujourd'hui comme des modèles de la démarche d'intégration des médias sociaux dans une stratégie globale d'interaction avec le marché, grâce à une contribution massive de leurs salariés. C'est notamment le cas, en France, du groupe Orange, dont le site web institutionnel héberge depuis 2011 un « Guide des bonnes pratiques des médias sociaux », publiquement accessible³²⁶, qui contient une liste de « 10 bonnes pratiques à respecter » par les employés et décrit l'attitude à adopter « face aux attaques contre la marque »³²⁷. Dans la foulée, la direction des ressources humaines du groupe inaugure au début de l'année 2014 un centre de formation interne, la *Digital Academy*, qui vise à améliorer « l'appropriation et la mise en perspective des réseaux sociaux et de leur rôle »³²⁸. Ce centre, qui délivre un « passeport digital » aux salariés, aurait formé en une année « deux tiers des salariés français, et 80 % des managers »³²⁹. La rhétorique consistant à « libérer » la parole du personnel tout en l'encadrant, contribue directement à la collectivisation de la compétence relationnelle (Combes, 2002)³³⁰. Or, à mesure que l'injonction à interagir avec le marché *via* les plateformes participatives s'étend à l'ensemble des salariés, d'une part, et que les données de navigation des internautes nourrissent des dispositifs techniques de plus en plus obscurs, d'autre part, les activités de community management apparaissent de moins en moins liées à un poste spécifique.

Du côté des grandes entreprises en particulier, l'usage du web social s'inscrit de plus en plus distinctement dans une démarche de « surveillance » des mentions des marques et des produits dans les publications des internautes. Une démarche matérialisée par la constitution de *war rooms*, soit des locaux dédiés à l'« écoute active » en temps réel des conversations en ligne, au moyen d'une batterie d'écrans et de voyants lumineux indiquant notamment

³²⁶ La multinationale américaine IBM fait figure de précurseur en la matière, en édictant dès 2005 des *Social Blogging Guidelines* à l'intention de ses employés souhaitant animer un espace d'expression personnelle sur la plateforme de blogs de l'entreprise, révisées en 2008 pour s'adapter à l'usage des médias sociaux numériques.

³²⁷ Source : http://www.orange.com/sirius/smg/FR_Guides_Medias_Sociaux.pdf

³²⁸ Source : <https://orange.jobs/site/fr-actualites/Orange-lance-la-Digital-Academy-un-programme-de-formation-au-digital-pour-tous-les-salaries-Orange.htm>

³²⁹ *L'Usine digitale*, « Pour former vos équipes au numérique, plongez-les dedans » (2 juillet 2015), URL = <http://www.usine-digitale.fr/editorial/pour-former-vos-equipes-au-numerique-plongez-les-dedans.N338746>

³³⁰ D'après une étude de l'association des directeurs de la communication des grandes entreprises françaises, menée au printemps 2015 en partenariat avec l'agence Publicis Consultants, 80 % des grandes entreprises disposent aujourd'hui d'une charte d'expression à destination de leurs salariés, et 45 % d'entre elles ont mis sur pied « un programme ambassadeurs pour que les employés participent à la visibilité en ligne ». Source : Entreprises & Médias, « Étude : la gouvernance des entreprises sur les médias sociaux » (12 mai 2015), URL = <http://entreprises-medias.org/etude-la-gouvernance-des-entreprises-sur-les-medias-sociaux/>

l'émergence des sujets de crise potentielle. L'exemple le plus connu d'un tel dispositif est celui de Nestlé, baptisé DAT (*Digital Acceleration Team*), créé en 2012 au siège social de la multinationale, à Vevey, pour éviter que ne se reproduise un *bad buzz* de l'ampleur de celui généré par les attaques de Greenpeace deux ans plus tôt (*cf.* Chapitre 3). Dans cette perspective, l'expressivité des internautes (re)prend des allures de menace permanente³³¹. Un récent reportage de la télévision suisse révèle que l'équipe de la DAT, composée d'une quinzaine de personnes, est également « chargée de former les jeunes cadres de l'entreprise dans la gestion de la marque sur les réseaux sociaux », pour leur permettre entre autres de « mieux cibler le marketing de Nestlé sur ces plateformes »³³².

Par ailleurs, l'enjeu de la collecte et du traitement de gigantesques masses de données, visant à déterminer l'opinion à laquelle sont sujettes les marques (*opinion mining*), fait appel à un degré élevé de technicité et sert des objectifs qui dépassent de loin la seule « conversation » avec les internautes³³³. Ainsi que l'affirme le responsable du *Social Media Marketing* d'un opérateur télécom, les données issues du web social s'inscrivent désormais dans des « réflexions transverses aux activités *business* », et servent autant la veille que la publicité, le marketing, la personnalisation des interfaces numériques, etc. Dans les grandes entreprises, le *reporting* des actions menées sur le web social n'est clairement plus du ressort des seuls CM. Toujours selon le responsable marketing précité, ceux-ci fournissent uniquement une « interprétation qualitative », laquelle est « croisée avec une analyse quantitative pure » effectuée par un salarié « chargé des *metrics* », au moyen de « tableaux de bord d'indicateurs à suivre ». L'entreprise mène ainsi un travail de *benchmarking* concurrentiel centré sur la « préférence de marque », pour évaluer la perception dont elle est l'objet par les consommateurs au travers de ses dispositifs numériques d'interaction avec le marché. Qualifiée de *brand tracking*, cette démarche repose sur « une architecture de type *big data* », et mobilise un grand nombre de prestataires aux compétences variées.

³³¹ Il n'est pas anodin qu'une vidéo de l'agence de presse Reuters, consacrée à la présentation de la *war room* de Nestlé en décembre 2012, soit intitulée « Engagement in a hostile digital world ». Source : https://www.youtube.com/watch?v=HD_W3EMuCIU

³³² *RTS Info*, « Visite inédite au cœur de la “war room” de Nestlé » (5 février 2015), URL = <http://www.rts.ch/info/sciences-tech/6499205-visite-inedite-au-coeur-de-la-war-room-de-nestle.html>

³³³ Notons en passant que les techniques d'*opinion mining* font également face à d'importantes limitations technologiques (Boullier et Lohard, 2012). Les services de *sentiment analysis*, notamment, destinés à qualifier la tonalité de grandes quantités de *verbatim* recueillis sur le web, génèrent « des résultats si triviaux que leurs utilisations se limitent à produire une représentation très approximative des opinions positives ou négatives concernant une marque, un produit ou une personnalité. » (Cardon, 2015 : 62).

Bien qu'il soit toujours délicat de se livrer à des conjectures quant au devenir d'une activité professionnelle récente, celui du community management au sein des organisations (et chez leurs prestataires) apparaît pour le moins indécis, et suscite de nombreuses inquiétudes dans les rangs de ses praticiens, surtout du côté des agences. Les dirigeants de cabinet conseil évoquent ostensiblement la perspective d'une absorption du community management dans les *process* de communication et de marketing des firmes, tout en précisant qu'il est difficile de se prononcer de façon tranchée sur le destin de cette appellation.

« Pour moi, les grandes tendances du community management tournent autour du fait que c'est une compétence qui est en train d'être internalisée de plus en plus, et ce qui était un peu, j'allais dire un brin nébuleux, est en train de devenir une vraie force. Je pense que bientôt on parlera plus de community manager en tant que tel. En fait ça va être lissé dans l'ensemble. C'est quelque chose de transverse, qui va être intégré dans les compétences de tous. » (Jacky, cabinet Digitrans, novembre 2013)³³⁴

Les écrits les plus récents de professionnels expérimentés du marketing numérique associent de fait, de façon plus ou moins explicite, l'intégration grandissante de la compétence communicationnelle et relationnelle propre au web participatif à une forme de dilution du poste de CM en un panel de compétences partagées par les salariés, et mobilisées en fonction de leurs besoins distinctifs. Sur le site *Frenchweb*, en juin 2015, l'entrepreneur numérique Fabrice Epelboin présente ainsi le community management comme une « troisième vague » parmi les métiers du web, après celle des *webmasters* et des professionnels du référencement sur les moteurs de recherche (*search engine optimization*, SEO), et affirme que « l'expérience acquise du temps où le community management était limité aux fonctions marketing et communication est une base solide pour partir à l'assaut des autres fonctions de l'entreprise ». Cependant, alors même qu'il prédit l'accession des acteurs à « une multitude de postes clés, comme la communication interne, les RH ou la gestion de crise », la manière dont il décrit l'évolution du community management en entreprise met clairement l'accent sur la compétence, au détriment du « métier » de CM tel qu'il a été élaboré jusqu'ici.

« L'entreprise va devoir faire face à la mise en place d'un nouveau métier, *ou plus exactement à une nouvelle compétence*, au cœur de son organisation. Elle devra faire le choix de son intégration dans les silos actuels qui la structurent, ou au contraire profiter de cette vague pour créer en son sein une organisation métier transversale et plus horizontale afin de s'appuyer sur celle-ci pour muter en

³³⁴ Cyril (cabinet Curiouser) envisage une évolution similaire, lorsqu'il avance que le métier est amené à se transformer pour « correspondre finalement à des postes de communication déjà préexistants » (cf. Chapitre 4).

profondeur, rendant le community management d'autant plus stratégique. Il y a là une énorme opportunité transformative pour les entreprises qui font face à l'impératif de la "transformation digitale". »³³⁵

Cela n'a rien d'une coïncidence, dès lors, que le CM soit fréquemment comparé au *webmaster*, dont l'intitulé a pratiquement disparu aujourd'hui, alors même que les sites web d'entreprises n'ont jamais été aussi importants³³⁶. À l'instar de la plupart des spécialistes du marketing numérique, Yann Gourvennec, ancien responsable *Social Media* d'Orange Business Services, aujourd'hui à la tête d'une agence de *Social Media Marketing*, juge « parfaitement naturel » que diverses catégories de salariés « se forment au community management et qu'on trouve cette fonction répartie dans l'ensemble de l'entreprise », compte tenu du fait qu'il lui apparaît plus commode de « faire acquérir les bases » du community management à « un professionnel spécialisé dans [un] domaine métier » que de former un CM aux spécificités d'une expertise professionnelle. Du point de vue de Gourvennec, le « Graal organisationnel » consiste bien à « transforme[r] les employés volontaires en véritables ambassadeurs de la marque »³³⁷. En somme, le *Social Media Management* semble avoir de beaux jours devant lui en tant que label performatif pour qualifier une « nouvelle » forme d'interaction avec le marché, sensible aux préoccupations des annonceurs envers la maîtrise de leur environnement numérique, tandis que le « métier » de CM paraît voué à un avenir plus incertain.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Décrite par ses premiers promoteurs comme devant succéder au directeur du marketing (*chief marketing officer*) dans le « nouveau monde » du web 2.0, la figure du CM peine aujourd'hui à faire valoir une expertise originale auprès de ses employeurs, et se trouve la plupart du temps bien éloignée de l'image du stratège numérique qu'elle aspire à faire reconnaître. Cette difficulté tient pour une large part à l'incapacité des professionnels de l'« animation de communautés en ligne » à tenir durablement à distance les impératifs

³³⁵ *Frenchweb*, « Les entreprises vont devoir rendre le community management beaucoup plus stratégique » (17 juin 2015), URL = <http://frenchweb.fr/les-entreprises-vont-devoir-rendre-le-community-management-beaucoup-plus-strategique/199224>

³³⁶ Parmi bien d'autres, Benoît (cabinet Human Forum) mobilise également cette comparaison pour décréter, dès janvier 2012, que le community management est davantage une « pratique », qui consiste à ajouter « une potentielle corde à l'arc de tous les services d'une entreprise », qu'un « métier » en soi. Source : <http://humanforum.fr/le-community-management-pas-metier/>

³³⁷ Y. Gourvennec, « Community Managers : ont-ils encore un futur ? » (9 mars 2015), URL = <http://visionarymarketing.fr/blog/2015/03/community-managers-futur/>

économiques qui sous-tendent la communication de marque sur Internet. Portés par un discours convaincant au sujet de la nécessité d'être à l'écoute des internautes pour mieux saisir leurs attentes, ils ont su entrer dans un très grand nombre d'organisations, mais ne parviennent guère, une fois à l'intérieur, à y *intéresser* et y *enrôler* des acteurs (au sens d'Akrich *et al.*, 1988a), en scellant des alliances et en s'inscrivant dans un réseau capable de relayer efficacement leurs revendications auprès de la hiérarchie. La dynamique en cours en matière de community management de marque nous rappelle que « le mouvement d'adoption [d'une innovation] est un mouvement d'adaptation » (Akrich *et al.*, 1988b : 15), dont le succès dépend largement de la capacité à prendre appui sur des intermédiaires susceptibles de consolider ou transformer la problématisation initiale en un consensus suffisamment ferme pour contenir les arguments des dissidents (Callon, 1986).

En même temps que l'engouement suscité par les plateformes du web participatif se diffuse dans les organisations, ces dispositifs se voient associés à des enjeux managériaux qui entraînent une rationalisation des dimensions constitutives de leur utilisation, laquelle ébranle profondément l'expertise revendiquée par les « animateurs de communautés ». Dans les entreprises de services, notamment, ceux-ci se voient menacés par la dissémination des compétences dont ils étaient jusqu'à présent les seuls détenteurs. L'élaboration de contenus attractifs et divertissants, la prise en charge des requêtes des internautes, tout comme la mesure des interactions de ces derniers avec les publications diffusées de façon ciblée à leur intention au moyen d'un appareillage sociotechnique complexe, font graduellement l'objet d'une distribution organisationnelle, dont la mise en œuvre relève moins du « savoir-être » exclusif d'un expert ès médias sociaux que d'une synergie entre une pluralité de catégories professionnelles aux savoir-faire variés. Au vu de la technicisation et de l'automatisation de plus en plus poussées de la communication numérique qui s'observe au sein des grandes firmes, engendrant une concurrence accrue de la part d'autres catégories professionnelles, il semblerait bien que, à l'image des ingénieurs de la maintenance étudiés par Konstantinos Chatzis, le community management soit amené à cesser d'être l'apanage d'un acteur spécialisé, pour devenir « une activité transversale qui concerne plusieurs acteurs au sein de l'entreprise » (Chatzis, 2000 : 8). De fait, si des « départements médias sociaux » ont bel et bien commencé à apparaître dans certains grands groupes, les CM n'y effectuent qu'une série de tâches parmi d'autres. On peut s'interroger, dès lors, sur ce qu'il reste au juste de « l'esprit du community management », en matière d'idéal professionnel et de règles guidant son accomplissement.

CHAPITRE 9. L'ESPRIT DU COMMUNITY MANAGEMENT, OU L'EFFORT DE CONSTITUTION D'UNE DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE

« Désolé, moi c'est pas ma culture de community manager de dire "Ouah vous avez vu l'audience qu'on a ?" (...) Je préfère éviter les gros chiffres qui plaisent tant aux annonceurs, je préfère rester un peu modeste sur ce truc-là et concentrer mes efforts sur l'engagement, la conversation. » (Thibaut, chef de projet web senior, agence Daltone, juin 2014)

À mesure que leur activité accède à la visibilité publique et se structure, les professionnels du community management cherchent à instaurer une forme de déontologie professionnelle, qui rend compte de leur attachement aux notions de dynamique collective et d'humanisation de la relation des entreprises à leurs marchés. Confrontés à des demandes commerciales et des pressions de leurs clients et supérieurs hiérarchiques, les CM se livrent à des pratiques dont certaines sont considérées comme moins légitimes, moins « propres » que d'autres. Du besoin d'indicateurs de performance des organisations, et des contraintes naissant du fonctionnement des plateformes numériques, découlent en effet des procédés jugés moralement condamnables par les CM. Une *division morale du travail* (Hughes, 1996) se donne ainsi à voir au travers des considérations des acteurs au sujet des exigences de leurs employeurs, laquelle renseigne sur leur souhait de faire partager à ceux-ci leurs représentations quant à ce qui constitue la « noblesse » de leur activité. Toutefois, s'ils manifestent un certain nombre de valeurs centrales, plusieurs contraintes pèsent sur la constitution de véritables codes partagés, et contribuent à une relative faiblesse des règles de conduite de la profession.

D'une part, la morphologie éclatée de l'espace professionnel mine la cohésion du groupe. L'hétérogénéité des critères de recrutement, les trajectoires et situations professionnelles très diversifiées, l'absence d'instance centrale de régulation du groupe et de toute forme de réglementation nationale, la faible diversité des espaces de socialisation et des arènes de débat, et enfin le flou de l'espace de pratiques auquel se réfèrent les acteurs, dont la majorité des préceptes proviennent des écrits de « gourous » américains traduits et diffusés en France par des professionnels du marketing numérique, contribuent à limiter le partage des bonnes manières de pratiquer le métier d'animateur de communauté de marque. D'autre part, la dimension de l'épreuve et de la sanction en cas de mauvaise conduite apparaît singulièrement

faible. Si certaines « dérives » sont sévèrement critiquées par les pairs, elles ne donnent lieu à aucune forme de sanction négative contraignante, ni par une instance supérieure (inexistante), ni par les prescripteurs de l'activité. En l'absence de définition de la faute professionnelle, entendue comme violation d'engagements préalables (Chateauraynaud, 1991), la « communauté de perspectives » (Dodier, 1993a) du groupe professionnel demeure minimaliste, puisque ses acteurs peinent à établir et stabiliser les appuis conventionnels fournissant une orientation commune à leurs pratiques.

En matière d'espaces de socialisation professionnelle, si les titres de presse spécialisés de la publicité et du marketing ont contribué à la diffusion de certaines normes associées à un renouvellement de la communication numérique, les praticiens consultent davantage un petit nombre de sites web consacrés à l'actualité du web et des médias sociaux³³⁸, et surtout des blogs collaboratifs spécifiques à leur domaine de pratiques, tels que mycommunitymanager.fr et journalducmm.com en France. Leurs principaux lieux d'échanges d'information et de débat sont des groupes fermés de discussion sur Facebook, liés à ces blogs. Il s'agit du groupe Forum MyCM, initié à l'automne 2010 par les fondateurs du blog My Community Manager, et du groupe Journal du CM, lancé en août 2013 dans la foulée du blog éponyme, qui comptent respectivement plus de 8 000 et 13 000 membres à l'automne 2015³³⁹. Sur ces espaces, les « débutants » cherchent des conseils et les plus expérimentés font valoir leur expertise. Les mentions de l'incompréhension des annonceurs y sont fréquentes. Le collectif des CM y élabore son vocabulaire, y constitue et reconstitue des interprétations partagées de son domaine d'activité, et y cristallise un « sens du métier » (Ughetto, 2012). C'est aux procédures d'élaboration de ce sens que ce dernier chapitre est consacré.

Je vais montrer que, bien qu'il existe un noyau de pratiques stigmatisées, par opposition auxquelles se dessine le « vrai boulot » (Bidet, 2010) du community management, les bonnes pratiques qui « marchent » sans déroger aux principes éthiques restent toutefois largement indexées sur des critères de succès externes, en l'occurrence ceux du marché des médias.

³³⁸ Entre autres, mashable.com et socialmediatoday.com en anglais, et mediassociaux.fr, blogdumoderateur.com, presse-citron.net, journaldunet.com ou internetactu.net en français.

³³⁹ Ces groupes sont « fermés » selon la terminologie de Facebook, ce qui signifie que les échanges qui s'y déroulent sont réservés à leurs membres, l'accès au contenu nécessitant une demande d'inscription et une validation de celle-ci par un administrateur. Pour autant, l'inscription est peu contraignante, et ne fait l'objet d'aucun contrôle du statut de CM en exercice. On trouve ainsi dans chacun d'entre eux une proportion non négligeable d'observateurs, dont au moins un sociologue.

1. DEFENSE ET ILLUSTRATION DE LA DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE

Aiguillonnée par la promesse d'une notoriété peu coûteuse, la quasi intégralité des organisations a fixé comme premier indicateur de son succès sur le web social le nombre de fans et de *followers* acquis, donnant lieu à un phénomène de « course aux fans » qui se répand à partir de 2010, parallèlement à l'émergence de la figure du CM. Or, cette notoriété n'étant de loin pas toujours aisée à obtenir, des pratiques de gonflement artificiel de l'audience se développent rapidement, générant une confusion entre visibilité et crédibilité des marques. Ces pratiques, qui culminent dans l'achat (au sens littéral) de fans sur Facebook, de *followers* sur Twitter, ou encore de vues sur YouTube, sont dénoncées sur plusieurs points par les animateurs de ces espaces de marque. D'une part pour l'artificialité de la popularité induit acquise, d'autre part pour les effets contre-productifs de l'augmentation de la taille de l'audience sur le taux d'engagement. Mais aussi, et peut-être surtout, au nom d'une éthique du community management en cours d'élaboration. De plus en plus vivement contestée, la course aux fans cède progressivement la place à une course à l'engagement, au travers de laquelle les CM cherchent à stimuler l'activité des internautes pour augmenter la visibilité des annonceurs.

1.1. « Ce n'est pas la taille qui compte ! » : les prémices d'une déontologie professionnelle

Le gonflement artificiel de l'audience s'impose publiquement dans le registre de la tricherie au tournant des années 2011-2012. Un cas est particulièrement emblématique en France. Il implique l'agence Fred&Farid (F&F), connue pour ses campagnes provocantes, et l'un de ses principaux clients, la marque de boisson gazeuse Orangina. Le 16 décembre 2011, le blogueur Cyroul (Cyril Rimbaud, co-fondateur du cabinet d'intelligence digitale Curiouser) démontre par une étude minutieuse des statistiques du compte Twitter de F&F que celui-ci a procédé à du *mass following*, une pratique consistant à s'abonner massivement à des comptes automatisés (robots) qui « suivent » en retour (*follow back*) tous les comptes qui les suivent, afin d'augmenter artificiellement son nombre de *followers* et faire croire ainsi à son « influence ». Dénonçant une pratique « sale », jugée indigne d'une agence qui se déclare experte en matière de médias sociaux, Cyroul conclut sèchement : « Fred&Farid n'a rien

compris au digital, ni aux notions d'engagement et de qualité. »³⁴⁰ L'agence réagit aussitôt en publiant un *tweet* sarcastique annonçant son gain de *followers* du jour (+ 2 000), accompagné d'une photographie montrant les patrons, entourés d'une demi-douzaine de salariés, buvant du champagne en adressant un doigt d'honneur à l'objectif [Fig. 37].

Figure 37 : Le *tweet* provocateur de Fred&Farid (décembre 2011)



Cette réaction est largement commentée dans la blogosphère francophone, qui se positionne quasi unanimement en faveur de Cyroul, et relaie sa dénonciation des pratiques de l'agence. Deux mois plus tard, le blog *Coups de Pub*, co-animé par un directeur artistique et un concepteur-rédacteur en agence, s'en prend à la page Facebook d'Orangina, en révélant qu'une partie des fans les plus actifs est composée de faux profils, vraisemblablement animés par des employés de la marque ou de l'un de ses prestataires se faisant passer pour des consommateurs enthousiastes³⁴¹. L'un de ces faux comptes étant au nom d'un CM de F&F, il n'en faut pas plus pour que l'agence soit une fois de plus pointée du doigt dans les nombreux commentaires de l'article. Le CM incriminé réagit en publiant à titre personnel une série de

³⁴⁰ Cyroul, « Fred&Farid font du *mass following* de bots pour jouer les influents » (16 décembre 2011), URL = <http://www.cyroul.com/marketing-communication-digital/campagnes-pub-on-line/fredfarid-font-du-mass-following-de-bots-pour-jouer-les-influents/>

³⁴¹ Des profils « n'ayant quasiment aucun ami, fans de très peu de pages Facebook, et dont la seule activité se borne visiblement à partager et commenter les statuts d'Orangina France », qui sont donc « très certainement des *fakes*, créés uniquement pour améliorer les taux d'interaction de la page », précisent les auteurs. Source : *Coups de Pub*, « Orangina trompe ses fans sur Facebook » (14 février 2012), URL = <http://www.coupsdepub.com/orangina-trompe-ses-fans-sur-facebook/>

tweets dans laquelle il affirme avoir agi de sa propre initiative et se vante de sa capacité à « jouer » avec l’algorithme de Facebook pour susciter l’intérêt des fans³⁴². De nombreuses agences se saisissent de la situation pour revendiquer une conception éthique du community management en s’opposant durement à l’attitude du salarié de F&F. C’est notamment le cas de l’agence internationale We Are Social, dont la filiale française déclare sur son blog, dès le lendemain de la parution du texte de *Coups de Pub*, que « le cas Orangina (...) décrédibilise un métier fondé sur l’honnêteté et la transparence », des valeurs que « les agences *Social Media* dignes de ce nom » mettent en œuvre « pour mener à bien les objectifs de leurs clients »³⁴³. L’enjeu est bel et bien éthique, l’achat de fans s’opposant à l’idéal de la « vraie relation » entre la marque et les consommateurs, sur lequel s’est construit le community management. L’« affaire F&F » a durablement marqué les esprits des acteurs en France, et est mentionnée aujourd’hui encore pour réaffirmer publiquement un attachement à une forme de déontologie professionnelle, articulée sur le respect dû au client. Ce type de dérapage n’entraîne toutefois aucune sanction, sinon sous la forme d’un blâme de la part du client. Dans une interview accordée à *Coups de Pub*, la *Strategy Media Manager* d’Orangina annonce simplement que la marque va « revoir en profondeur » son community management, en reconnaissant un « dysfonctionnement » de la part de son prestataire³⁴⁴.

Le thème des faux comptes, et de l’achat d’audience à proprement parler, se diffuse peu à peu dans la presse française au cours de l’année 2012, stimulé par la publication d’un « Petit guide de la triche sur les réseaux sociaux », réalisé par une agence parisienne pour démontrer la facilité du procédé³⁴⁵. Sur le site web du *Nouvel Observateur*, notamment, un article intitulé « Réseaux sociaux : le *business* du “fake” » évoque en septembre 2012 un « marché noir » de « vente occulte de (fausse) renommée virtuelle », permettant à n’importe qui de « faire croire en quelques clics (et après avoir déboursé plusieurs dizaines d’euros) à une popularité en ligne »³⁴⁶. Il existe de fait un véritable marché de l’achat de fans et *followers*, qui, bien que

³⁴² Sa tactique a consisté à maximiser l’engagement sur les contenus de la marque, dès leur publication, afin de les faire « remonter » dans le fil d’actualités des fans, conformément aux critères de « fraîcheur », d’« affinité » et de « poids » qui sont au fondement de la sélectivité de l’*EdgeRank*.

³⁴³ We Are Social, « Le cas Orangina : la question de l’éthique » (15 février 2012), URL = <http://wearesocial.fr/blog/2012/02/le-cas-orangina-la-question-de-l-ethique/>

³⁴⁴ *Coups de Pub*, « Comptes *fakes* Orangina : la réponse de la marque » (21 février 2012), URL = <http://www.coupsdepub.com/comptes-fakes-orangina-la-reponse-de-la-marque/>

³⁴⁵ Heaven, « Petit guide de la triche sur les réseaux sociaux » (14 septembre 2012), URL = <http://fr.slideshare.net/PetitWeb/petit-club-le-guide-de-la-triche-sur-les-reseaux-sociaux-par-heaven>

³⁴⁶ *Le Nouvel Observateur*, « Réseaux sociaux : le *business* du “fake” » (22 septembre 2012), URL = <http://obsession.nouvelobs.com/high-tech/20120920.OBS3090/reseaux-sociaux-le-business-du-fake.html>

critiqué de plus en plus durement par la presse économique³⁴⁷ aussi bien que par la presse grand public³⁴⁸ pour son aspect immoral, n'est ni tout à fait illégal, ni très secret, et dont l'existence répond à la demande des annonceurs en matière de métriques objectivant les effets des actions menées sur le web social (Beauvisage et Mellet, 2016). Ainsi que l'indique Rémy (agence Webideaz), « le nombre de fans reste quand même LE chiffre sur lequel les annonceurs se reposent le plus. (...) C'est pour ça qu'il y a aussi des pratiques qui sont un peu fallacieuses sur le web, c'est-à-dire que beaucoup d'agences, encore maintenant, proposent d'acheter des fans pour satisfaire leurs clients. »

Remarquons que les considérations éthiques des acteurs mobilisent un appui technique, puisque les plateformes, dont le fonctionnement autorise assez aisément des pratiques jugées déviantes, permettent tout aussi facilement de les repérer, que ce soit d'après un critère géographique (en indiquant l'origine des nouveaux membres acquis par les espaces de marque)³⁴⁹, ou temporel (par la forme de la courbe indiquant la vitesse et le volume de leur acquisition). Cette facilité de la fraude et de sa découverte indique au demeurant que les grandes plateformes se montrent dans l'ensemble très tolérantes aux manipulations de leurs métriques, aussi longtemps qu'elles ne contreviennent pas directement à leur propre démarche de rentabilité économique. Malgré l'interdiction de ces pratiques, mentionnée dans leurs conditions générales d'utilisation (CGU), elles tendent en effet à « ferme[r] les yeux sur les chiffres maquillés, les compteurs manipulés, les audiences élargies et les avis de faussaires » (Cardon, 2015 : 81) afin de s'assurer les faveurs d'annonceurs déjà malmenés par leurs algorithmes. Sans surprise, tous les professionnels du *Social Media Marketing* sont en mesure de décrire la façon de s'y prendre en la matière, mais insistent sur le fait qu'ils n'ont jamais eu recours eux-mêmes à de telles méthodes. De façon remarquable, les très nombreux articles de blogs publiés à ce sujet depuis 2012 expliquent par le menu comment procéder, tant sur Facebook³⁵⁰ que sur Twitter³⁵¹, tout en dénonçant vigoureusement une pratique frauduleuse

³⁴⁷ *Challenges*, « Twitter, Facebook, Instagram : le *business* de l'audience fictive » (18 avril 2015), URL = <http://www.challenges.fr/high-tech/20150416.CHA5022/la-verite-sur-les-faux-amis-des-reseaux-sociaux.html>

³⁴⁸ *Télérama*, « Faux amis, faux abonnés, faux avis... la grande triche du Web » (13 avril 2015), URL = <http://www.telerama.fr/medias/faux-amis-faux-abonnes-faux-avis-la-grande-triche-du-web.125150.php>

³⁴⁹ L'origine géographique des fans est le premier indicateur mobilisé pour discerner la pratique d'achat d'audience sur Facebook, tout administrateur de page ayant accès à cette information sur les autres pages. Comme le fait remarquer Benoit (Human Forum) : « Quand tu vois que 90 % des fans d'un concurrent viennent d'Asie du Sud-Est pour une page rédigée exclusivement en français, euh... (Rire) ». Pour Twitter, où les informations sur les contacts d'un compte sont publiquement accessibles, de nombreux services automatisés fournissant une estimation de la proportion des faux *followers* ont été développés au cours des dernières années.

³⁵⁰ Par exemple R. Vansnick, « Les "Faux Fans" : how does it work ? » (24 juillet 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/pour-ou-contre-des-faux-fans-sur-vos-pages-facebook/>

qui contrevient au « recrutement qualitatif » des membres des « communautés » animées. Comme le note bien *Le Nouvel Obs* : « Community managers et agences de pub connaissent tous le procédé, mais personne ne reconnaît en faire usage. En privé, certains évoquent toutefois des collègues “peu scrupuleux” ou qui se seraient “laissés tenter sous la pression de leur chef”. » (*op. cit.*). J’ai pu constater à plusieurs reprises ce phénomène d’attribution de responsabilité aux prescripteurs de l’activité, notamment auprès de l’agence Welldone, dont le CM me dit en évoquant l’achat de vues sur YouTube :

« Tu sais que tu peux acheter des vues. Y a des agences qui forcément doivent passer du côté obscur, parce qu’elles ont la pression de clients hyper RoIstes, et qu’elles se disent “Ohlala on n’a pas fait les 50 000 vues attendues, bon allez on les achète.” On a tous vu des choses comme ça sur le web, une vidéo qui passe bizarrement de 1 000 à 49 000 vues en quelques jours, en fin de mois, juste avant un *reporting* d’opé. Faut pas tomber là-dedans, c’est le piège ! Et il faut surtout expliquer au client pourquoi c’est pas pertinent. » (Charles, agence Welldone, février 2014)

Il est frappant de constater que les prises de position des acteurs au sujet d’une éthique du community management, si elles s’effectuent toujours au nom d’une déférence du prestataire envers son client, imputent souvent à ce dernier la cause d’éventuels dérapages.

1.2. Engagez-les, qu’ils disaient...

Au regard de l’engagement des fans prôné par les CM, une contradiction majeure émerge du souhait de nombreux annonceurs consistant à accroître l’audience de leurs espaces numériques. Sur Facebook en particulier, nous avons vu que l’engagement des fans dépend de la portée des publications (*reach*), qui est elle-même tributaire de la taille de l’audience. Plus le nombre de fans augmente, moins les publications sont visibles, et moins les fans interagissent avec elles – à plus forte raison encore lorsqu’une large proportion d’entre eux a été attirée *via* des publicités (*Ads*) ou des jeux-concours sans rapport direct avec le discours de la marque, voire achetée en vrac. Au cours de l’été 2011 déjà, le magazine *Stratégies* relaie l’idée que la « quête de fans à outrance » dans laquelle se sont lancées de nombreuses

³⁵¹ Par exemple L. Provost, « Achat de *followers* sur Twitter : nous avons fait le test et acheté 50 000 abonnés » (21 octobre 2012), URL= http://www.huffingtonpost.fr/2012/10/20/achat-followers-twitter-abonnes-test_n_1992666.html

marques leur a fait oublier « le véritable enjeu » de la plateforme, qui est celui de « la mesure de l'efficacité des messages » par le taux d'engagement³⁵².

De façon particulièrement intéressante, les revendications des professionnels du community management au sujet de la primauté de l'engagement coïncident à partir du printemps 2012 avec les recommandations de Facebook, qui, suite à son entrée en Bourse, vante l'importance des interactions des utilisateurs avec les publications des marques, pour permettre aux annonceurs d'identifier les contenus à monétiser. Les arguments de Facebook diffèrent toutefois sensiblement de ceux des CM. Tandis que les seconds cherchent à maximiser les actions des internautes pour faire obtenir aux organisations de la visibilité gratuite (*earned*), la plateforme s'efforce quant à elle d'encourager le recours à ses formats de publication payants. Les évolutions techniques subséquentes de Facebook et Twitter, qui vont clairement dans le sens de l'empêchement de la course aux abonnés, sont méthodiquement associées à la promotion de leurs nouveaux formats publicitaires. Twitter, d'un côté, s'efforce au cours de l'été 2013 de freiner la tactique courante du *mass following*, en modifiant son interface de programmation (API) afin de limiter l'usage de certaines applications tierces permettant d'augmenter de façon automatisée son nombre de *followers*. Cette modification s'accompagne de l'introduction de techniques de ciblage des messages « sponsorisés » (*promoted tweets*)³⁵³. Facebook, de l'autre, interdit en novembre 2014 la pratique consistant à obliger les internautes à *liker* une page pour pouvoir accéder à des contenus tels qu'une application de jeu-concours, qualifiée de « *fan gate* » par les professionnels du community management. Cette décision, motivée par la plateforme comme reflétant sa volonté de favoriser le recrutement plus « qualitatif » de fans, et d'améliorer ainsi l'interaction au bénéfice des marques, est décrite par la presse spécialisée comme un moyen de généraliser son offre publicitaire.

« “La course aux fans, c'est terminé.” C'est en substance le message que Facebook souhaite envoyer aux marques avec la suppression (...) de la “*fan gate*”. Ce mode de recrutement de nouveaux fans (...) ne sied plus vraiment à un Facebook qui avec 1,35 milliard d'utilisateurs actifs par mois dans le monde (septembre 2014) et 28 millions d'utilisateurs actifs par mois en France (juin 2014) ne se vit plus uniquement comme un réseau social mais aussi, et peut-être surtout, comme une plateforme de marketing globale. »³⁵⁴

³⁵² *Stratégies*, « Fini la course aux fans, place à l'engagement » (23 juin 2011), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/165726W/fini-la-course-aux-fans-place-a-l-engagement.html>

³⁵³ *Blog du modérateur*, « Twitter interdit le *mass following* et lance la publicité ciblée » (4 juillet 2013), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/fin-mass-following-twitter/>

³⁵⁴ *e-Marketing*, « Facebook acte la fin de la “*fan gate*” » (5 novembre 2014), URL = <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Medias-1006/Reseaux-sociaux-10032/Breves/Facebook-acte-fin-fan-gate-247290.htm>

En conséquence, l'engagement, devenu en 2012 le maître-mot du community management, reste très largement soumis au fonctionnement des médias sociaux numériques. Les actions entreprises par les CM pour maximiser les interactions sont réalisées relativement à ces contraintes, qu'ils s'efforcent de minimiser. C'est donc à la fois au regard des exigences des annonceurs et des difficultés propres à l'architecture algorithmique des plateformes, que se comprennent les jugements des acteurs au sujet des bonnes et mauvaises pratiques observées sur Facebook et Twitter. Ces professionnels réaffirment constamment leur volonté de mettre en œuvre une nouvelle forme de communication promotionnelle, qui, si elle continue à employer l'humour comme principal vecteur de séduction, s'inscrivant en cela dans la filiation du discours publicitaire qui a émergé dans les années 1980 (Parasie, 2008), se distancie fondamentalement de la promesse du produit au profit de l'expérience de la marque.

« Le community management a démarré à un niveau un peu en-dessous de la pub, et aujourd'hui on parle encore moins publicitaire, parce que les gens sont de plus en plus assidus à la publicité. (...) Internet a ouvert l'esprit et les yeux à plein de gens sur la pub. Si tu dis "Hey ! si tu manges mon produit tu auras les cheveux soyeux", tu te prends une énorme banane sur Internet. (...) Donc on leur parle de moins en moins comme à des... je vais dire un truc horrible, comme aux ménagères de cinquante ans de *Mad Men*³⁵⁵. (...) Il faut élaborer des choses nouvelles, des points d'attention, des façons intelligentes de se démarquer. » (Charles, agence Welldone)

Les *dispositions* attribuées au public sont déterminantes pour la définition des formes de captation les mieux à même d'obtenir sa participation au *dispositif* déployé (Cochoy, 2004 ; Drouet, 2006).

1.3. En quête d'audience gratuite, ou comment sauvegarder la promesse du Social Media Marketing

Parmi les méthodes mobilisées par les CM dans l'optique d'éveiller la curiosité et de susciter l'engagement des internautes, un procédé courant est celui du « *newsjacking* » (détournement d'actualité), qui vise à « gagner gratuitement de la visibilité » en cherchant à « rebondir sur une actualité qui fait le *buzz* ou sur un fait de société *trendy* afin de capter une partie de l'attention générée par cette actualité pour la déporter » vers une personne ou une

³⁵⁵ *Mad Men* est une série télévisée américaine, diffusée depuis juillet 2010 sur la chaîne câblée AMC, qui décrit le monde de la publicité et ses codes de communication dans les années 1960 à New York.

marque³⁵⁶. J'expose ci-dessous deux exemples d'actions de ce type, présentées par leurs auteurs comme des exemples représentatifs des conditions d'efficacité de la communication « sociale », pour en discuter les caractéristiques et les implications.

Le premier exemple est le fait de Charles, le CM de l'agence Welldone³⁵⁷. Le 18 février 2014, Charles publie sur le compte Twitter de son principal client, une marque de produits salés pour apéritif, un message en hommage au biathlète français Martin Fourcade, qui vient de terminer deuxième lors d'une course des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi. Le *tweet* consiste en une image du produit, sous lequel a été tracée une flèche à double sens d'une longueur de trois centimètres (soit la longueur moyenne du produit, et la distance qui a manqué à l'athlète pour obtenir une médaille d'or). Le texte du *tweet* dit : « Martin Fourcade ces 3 cm là ne te décevront jamais... Bravo pour cette course l'ami ! » Ce message obtient plus de 1 450 *retweets* et près de 270 mentions *favori* en quelques heures, et se voit rapidement relayé par la presse sportive. Le compte Twitter de la marque y gagne plus de 100 *followers*. Lorsqu'il me parle de cette action, Charles mentionne spontanément la gratuité de la couverture médiatique générée, en la comparant au coût élevé de l'achat d'espace dans un support de presse.

« Le *tweet* que j'ai posté sur Martin Fourcade, c'est une réaction spontanée. Il perd la course à trois centimètres, cinq minutes après je balance un visuel qui fait le tour du web en France. (...) Et les résultats sont derrière, c'est des retombées presse qui, si on avait acheté des parutions dans ces supports-là, auraient coûté une fortune. Là on a juste fait un *tweet*, alors que si on avait dû acheter des médias comme *L'Équipe*, c'était 50 000 euros, ou je sais pas, sûrement plus. »

Cette action présente également la particularité d'avoir été réalisée à l'initiative du CM, qui a opéré seul, sans consulter sa hiérarchie ni son client. Cet élément est vivement souligné par Charles, qui expose son geste comme une illustration de la relation idéal-typique entre un CM et ses prescripteurs.

« Y a pas eu de validation sur ce visuel de la part du client. Je l'ai fait tout seul, devant mon écran, personne à l'agence n'était au courant, je l'ai sorti et à la fin tout le monde était super content de voir l'écho que ça a eu. Nous on croit très fortement au fait qu'en community management, pour que ça fonctionne il faut qu'on soit d'accord bien sûr sur une charte éditoriale, une ligne édito, quelles sont les limites, quelles sont les valeurs qu'on veut porter, etc., mais qu'on laisse les mains libres à l'agence et au

³⁵⁶ J. Provost, « Faites du *buzz* grâce au *newsjacking* » (17 juillet 2014), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/faites-du-buzz-grace-au-newsjacking/>

³⁵⁷ Au moment de notre entretien, fin février 2014, Charles est le premier et unique CM de cette agence.

CM. Ce *tweet* sur Martin Fourcade c'est l'exemple parfait de ce que je te raconte là. C'est réactivité, confiance de la marque envers son agence, et retombées presse gratuites. »

Le site de commande de repas en ligne Dêliclic offre un exemple comparable, aux retombées bien plus impressionnantes. Ici, un bref échange spontané de *tweets* entre le CM de l'entreprise, Sullivan, et une actrice de films pour adultes, au printemps 2012, moins de trois mois après l'entrée en fonction du premier, donne lieu quelques mois plus tard à une campagne publicitaire qui contribue largement à la notoriété de la petite entreprise. La façon dont Sullivan narre ces événements présente plusieurs points communs avec le récit de Charles.

« Il était dix heures du soir, y avait plus personne dans la boîte, et là je vois [l'actrice] qui *tweete* "Ah je suis avec mes neuf copines, on a trop la dalle." (Rires) Je vois ça et je me dis "P*** y aurait trop un truc à faire, c'est dommage qu'il n'y ait plus personne pour valider, et c'est dommage que j'aie pas de budget pour ça !" Et je me suis dit vas-y, de toute façon j'ai voulu faire ce métier pour essayer des trucs, donc je lui ai envoyé un message tout de suite sur Twitter, je lui ai dit "Vous connaissez Dêliclic ? Non ? Alors on s'en occupe !" Je suis allé sur mon compte personnel sur [le site de] Dêliclic, avec ma propre carte bleue, et j'ai commandé pour deux cent balles de sushi que j'ai fait envoyer à son adresse, qu'elle m'avait donné en message privé en me disant "Ah c'est juste énorme si vous pouvez faire ça." (...) Et elle a joué le jeu à fond, sans que je lui demande quoi que ce soit elle s'est prise en photo avec le livreur et le sac Dêliclic, qu'elle a publié sur Twitter, sur Facebook, partout. Ça s'est fait d'une manière naturelle et tellement bon enfant, y avait pas d'histoire de gros sous et de partenariat derrière. C'est ça que j'adore dans ce métier, c'est que tu peux faire des trucs comme ça. Et c'est parti comme ça, dans notre cas. »

Sullivan précise qu'il a eu très peur, le lendemain, de se « faire défoncer » par sa hiérarchie, mais que le succès de son initiative auprès des utilisateurs de Twitter a vaincu toutes les réticences. « Ça a fait tellement de bruit que dans la nuit on a doublé notre nombre de *followers*, et en plus tout le monde trouvait ça hyper drôle. » Quelques jours plus tard, le PDG de l'entreprise lui demande de recontacter l'actrice pour lui proposer de l'associer à une campagne publicitaire. Deux spots sont tournés avec l'aide d'une agence et publiés sur YouTube au début de l'automne. Ils génèrent plus de quatorze millions de vues, et valent à Dêliclic un « *e-marketing award* »³⁵⁸ de la meilleure vidéo. Enfin, le succès est renforcé par la censure, suite à la décision du jury de la déontologie publicitaire d'interdire l'une des deux vidéos, jugée sexiste. Sullivan évoque à ce propos un « effet Streisand » qui a « multiplié les vues ». À l'en croire, cette campagne a provoqué dans l'entreprise un « déclic » de la compréhension de son travail, qui lui a permis d'obtenir une « carte blanche très libératrice »

³⁵⁸ Les *e-marketing awards* sont des prix discernés chaque année par le Salon e-marketing de Paris, pour récompenser les meilleures campagnes de communication numérique.

de la part du PDG, et d'être simultanément « pris au sérieux dans tous les services de la boîte ».

Ces deux exemples montrent plusieurs choses, par-delà le fait que la dérision est l'une des caractéristiques majeures de la « culture web »³⁵⁹ que le community management s'efforce d'inculquer aux organisations. En insistant, d'une part, sur leur besoin de disposer d'une marge de manœuvre leur permettant de faire preuve d'initiative, les CM revendiquent une notion de *feeling* sur ce qui peut « marcher » ou non auprès de leur audience, qui renvoie à leur connaissance intime des particularités de la « communauté » à laquelle ils s'adressent. Ils se targuent ainsi d'une forme d'« appréciation par l'instinct » (Bessy et Chateauraynaud, 1995), particulièrement sensible dans le contexte du web social, où les réactions de masse sont toujours perçues comme oscillant entre la menace (*bad buzz*) et la ressource pour la réputation des entreprises. D'autre part, la pratique du *newsjacking* reflète la tentative des CM de préserver la promesse générique du *Social Media Marketing*, soit l'exposition et la diffusion des contenus à moindre coût grâce à la participation des internautes (Mellet, 2012), en cherchant à échapper autant que possible aux solutions payantes proposées par les plateformes. Ce faisant, les acteurs révèlent leur dépendance aux métriques du marché des médias, que sont les mesures d'audience, la couverture médiatique et l'équivalence publicitaire, en l'absence d'indicateurs d'efficacité propres à leur activité. Qui plus est, l'effort d'évitement de la contrainte du *paid media* par la stimulation de la participation des internautes au moyen de contenus et d'énoncés « engageants », favorisant la portée « virale » des publications, suscite également un certain nombre de tactiques condamnées par la majorité des membres du groupe professionnel.

2. BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES, UNE FRONTIÈRE TENUE

L'impératif de l'engagement, devenu « le nerf de la guerre » selon l'expression de Charles (agence Welldone), donne lieu à des pratiques générant des jugements ambivalents. J'ai démontré précédemment que les jeux-concours sont l'objet de considérations variées, selon les finalités qui leur sont assignées. Vivement critiqués pour l'opportunisme qu'ils

³⁵⁹ L'humour est indiscutablement au cœur des dynamiques collectives sur le web, comme en témoigne le succès des « mèmes », ces éléments culturels humoristiques répliqués et largement diffusés en ligne (Davison, 2012). Cf. *Internet Actu*, « LOL ! Le web vous fait-il rire ? » (10 novembre 2011), URL = <http://www.internetactu.net/2011/11/10/lol-le-web-vous-fait-il-rire/>

engendrent de la part des utilisateurs de Facebook (cf. Chapitre 5), ils sont dans certains cas considérés comme indispensables à la constitution d'une base de données qualifiée, dans une optique de rationalisation du marketing relationnel (cf. Chapitre 7). Je vais montrer à présent que les formulations et les visuels expressément destinés à susciter une action de la part des internautes, qualifiés de *call-to-action*, sont identiquement sujets à des appréciations contrastées, en fonction de la subtilité qui leur est reconnue ou déniée. Les acteurs tendent à se prononcer de façon très tranchée à leur sujet, et déplorent fréquemment la puérité des ressorts mobilisés. De l'avis de Nils (agence Empyrée), la communication de marque sur Facebook relève dans la plupart des cas d'une « exposition racoleuse sous couvert de “Je vais faire de l'engagement derrière”, qui va être un pauvre *like* parce que t'as foutu une photo d'une meuf en slip ou d'un petit chat ». Ainsi que le suggère cette affirmation, les pratiques mobilisées en matière d'engagement soulèvent tout particulièrement la question de la cohérence des publications avec le positionnement global de la marque, et plus généralement de la représentation du fan (respectivement du *follower*) qu'elles véhiculent, soit la place qu'elles lui attribuent dans leurs dispositifs de communication.

2.1. L'enjeu de l'authenticité de la parole de marque

La pratique du *newsjacking*, notamment, si elle est majoritairement saluée pour la réactivité et la créativité qu'elle suppose, se voit facilement conspuée lorsqu'elle devient prétexte à un placement de produit ou un affichage de la marque dans un contexte *a priori* incompatible avec un discours de nature commerciale. Certaines formes de détournement de l'actualité sont jugées moins « nobles » que d'autres, quand ce n'est pas carrément abjectes. Les cas de « dérives » en la matière sont innombrables. Ils sont régulièrement l'objet d'un tollé de la part du grand public, et s'attirent systématiquement une critique sévère de la part des professionnels du *Social Media Marketing*. Les jugements opérés à ce niveau par les acteurs soulignent l'enjeu de l'authenticité associée à la communication « sociale », par laquelle se définit le monde social des CM en identifiant et en dénonçant des pratiques frauduleuses³⁶⁰. Lorsqu'il est « raté », le *newsjacking* est associé à une quête effrénée et irréfléchie de viralité. Benoît (cabinet Human Forum) cite à ce sujet le cas du fournisseur

³⁶⁰ Dans tout monde social, « certains participants sont perçus (ou se perçoivent) comme étant plus authentiques de ce monde, ou plus représentatifs. L'authenticité semble se rapporter à la qualité de l'action aussi bien qu'aux jugements pour définir quels actes sont les plus essentiels. (...) Certaines activités ou certains produits d'activité peuvent être disqualifiés comme non-authentiques.» (Strauss, 1992 : 275 sq.)

américain de services téléphoniques AT&T, dont une publication sur Twitter en septembre 2013, vantant les mérites d'un téléphone portable sur fond de commémoration des attentats du *World Trade Center*, a provoqué la colère des internautes américains, poussant l'entreprise à présenter publiquement ses excuses³⁶¹.

« Aujourd'hui la majorité des gens qui se prétendent CM, surtout en France, c'est un peu moins le cas aux US, sont des gens qui font une course à l'échalote à la dernière connerie virale. (...) Ça a été balancer du *lolcat*³⁶², et en ce moment c'est faire un *post* dans l'heure en rapport avec l'actualité pour faire un coup sur ta marque. AT&T s'est justement fait défoncer parce que pour l'anniversaire du 11 septembre [2001] ils ont mis une photo de New York avec les deux tours et le slogan "Never Forget" en casant une pub pour un de leurs téléphones. Ils se sont fait démolir. Et c'est systématique. Le concept du "Regardez-nous, on est beaux", ça marche pas sur le web social. »

Ce type de maladresse demeure fréquent, comme en témoigne, en France, l'« hommage raté » du site marchand de prêt-à-porter *Les 3 Suisses* à l'hebdomadaire satirique *Charlie Hebdo*, frappé par un attentat en janvier 2015 [Fig. 38], qui a valu à la marque un déferlement de commentaires outrés et de nombreux articles de presse³⁶³ dénonçant la récupération commerciale d'un événement tragique.

Figure 38 : Publication des 3 Suisses en « hommage » à *Charlie Hebdo* (Facebook, janvier 2015)



Ces formes de récupération de faits d'actualité relèvent, aux yeux de la majorité des CM, d'un acte d'« opportunisme mal placé » aux répercussions potentiellement désastreuses sur l'image

³⁶¹ Voir notamment : <http://knowyourmeme.com/memes/events/att-911-memorial-ad-controversy>

³⁶² Symbole archétypique du web social, le *lolcat* (mot-valise composé du mot chat et de l'interjection LOL) est une image combinant la photographie d'un chat et une légende humoristique, destinée à faire rire.

³⁶³ Voir notamment *Le Figaro*, « *Charlie Hebdo* : le bad buzz des 3 Suisses » (8 janvier 2015), URL = <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/01/08/97002-20150108FILWWW00113-charlie-hebdo-le-bad-buzz-de-3-suisses.php>

de marque³⁶⁴. Sont ainsi rejetées comme « impures » toutes les pratiques jugées ouvertement publicitaires, suivant l'idée qu'elles seront ignorées, sinon attaquées par les internautes³⁶⁵. Mais également, comme nous allons le voir, les appels à l'engagement considérés comme instrumentaux, qui demandent aux internautes d'effectuer une action sans relation directe avec le propos et l'offre de la marque.

En plein mois d'août 2012, le CM d'un hypermarché Cora, à Rennes, publie sur Facebook une image représentant une mosaïque de carrés, et demande aux fans d'indiquer combien ils en dénombrent, pour essayer de gagner un album d'images adapté du dessin animé *Madagascar 3*. Alors que la page compte à peine plus de 6 000 fans, cette publication est partagée plus de 8 000 fois, attire plus de 28 000 *like*, et obtient près de 300 000 réponses en commentaire en moins de vingt-quatre heures. Des chiffres « à peine croyables et [qui] feraient se réveiller n'importe quel community manager la nuit », note avec humour Flavien sur le *Blog du modérateur*, en soulignant que l'objet à gagner vaut « seulement quelques euros »³⁶⁶. Impressionnées par l'ampleur du phénomène, plusieurs marques reprennent le visuel sur leur page, avec un succès moindre. Interrogé par un site web, le CM de l'hypermarché évoque lui-même « un super coup de bol », en affirmant que « 99 % de ce qu'on fait sur Internet ne marche pas et puis il y a parfois ces petits miracles »³⁶⁷. Pourtant, de l'avis de la plupart des professionnels, ce type de publication ne présente aucun intérêt dans la mesure où il est déconnecté de l'activité commerciale de l'entreprise. Dans son article, Flavien estime ainsi qu'un tel appel à l'engagement, bien qu'il ait toutes les chances de fonctionner, « n'apportera rien ou presque à [la] marque ». De façon analogue, C. Deniaud se fend en juillet 2013 d'un article qui pointe du doigt les mauvaises pratiques de la course à l'engagement dans laquelle se sont lancés les annonceurs, pour insister sur le fait que

³⁶⁴ En conséquence, les groupes de discussion Forum MyCM et Journal du CM ont tous deux vu apparaître, lors des attentats du 13 novembre 2015 à Paris, plusieurs messages intimant de suspendre toutes les publicités programmées, voire de ne rien publier dans les jours à venir. De fait, les élans de solidarité témoignés à cette occasion par les annonceurs commerciaux suscitent l'agacement des professionnels du journalisme aussi bien que de ceux du community management. Voir notamment l'article d'une journaliste franco-britannique dans *The Guardian*, « Thanks Amazon, but we don't need your *solidarité* » (17 novembre 2015), URL = <http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/nov/17/thanks-amazon-solidarite-paris-attacks>

³⁶⁵ Une étude publiée en octobre 2013 par l'Ifop et l'éditeur de logiciels Generix Group, consacrée à la perception de la publicité sur le web social en France, révèle que 68 % des Français jugent effectivement « insupportables » les contenus publicitaires en ligne. Seuls 16 % d'entre eux considèrent que les publications de marque sur les médias sociaux diffèrent des publicités classiques, et 86 % réfutent l'idée selon laquelle ces publications « donnent le sentiment d'être plus proche des marques ». Source : http://generixgroup.com/wp-content/uploads/2015/10/1120713-10-10_Etude_Ifop_Pub_ReseauxSoc.pdf

³⁶⁶ *Blog du modérateur*, « Histoire d'un buzz : Facebook, les carrés de la discorde » (23 août 2012), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/histoire-dun-buzz-facebook-les-carres-de-la-discorde/>

³⁶⁷ *Petitweb.fr*, « Cora Rennes : « J'attendais 30 joueurs, j'en ai eu 300 000 ! » » (25 août 2012), URL = <http://www.petitweb.fr/actualites/e-bourde-cora-jattendais-30-joueurs-jen-ai-eu-300-000/>

l'engagement doit être considéré comme un « levier » dans la relation établie avec les internautes.

« Les messages sur des pages de marques vous demandant de *liker* tout et n'importe quoi, de commenter pour dire combien vous voyez de carrés, c'est bien gentil, mais ÇA NE SERT À RIEN si je me place du côté de l'entreprise. Avoir un message qui a une portée forte auprès de vos fans n'a de sens que si ce message a un lien direct avec votre entreprise, favorisera la mémorisation de votre marque ou la génération de trafic vers un espace de qualification de votre base. »³⁶⁸

Ainsi, ce que les internautes – et les annonceurs – ont toutes les chances de juger positivement, peut attiser réciproquement la réprobation des professionnels, soucieux de faire coïncider leurs actions avec l'image de marque qu'ils s'efforcent de produire. La ligne de démarcation entre bonnes et mauvaises pratiques s'avère de ce fait singulièrement délicate à tracer, en ce qu'elle met en jeu les représentations des acteurs quant à ce qui constitue une communication « intelligente », qui serve les intérêts à long terme des organisations tout en attribuant aux internautes un rôle valorisant qui ne réduise par leur action à un réflexe pavlovien.

2.2. Le prix de l'engagement, ou comment attirer sans racoler

Il n'est pas anodin que la publication de l'hypermarché Cora apparaisse durant l'été, une période à laquelle l'engagement tend à chuter fortement sur l'écrasante majorité des pages Facebook en raison des départs en vacances. L'été suivant, c'est la page du site d'achat et de vente en ligne PriceMinister qui se livre à une publication similaire. Ce cas-ci est d'autant plus intéressant qu'il met aux prises avec ses confrères un CM expérimenté, parfaitement socialisé aux normes du groupe professionnel. La publication en question se présente comme un « défi » sommaire, qui consiste à demander aux fans de faire en sorte qu'il y ait toujours autant de *like* que de commentaires. Elle obtient plus de 280 *like* et près de 260 commentaires (vides de sens pour la plupart, souvent composés d'une seule lettre ou d'une émoticône), parmi lesquels apparaissent rapidement quelques messages critiques qui fustigent la « connerie » de la démarche, accusant l'administrateur de la page de dévaloriser le métier de CM. Une capture d'écran de la publication est partagée par d'autres CM sur Twitter, et apparaît au sein du groupe de discussion Forum MyCM, sous le titre accusateur « On fait dans

³⁶⁸ C. Deniaud, « La place centrale du client dans les stratégies sur les médias sociaux » (11 juillet 2013), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/client-centre-strategie-medias-sociaux/>

le bien sale en termes d'engagement chez PriceMinister ». Membre actif de ce groupe de discussion, le CM du site web se justifie dans un premier temps par la plaisanterie, affirmant avoir agi de la sorte « pour déconner », avant de se défendre par le souhait de s'adapter au public de sa page, qu'il décrit comme étant « un peu plus kikoololcat³⁶⁹ » que « le milieu des CM ». Le lendemain, il rédige toutefois sur son blog personnel un billet d'explication dans lequel il s'applique à un exercice d'autocritique. Il y reprend les arguments de ses détracteurs, en notant que son défi « ne fait appel à aucune réflexion, aucune stimulation, juste une action bête et méchante. Du coup, l'association entre une action "bête" et la marque risque finalement d'être dangereuse. Ça donne l'impression qu'on demande aux fans d'être des moutons sous prétexte de jouer à qui a la plus grosse. »³⁷⁰

Ainsi, les appréciations négatives des CM se concentrent principalement sur les publications destinées à gonfler le taux d'engagement mesuré par les indicateurs des plateformes au mépris d'une forme d'intelligence attribuée aux internautes, au moyen de formulations du type « Like si tu détestes faire la vaisselle », « Commente pour nous dire quelle est ta couleur préférée », « Partage/retweete cette image si tu t'y reconnais », qui orientent grossièrement l'action de l'utilisateur en même temps qu'elles la sollicitent, et l'inscrivent dans une mécanique de « contagion virale » dénuée de réflexion stratégique. Les professionnels étudiés dénoncent unanimement ce qu'ils conçoivent ici comme des « pièges à cons » qui servent uniquement les statistiques du compte et aucunement les objectifs de la marque, manifestant ainsi leur refus de voir le community management réduit à « un générateur d'interactions insignifiantes », selon l'expression de Benoît (Human Forum)³⁷¹. Là aussi, les exemples sont extrêmement nombreux, et font l'objet de lieux de recension. Le plus connu d'entre eux est sans doute la page Facebook satirique *Condescending Corporate Brand Page* (CCBP), lancée en 2012, dont les administrateurs anonymes prennent un malin plaisir à afficher les publications de marque jugées les plus honteuses, en les accompagnant d'un commentaire moqueur, pour blâmer la piètre image du consommateur qui y est associée [Fig. 39].

³⁶⁹ Mot-valise formé des expressions « kikoolol » [voir définition au chapitre 5] et « lolcat ».

³⁷⁰ F. Feugas, « Le *post* qui va ruiner ma carrière... ou pas :) » (26 juillet 2013), URL = http://www.ffeugas.com/dossiers/dossiers.php?val=226_le+post+qui+va+ruiner+ma+carriere+ou+pas

³⁷¹ B. Faverial, « Les aberrations du Community Marketing : engagez-vous, rengagez-vous qu'y disaient ! » (4 mai 2011), URL = <http://humanforum.fr/aberrations-community-marketing-engagement/>

Figure 39 : Exemple de publication « condescendante » épinglée par la page CCBP (mars 2014)



Le quotidien britannique *The Independent* consacre en février 2014 sur son site web un article au « triste monde des pages de marques », en s'appuyant sur une interview du fondateur de CCBP³⁷² et en montrant de nombreux exemples de publications glanées sur cette page. Comme pour répondre à Facebook, dont l'une des responsables marketing déclarait en septembre 2012, afin de vanter l'importance de l'engagement, que « le marketing doit être aussi convaincant et pertinent qu'un message provenant de son meilleur ami »³⁷³, le journaliste de *The Independent* écrit : « Si c'est la froideur des entreprises qui repoussait les gens par le passé, en 2014 ce sont leurs tentatives sinistres de devenir votre meilleur ami. »³⁷⁴

De fait, derrière sa dimension humoristique, l'initiative de CCBP est parfaitement représentative de l'exaspération grandissante des professionnels du community management à

³⁷² Fondateur dont on apprend à cette occasion qu'il travaille lui-même pour « une marque assez connue » (*a fairly well-known brand*).

³⁷³ *L'Express*, « Marketing : Sur Facebook, la "course aux fans" ne suffit pas » (20 septembre 2012), URL = http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/ebusiness/marketing-sur-facebook-la-course-aux-fans-ne-suffit-pas_1520590.html

³⁷⁴ « If it was the coldness of companies that used to alienate people, in 2014 it's their creepy attempts to be your best friend. » Source : *The Independent*, « "Like if you hate Mondays": The sad world of corporate Facebook pages » (20 février 2014), URL = <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/like-if-you-hate-mondays-the-sad-world-of-corporate-facebook-pages-9139194.html>

l'égard des attentes des organisations en matière de *call-to-action*, et reflète la pénibilité du travail qui leur incombe en termes de sensibilisation desdites organisations. À ce titre, une publication originale de CCBP réunit au mois d'octobre 2014 l'ensemble des clichés associés aux mauvais usages du web social par les marques et, par là même, pointe du doigt les principales contraintes évoquées par les CM dans la relation à leur hiérarchie [Fig. 40]. Le texte est formulé comme une sorte d'appel à l'aide de la part d'un stagiaire non rémunéré (*unpaid intern*) qui demande aux fans de *liker* son message afin de lui permettre d'améliorer les statistiques du bilan d'activité que lui réclame son « patron ignorant », en précisant que cette sollicitation directe lui semble préférable à une « vulgaire saloperie d'attrape-clic qui vous traite comme un gamin de cinq ans »³⁷⁵. Les membres de la page jouent à fond le jeu de la parodie en revêtant le costume du fan idéal, proposant de partager la publication, déclarant leur admiration, et affirmant leur loyauté éternelle. À l'un d'eux qui lui demande pourquoi ne pas procéder à de l'achat de fans, le CM répond qu'il en a déjà acheté énormément.

Figure 40 : Parodie de publication *call-to-action* sur Facebook (octobre 2014)



³⁷⁵ L'expression *clickbait* (littéralement « appât à clic ») désigne un contenu dont le titre racoleur vise à multiplier les clics et les partages. Les professionnels du journalisme et du marketing en ligne parlent souvent de contenu « putaclic » (abréviation de « pute à clic », inspirée de l'expression anglophone *attention whore*).

Ce type de parodie présente aussi l'intérêt de rappeler qu'en cas de réactions négatives à une publication, c'est fréquemment l'animateur du compte de la marque, et non cette dernière, qui fait les frais de la vindicte des internautes. Dépositaire de la réputation numérique des organisations, la figure du CM devient par métonymie la cible des reproches qui leur sont adressés, comme le révèle notamment l'illustration suivante, tirée de la page Facebook de la marque Louboutin, qui se permet de demander à ses fans s'ils ont prénommé leur enfant ou leur animal de compagnie d'après l'une de ses paires de chaussures [Fig. 41].

Figure 41 : Réactions négatives à une publication de Louboutin (Facebook, avril 2013)



Cette forme de sur-responsabilisation de la posture d'interface du CM rend les acteurs extrêmement méfiants envers les reproches qui peuvent leur être adressés de l'extérieur du groupe professionnel. Ainsi, un article publié en mars 2015 sur le blog My Community Manager par un doctorant du département de relations publiques de l'Université catholique de Louvain, qui établit un lien de causalité entre l'activité du CM et l'apparition d'un *bad buzz*, vaut à son auteur de nombreux reproches de CM en activité, qui rappellent que leurs actions sont tributaires de leur position au sein ou à l'égard des organisations, et des exigences de celles-ci³⁷⁶. Comme l'indique Charles (agence Welldone) au cours de notre entretien, à propos

³⁷⁶ N. Vanderbiest, « Community manager et *bad buzz* : quelle relation de cause à effet ? » (18 mars 2015), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/community-manager-et-bad-buzz-quelles-relations-de-cause-a-effet/>. De façon similaire, un numéro de l'émission *Envoyé Spécial* consacré au travail de gestion des plaintes par les CM,

de la difficulté à obtenir de la part des clients une marge de manœuvre considérée suffisante à la mise en œuvre d'une « bonne communication » :

« Tu sais, les clients veulent toujours qu'on leur montre... c'est quoi cette phrase ? "Faites quelque chose de nouveau, mais montrez-moi avant", ou "Faites un truc innovant que j'ai déjà vu". Y a une phrase un peu comme ça. En bref, les clients veulent toujours être rassurés. »

3. AU CŒUR DU MICROCOSME DU COMMUNITY MANAGEMENT

Parce qu'ils ont forgé une relativement haute idée de la forme d'interaction avec le marché qu'ils promeuvent, nourrie de leurs représentations d'un marketing « humanisé », les CM se montrent très critiques à la fois envers l'attitude des annonceurs, accusés de saboter leurs efforts d'engagement non instrumental, et le comportement des internautes, jugés trop souvent puérils et volages. Enfin, une partie non négligeable des échanges internes au groupe professionnel concerne les mauvaises pratiques attribuées aux uns par les autres. Les remarques critiques que s'adressent les CM témoignent de leur difficulté à faire reconnaître à leurs interlocuteurs hiérarchiques l'expertise qu'ils revendiquent, et de leur agacement grandissant envers Facebook, dont le fonctionnement échappe à leur contrôle et vient trahir leur rhétorique professionnelle en les forçant à déployer des pratiques qui leur répugnent. Cette dynamique propre à un groupe professionnel aux frontières floues se traduit, dans le propos de ses acteurs, par un sentiment d'enfermement dans un « microcosme » incompris de ceux qui ont recours à ses compétences.

3.1. De la crise d'image à la crise d'identité

Les CM incriminent souvent le comportement des internautes sur les espaces dont ils ont la charge, en ce qu'il ne correspond que rarement à leurs attentes. Thibaut (agence Dalton) se plaint notamment d'un phénomène de « *bashing* »³⁷⁷ qu'il observe à intervalle régulier sous

diffusé le 3 mars 2016, s'attire les foudres des praticiens qui l'accusent de colporter des contre-vérités au sujet de leur profession. Voir notamment *Le Figaro*, « #JeSuisCM : Envoyé Spécial déclenche la colère des community managers » (4 mars 2016), URL = <http://tvmag.lefigaro.fr/le-scan-tele/polemiques/2016/03/04/28003-20160304ARTFIG00270-jesuiscm-envoye-special-declenche-la-colere-des-community-managers.php>

³⁷⁷ L'anglicisme *bashing* (qui signifie littéralement « frapper violemment ») sert à décrire le dénigrement collectif d'une personne ou d'un sujet. Les plateformes du web social se sont imposées comme le lieu privilégié de l'expression de cette forme de critique collective.

les publications de la page de Locutas, en évoquant la difficulté à l'endiguer sans se faire « allumer » par les utilisateurs. « Après, ça te fait détester Facebook et tous les cons qui sont dessus, mais c'est pas grave », déclare-t-il avec une pointe de cynisme. D'autres, comme Nils (agence Empyrée), estiment carrément que « les gens sont sur Facebook pour parler de manière négative, pour se plaindre, majoritairement ». Dans le même ordre d'idées, les CM fustigent la préférence des internautes pour les contenus « bêtes, légers, prémâchés, vite digérés » (Aurélien, agence Marketactif), dont la préparation n'a nécessité aucun travail particulier, ce qui, de manière analogue à la prédilection des annonceurs pour les règles d'action « simplistes », invalide à leurs yeux la somme de travail consentie à l'élaboration de nombre de publications. Les acteurs les plus expérimentés déplorent cette dévalorisation conjointe des internautes et des annonceurs, qu'ils attribuent à une fermeture d'esprit des professionnels du web social. Jean-Yves (Doctissimo.fr) déclare ainsi :

« Ce qui est affligeant avec certains collègues CM c'est qu'effectivement on est sur un idéal de communauté, mais qui s'arrête souvent à la communauté des CM, les *happy few*, et sur Paris en plus, sur ce prisme hyper parisien. En gros on passe son temps à dénigrer l'internaute, à dire qu'il est bête, qu'il est ceci ou cela, etc. Et on a un discours très critique et très méprisant sur la communication en général aujourd'hui. (...) On crache sur tout, alors que ça concerne vraiment très peu de gens. »

L'inclination des praticiens du community management à s'écharper entre eux, en privé comme en public, est effectivement remarquable. Dans les espaces de discussion qui leur sont réservés sur Facebook, ils passent beaucoup de temps à s'inculper les uns les autres, traquant les fautes d'orthographe ou de grammaire, les démarches racoleuses destinées à maximiser la redirection de trafic sur des sites rémunérés par la publicité, ou encore la réponse malhabile à un fan, pour les partager en appelant les confrères à prendre position. La moindre maladresse est durement qualifiée de « *fail* » (échec), et se retrouve bien souvent affichée dans des lieux de recension tel que le blog « Les pires *fails* de community managers »³⁷⁸. Si l'on trouve bien des formes de solidarité interne au groupe des CM, par l'élaboration d'un « système commun de justifications » que les acteurs emploient à l'égard des reproches adressés à leur travail par les profanes (Hughes, 1996 : 89), l'absence d'un véritable référentiel professionnel partagé, et le caractère extrêmement concurrentiel de la communication de marque en ligne, donnent lieu également à un entre-soi critique, caractérisé par le fait que chacun semble chercher à faire valoir son savoir-faire et son sens de la déontologie au détriment de ceux des autres³⁷⁹. Ce

³⁷⁸ Source : <http://failsdecem.tumblr.com/>

³⁷⁹ À ce titre, l'article de blog de l'agence We Are Social visant à dénoncer les agissements de l'agence F&F, mentionné en début de chapitre, est ambigu. Alors même que son auteure affirme qu'il n'est pas dans ses

faisant, la quête permanente du coup d'éclat (*buzz*) semble s'ajouter à la morphologie éclatée du groupe professionnel pour miner sa capacité à instaurer une réelle cohésion parmi ses membres. Plusieurs acteurs évoquent spontanément à ce propos une forme d'isolement des CM dans un « microcosme ». L'expression apparaît notamment en juin 2013 dans un article de blog intitulé « Qui veut la peau des community managers ? », signé par Ronan Boussicaud, aujourd'hui CM au sein d'une agence parisienne, qui s'en prend au « bizutage jovial qui perdure autour des community managers »... en particulier de la part des professionnels eux-mêmes.

« Cela peut vous surprendre de prime abord, mais qui mieux que les community managers pour tirer dans les pattes des community managers ? Car ce sont précisément ces technophiles perfusés à la veille qui relayent les faux pas encore officieux de certaines entreprises. Un bon moyen d'avoir un contenu attractif, et pourquoi pas de rédiger un article qui va faire mouche. Les community managers représentent un microcosme de soit disant (*sic*) bisounours mais en réalité, c'est un peu chacun pour soi. Dans les faits, ils créent souvent le *bad buzz* eux-mêmes en stipulant qu'il en existe déjà un. »³⁸⁰

Le rôle actif des CM dans la publicisation des mauvaises pratiques de leur domaine d'activité est un élément qui revient à maintes reprises au cours de mes entretiens, et qui suscite des réactions oscillant entre le sarcasme et la colère. Tandis que Thibaut, par exemple, s'amuse du « malin plaisir » que prennent « les gens de la profession » à relayer et commenter le moindre « *bad buzz* en puissance », Gilles (agence Avocado) s'insurge contre la constance avec laquelle les CM « se flinguent entre eux ». Sur son blog, le CM de PriceMinister invitait lui aussi ses collègues, au terme de son exercice d'autocritique, à relativiser leurs attaques, en regrettant leur tendance à « très vite crier haut et fort au *bad buzz* ». Ce phénomène de dénonciation des faux-pas des confrères, qui a pris le nom de « *CM bashing* », a connu au cours des dernières années une fortune grandissante. Il s'est répandu à tel point que le fondateur du groupe Forum MyCM sur Facebook a ajouté en juillet 2015 aux règles d'usage de cet espace de conversation la mention « Stop le *CM bashing* »³⁸¹.

Dans le même temps, la plupart des acteurs rencontrés soulignent l'ampleur limitée de ces fameux *bad buzz*. En janvier 2012, C. Deniaud s'en prenait déjà à la tendance de

habitudes de « prendre part à des débats mettant en porte-à-faux une/d'autres agences », elle mentionne nommément le CM incriminé, et indique dans son texte l'adresse de son blog personnel.

³⁸⁰ R. Boussicaud, « Qui veut la peau des Community Managers ? » (27 juin 2013), URL = <http://www.psycheduweb.fr/qui-veut-la-peau-des-community-managers-4/>

³⁸¹ Une instruction qui semble avoir eu un certain effet. Manifestement lassés de la mise au pilori incessante, les membres du groupe tendent désormais à rejeter la plupart des messages mettant en cause un collègue, en reprochant à leurs auteurs un manque de solidarité.

nombreux blogueurs à mettre en lumière les bourdes des organisations, en déplorant l'opportunisme qui guide leur démarche et en soulignant la dramatisation à laquelle ils se livrent autour de ce qui ne constitue souvent qu'un « épiphénomène Twitter » qui « n'écorne pas l'image de marque »³⁸². De l'avis de la majorité de mes interlocuteurs (et plus généralement des participants aux groupes de discussion sur Facebook), les « crises » qui émaillent presque quotidiennement les conversations des professionnels du web social restent généralement cantonnées à cet espace de pratiques, ne durent que très peu de temps, et n'ont pas d'impact majeur sur la notoriété de la marque concernée.

« Souvent on parle de *bad buzz*, de crise, etc., mais finalement c'est complètement faux. Ok t'as mille personnes qui vont en parler sur Twitter un jour, et *what else* ? Ça va changer quoi ? Ça n'a aucun impact sur tes ventes, sur ta com'. (...) T'auras dix cons qui travaillent en agence qui auront relayé le truc, mais ton public, ton cœur de cible, c'est pas ces gens-là. » (Gilles, agence Avocado)

Au même titre que le *buzz* positif visé par le marketing viral, le *bad buzz* repose en effet sur des « dynamiques d'attention collective » certes intenses, mais tout autant brèves (Mellet, 2011 : 109)³⁸³. « La plupart du temps, les crises sur les médias sociaux c'est des tempêtes dans des verres d'eau », résume Aurélien (agence Marketactif). Cette faiblesse constitutive de l'épreuve du *bad buzz* pèse directement, elle aussi, sur la définition d'une déontologie commune et la possibilité d'une formalisation des pratiques. Dans la mesure où ce qui est présenté aux entreprises comme le danger ultime de leur présence en ligne ne fait l'objet de quasiment aucune sanction, ni par l'État, ni par le marché, la nécessité d'établir un accord sur les bonnes pratiques ne semble guère parvenir à mobiliser le groupe professionnel dans son ensemble – ou à tout le moins dans sa majorité.

En revanche, les CM s'accordent unanimement sur la dénonciation de la figure du « gourou », expert autoproclamé du *Social Media Marketing*, dont le propos, jugé excessivement schématique ou carrément mensonger, contribuant à la dévalorisation de leurs efforts, est qualifié de « *Social Media Bullshit* ». La disqualification de cette catégorie de consultants marketing est adossée à la récence de l'activité de community management, et à l'opportunité de positionnement professionnel que son émergence a constitué pour une pluralité de communicants vantant auprès des organisations une expertise inédite. « T'as beaucoup de

³⁸² C. Deniaud, « État des lieux du Community Management en 2012 » (30 janvier 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/01/30/etat-des-lieux-du-community-management-en-2012/>

³⁸³ Ce que Cardon synthétise comme suit : « La fabrication de la popularité numérique est désormais versatile, brusque et déroutante. Elle privilégie la synchronisation, le mimétisme et l'obsolescence programmée. » (Cardon, 2015 : 92).

gros charlatans dans le *Social Media*. (...) Comme c'est tout récent, c'est ultra facile d'aller *bullshiter* les gens », déclare Alphonse (agence Com'pany), qui évoque en souriant les « intervenants bidon » auxquels il a lui-même eu à faire au cours d'une formation de trois jours. Thibaut évoque avec un identique mépris la « fascination » qu'exerce sur les responsables marketing des entreprises un petit nombre de blogueurs dits « influents », qui forment « un milieu de gros branleurs » qui « se suivent entre eux » et « se répètent tous ». De façon analogue, Flavien (RegionsJob) affirme se méfier des blogs spécialisés sur le community management, qui constituent « une micro-niche où l'évolution est assez rare [et] où on tourne en rond ».

L'expression du microcosme, qui s'est largement diffusée parmi les CM avec une connotation clairement péjorative, pour désigner un petit groupe de communicants replié sur lui-même et se donnant une importance exagérée, dénote également le manque de considération dont ils se plaignent de la part de leurs interlocuteurs hiérarchiques. Le fait que l'essentiel des condamnations provienne de l'intérieur du groupe professionnel témoigne en effet de la faible reconnaissance sociale dont celui-ci jouit à ce jour. Dans cet ordre d'idées, l'annonce au printemps 2015 du projet de lutte du gouvernement français contre la propagande jihadiste sur Internet, qui semble confondre CM et *hacker* (soit un expert en sécurité informatique), souligne le flou durable qui entoure le cahier des charges de l'activité de community management³⁸⁴.

3.2. La menace de l'épuisement professionnel

L'engagement des fans devenant de plus en plus difficile à opérer sur Facebook sans recourir à des publications payantes, et les clients ou supérieurs hiérarchiques paraissant surtout attachés à des objectifs d'affichage publicitaire, une proportion de plus en plus large parmi les CM témoigne d'un ras-le-bol à l'égard de la plateforme, et se demande dans quelle mesure il serait judicieux de l'abandonner. Cela étant, la majorité d'entre eux évoque aussitôt l'absence d'« alternative crédible » au géant du web social. Comme l'indique Rémy (agence Webideaz), « il y a tellement moins de trafic sur les autres espaces que tout repointe un peu

³⁸⁴ En mai 2015, le Premier ministre annonce à Paris la formation d'un « bataillon de community managers de l'État » pour lutter contre la propagande jihadiste. Source : http://www.liberation.fr/france/2015/05/27/valls-l-etat-va-creer-deux-cellules-de-community-managers-contre-la-propagande-jihadiste_1317941

sur Facebook, (...) tout est fait autour de Facebook, d'une certaine manière. » La désillusion des acteurs est à relier à la vitesse d'évolution des dispositifs sociotechniques qu'ils mobilisent. Les changements incessants de l'écosystème du web social forcent les CM à une veille constante, à la fois concurrentielle et technologique. Ainsi que l'exprime Charles (agence Welldone), « l'avantage et l'inconvénient des réseaux sociaux c'est qu'ils changent tout le temps, donc c'est vital et nécessaire d'être toujours au courant de ce qui se fait autour de toi ». De l'avis de nombreux professionnels de la communication numérique, le besoin d'être en permanence « à jour » dans un environnement caractérisé par la surcharge d'informations, fait peser un réel risque d'épuisement. R. Boussicaud consacre en 2012 un article de blog à ce phénomène d'accablement professionnel qu'il qualifie de « *burn-out 2.0* », en mentionnant le « vice obsessionnel de productivité et de réactivité » qui s'impose aux CM, et la difficulté pour ceux-ci à « tenir le rythme »³⁸⁵. Parmi mes interlocuteurs, Thibaut évoque l'« aliénation » provoquée par l'impératif du temps réel associé à cette forme de communication. Selon ses propres termes, Facebook et Twitter offrent « une présence qui est rêvée pour les gens du marketing, de *pouvoir* être là en permanence, mais qui est absolument terrible pour les gens de la profession, qui sont dans l'exécution, pour qui c'est un *devoir* d'être là en permanence ».

Un débat récurrent mobilise de fait le groupe des CM autour de la notion de leur « droit au repos », exprimé en termes de « droit à la déconnexion », compte tenu de l'immédiateté et de la continuité associées à leur activité. « Le web ne dort jamais » est une phrase courante de la part de ces acteurs de la communication de marque, qui sont nombreux à évoquer le caractère contraignant de leur travail, notamment en termes d'estompement des frontières du temps consacré à leur activité professionnelle.

« Quand t'es CM y a ce problème de frontière entre vie privée et vie pro, c'est un truc que tous les CM connaissent. (...) Ma journée ne s'arrête pas le soir à 18h. Elle commence le matin quand j'ouvre les yeux dans mon lit, je prends mon *smartphone*, je *check* mes *mails*, je *check* les comptes de mes principales marques, est-ce qu'il s'est passé un truc pendant que je dormais ? (...) Et le soir je *check* aussi jusqu'au coucher. (...) Tu peux mettre les gens en attente, mais c'est toujours délicat. Si tu laisses quelqu'un de mécontent, si tu le zappes vendredi, il va s'énerver tout le weekend, et lundi quand tu reviens, si t'as été complètement *off*, il t'a mis la marque à feu et à sang. Ça part très vite, sur les réseaux sociaux. » (Brian, agence Saybuzz)

³⁸⁵ R. Boussicaud, « Burn-out 2.0 : du plaisir au rejet des médias sociaux » (11 avril 2012), URL = <http://www.psycheduweb.fr/burn-out-2-0-du-plaisir-au-rejet-des-medias-sociaux/>

Une minorité d'entre eux souligne ouvertement les inconvénients de cette connectivité permanente sur leur vie privée, à l'image de Sullivan (Délić), qui affirme en octobre 2013 se réjouir de l'arrivée de sa future collègue pour pouvoir « enfin prendre des vacances ». Pourtant, même lorsqu'ils déplorent la dimension intrusive de leurs outils de travail, les CM réaffirment aussitôt la nécessité absolue de leur disponibilité. Alphonse (agence Com'pany) dit ainsi à propos de son premier poste en agence, en Angleterre :

« Quand j'étais à Londres j'étais beaucoup plus dans cette dimension H24. J'avais plusieurs comptes Twitter de clients qui étaient sur mon téléphone, et parfois le dimanche j'avais des questions et j'y répondais. (...) Et ça fait vite ch*** ton entourage, quoi. Ma copine me demandait "P*** mais tu fais quoi là ?", et moi je disais "Ben attends, je réponds pour un client". Elle s'énervait. "Mais ça peut attendre, non ?" Ben non. Ça c'est le truc que les gens comprennent pas. Non ça ne peut pas attendre, je suis désolé. Enfin oui ça pourrait, tu peux t'en foutre, mais à ce moment-là ça sert à rien d'être sur Twitter. »

La contrainte de la disponibilité est si forte qu'elle s'accompagne parfois d'une méfiance à l'égard des outils de programmation des publications. Nombre de CM mentionnent ainsi leur crainte de ne pas pouvoir réagir assez rapidement à d'éventuels commentaires négatifs suscités par un contenu dont la publication a été programmée à l'avance au moyen d'un *dashboard*, dans le cas où cette publication interviendrait à un moment où ils ne sont pas connectés à l'espace correspondant. Ces considérations renvoient également à la difficulté de l'animation d'espaces de marque lorsque cette tâche est confiée à une seule personne, ou à une équipe ne disposant pas des ressources nécessaires. R. Boussicaud, parmi bien d'autres, condamne ainsi la tendance durable des entreprises à « se tourner vers un 2.0 prémâché », qui les mène souvent à engager un CM sans cahier des charges précis, davantage pour « se donner bonne conscience » que pour établir une démarche réfléchie de gestion de leur réputation numérique³⁸⁶. Le mouvement de délégation aux prescripteurs du surgissement de mauvaises pratiques conduit réciproquement les dirigeants de cabinets conseil à atténuer leurs reproches envers les CM, qui, selon les termes de Benoît (Human Forum), « se retrouvent souvent en bout de course » d'un processus décisionnel au terme duquel ils « reçoivent un contenu et une instruction, et n'ont pas le choix ». On peut aisément paraphraser à ce sujet le célèbre exemple du concierge cité par Hughes. De la même manière que « c'est le locataire qui est à l'origine des problèmes de statut du concierge » (Hughes, 1996 : 82), c'est le client, respectivement le supérieur hiérarchique des CM internalisés, qui est à l'origine des problèmes de statut de ces acteurs de la communication de marque. Afin d'améliorer leur reconnaissance professionnelle, les CM investissent dès lors beaucoup d'énergie dans un travail de mise en

³⁸⁶ R. Boussicaud, « Qui veut la peau des Community Managers ? » (27 juin 2013), *op. cit.*

forme des clients (Cochoy et Dubuisson, 2000), destiné à les maîtriser et à s'entendre avec eux sur les finalités de leur activité et les ressources organisationnelles requises pour agir efficacement.

On sait depuis les travaux de Hughes que « la plainte sans doute la plus banale chez les membres des professions de service concerne le fait que, pour une raison ou une autre, on les empêche d'accomplir leur travail comme il conviendrait. Quelqu'un s'immisce dans la relation fondamentale de leur activité. » (Hughes, 1996 : 67). La situation des CM, proche en cela des professionnels de la publicité (Gaertner, 2008a), se caractérise par le fait que celui qui s'immisce dans leur activité pour la contrôler leur apparaît comme un amateur, au jugement duquel ils doivent se soumettre alors même qu'ils lui dénie la capacité à juger la qualité de leur travail³⁸⁷. Les prestataires se sentent dès lors en devoir de sensibiliser leurs interlocuteurs au bien-fondé de leurs propositions et revendications. Ce besoin d'éduquer les annonceurs apparaît finalement comme l'unique élément faisant réellement consensus entre les acteurs du community management, et constitue le fragile pivot de leur positionnement professionnel collectif. Or, comme l'a montré le chapitre précédent, les efforts des CM en matière d'évangélisation se heurtent fréquemment au cloisonnement des entreprises, et sont assujettis à la division du travail qui y règne. De plus, l'autonomie qu'ils revendiquent en matière de définition des règles de la communication numérique dite « sociale », fait difficilement le poids face à la prégnance des indicateurs d'efficacité du marché des médias et du marketing direct.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'analyse des efforts entrepris par les professionnels du community management pour élaborer un ensemble de normes partagées fait émerger un paradoxe. Ces acteurs apparaissent si peu surveillés en ce qui concerne le respect de principes éthiques, qu'ils n'ont pas d'incitation forte à structurer une règle collective pour se préserver de l'hétéronomie. Insuffisamment menacés par les jugements externes, ils ne parviennent donc pas à établir une réelle autonomie en matière de définition d'une déontologie et de ses mécanismes

³⁸⁷ « Les membres de nombreux métiers sont conduits dans une certaine mesure à se soumettre au jugement des amateurs auxquels s'adressent leurs prestations, bien qu'ils soient convaincus d'être eux-mêmes les meilleurs juges, non seulement de leur propre compétence, mais aussi de ce qui convient le mieux à ceux auxquels ils offrent leur service. » (Hughes, 1996 : 84).

d'application. D'une part, les controverses restent largement cantonnées à l'intérieur de ce monde professionnel, même si la presse contribue de temps à autre à leur conférer une certaine visibilité. Comme elles n'ont généralement pas d'impact majeur sur le comportement des consommateurs, les « affaires » qui agitent le petit monde du community management autour du comportement de certains annonceurs sur le web social ne se répercutent que rarement dans l'espace public. On n'observe à ce jour aucun processus de problématisation et de publicisation suffisamment cohérent pour les ériger en *problème public* (Gusfield, 2009 [1981]). D'autre part, les « bonnes pratiques » répondant aux critères éthiques sont évaluées selon des indicateurs d'efficacité externes, en termes de visibilité « gagnée » (*earned media*). On voit ainsi s'exacerber, à travers le community management de marque, la « tension irréductible » observée par Mellet (2012) entre les métriques spécifiques aux « produits innovants » du *Social Media Marketing* (viralité, influence et engagement) et les métriques traditionnelles du marché de la publicité média. En refusant la « loi des grands nombres » régissant l'activité de communication selon des critères d'audience (Champagne, 1994), tout en y restant largement soumis en matière d'évaluation de leur travail, les CM se placent dans une situation délicate à l'endroit des organisations, soucieuses d'obtenir des garanties justifiant les budgets alloués à l'animation d'espaces de marque sur le web social.

L'accord qui se donne à voir au sein du groupe professionnel autour de la relative « immaturité digitale » de la majorité des annonceurs, ne s'accompagne pas (encore ?) de pratiques unifiées destinées à la combattre. Sans l'appui d'une organisation représentative de la majorité du groupe professionnel (*i.e.* de ses segments professionnels les plus emblématiques ou les plus puissants), capable d'édicter des normes partagées et de faire valoir à travers elles une orientation politique cohérente, la communauté professionnelle des CM pâtit de son isolement à l'égard des échelons décisionnels des organisations.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

J'ai cherché à montrer, dans cette dernière partie de la thèse, que l'incapacité du community management à s'extirper entièrement des impératifs du marché va de pair avec la difficulté de ses praticiens à se positionner solidement dans l'organigramme des entreprises. La fragilité des conventions d'évaluation de leur activité signe leur vulnérabilité au sein des organisations. La forte hétéronomie de ce groupe professionnel apparaît en particulier dans son impossibilité à structurer des règles et des normes d'action lui permettant de disposer d'une réelle autonomie à l'égard de ses prescripteurs. C'est précisément en raison de la faiblesse des mécanismes de coordination des perspectives à l'intérieur de leur espace professionnel que les CM ne parviennent pas, dans les situations contingentes qu'ils affrontent, à faire valoir une représentation univoque des finalités de leur activité. Selon la logique du marketing expérientiel, le community management vise en quelque sorte à extraire l'expérience de marque de « l'orbite économique » caractérisée par le rapport marchand, pour l'insérer dans un « panthéon personnel », c'est-à-dire dans la sociabilité ordinaire des individus (Belk *et al.*, 1989). Or, les exigences des annonceurs, et plus généralement l'évolution des médias sociaux vers des dispositifs de communication payants, mettent en péril cet idéal.

La cité quasi *domestique* (au sens de Boltanski et Thévenot, 1991) dans laquelle le community management de marque cherche à inscrire et justifier son action, en faisant de la marque l'« ami » du collectif d'internautes qui « aiment » sa page Facebook, ne résiste guère à l'impératif *marchand* selon lequel agit l'annonceur, qui ne vit qu'à condition de vendre ses produits, lesquels s'adressent à des segments de clientèle distincts. Elle y résiste d'autant moins que le principal dispositif sociotechnique sur lequel elle prend appui, lui-même présenté à l'origine comme « l'ami du *marketer* »³⁸⁸, à qui il fournit un espace innovant de présentation de son offre, est engagé à son tour dans une logique de rentabilisation économique, et se met à vendre de la visibilité à ce même annonceur à qui il faisait miroiter une gratuité inédite. L'absence d'indicateurs reconnus par le marché de la publicité média fragilise tout particulièrement la légitimation professionnelle de l'animation de « communautés de marque », dont nous avons pu voir que les bonnes pratiques,

³⁸⁸ *The Wall Street Journal*, « Facebook, a Marketer's Friend » (27 novembre 2007), *op. cit.*

correspondant aux conceptions éthiques des CM, sont indexées sur les critères d'évaluation de formes plus « classiques » de la communication d'entreprise.

Enfin, le community management se voit de plus en plus menacé par la promesse de pertinence des « *big data* », soit l'exploitation des traces des internautes à des fins de ciblage publicitaire en temps réel (boyd et Crawford, 2012 ; Turow, 2012 ; Cardon, 2015). Ce tiraillement entre plusieurs espaces de pratiques professionnellement et techniquement institués, complexifie d'autant la tâche de son positionnement et de sa reconnaissance. Le devenir de cette activité, invariablement conçue en termes d'animation d'un collectif en ligne malgré son inéluctable rapprochement de formes de relation entreprise-client beaucoup plus « individualisées » et instrumentalisées, dépend directement de la manière dont les organisations vont continuer à rationaliser leur utilisation des plateformes du web social, qui muent elles-mêmes vers des canaux de ciblage publicitaire.

En somme, si la notion de community management n'est sans doute pas près de disparaître du jour au lendemain du vocable du marketing numérique, il n'en demeure pas moins qu'elle est de plus en plus difficile à définir, compte tenu de l'ensemble disparate de pratiques qu'elle recouvre aujourd'hui. Elle semble surtout être amenée à se spécialiser selon diverses orientations « métier » complémentaires (communication ; marketing ; vente ; après-vente ; etc.), en se diffusant dans l'entreprise pour être adoptée en tant que compétence relationnelle par toutes les fonctions en relation avec les clients sur Internet, et désignée par le terme plus large de *Social Media Management*.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse a cherché à retracer le community management en actes, en dépliant les principales médiations qu'a connues cette activité depuis la formation de l'idée à sa mise en pratique, aux États-Unis puis en France. Elle montre que la notion d'animation de « communautés de marque en ligne » recouvre un ensemble complexe de pratiques que des acteurs s'efforcent d'instituer en profession, mais que ceux-ci doivent eux-mêmes composer avec des artefacts contraignants, des organisations bureaucratiques et des compétences professionnelles établies, qui viennent miner leur ambition.

J'ai volontairement adopté une perspective large, consistant à suivre le phénomène du community management dans plusieurs secteurs d'activité, afin d'en saisir les nuances et de questionner à travers lui la manière dont les organisations s'ingénient à domestiquer le web social. Mon enquête révèle que dans cet effort de domestication des plateformes numériques, guidé par des enjeux de transparence des organisations, d'horizontalité de la collaboration et d'authenticité de la parole, se rejoue la vaste question de la « corruption » des idéaux originels d'Internet par leur instrumentalisation marchande (Flichy, 2001a ; Turner, 2012). Soucieuse de traiter le community management comme un *accomplissement pratique* pour décrire le sens que lui confèrent ses acteurs, de ses premiers théoriciens à ceux dont il constitue aujourd'hui l'activité professionnelle en France, cette recherche a souhaité contribuer à une sociologie qui refuse de réifier le processus de « transformation numérique » de nos sociétés, pour étudier la manière dont celui-ci est performé par une pluralité d'acteurs qui œuvrent à aligner sur les besoins des entreprises la nouvelle donne de l'expressivité des consommateurs connectés. Elle s'inscrit dans une démarche fidèle à l'idée selon laquelle « les formes d'appropriation des techniques doivent être décrites avec finesse et ne peuvent se contenter de généralisations statiques et statistiques quand il faudrait rendre compte des processus » (Boullier, 1997, in Jouët, 2000 : 514). Une telle approche a l'avantage de respecter l'indétermination d'une dynamique récente et en pleine évolution, tout en restituant le travail des acteurs étudiés en matière de « réalisation d'accords momentanés, soumis à la contingence des circonstances » (Dodier, 1993a : 65). En prenant au sérieux les justifications et les critiques des CM au sujet de leur activité professionnelle, j'ai finalement cherché à rendre compte de leur fondement pratique pour en décrire les effets sociaux (Barthe *et al.*, 2013).

Dans cette optique, l'importance accordée aux notions centrales dans la rhétorique du community management, au premier rang desquelles la *communauté*, ne vise aucunement à leur témoigner un attachement de principe en s'attaquant à leur inscription dans le vocable des professionnels du marketing numérique. Elle entend au contraire leur rendre leur épaisseur pragmatique, en révélant les horizons d'attente qu'elles ont permis aux acteurs de dessiner – fut-ce pour un temps seulement – tout en dévoilant au fil des chapitres les discordances qui se font jour entre la maxime et les actes des professionnels chargés de la mettre en œuvre, à mesure que ceux-ci se heurtent à des dispositifs sociotechniques qui ne se laissent pas aisément dompter. Je n'ai pas évidemment pas *tout* dit sur le community management, ni de la diversité des sources du marketing sur lesquelles se sont appuyés ceux qui ont entrepris d'en tracer les contours, ni de la multiplicité des tâches et des outils que cette activité mobilise au quotidien. En vertu d'un effort de synthèse, lui-même fondé sur un principe de parcimonie analytique, j'ai cherché à restituer l'émergence et les transformations les plus saillantes de cette nouvelle activité, en me concentrant sur les effets qu'elle produit, à la fois sur la communication numérique des entreprises et, plus largement, sur la structuration de l'espace public numérique qu'elle contribue à redessiner conjointement.

L'un des intérêts majeurs de cette recherche tient sans doute à sa volonté de décrire un monde social en mouvement, qui se reconfigure en même temps que se transforme l'appareillage sociotechnique sur lequel il s'articule. Il ne me paraît pas superflu de souligner, à ce propos, que mon enquête eut probablement été moins pertinente si elle avait été conduite quelques années plus tôt, car elle aurait manqué alors les principaux changements intervenus entre 2012 et 2015, à commencer par le phénomène d'affaiblissement de la portée des publications sur Facebook (qualifié de « chute du *reach* » par les professionnels du marketing numérique), qui occupe une place centrale dans les considérations des acteurs étudiés, et oriente les inflexions de leur professionnalité. Au bout du compte, le community management montre à quel point les dispositifs et leurs usages se configurent mutuellement.

L'idéal conversationnel à l'épreuve des impératifs marchands

On ne peut qu'être frappé de la vitesse à laquelle la notion d'animation de communautés numériques de marque a évolué, en moins d'une décennie, depuis son arrivée en France.

D'abord présenté par la presse spécialisée du marketing et de la publicité, en 2007-2008, comme un opérateur de la maximisation de la diffusion des messages de marque, sous le label de l'influence, le community management se voit rapidement pris en main par une poignée de consultants spécialisés dans l'économie numérique, qui l'érigent en intermédiaire incontournable entre les marques et tous les « internautes enthousiastes » qui s'expriment au sujet de leurs produits. C'est en ces termes qu'il accède à la notoriété publique, au tournant des années 2010, en se voyant confier l'administration des espaces numériques des organisations, majoritairement sur Facebook et Twitter. Pourtant, à mesure qu'il se voit décliné dans une pluralité de secteurs d'activité, il est l'objet de processus de rationalisation professionnelle, organisationnelle et technique qui l'éloignent de plus en plus distinctement de sa promesse originelle. Tandis que les praticiens « vétérans » véhiculent l'image d'une figure professionnelle inspirée de l'activité des modérateurs de forums du secteur du jeu vidéo en ligne, vouée au maintien d'une dynamique collective autour d'un produit de consommation traité comme un bien culturel, les premières formations qui émergent à partir de 2011-2012 conçoivent la communauté de façon nettement plus instrumentale. Parallèlement, l'entrée en Bourse de Facebook, au printemps 2012, s'accompagne d'une mue algorithmique et du développement de formats publicitaires innovants, qui conduisent les annonceurs à devoir investir des sommes de plus en plus conséquentes pour assurer la diffusion de leurs publications. Une nouvelle catégorie de prestataires tire profit de cette inflexion pour proposer une offre de ciblage publicitaire originale, associant les plateformes numériques à des fins plus ouvertement mercantiles par l'exploitation des signaux informationnels et traces de comportement de leurs utilisateurs (Cardon, 2015). Fondée au départ sur un principe proche de celui des relations publiques, visant à « retrouver la confiance du public » et à obtenir sa « sympathie agissante », l'activité d'administration d'espaces de marque sur le web participatif est aujourd'hui étroitement associée à des enjeux de performance marchande, d'un côté, et de gestion de la relation client de l'autre. Largement tributaire des évolutions des plateformes, en particulier de l'*EdgeRank* de Facebook, sujet à la volatilité de l'« engagement » des internautes, en proie à des exigences de rentabilité de la part des prescripteurs de son activité, et ne bénéficiant pas d'indicateurs de performance suffisamment stabilisés pour lui permettre de se prémunir de l'hétéronomie, le community management rencontre de fait des difficultés conséquentes à faire reconnaître la spécificité de son projet.

Mon enquête indique à quel point l'alignement des activités des internautes sur les attentes des organisations en matière de contrôle de leur environnement numérique, est tout sauf

automatique et évident. Il implique un travail d'articulation considérable de la part de professionnels qui inventent des pratiques et des règles en cherchant à résoudre individuellement et collectivement les épreuves qu'ils affrontent. Parmi ces épreuves, celles imposées par les algorithmes du web social, dont les conséquences sur la visibilité (respectivement l'invisibilité) des publications reflètent les choix politiques de leurs concepteurs, s'avèrent particulièrement ardues. Bien que n'ayant pas directement analysé le fonctionnement matériel et symbolique de ces artefacts – ce qui est extrêmement difficile à faire, au demeurant, comme n'ont pas manqué de le relever les travaux les plus récents qui leur sont consacrés (Bucher, 2012 ; Gillespie, 2014 ; Pasquale, 2015)³⁸⁹ –, ma recherche indique en revanche à quel point les acteurs en tiennent compte, s'interrogent sur leurs significations, et font preuve d'inventivité face aux obstacles qui en émergent. L'étude du community management en train de se faire indique ainsi que le processus d'appropriation du web social par les entreprises, qui s'inscrit dans des tendances à long terme de rationalisation du rapport au client par le marketing, bien antérieures à l'apparition d'Internet (Cochoy, 2001, 2002a et b), est loin d'être accompli.

Si l'on s'arrête un instant sur la difficulté à instaurer un collectif élaboré par une marque commerciale, force est de constater que celle-ci procède de l'absence de vécu, d'intentionnalité ou d'agir communs manifestés par les internautes dans de telles « communautés ». Sur le plan de l'analyse sociologique, renoncer à l'appellation communautaire, trop chargée normativement pour ne pas être encombrante, afin d'y substituer une réflexion en termes de *collectif*, mieux à même d'éclairer les processus de constitution et de maintien d'un *Nous* (Kaufmann, 2010), ne résout pas le problème : le public des espaces numériques de marque est avant toute chose une audience, un sujet collectif imaginé en troisième personne (Dayan, 2000). La communauté n'existe ici qu'au regard de la stratégie marketing de la marque qui la nomme³⁹⁰, guidée par la volonté de contrôler son marché. Par son activité, le community management contribue directement au brouillage du sens des publics et des audiences (Cefaï et Pasquier, 2003 ; Livingstone, 2004), compte tenu de ce que la participation des internautes au discours médiatique est appelée, encouragée et encadrée par

³⁸⁹ À plus forte raison lorsque l'on sait que l'*EdgeRank* (ou *News Feed Algorithm*) de Facebook est une combinaison de centaines d'algorithmes, mêlant des centaines de variables dans le tri et la sélection des informations affichées à chacun des utilisateurs. Cf. *Slate.fr*, « Voici ceux qui contrôlent votre fil d'actualités Facebook » (18 janvier 2016), *op. cit.*

³⁹⁰ Contrairement à d'autres types de collectifs en ligne, comme par exemple ceux formés par les développeurs de logiciels libres (Demazière *et al.*, 2006), les contributeurs à l'encyclopédie Wikipedia (Pentzold, 2011), les participants à des jeux vidéo multijoueur (Zabban, 2011), ou encore les fans de nombreux produits de l'industrie culturelle (Allard, 1999 ; Hein, 2011), qui se manifestent et *se reconnaissent* en tant que tels à divers degrés.

les producteurs de ce discours. Bien qu'elles n'existent pas en soi, les communautés de « fans » sur lesquelles les marques prétendent agir nous disent beaucoup, en revanche, sur certaines des modalités les plus récentes de la rationalisation de l'interaction avec le marché *via* les dispositifs du web participatif.

Un regard sociologique sur la gestionnarisation des liens

Cette thèse s'est intéressée à une dimension peu étudiée à ce jour en matière de refonte des relations des entreprises au marché, opérée au moyen des technologies numériques d'information et de communication. Il s'agit ici de relations qui ne concernent pas uniquement la rationalisation du travail de la vente, mais engendrent également des réflexions en termes réputationnels, sur des temporalités plus ou moins longues, qui voient émerger de nouveaux discours des sciences de gestion et de nouvelles catégories de professionnels qui contribuent à modifier le périmètre de la communication de marque. Mon enquête ne s'est pas voulu une contribution directe à une sociologie du marketing. Elle a cependant permis de faire émerger un certain nombre d'éléments qui éclairent des évolutions contemporaines du marketing numérique qui commencent à peine à être documentées, et que je me suis efforcé de mettre en valeur à ce titre.

D'une part, elle questionne la manière dont la nécessité d'être visible sur le web social va de pair avec une plus grande accessibilité des organisations, à laquelle ces dernières n'étaient pas forcément préparées. On mesure en effet la force performative des injonctions des entrepreneurs du marketing numérique à l'omniprésence des marques sur les plateformes participatives. Tout se passe comme s'il était aujourd'hui absolument indispensable pour tout annonceur d'opérer une déclinaison « sociale » de sa stratégie de communication, en adoptant les codes iconographiques et langagiers de la conversation numérique ordinaire³⁹¹. Dans le même temps, si ces plateformes offrent bien aux organisations de nouvelles possibilités d'exposer et de promouvoir leurs offres en facilitant leur circulation, elles fournissent également aux consommateurs des moyens inédits d'action et d'expression à leur encontre,

³⁹¹ Ce, alors même que les professionnels les plus expérimentés du community management estiment que nombre d'annonceurs n'ont rien à gagner à s'exposer sur le web social sous prétexte d'y animer une « communauté » qui n'existe qu'au prix d'un effort considérable de représentation. De ce point de vue, l'impérieuse nécessité de la présence numérique relèverait de la prophétie auto-réalisatrice, selon laquelle une fausse définition d'une situation engendre des comportements qui conduisent à la rendre vraie (Merton, 1948).

provoquant un mouvement de contournement des canaux usuels de la relation client. En se saisissant massivement de ces espaces numériques pour faire entendre leur mécontentement, les internautes forcent les organisations à une réactivité imprévue, conduisant à une rationalisation de la division du travail en matière de CRM.

D'autre part, le marketing direct prend une place grandissante sur le web social, au travers d'une alliance entre les plateformes et les prestataires les mieux équipés sur le plan technique, qui contribue à l'instauration d'une rationalité en termes d'efficacité marchande vis-à-vis de laquelle le community management s'était efforcé de prendre ses distances au nom de l'humanisation des firmes. Ce faisant, la notion de communauté en ligne, définie comme un collectif spontané concentrant des échanges guidés par un lien affinitaire (Rheingold, 1993 ; Wellman *et al.*, 1996), apparue en opposition aux sollicitations indésirables subsumées par le terme « *spam* » (Brunton, 2012), tend très nettement à se rapprocher de celles-ci, à mesure qu'elle devient une stratégie commerciale par laquelle les collectifs d'internautes sont apparentés à des niches de marché (Turow, 2006) déterminées par un profilage algorithmique visant à leur adresser un contenu « taillé sur mesure », présenté comme une réponse à une demande informulée (Turow, 2012 ; Rouvroy et Berns, 2013 ; Cardon, 2015). Le propos des entrepreneurs américains du community management et de leurs épigones français au sujet de l'importance de l'humanisation de la relation au marché, ne résiste pas à la force argumentative de l'appariement algorithmique des internautes et des produits, qui redessine simultanément la figuration des premiers et les dispositifs de ciblage des seconds.

En somme, suivant un constat majeur de la sociologie de l'intermédiation marchande, cette enquête montre que, lorsque des représentations divergentes du consommateur cohabitent dans un même espace de pratiques, provoquant des désajustements entre les catégories de professionnels du marché qui en sont porteuses (Barrey *et al.*, 2000), ce sont généralement les acteurs les plus équipés techniquement et les plus proches du marché qui tendent à l'emporter en matière de qualification du produit et de configuration conjointe de la figure du consommateur (Cochoy, 2002a ; Dubuisson-Quellier, 2002). Dans le cas présent, le client-entant-que-fan n'a pas la même valeur, aux yeux des annonceurs, que celle de l'internaute saisi par les traces numériques de son comportement de consommation.

Enfin, ma thèse se veut une invitation à se pencher sur les activités concrètes de la multitude d'acteurs qui se donnent (ou se voient donner) la mission de réagir à la perturbation que les

discours sur la communauté provoquent au sein des organisations – laquelle explique également l'oscillation permanente des CM, entre croyance et réalisme, envers cette notion de « communauté de marque ». La professionnalisation en cours en matière d'utilisation des plateformes numériques conduit au développement de pratiques qui dépassent largement le travail des seuls CM, dont le statut de nouveaux professionnels du marché demeure précaire, l'idéal conversationnel guidant leurs pratiques paraissant de plus en plus menacé par les processus de rationalisation (en particulier d'ordre technique) qui se déploient depuis peu au sein des organisations. Mon enquête n'a pu explorer que partiellement la place des CM dans les organisations, laquelle gagnerait à être observée de plus près, dans une perspective comparative. Il reste à comprendre plus en détail la façon dont les CM coordonnent leurs actions avec celles des autres catégories de salariés qui les entourent, sur leurs lieux de travail, pour saisir la façon dont ces différents acteurs s'intègrent – plus ou moins conflictuellement – à des politiques d'entreprise plus vastes. Il s'agit notamment de décrire les dispositifs de gestion de la multi-activité (Datchary et Licoppe, 2007 ; Licoppe, 2008a) mobilisés par les divers intermédiaires de la relation des organisations à leurs publics en ligne, dont l'interaction à proprement parler avec les internautes ne représente que la partie la plus saillante – car la plus visible – de leurs routines professionnelles.

Espace public et espace marchand dans la société des calculs

Au-delà des espaces de travail qui s'aménagent dans les organisations, il convient également de s'interroger sur la manière dont le discours commercial des marques s'insinue dans les échanges quotidiens des internautes, et trouble les contours de l'espace public numérique. Parce que « ce sont les méthodes des marques qui prennent partout le dessus et imposent leur loi et leur rythme, jusque dans les services publics » (Boullier, 2015), au moyen de calculateurs numériques aux effets performatifs sans précédent, il est sans doute nécessaire de revoir les méthodes d'analyse des sciences sociales et leurs acteurs majeurs de référence (ce à quoi invite justement Boullier), mais plus encore d'entreprendre « une lecture plus politique du type de société qui rend aujourd'hui possible le déploiement des algorithmes » (Cardon, 2015 : 89), et que ces derniers contribuent à modeler en retour. Les médias sociaux numériques renforcent une expressivité généralisée qui s'accompagne d'une naturalisation du propos marchand dans la sociabilité ordinaire. D'un côté, les individus sont conduits, dans une quête de reconnaissance sociale, à se penser et se comporter comme des marques

individuelles³⁹², à travers un travail continu d'autoreprésentation exposé au jugement d'un public élargi (Granjon et Denouël, 2010). De l'autre, les marques tendent à s'exprimer comme si elles étaient des individus, revendiquant une « personnalité » susceptible d'influencer les intentions d'achat (Plummer, 1984 ; Ferrandi *et al.*, 2003), axant leur communication sur la promotion de valeurs autant que de produits, s'efforçant d'introduire une complicité dans la relation commerciale pour en définitive présenter celle-ci sous les traits du *service rendu* au consommateur. Les considérations de Jean Baudrillard à ce sujet³⁹³ trouvent un écho dans les travaux les plus récents sur la gouvernementalité algorithmique (Rouvroy et Berns, 2013), qui montrent que la société de *service* (Delaunay et Gadrey, 1987 ; Gadrey, 1990 ; Gadrey et Zarifian, 2002 ; Laville, 2005), est aussi une société des *calculs* dont les algorithmes esquissent progressivement les cadres cognitifs et culturels (Cardon, 2015 ; Pasquale, 2015), traversée par un mouvement de réencastrement de l'économie dans le social (Cochoy, 2002a) qui passe par un captieux habillage « communautaire » du geste marchand. De fait, la voix des individus est devenue la voie par laquelle les annonceurs cherchent à promouvoir leurs offres dans les méandres du web en les « socialisant », c'est-à-dire en en faisant des sujets de conversation ordinaires. Cet espace public élargi (Cardon, 2010), que le marketing présente comme plus participatif, plus horizontal et plus intelligent grâce à la collaboration de masse (Surowiecki, 2004 ; Tapscott et Williams, 2006), est tout autant un espace marchand *qui ne veut pas se montrer en tant que tel*, comme l'indique en particulier l'essor massif du *native advertising*, brouillant la frontière entre contenu éditorial et publicitaire (Levi, 2015)³⁹⁴. L'ambivalence de la publicité, tour à tour principe d'organisation sociale et politique (*Öffentlichkeit*) et catégorie de l'industrie de l'attention médiatique (*Advertising*), n'a jamais été si forte. Il suffit, pour se rendre compte de l'ampleur de ce phénomène de brouillage, d'observer le fil d'actualités (*News Feed*) d'un utilisateur lambda de Facebook qui aurait « *liké* » une vingtaine de pages de marques, et dont l'espace de sociabilité en ligne est dès lors

³⁹² Ainsi que le dénote le succès de la notion de « *personal branding* », qui donne lieu depuis quelques années à une avalanche de publications.

³⁹³ « La société de consommation ne se désigne pas seulement par la profusion des biens et services, mais par le fait, plus important, que TOUT EST SERVICE, que ce qui est donné à consommer ne se donne jamais comme produit pur et simple, mais bien comme *service personnel*, comme gratification. (...) C'est au soleil de la *sollicitude* que bronzent les consommateurs modernes. » (Baudrillard, 1970 : 252 – emphase originale).

³⁹⁴ Développée en réaction aux très faibles taux de clics observés sur les bannières publicitaires en ligne, la publicité « native » repose sur le principe de l'adaptation du message publicitaire au contexte de sa publication, par son inscription (pour ne pas dire sa dissimulation) dans le contenu éditorial qui le porte. Les liens, *tweets* et « *posts* » sponsorisés en sont des exemples symptomatiques, ainsi que le fait remarquer L. Levi dans l'une des premières études académiques consacrées à ce sujet hautement polémique : « The terms “native advertising”, “sponsored content”, and “content marketing” are often used interchangeably. » (Levi, 2015 : 11). Voir également *Libération*, « Sur le Net, une publicité qui avance masquée » (23 septembre 2015), URL = http://www.liberation.fr/debats/2015/09/23/sur-le-net-une-publicite-qui-avance-masquee_1389044

traversé, sinon saturé de contenus promotionnels³⁹⁵. Au moyen d'une configuration narrative savamment élaborée, résumée par l'anglicisme *storytelling*, les marques construisent en continu autour d'elles et sur elles des *pseudo-événements* (Boorstin, 1961) qui côtoient sans couture apparente les événements façonnés par les médias d'information et par les individus eux-mêmes au fil de leurs publications. Ce faisant, elles apparaissent de plus en plus présentes dans le processus de constitution de l'imaginaire social, longtemps dévolu aux médias d'information (Véron, 1981 ; Anderson, 1983). Or, parce que la configuration des événements en récits médiatiques est instauratrice d'un *monde commun* et d'une proposition de l'investir (Ricoeur, 1986 ; Widmer, 1999 ; Arquembourg, 2011), il est indispensable de questionner la forme de celui façonné par les annonceurs au travers de leur énonciation³⁹⁶.

Pour un community management non instrumental

Au terme de ce parcours, j'espère avoir su montrer que les dynamiques en cours sur le web participatif, bien qu'évoluant rapidement, peuvent être saisies sociologiquement, nonobstant l'antinomie postulée de manière péremptoire par certains de mes interlocuteurs entre le « temps Internet » et le « temps chercheur ». Si une telle enquête force le chercheur à être dans une « veille constante » similaire à celle qui incombe aux acteurs étudiés, en raison de la mue des dispositifs sociotechniques sur lesquels repose l'activité décrite, il ne faudrait pas oublier pour autant que la rapidité et l'imprévisibilité du changement dans l'univers du numérique sont également des arguments du marketing, destinés à convaincre les annonceurs de l'importance de souscrire à l'offre des professionnels du *Social Media*. De fait, si la publicité des jugements des consommateurs, passionnés et amateurs connectés dessine bien une nouvelle économie de la qualité (Beauvisage *et al.*, 2013 ; Cardon, 2013a), il apparaît que leur capacité à « faire et défaire » la réputation d'une marque ou d'un produit en un tournemain, sur laquelle repose notamment la rhétorique du marketing viral (Mellet, 2009), est largement fantasmée, et sert en premier lieu un discours de persuasion des organisations, soucieuses de voir émerger des solutions destinées à contrôler leur e-réputation. Dans le

³⁹⁵ D'après le fournisseur de métriques Socialbakers, un utilisateur de Facebook est abonné à 40 pages de marque en moyenne en 2013, contre 4,5 en 2009. Au cours de la même période, le nombre moyen de publications des pages est passé de 5 à 36 par mois. Source : <http://www.socialbakers.com/blog/1561-cutting-through-the-crowds-on-facebook-news-feeds>

³⁹⁶ Les *récits* que les marques déploient sous l'étiquette du *storytelling* sont à entendre aussi dans une perspective de sociologie pragmatique, selon laquelle « la mise en récit ne revient précisément pas à "réciter" mais à élaborer (...) une entité sémantique productrice d'un sens collectif » (Voirol, 2005b : 55).

même ordre d'idées, l'étonnement avec lequel certains salariés d'agences de communication ont accueilli ma démarche d'enquête, en stipulant que la professionnalisation du community management est pleinement « achevée », est parfaitement révélatrice des efforts de routinisation de l'activité auxquels procèdent les professionnels afin d'asseoir leur expertise à son sujet, en configurant les dimensions constitutives comme *allant-de-soi* (Garfinkel, 1967 ; Schütz, 1976). Nous avons pourtant vu à quel point le groupe professionnel n'a cessé d'évoluer depuis son émergence en France, conjointement à la transfiguration de son environnement de travail. Bien que les développements les plus récents de la communication numérique de marque tendent à fragiliser la posture de ses praticiens, il n'est pas dit non plus que l'activité de community management soit irrémédiablement condamnée à disparaître au profit des seuls experts du *datamining* et du profilage algorithmique.

À l'impératif de la visibilité à laquelle s'exposent les organisations, s'ajoutent ceux de la réactivité et de l'authenticité de la réponse apportée aux consommateurs et usagers, que les CM ont contribué plus que quiconque à introduire dans la relation de service numérisée. Ces éléments constituent indéniablement un apport à la gestion de l'interaction avec le marché, que les acteurs peuvent se donner les moyens de mieux faire voir et valoir sans céder aveuglément aux sirènes du marketing. Ce qui fait aujourd'hui le plus manifestement défaut au community management, ce sont les signes d'une rationalisation interne au groupe, orientée vers la constitution d'un acteur collectif capable de porter son projet professionnel dans la durée. Comme l'a bien montré Chatzis, pour qu'un projet de cet ordre puisse s'inscrire dans la réalité d'une organisation, il ne suffit pas que ses auteurs soient convaincus du bien-fondé de leur démarche. Ils doivent encore être en mesure, collectivement, de convaincre le sommet de la hiérarchie et de « composer avec les autres acteurs de l'entreprise, porteurs, eux aussi, d'autres projets de rationalisation dont les exigences peuvent être contradictoires » (Chatzis, 2000 : 3). Une telle démarche de persuasion ne peut aboutir sans l'élaboration de mécanismes et de dispositifs de valorisation et d'autoreprésentation, tels que, par exemple, la fondation d'associations professionnelles à même de défendre les intérêts de la fonction auprès de ses interlocuteurs, le lancement de revues spécialisées, l'organisation de journées d'études, etc., en un mot une *infrastructure* contribuant à traduire les réflexions du groupe dans un « système de pratiques opérationnelles » (*ibid.* : 4) suffisamment équipé pour faire front aux pressions externes exercées sur la figure professionnelle revendiquée. S'il paraît évident que l'intermédiation humaine proposée par le community management aura toujours plus de valeur, aux yeux de l'internaute, que l'appariement purement technique d'une offre et

de sa cible, tel que l'effectuent les algorithmes, il faut encore parvenir à le démontrer pour le faire entendre. À ce titre, la manière dont les professionnels étudiés s'engagent dans une réflexion au sujet des métriques les plus adaptées à l'évaluation de leur apport aux entreprises, mérite d'être soulignée pour ce qu'elle introduit comme propositions alternatives de compter, mesurer et qualifier l'activité des internautes, en refusant de l'instrumentaliser en la réduisant à un temps de visionnage d'une publication ou à un clic sur un bouton de partage ou d'achat.

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES ACADÉMIQUES

Aguiton C., Cardon D. (2007), « The strength of weak cooperation: an attempt to understand the meaning of web 2.0 », *Communications & Strategies*, n° 65, p. 51-65.

Akrich M. (1987), « Comment décrire les objets techniques ? », *Techniques & Culture*, n° 9, p. 49-64.

Akrich M. (1990), « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages », *Techniques & Culture*, n° 16, p. 83-110.

Akrich M. (1993), « Les formes de la médiation technique », *Réseaux*, vol. 11, n° 60, p. 87-98.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988a), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°11, p. 4-17.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988b), « À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 12, p. 14-29.

Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.

Allard L. (1999), « Espace public et sociabilité esthétique : étude d'un caméra club », *Communications*, vol. 68, n° 1, p. 207-237.

Amine A., Sitz L. (2007), « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions marketing*, n° 46, p. 63-75.

Anderson B. (1983), *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London, Verso.

Arborio A.-M., Fournier P. (2005), « Les terrains de l'observation directe », in *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin, 2^{ème} édition, p. 10-23.

Arquembourg J. (2011), « Les enjeux politiques des récits d'information : d'un objet introuvable à l'institution d'un monde commun », *Quaderni*, n° 74, p. 37-45.

Auray N. (2003), « L'engagement des joueurs en ligne. Ethnographie d'une sociabilité distanciée et restreinte », *Les Cahiers du numérique*, vol. 4, n° 2, p. 83-100.

Austin J. L. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil.

Barrey S., Cochoy F., Dubuisson-Quellier S. (2000), « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 457-482.

- Barthe Y. *et al.* (2013), « Sociologie pragmatique : mode d'emploi », *Politix*, vol. 3, n° 103, p. 175-204.
- Baudrillard J. (1970), *La société de consommation*, Paris, Denoël.
- Baudry B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, 2^{ème} édition.
- Beaudoin V., Velkovska J. (1999), « Constitution d'un espace de communication sur Internet (forums, pages personnelles, courrier électronique...) », *Réseaux*, vol. 17, n° 97, p. 121-177.
- Beauvisage T., Beuscart J.-S., Couronné T., Mellet K. (2011), « Le succès sur Internet repose-t-il sur la contagion ? Une analyse des recherches sur la viralité », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], n° 21, p. 151-166, URL = <http://traces.revues.org/5194>
- Beauvisage T., Beuscart J.-S., Cardon V., Mellet K., Trespeuch M. (2013), « Notes et avis des consommateurs sur le web. Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane », *Réseaux*, vol. 1, n° 177, p. 131-161.
- Beauvisage T., Mellet K. (2016), « Travailleurs du *like*, faussaires de l'e-réputation », *Réseaux*, vol. 3, n° 197-198 – à paraître.
- Becker H. (1985 [1963]), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Beer D. (2009), « Power through the algorithm? Participatory Web cultures and the technological unconscious », *New Media & Society*, vol. 11, n° 6, p. 985-1002.
- Belk R. W., Wallendorf M., Sherry J. F. Jr (1989), « The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey », *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n° 1, p. 1-38.
- Bell C., Newby H. (1974) (eds.), *The Sociology of Community. A Selection of Readings*, London, Frank Cass and co.
- Bellemare G. (1999), « Marketing et gestion des ressources humaines post-moderne. Du salarié-machine au salarié-produit », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 1, p. 89-103.
- Benedetto-Meyer M. (2006), « Gestion de la relation client. Entre rationalisation industrielle et professionnelle », in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 85-108.
- Benedetto-Meyer M. (2011), « Des statistiques au cœur de la relation clients : l'accès aux "données clients", leur effet sur l'organisation du travail et les relations clients/vendeurs en boutique », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 22, p. 49-61.
- Benedetto-Meyer M. (2014), « Du datamining aux outils de gestion », in Kessous E., Mallard A. (dir.), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Paris, Presses des Mines, p. 147-171.

- Benedetto-Meyer M., Klein N. (2015), « Entre pratique commerciale et travail réputationnel : l'invention d'une nouvelle forme de relation client ? », *Terrains & travaux*, vol. 1, n° 26, p. 147-166.
- Benedetto-Meyer M., Raimond E. (2011), « La relation client 2.0 : favoriser ou contraindre de nouveaux modes d'expression des clients et des salariés ? », in Benedetto-Meyer M., Salvatore M., Metzger J.-L. (dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, p. 245-273.
- Benghozi P.-J. (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, vol. 16, n° 91, p. 13-29.
- Benghozi P.-J. (2006), « Les communautés virtuelles : structuration sociale ou outil de gestion ? », *Entreprises et histoire*, vol. 2, n° 43, p. 67-81.
- Benghozi P.-J. (2011), « Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux », *Hermès*, vol. 1, n° 59, p. 31-37.
- Berry L. L. (1983), « Relationship Marketing », in Berry L. L., Shostack G. L., Upah G. D. (eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago, IL, American Marketing Association, p. 25-38.
- Berry L. L. (2002), « Relationship Marketing of Services. Perspectives from 1983 and 2000 », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, n° 1, p. 59-77.
- Bessy C., Chateauraynaud F. (1995), *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris, Métailié.
- Besucco N., Tallard M., Tertre C. (du), Ughetto P. (2002), *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport pour le Ministère de la Recherche, Convention en réponse à l'appel à propositions « Transformation du travail, performance économique et statut de l'emploi ».
- Beuscart J.-S. (2002), « Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle. Construction et régulation d'un collectif sociotechnique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 4, p. 461-480.
- Beuscart J.-S. (2008), « Sociabilité en ligne, notoriété virtuelle et carrière artistique. Les usages de MySpace par les musiciens autoproduits », *Réseaux*, vol. 6, n° 152, p. 139-168.
- Beuscart J.-S., Dagiral E., Parasié S. (2009), « Sociologie des activités en ligne (Introduction) », *Terrains & Travaux*, n°15, p.3-28.
- Bidet A. (2010), « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 78, p. 115-135.
- Boczkowski P. J. (2010), « Ethnographie d'une rédaction en ligne argentine. Les logiques contraires de la production de l'information chaude et froide », *Réseaux*, vol. 2, n° 160-161, p. 43-78.

- Boczkowski P. J., Lievrouw L. A. (2008), « Bridging STS and Communication Studies: Scholarship on Media and Information Technologies », in Hackett E. J., Amsterdamska O., Lynch M., Wajcman J. (eds.), *The Handbook of Science and Technology Studies*, Cambridge (MA), MIT Press, p. 949-977.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Darré Y., Schiltz M.-A. (1984), « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 51, p. 3-40.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boorstin D. (1961), *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Harper & Row.
- Boullier D. (1997), « Les styles d'usage des outils de communication : propositions de méthode », *Systèmes d'information et management*, n° 1, vol. 2, p. 7-28.
- Boullier D. (2008), « Politiques plurielles des architectures d'Internet », *Cahiers Sens public*, vol. 3, n° 7-8, p. 177-202.
- Boullier D. (2015), *Les sciences sociales face aux traces du big data ? Société, opinion et répliques*, FMSHWP-2015-88 [En ligne], URL = <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01141120/document>
- Boullier D., Lohard A. (2012), *Opinion Mining et Sentiment Analysis. Méthodes et outils*, Paris, OpenEdition Press.
- Boullier D., Lohard A. (2015), « Médiologie des réputations numériques. Mesurer pour agir », *Terrains & travaux*, vol. 1, n° 26, p. 105-125.
- Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- Bowker G. C. (2014), « The Theory/Data Thing. Commentary », *International Journal of Communication*, vol. 8, p. 1795-1799.
- boyd d. (2008), « Why Youth Love Social Network Sites: The Role of Networked Publics in Teenage Social Life », in Buckingham D. (ed.), *Youth, Identity, and Digital Media*, Cambridge (MA), MIT Press, p. 119-142.
- boyd d. (2011), « Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications », in Papacharissi Z. (ed.), *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*, New York, Routledge, p. 39-58.
- boyd d., Crawford K. (2012), « Critical Questions for Big Data », *Information, Communication & Society*, vol. 15, n° 5, p. 662-679.

- boyd d., Ellison N. (2007), « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n° 1, p. 210-230.
- Brint S. (2001), « *Gemeinschaft* Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept », *Sociological Theory*, vol. 19, n° 1, p. 1-23.
- Bruno I., Didier E. (2013), *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, Zones.
- Brunton F. (2012), « Constitutive Interference: Spam and Online Communities », *Representations*, vol. 117, n° 1, p. 30-58.
- Bucher R., Strauss A. L. (1992 [1961]), « La dynamique des professions », in Strauss A. L., *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, p. 67-86.
- Bucher T. (2012), « Want to be on the top? Algorithmic power and the threat of invisibility on Facebook », *New Media & Society*, vol. 14, n° 7, p. 1164-1180.
- Bucher T. (2013), « Objects of Intense Feeling: The Case of the Twitter APIs », *Computational Culture* [En ligne], vol. 3, URL = <http://computationalculture.net/article/objects-of-intense-feeling-the-case-of-the-twitter-api>
- Bucher T. (2015), « Networking, or What the Social Means in Social Media », *Social Media & Society*, vol. 1, n° 1, p. 1-2.
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, pp.169-208.
- Callon M. (2007), « An essay on the growing contribution of economic markets to the proliferation of the social », *Theory, Culture & Society*, vol. 24, n° 7-8, p. 139-163.
- Callon M., Latour B. (2006), « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, p. 11-32.
- Calvignac C. (2012), « La fibre communautaire du lien marchand », in Cochoy F. (dir.), *Du lien marchand. Comment le marché fait société*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 125-147.
- Campbell-Kelly M. (2003), *Histoire de l'industrie du logiciel*, Paris, Vuibert.
- Cardon D. (2006), « La trajectoire des innovations ascendantes : inventivité, coproduction et collectifs sur Internet », in Charnet C., *Actes du colloque « Innovations, usages, réseaux »*, Montpellier.
- Cardon D. (2008), « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, vol. 26, n° 152, p. 93-137.

- Cardon D. (2010), *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, La République des Idées.
- Cardon D. (2013a), « Introduction (Dossier Politique des algorithmes) », *Réseaux*, vol. 1, n° 177, p. 9-21.
- Cardon D. (2013b), « Dans l'esprit du PageRank. Une enquête sur l'algorithme de Google », *Réseaux*, vol. 1, n° 177, p. 63-95.
- Cardon D. (2013c), « Du lien au like sur Internet. Deux mesures de la réputation », *Communications*, vol. 2, n° 93, p. 173-186.
- Cardon D. (2015), *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil, La République des Idées.
- Cardon D., Fouetillou G., Roth C. (2014), « Topographie de la renommée en ligne. Un modèle structurel des communautés thématiques du web français et allemand », *Réseaux*, vol. 6, n° 188, p. 85-120.
- Caroly S., Trompette P. (2006), « De la compétence de service aux compétences de coordination et d'orchestration : Autour du conseiller funéraire », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne] vol. 8, n° 1, URL = <http://pistes.revues.org/3064>
- Carù A., Cova B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 162, p. 99-114.
- Cefaï D. (1998), *Phénoménologie et sciences sociales. Alfred Schütz, naissance d'une anthropologie philosophique*, Genève, Paris, Droz.
- Cefaï D., Pasquier D. (2003) (dir.), *Les sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*, Paris, PUF.
- Champagne P. (1994), « La loi des grands nombres. Mesure de l'audience et représentation politique du public », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 101, p. 10-22.
- Chateauraynaud F. (1991), *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié.
- Chatzis K. (2000), « Une rationalisation par sous-projets spécialisés. La fonction Entretien durant les Trente Glorieuses », *Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], n° 25, URL = <http://ccrh.revues.org/1782>
- Chatzis K., Ribeill G. (2005), « L'espace des carrières des ingénieurs de l'équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n° 116, p. 651-670.
- Christensen H. S. (2011), « Political activities on the Internet: Slacktivism or political participation by other means? », *First Monday* [En ligne], vol. 16, n° 2, URL = <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3336/2767>

- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- Cochoy F. (2001), « Le marketing, ou la ruse de l'économie », *Politix*, vol. 14, n° 53, p. 175-201.
- Cochoy F. (2002a), « Figures du client, leçons du marché », *Sciences de la Société*, n° 56, p. 3-23.
- Cochoy F. (2002b), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3 p. 357-380.
- Cochoy F. (2004) (dir.), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.
- Cochoy F. (2008), « Du lien au cœur de l'échange », *Sciences de la société*, n° 73, p. 105-121.
- Cochoy F. (2012) (dir.), *Du lien marchand. Comment le marché fait société*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.
- Cochoy F., Dubuisson-Quellier S. (2000), « Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 359-368.
- Cochoy F., Dubuisson-Quellier S. (2006), « Présentation (numéro Distribution et Marché) », *Réseaux*, vol. 1, n° 135-136, p. 9-16.
- Combes M.-C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 92, p. 5-18.
- Corbin J. M., Strauss A. L. (1993), « The Articulation of Work through Interaction », *The Sociological Quarterly*, vol. 34, n° 1, p. 71-83.
- Courpasson D. (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 197-229.
- Coutant A., Domenget J.-C. (2011), « Le web participatif a-t-il besoin des marketeurs ? », in Cordelier B. (dir.), *Actes du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation »*, 79^{ème} congrès international ACFAS, UQAM, p. 115-128.
- Coutant A., Stenger T. (2012), « Les médias sociaux : une histoire de participation », *Le Temps des médias*, vol. 1, n° 18, p. 76-86.
- Cova B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.
- Cova B. (2005), « La fidélisation : de la personnalisation à la tribalisation », *Communication & Organisation*, n° 27, p. 32-43.

Cova B., Carrère V. (2002), « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net ? », *Revue française du marketing*, vol. 4-5, n° 189-190, p. 119-130.

Cova B., Cova V. (2001a), *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris, Dunod.

Cova B., Cova V. (2001b), « Tribal aspects of postmodern consumption: the case of French in-line roller skaters », *Journal of Consumer Behavior*, vol. 1, n° 1, p. 67-76.

Cova B., Cova V. (2002), « Tribal marketing: the tribalization of society and its impact on the conduct of marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 5-6, p. 595-620.

Cova B., Kozinets R., Shankar A. (2007), *Consumer Tribes*, London, Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Dagiral E., Peerbaye A. (2012), « Les mains dans les bases de données. Connaître et faire reconnaître le travail invisible », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 6, n° 1, p. 191-216.

Datchary C. (2012), *La dispersion au travail*, Paris, Éditions Octares, Travail & Activité humaine.

Datchary C., Licoppe C. (2007), « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail », *@ctivités* [En ligne], vol. 4, n° 1, p. 4-29, URL = <http://www.activites.org/v4n1/datchary.pdf>

Davis F. (1959), « The Cabdriver and His Fare: Facets of a Fleeting Relationship », *American Journal of Sociology*, vol. 65, n° 2, p. 158-165.

Davison P. (2012), « The Language of Internet Memes », in Mandiberg M. (ed.), *The Social Media Reader*, New York, New York University Press, p. 120-134.

Dayan D. (2000), « Télévision, le presque-public », *Réseaux*, vol. 2, n° 100, p. 427-456.

De Crescenzo J.-C., Floris B. (2005), « L'orientation client ou comment faire travailler le consommateur », *Communication & Organisation*, n° 27, p. 19-30.

Delaunay J.-C., Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Demazière D., Horn F., Zune M. (2006), « Dynamique de développement des communautés du logiciel libre. Conditions d'émergence et régulations des tensions », *Terminal*, n° 97-98, p. 71-84.

Demazière D., Horn F., Zune M. (2011), « Ethnographie de terrain et relation d'enquête. Observer les "communautés" de logiciels libres », *Sociologie*, vol. 2, n° 2, p. 165-183.

Denouël J., Granjon F. (2011) (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presse des Mines.

- Desrosières A. (1989), « Comment faire des choses qui tiennent : histoire sociale et statistique », *Histoire & Mesure*, vol. 4, n° 3-4, p. 225-242.
- Desrosières A. (1993), *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte.
- Desrosières A. (2008a), *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*, Paris, Presses des Mines.
- Desrosières A. (2008b), *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*, Paris, Presses des Mines.
- Dodier N. (1993a), « Les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, vol. 11, n° 62, p. 63-85.
- Dodier N. (1993b), « Les arènes des habiletés techniques », *Raisons pratiques*, vol. 4, *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 115-140.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Dondeyne C. (2002), « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration collective », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, p. 21-36.
- Drèze X., Hussherr F.-X. (2003), « Internet Advertising: Is Anybody Watching? », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, n° 4, p. 8-23.
- Driskell R. B., Lyon L. (2002), « Are Virtual Communities True Communities? Examining the Environments and Elements of Community », *City & Community*, vol. 1, n° 4, p. 373-390.
- Drouet M. (2006), « Comment disposer d'un public en deux leçons. Une ethnographie en milieu publicitaire (enquête) », *Terrains & Travaux*, vol. 2, n° 11, p. 202-221.
- Dubar C., Tripier P., Boussard V. (2011), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 3^{ème} édition.
- Dubuisson-Quellier S. (1999), « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, vol. 4, n° 40, p. 671-688.
- Dubuisson-Quellier S. (2002), « Qualités de produits et figures du consommateur. Manières de produire et de vendre en conchyliculture », *Sciences de la société*, n° 56, p. 79-96.
- Dujarier M.-A. (2006), « Personnalisation vs standardisation. Le consommateur mis au travail d'organisation », in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 61-83.
- Dujarier M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.

- Durkheim E. (1889), « Communauté et société selon Tönnies », *Revue philosophique*, n° 29, p. 416-422.
- Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan.
- Durkheim E. (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Félix Alcan.
- Emerson R. M., Fretz R. I., Shaw L. L. (1995), *Writing Ethnographic Fieldnotes*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Espeland W. N., Sauder M. (2007), « Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 1, p. 1-40.
- Fernback J. (1999), « There is a There There: Notes Towards a Definition of Cybercommunity », in Jones S. (ed.), *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*, Thousand Oaks, London, Sage, p. 203-220.
- Fernback J. (2007), « Beyond the diluted community concept: a symbolic interactionist perspective on online social relations », *New Media & Society*, vol. 9, n° 1, p. 49-69.
- Ferrandi J.-M., Merunka D., Valette-Florence P. (2003), « La personnalité de la marque : bilan et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 145, p. 145-162.
- Flichy P. (2001a), *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte.
- Flichy P. (2001b), « La place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas de l'Internet », *Réseaux*, vol. 5, n° 109, p. 52-73.
- Flichy P. (2003), *L'innovation technique*, Paris, La Découverte.
- Flichy P. (2004), « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, vol. 2, n° 124, p. 17-51.
- Flichy P. (2005), « Les réseaux de télécommunications instruments et outils de mesure de la sociabilité », *Flux*, vol. 4, n° 62, p. 31-37.
- Flichy P. (2008), « Technique, usage et représentations », *Réseaux*, vol. 2, n° 148-149, p. 147-174.
- Flichy P. (2010), *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Paris, Seuil.
- Gadrey J. (1990), « Rapports sociaux de service : une autre régulation », *Revue économique*, vol. 41, n° 1, p. 49-70.
- Gadrey J. (1994a), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, p. 381-389.

Gadrey J. (1994b), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n° 35, p. 163-195.

Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, PUF.

Gadrey J., Zarifian P. (2002) (dir.), *L'émergence d'un modèle du service*, Rueil Malmaison, Liaisons.

Gaertner L. (2008a), *Les créatifs de la publicité entre efficacité marchande et idéal d'inventivité. Genèse et régulation sociale d'une profession*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences humaines et sociales, mention sociologie, Paris, Université Paris X - Nanterre.

Gaertner L. (2008b), « Que produisent les publicitaires ? Retour socio-historique sur la formation d'une expertise », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 15, p. 140-155.

Galibert O. (2011), « Une approche (post-)critique du community management sur Internet », in Cordelier B. (dir.), *Actes du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation »*, 79^{ème} congrès international ACFAS, UQAM, p. 129-139.

Gane N., Beer D. (2008), *New Media: The Key Concepts*, New York, Berg Publishers.

Garfinkel H. (2007 [1967]), *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, PUF.

Gayoso E. (2015), « Les plateformes de co-innovation. Enjeux gestionnaires et marchands de la participation des individus à l'innovation », *Réseaux*, vol. 2, n° 190-191, p. 121-149.

Gensollen M. (2004), « Économie non rivale et communautés d'information », *Réseaux*, vol. 2, n° 124, p. 141-206.

Gensollen M. (2006a), « Les communautés en ligne : échanges de fichiers, partage d'expériences et participation virtuelle », *Esprit*, n° 324, p. 179-194.

Gensollen M. (2006b), « Des réseaux aux communautés : la transformation des marchés et des hiérarchies », in Proulx S., Poissant L., Sénécal M. (dir.), *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 107-131.

Gillespie T. (2010), « The Politics of "Platforms" », *New Media & Society*, vol. 12, n° 3, p. 347-364.

Gillespie T. (2014), « The Relevance of Algorithms », in Gillespie T., Boczkowski P. J., Foot K. (eds.), *Media Technologies. Essays on Communication, Materiality, and Society*, Cambridge (MA), MIT Press, p. 167-194.

Gillespie T., Boczkowski P. J., Foot K. (2014) (eds.), *Media Technologies. Essays on Communication, Materiality, and Society*, Cambridge (MA), MIT Press.

Goffman E. (1968 [1961]), *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Minuit.

Goffman E. (1973a), *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Paris, Minuit.

Goffman E. (1973b), *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2. Les relations en public*, Paris, Minuit.

Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris Minuit.

Goffman E. (1986), « La condition de félicité – 2 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 65, p. 87-98.

Goffman E. (1987 [1979]), « La position », in *Façons de parler*, Paris, Minuit, p. 133-166.

Goffman E. (1990 [1952]), « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Minuit, p. 277-300.

Goffman E. (1991 [1974]), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.

Goffman E. (2002 [1961]), « La “distance au rôle” en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 143, p. 80-87.

Granget L. (2009), « Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès », *Communication & Organisation*, n° 35, p. 147-157.

Granget L. (2012), « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication & Organisation*, n° 41, p. 181-194.

Granjon F., Denouël J. (2010), « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, vol. 1, n° 1, p. 25-43.

Granovetter M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360- 1380.

Greenan N., Guillemot D., Kocoglu Y. (2010), « Présentation (numéro Informatisation et changements organisationnels dans les entreprises) », *Réseaux*, vol. 4, n° 162, p. 9-32.

Grossetti M. (2014), « Que font les réseaux sociaux aux réseaux sociaux ? Réseaux personnels et nouveaux moyens de communication », *Réseaux*, vol. 2, n° 184-185, p. 187-209.

Guellec D. (2009), *Économie de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2^{ème} édition.

Gusfield J. (2009 [1981]), *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, Paris, Economica.

Habermas J. (1978 [1962]), *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot.

- Hargittai E. (2010), « Digital Na(t)ives? Variation in Internet Skills and Uses among Members of the “Net Generation” », *Sociological Inquiry*, vol. 80, n° 1, p. 92-113.
- Hein F. (2011), « Le fan comme travailleur : les activités méconnues d’un coproducteur dévoué », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 1, p. 37-51.
- Hennion A. (1993a), *La Passion musicale. Une sociologie de la médiation*, Paris, Métailié.
- Hennion A. (1993b), « L’histoire de l’art : leçons sur la médiation », *Réseaux*, vol. 11, n° 60, p. 9-38.
- Hennion A., Méadel C. (1990), « La question sans réponse : un parcours bibliographique de l’enjeu publicitaire », *Réseaux*, vol. 8, n° 42, p. 7-25.
- Hennion A., Méadel C. (1997), « Les ouvriers du désir. Du produit au consommateur, la médiation publicitaire », *Sociologie de la communication*, vol. 1, n° 1, p. 593-619.
- Heritage J. (1991), « L’ethnométhodologie : une approche procédurale de l’action et de la communication », *Réseaux*, vol. 9, n° 50, p. 89-130.
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, London, Harvard University Press.
- Hochereau F. (2010), « Le mouvement de l’informatisation d’une grande entreprise : les visions organisantes successives d’un processus d’activité stratégique », *Entreprises et histoire*, vol. 3, n° 60, p. 138-157.
- Hochereau F. (2014), « La création d’une entreprise de service », in Kessous E., Mallard A. (dir.), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Paris, Presses des Mines, p. 191-220.
- Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, p. 132-140.
- Hughes E. C. (1958), *Men and Their Work*, Glencoe, IL, Free Press.
- Hughes E. C. (1996), *Le Regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l’EHESS.
- Jammet T. (2015), « Au service du client, au nom de la communauté. Une approche ethnographique de l’animation de communautés de marque en ligne », *Réseaux*, vol. 2, n° 190-191, p. 73-98.
- Jankowski N. W. (2002), « Creating Community with Media: History, Theories and Scientific Investigations », in Lievrouw L. A., Livingstone S. (eds.), *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*, London, Sage, p. 34-49.
- Jeantet A. (2003), « “À votre service !” La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, p. 191-209.

Jefferson G., Lee J. (1981), « The rejection of advice: Managing the problematic convergence of a 'Troubles-telling' and a 'Service encounter' », *Journal of Pragmatics*, n° 5, p. 399-422.

Jenkins H. (1991), *Textual Poachers. Television Fans & Participatory Culture*, New York, Routledge.

Joseph I. (1998), *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF.

Jouët J. (1993), « Pratiques de communication et figures de la médiation », *Réseaux*, vol. 11, n° 60, p. 99-120.

Jouët J. (2000), « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, vol. 18, n° 100, p. 497-521.

Jouët J. (2004), « Les dispositifs de construction de l'internaute par les mesures d'audience », *Le Temps des médias*, vol. 2, n° 3, p. 160-174.

Jouët J. (2011), « Des usages de la télématique aux Internet Studies », in Denouel J., Granjon F. (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines, p. 45-90.

Kalberg S. (1980), « Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History », *American Journal of Sociology*, vol. 85, n° 5, p. 1145-1179.

Kapferer J.-N. (2003), « Réinventer la marque ? », *Revue française de gestion*, vol.4, n° 145, p. 119-130.

Katz E., Lazarsfeld P. (1955), *Personal Influence*, New York, The Free Press.

Kaufmann L. (2010), « Faire "être collectif" : de la constitution à la maintenance », *Raisons Pratiques*, vol. 20, *Qu'est-ce qu'un collectif? Du commun au politique*, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 331-372.

Keat R., Whiteley N., Abercrombie N. (1994) (eds.), *The Authority of the Consumer*, London, New York, Routledge.

Kessous E. (2014), « Pourquoi tracer le client ? Justice et contrôle dans les usages d'un logiciel de CRM », in Kessous E., Mallard A. (dir.), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Paris, Presses des Mines, p. 173-190.

Kessous E., Mallard A., Mounier C. (2005), « À la découverte du client. L'engagement marchand dans différents formats de la relation commerciale », *Économies et Sociétés*, vol. 39, n° 11-12, p. 2067-2086.

Kessous E., Mellet K., Zouinar M. (2010), « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, n° 52, p. 359-373.

Kessous E., Mounier C. (2004), « Coordination et échanges dans un collectif de vente. Le cas de la mise en place d'un logiciel de CRM », *Sciences de la société*, n° 61, p. 140-167.

Knorr Cetina K. (2009), « The Synthetic Situation: Interactionism for a Global World », *Symbolic Interaction*, vol. 32, n° 1, p. 61-87.

Latour B. (1984), *Pasteur : guerre et paix des microbes*, Paris, Métailié.

Latour B. (1994), « On Technical Mediation: Philosophy, Sociology, Genealogy », *Common Knowledge*, vol. 2, n° 3, p. 29-64.

Latour B. (1996), *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris, La Découverte.

Latour B., Woolgar S. (1996 [1979]), *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Laval C. (2009), « Les nouvelles usines du savoir du capitalisme universitaire », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 33, p. 173-184.

Laville J.-L. (2005), *Sociologie des services*, Paris, Erès.

Lelong B., Gayoso E. (2010), « Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives. Des modes d'engagement hétérogènes », *Réseaux*, vol. 6, n°164, p. 97-126.

Lemieux C. (2000), *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié.

Lemieux C. (2001), « Critique du journalisme : comment repolitiser le débat ? », *Mouvements*, n° 15-16, p. 131-137.

Lemoine J.-F. (2015), « Du E-Marketing au Marketing Digital », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 82, p. 123-127.

Levi L. (2015), « A “Faustian Pact”? Native Advertising and the Future of the Press », *Arizona Law Review*, vol. 57, n° 3, p. 647-711.

Levrel J. (2006), « Wikipedia, un dispositif médiatique de publics participants », *Réseaux*, vol. 4, n° 138, p. 185-218.

Licklider J. C. R., Taylor R. W. (1968), « The Computer as a Communication Device », *Science and Technology*, vol. 76, p. 21-41.

Licoppe C. (2002), « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, p. 381-400.

Licoppe C. (2008a), « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail », *Hermès*, vol. 1, n° 50, p. 171-178.

Licoppe C. (2008b), « Dans le “carré de l'activité” : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 287-302.

- Livingstone S. (2004), « Du rapport entre audiences et publics », *Réseaux*, vol. 4, n° 126, p. 17-55.
- Maffesoli M. (1988), *Le Temps des Tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- Mallard A. (2002), « Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ? », *Sciences de la Société*, n° 56, p. 63-77.
- Mallard A. (2011), « Explorer les usages : un enjeu renouvelé pour l'innovation des TIC », in Denouël J., Granjon F. (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines, p. 253-282.
- Margaryan A., Littlejohn A., Vojt G. (2011), « Are digital natives a myth or reality? University students' use of digital technologies », *Computer & Education*, vol. 56, n° 2, p. 429-440.
- Marion G. (2001), « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, n° 22, p. 7-16.
- Marion G. (2003), « Le marketing "expérientiel" : une nouvelle étape ? Non de nouvelles lunettes », *Décisions Marketing*, n° 30, p. 87-91.
- Maugeri S. (2006) (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Mauss M. (1950 [1923]), « Essai sur le don », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, p. 143-279.
- Maynard D. W., Wilson T. P. (1980), « On the Reification of Social Structure », in McNall S. G., Howe G. N. (eds.), *Current Perspectives in Social Theory*, Greenwich, JAI Press, p. 287-322.
- Méadel C. (2012), « Intermédiation, médiation, désintermédiation », *Au fil des Labs* [En ligne], n° 1, Paris, Labs Hadopi, p. 25-28, URL = <http://labs.hadopi.fr/sites/default/files/ressource/4869/files/bookletlabsok.pdf>
- Mellet K. (2009), « Aux sources du marketing viral », *Réseaux*, vol. 5-6, n° 157-158, p. 267-292.
- Mellet K. (2011), « Marketing en ligne », *Communications*, vol. 1, n° 88, p. 103-111.
- Mellet K. (2012), « Contagion, influence, communauté. Petite socio-économie des agences de social media marketing », in Cochoy F. (dir.), *Du lien marchand : comment le marché fait société*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, p.151-173.
- Mennerick L. A. (1974), « Client Typologies: A Method of Coping with Conflict in the Service Worker-Client Relationship », *Work and Occupations*, vol. 1, n° 4, p. 396-418.

Merton R. K. (1948), « The Self-Fulfilling Prophecy », *The Antioch Review*, vol. 8, n° 2, p. 193-210.

Mesure S. (2013), « Durkheim et Tönnies : regards croisés sur la société et sur sa connaissance », *Sociologie* [En ligne], vol. 4, n° 2, URL = <http://sociologie.revues.org/1810>

Muniz A., O'Guinn T. (2001), « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n° 4, p. 412-432.

Musselin C. (2008), « Vers un marché international de l'enseignement supérieur ? », *Critique internationale*, vol. 2, n° 39, p. 13-24.

Nisbet R. A. (1984 [1966]), *La tradition sociologique*, Paris, PUF.

Norman D. A. (1991), « Cognitive Artifacts », in Carroll J. M. (ed.), *Designing Interaction: Psychology at the Human-Computer Interface*, Cambridge, New York, Cambridge University Press, p. 17-38.

Ogien A., Quéré L. (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Paris, Ellipses.

Ouakrat A. (2012), « Le ciblage comportemental, une perte de contrôle des éditeurs sur les données de l'audience », *TIC & Sociétés* [En ligne], vol. 6, n° 1, URL = <http://ticetsociete.revues.org/1251>

Ouakrat A., Beuscart J.-S., Mellet K. (2010), « Les régies publicitaires de la presse en ligne », *Réseaux*, vol. 2-3, n° 160-161, p. 133-161.

Paradeise C., Reale E., Bleiklie I., Ferlie E. (2009) (eds.), *University Governance: Western European Comparative Perspectives*, Dordrecht, Springer.

Parasie S. (2008), « Une critique désarmée. Le tournant publicitaire dans la France des années 1980 », *Réseaux*, vol. 4, n° 150, p. 219-245.

Parasie S. (2010), *Et maintenant, une page de pub. Une histoire morale de la publicité à la télévision française (1968-2008)*, Paris, INA.

Pasquale F. (2015), *The Black Box Society. The Secret Algorithms That Control Money and Information*, Cambridge, London, Harvard University Press.

Pasquier D. (2014), « Les jugements profanes en ligne sous le regard des sciences sociales », *Réseaux*, vol.1, n° 183, p. 9-25.

Pentzold C. (2011), « Imagining the Wikipedia community: What do Wikipedia authors mean when they write about their 'community'? », *New Media & Society*, vol. 13, n° 5, p. 704-721.

Plummer J. T. (1984), « How Personality Makes a Difference », *Journal of Advertising Research*, vol. 24, n° 6, p. 27-31.

Polanyi K. (1983), *La grande transformation*, Paris, Gallimard.

Putnam R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster.

Raimond E. (2011), *L'encadrement marchand des communautés de consommateurs sur Internet*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sociologie, Toulouse, Université de Toulouse.

Raimond E. (2012), « Le travail du lien entre l'entreprise et ses clients sur Internet : la socialisation des clients à la marque sur les blogs », in Cochoy F. (dir.), *Du lien marchand. Comment le marché fait société*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 175-196.

Rangaswamy A., Van Bruggen G. H. (2005), « Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n° 2, p. 5-11.

Rémy C. (2009), *La fin des bêtes. Une ethnographie de la mise à mort des animaux*, Paris, Economica.

Revillard A. (2000), « Les interactions sur l'Internet (note critique) », *Terrains & Travaux*, vol. 1, n° 1, p. 108-129.

Ricœur P. (1986), *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, Paris, Seuil.

Rieder B., Smyrniotis N. (2012), « Pluralisme et infomédiation sociale de l'actualité : le cas de Twitter », *Réseaux*, vol. 6, n° 176, p. 107-139.

Roth J. (1972), « Some Contingencies of the Moral Evaluation and Control of Clientele: The Case of the Hospital Emergency Service », *American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 5, p. 839-856.

Rouach D. (2010), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 5^{ème} édition.

Rousseau O. et al. (2014), « De la documentation à la médiation », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 51, n° 2, p. 56-67.

Rouvroy A., Berns T. (2010a), « Le nouveau pouvoir statistique. Ou quand le contrôle s'exerce sur un réel normé, docile et sans événement car constitué de corps numériques », *Multitudes*, n° 40, p. 88-103.

Rouvroy A., Berns T. (2010b), « Détecter et prévenir : de la digitalisation des corps et de la docilité des normes », in Lebeer G., Moriau J. (éds.), *(Se) gouverner. Entre souci de soi et action publique*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, p. 157-184.

Rouvroy A., Berns T. (2013), « Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation. Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, vol. 1, n° 177, p. 163-196.

Sacks H., Schegloff E. A., Jefferson G. (1974), « A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation », *Language*, vol. 50, n° 4, p. 696-735.

- Scannell P. (1994), « L'intentionnalité communicationnelle dans les émissions de radio et de télévision », *Réseaux*, vol. 12, n° 68, p. 49-63.
- Schegloff E. A. (1972), « Sequencing in Conversational Openings », in Hymes D., Gumperz J. (eds.), *Directions in sociolinguistics: The Ethnography of communication*, New York, Holt, Rinehart & Winston, p. 346-380.
- Schrecker C. (2007), « Le concept de communauté dans la sociologie anglo-saxonne », *Diversité*, n° 150, p. 57-64.
- Schrecker C. (2009), « Qu'est-ce que la communauté ? Réflexions sur le concept et son usage », *Mana*, n° 16, p. 31-50.
- Schütz A. (1962), « The Structure of the Social World and its Typification by Common-Sense Constructs », in *Collected Papers I. The Problem of Social Reality*, The Hague, Martinus Nijhoff, p. 15-26.
- Schütz A. (1976), « Equality and the Meaning Structure of the Social World », in *Collected Papers II, Studies in Social Theory*, The Hague, Martinus Nijhoff, p. 226-273.
- Semprini A. (1992), *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*, Paris, Liaisons.
- Simonet M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Small T. (2011), « What the hashtag? A content analysis of Canadian politics on Twitter », *Information, Communication & Society*, vol. 14, n° 6, p. 872-895.
- Smith D. E. (1981), « On Sociological Description: A Method from Marx », *Human Studies*, n° 4, p. 313-337.
- Stenger T., Coutant A. (2010), « Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche », *Hermès*, n° 44, p. 209-228.
- Stenger T., Coutant A. (2011), « Community management et community managers : Cheval de Troie marketing pour le web social ? », in Cordelier B. (dir.), *Actes du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation »*, 79^{ème} congrès international ACFAS, UQAM, p. 140-155.
- Stone A. R. (1991), « Will the Real Body Please Stand Up: Boundary Stories About Virtual Cultures », in Benedikt M. (ed.), *Cyberspace: First Steps*, Cambridge (MA), MIT Press, p. 81-118.
- Stone M., Hobbs M., Khaleeli M. (2002), « Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges », *Journal of Database Marketing*, vol. 10, n° 1, p. 39-52.
- Strauss A. L. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.

- Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, Paris, PUF, p. 21-71.
- Thévenot L. (1994), « Le régime de familiarité. Des choses en personne », *Genèses*, vol. 17, n° 1, p. 72-101.
- Thompson J. (2005), « The New Visibility », *Theory, Culture & Society*, vol. 22, n° 6, p. 31-51.
- Tiffon G. (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica.
- Tönnies F. (1977 [1887]), *Communauté et société*, Paris, PUF.
- Tuchman G. (1973), « Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected », *American Journal of Sociology*, vol. 79, n° 1, p. 110-131.
- Turner F. (2005), « Where the Counterculture Met the New Economy. The WELL and the Origins of Virtual Community », *Technology and Culture*, vol. 46, n° 3, p. 485-511.
- Turner F. (2012 [2006]), *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture*, Stewart Brand, un homme d'influence, Caen, C&F Éditions.
- Turow J. (2006), *Niche Envy. Marketing Discrimination in the Digital Age*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Turow J. (2012), *The Daily You: How the Advertising Industry is Defining Your Identity and Your Worth*, New Haven, Yale University Press.
- Ughetto P. (2002), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n° 56, p. 99-113.
- Ughetto P. (2004), « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », *Document de travail*, n° 04.09, Institut de recherches économiques et sociales (IRES).
- Ughetto P. (2006), « La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 61, n° 3, p. 490-512.
- Ughetto P. (2010), « Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité », *Éducation permanente*, n° 184, p. 137-148.
- Ughetto P. (2012), *Les cycles du travail et de sa sociologie*, Mémoire original pour l'habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse.
- Ughetto P. (2013), « L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], vol. 2, URL = <http://nrt.revues.org/726>
- Van Dijck J., Nieborg D. (2009), « Wikinomics and its discontents: A critical analysis of Web 2.0 business manifestos », *New Media & Society*, vol. 11, n° 4, p. 855-874.
- Varnelis K. (2008) (ed.), *Networked Publics*, Cambridge (MA), MIT Press.

Vatin F. (2012), « La loi LRU ne saurait résoudre la crise universitaire française », *Cités*, vol. 2, n° 50, p. 101-106.

Vatin F. (2013), « Introduction. Évaluer et valoriser », in Vatin F. (dir), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2^{ème} édition.

Velkovska J. (2015), « La “communauté de marque” comme accomplissement pratique. Ethnographie du travail des webconseillers dans les coulisses d’un forum de consommateurs », *Communication* [En ligne], vol. 33, n° 2, URL = <https://communication.revues.org/5906>

Véron E. (1981), *Construire l'événement. Les médias et l'accident de Three Miles Island*, Paris, Minuit.

Véron E. (1983), « Quand lire c’est faire : l’énonciation dans le discours de la presse écrite », in *Sémiotique II*, Paris, Institut de Recherches et d’Études publicitaires (IREP), p. 33-56.

Véron E. (1985), « L’analyse du “contrat de lecture” : une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports de presse », in *Les médias. Expériences, recherches actuelles, applications*, Paris, Institut de Recherches et d’Études publicitaires (IREP), p. 203-229.

Véron E. (1989), « Télévision et démocratie : à propos du statut de la mise en scène », *Mots*, n° 20, p. 75-91.

Viale T. (1997), *La communication d’entreprise. Pour une histoire des métiers et des écoles*, Paris, L’Harmattan.

Viot C., Bressolles G. (2012), « Les agents virtuels intelligents. Quels atouts pour la relation client ? », *Décisions Marketing*, n° 65, p. 45-56.

Voirol O. (2005a), « Les luttes pour la visibilité. Esquisse d’une problématique », *Réseaux*, vol. 1, n° 129-130, p. 89-121.

Voirol O. (2005b), « Le travail normatif du narratif. Les enjeux de reconnaissance dans le récit médiatique », *Réseaux*, vol. 4, n° 132, p. 51-71.

Warren M. (2001), *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*, Princeton, Princeton University Press.

Weber M. (1991 [1923]), *Histoire économique. Esquisse d’une histoire universelle de l’économie et de la société*, Paris, Gallimard.

Weber M. (2003 [1921]), *Économie et société. 1. Les Catégories de la sociologie*, Paris, Pocket.

Weber M. (2004 [1904]), *L’Éthique protestante et l’esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 3, p. 365-392.

Wellman B., Salaff J., Dimitrova D., Garton L., Gulia M., Haythornthwaite C. (1996), « Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community », *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 213-238.

Wellman B., Gulia M. (1999), « Net surfers don't ride alone: virtual communities as communities », in Kollock P., Smith M. (eds), *Communities in Cyberspace*, New York/London, Routledge, p. 167-194.

Wellman B. (2002), « Little Boxes, Glocalization, and Networked Individualism », *Digital Cities II: Computational and Sociological Approaches*, vol. 2362, p. 10-25.

Widmer J. (1999), « Notes à propos de l'analyse de discours comme sociologie. La mémoire collective d'un lectorat », *Recherches en communication*, n° 12, p. 195-207.

Williams R. (1990 [1962]), « Publicité, le système magique », *Réseaux*, vol. 8, n° 42, p. 73-95.

Winner L. (1980), « Do Artifacts Have Politics? », *Daedalus*, vol. 109, n° 1, p. 121-136.

Zabban V. (2007), « Le jeu des médiations au service de la mise en tension des "univers virtuels" », *Réseaux*, vol. 4, n° 143, p. 45-79.

Zabban V. (2011), « Ceci est un monde. » *Le partage des jeux en ligne : conceptions, techniques et pratiques*, Thèse nouveau régime pour le doctorat en sociologie, Paris, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Zarifian P. (2000), « Sur la question de la compétence. Réponse à Jean-Pierre Durand », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 62, p. 25-28.

Zarifian P. (2002), « L'entreprise de service », in Gadrey J., Zarifian P. (dir.), *L'émergence d'un modèle du service*, Rueil Malmaison, Liaisons, p. 19-56.

CORPUS DE TEXTES DES ACTEURS ETUDIÉS

Balagué C., Fayon D. (2010), *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson.

Billiet S. (2009), *Les relations publiques. Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*, Paris, Dunod.

Bodier S. (2014), *Le web marketing*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2^{ème} édition.

Chauvin P. (2011), *Le Community Management. Nouvelle approche de la communication*, Issy-les-Moulineaux, Lextenso.

- Chéreau M. (2010), *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod.
- Comm J. (2009), *Twitter Power: How to Dominate Your Market One Tweet at a Time*, New York, John Wiley & Sons.
- Cordina P., Fayon D. (2013), *Community management. Fédérer des communautés sur les médias sociaux*, Paris, Pearson.
- Ertzscheid C., Faverial B., Guéguen S. (2010), *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, Paris, Diatino.
- Godin S. (2008), *Tribes: We Need You to Lead Us*, New York, Penguin.
- Gourvennec Y., Kabla H. (2011), *Les médias sociaux expliqués à mon boss*, Paris, Kawa.
- Greenberg P. (2009), *Social CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging your Customers*, New York, McGraw-Hill, 4th edition.
- Hagel J. III, Armstrong A. G. (1997), *Net Gain. Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press.
- Hetzel P. (2002), *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Hetzel P. (2004), *Le marketing relationnel*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Kaplan A. M., Haenlein M. (2010), « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, n° 53, p. 59-68.
- Klein N. (2002), *No Logo. La tyrannie des marques*, Paris, Actes Sud.
- Leadbeater C. (2008), *We-Think: The Power of Mass Creativity*, London, Profile Books.
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, New York, Perseus Books.
- Libaert T., Westphalen M.-H. (2014), *La communication externe des entreprises*, Paris, Dunod, 4^{ème} édition.
- Mazier D. (2013), *Community Management. Outils, méthodes et stratégies pour le marketing social*, Paris, ENI.
- Matrat L., Carin A. (1951), *Les Public Relations : moteur de productivité*, Paris, Elzevir.
- Meuleman F. (2011), *Community Management. Écrire sur les réseaux sociaux*, Liège, Edipro.
- Poncier A. (2009), « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, n° 1, p. 81-91.

Rheingold H. (1993), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Schmitt B. H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, New York, The Free Press.

Scoble R., Israel S. (2006), *Naked Conversations: How Blogs Are Changing the Way Businesses Talk with Customers*, New York, John Wiley & Sons.

Shih C. (2009), *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*, New York, Addison Wesley.

Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, New York, Doubleday.

Tapscott D., Williams A. D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, New York, Penguin.

ANNEXES

ANNEXE I : ARTICLES DE PRESSE ET DE BLOGS CITES

Articles de presse anglophones

Adweek, « Facebook Users Will Soon “Like” a Page to Become a Fan, not “Become a Fan” » (Eric Eldon, 29 mars 2010), URL = <http://www.adweek.com/socialtimes/facebook-users-will-soon-like-a-page-to-become-a-fan-not-become-a-fan/237758>

BusinessWeek, « Facebook Declares New Era for Advertising » (Rob Hof, 6 novembre 2007), URL = http://www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2007/11/facebook_declar.html

Forbes, « Who Are The Top 50 Social Media Power Influencers in 2013? » (Haydn Shaughnessy, 17 avril 2013), URL = <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/04/17/who-are-the-top-50-social-media-power-influencers-2013/#b5335172a40e>

Forbes, « Facebook Joins Twitter In Testing Out A ‘Buy’ Button For E-Commerce » (Jeff Bercovici, 17 juillet 2014), URL = <http://www.forbes.com/sites/jeffbervovici/2014/07/17/facebook-joins-twitter-in-testing-out-a-buy-button-for-e-commerce/>

Fortune, « Here’s Why Twitter Wants to Expand to 10,000 Characters » (Mathew Ingram, 5 janvier 2016), URL = <http://fortune.com/2016/01/05/twitter-characters/>

Strike !, « On the Phenomenon of Bullshit Jobs » (David Graeber, 17 août 2013), URL = <http://strikemag.org/bullshit-jobs/>

The Atlantic, « 5 Lessons from Social Media PR Disasters » (Niraj Chokshi, 25 mars 2010), URL = <http://www.theatlantic.com/business/archive/2010/03/5-lessons-from-social-media-pr-disasters/37977/>

The Guardian, « How low-paid workers at ‘click farms’ create appearance of online popularity » (Charles Arthur, 2 août 2013), URL = <http://www.theguardian.com/technology/2013/aug/02/click-farms-appearance-online-popularity>

The Guardian, « Thanks Amazon, but we don’t need your *solidarité* » (Jessica Reed, 17 novembre 2015), URL = <http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/nov/17/thanks-amazon-solidarite-paris-attacks>

The Independent, « “Like if you hate Mondays”: The sad world of corporate Facebook pages » (Christopher Hooton, 20 février 2014), URL = <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/like-if-you-hate-mondays-the-sad-world-of-corporate-facebook-pages-9139194.html>

The Verge, « Twitter wants to let brands use your happy thoughts to sell products » (Ashley Carman, 11 janvier 2016), URL = <http://www.theverge.com/2016/1/11/10751402/twitter-ads-brand-users-tweets>

The Wall Street Journal, « Facebook, a Marketer’s Friend » (Riva Richmond, 27 novembre 2007), URL = <http://www.wsj.com/articles/SB119612078598804556>

The Wall Street Journal, « Facebook Ads Become “Costlier” Choice for Small Businesses » (Sarah Needleman & Jack Marshall, 6 août 2014), URL = <http://www.wsj.com/articles/facebook-ads-become-costlier-choice-for-small-businesses-1407341983>

Articles de presse francophones

Challenges, « Twitter, Facebook, Instagram : le *business* de l’audience fictive » (Gilles Fontaine, 18 avril 2015), URL = <http://www.challenges.fr/high-tech/20150416.CHA5022/la-verite-sur-les-faux-amis-des-reseaux-sociaux.html>

France Info, « Réseaux sociaux : comment les marques nous parlent » (24 avril 2014), URL = www.franceinfo.fr/emission/le-plus-france-info/2013-2014/reseaux-sociaux-comment-les-marques-nous-parlent-04-24-2014-08-45

France Info, « La digitalisation de l’entreprise est en marche » (31 décembre 2014), URL = <http://www.franceinfo.fr/emission/c-est-mon-boulot/2014-2015/la-digitalisation-de-l-entreprise-est-en-marche-31-12-2014-14-41>

Huffington Post.fr, « Achat de *followers* sur Twitter : nous avons fait le test et acheté 50 000 abonnés » (Lauren Provost, 21 octobre 2012), URL = http://www.huffingtonpost.fr/2012/10/20/achat-followers-twitter-abonnes-test_n_1992666.html

Influencia.net, « La blogosphère libre existe-t-elle encore ? » (Gaël Clouzard, 5 août 2013), URL = <http://www.influencia.net/fr/actualites/in.media.revue-influencia-blogosphere-libre-existe-t-elle-encore,3500.html>

Le Nouvel Observateur, « Réseaux sociaux : le *business* du “fake” » (Boris Manenti, 22 septembre 2012), URL = <http://obsession.nouvelobs.com/high-tech/20120920.OBS3090/reseaux-sociaux-le-business-du-fake.html>

L’Étudiant, « Les premiers “community managers” arrivent dans les écoles de commerce » (Jessica Gourdon, 26 mai 2010), URL = <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/les-community-managers-debarquent-dans-les-ecoles-de-commerce.html>

L'Étudiant, « Community management : un nouvel Eldorado pour les jeunes diplômés ? » (Marie-Anne Nourry, 23 février 2011), URL = <http://www.letudiant.fr/jobsstages/community-management-un-nouvel-eldorado-pour-les-jeunes-diplomes-18507.html>

L'Étudiant, « Communication dans le supérieur : les réseaux sociaux, l'affaire de tous » (Isabelle Maradan, 4 juin 2015), URL = <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/enquete-2015-de-l-arces-les-reseaux-sociaux-incontournables-pour-tout-communiquant.html>

L'Express, « Le community management, un marketing “plus humain” » (Caroline Politi, 9 décembre 2010), URL = http://www.lexpress.fr/emploi/le-community-management-un-marketing-plus-humain_943753.html

L'Express, « À quoi sert un community manager ? » (Sébastien Pommier, 23 février 2012), URL = http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/ebusiness/a-quoi-sert-un-community-manager_1512999.html

L'Express, « Marketing : Sur Facebook, la “course aux fans” ne suffit pas » (AFP, 20 septembre 2012), URL = http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/ebusiness/marketing-sur-facebook-la-course-aux-fans-ne-suffit-pas_1520590.html

L'Express, « Internet : community manager, une profession de foi » (David Abiker, 17 avril 2013), URL = http://www.lexpress.fr/actualite/societe/internet-community-manager-une-profession-de-foi_1241696.html

L'Express, « Facebook, nouveau numéro deux de la pub sur internet aux États-Unis » (23 décembre 2013), URL = http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/facebook-nouveau-numero-deux-de-la-pub-sur-internet-aux-etats-unis_1392933.html

Le Figaro, « Des métiers pour demain » (Caroline Beyer, 6 juillet 2010), URL = <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/07/06/01010-20100706ARTFIG00679-des-metiers-pour-demain.php>

Le Figaro, « *Charlie Hebdo* : le bad buzz des 3 Suisses » (non signé, 8 janvier 2015), URL = <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/01/08/97002-20150108FILWWW00113-charlie-hebdo-le-bad-buzz-de-3-suissees.php>

Le Figaro, « Angers : une nouvelle affaire de sélection à l'université » (Aude Bariéty, 8 juillet 2015), URL = <http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/actu/detail/article/angers-une-nouvelle-affaire-de-selection-a-l-universite-16327/>

Le Figaro, « #JeSuisCM : *Envoyé Spécial* déclenche la colère des community managers » (Sarah Lecoeuvre, 4 mars 2016), URL = <http://tvmag.lefigaro.fr/le-scan-tele/polemiques/2016/03/04/28003-20160304ARTFIG00270-jeuiscm-envoye-special-declenche-la-colere-des-community-managers.php>

Le Monde, « Les métiers d'avenir de la publicité tissent leur Toile » (Julie Brafman, 15 juin 2010), URL = http://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2010/06/15/les-metiers-d-avenir-de-la-publicite-tissent-leur-toile_1372912_3208.html

Le Monde, « “Tanguy, de Bouygues Telecom”, éphémère idole du web » (Laurène Champalle, 21 janvier 2012), URL = http://www.lemonde.fr/archives/article/2012/01/21/tanguy-de-bouygues-telecom-ephemere-idole-du-web_4326953_1819218.html

Le Monde, « Métier : community manager » (Julien Dupont-Calbo, 24 avril 2012), URL = http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/04/24/metier-community-manager_1690320_3234.html

Le Monde, « Les écoles du Web innovent pour former les cadres de l'économie numérique » (Benoît Le Floc'h, 3 avril 2013), URL = http://www.lemonde.fr/education/article/2013/04/03/les-ecoles-du-web-innovent-pour-former-les-cadres-de-l-economie-numerique_3152906_1473685.html

Le Monde, « Comment les entreprises essaient de reprendre la main sur les réseaux sociaux » (Mathilde Damgé, 30 septembre 2013), URL = http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/09/30/comment-les-entreprises-essaient-de-reprendre-la-main-sur-les-reseaux-sociaux_3484467_3234.html

Le Monde, « Le “râleur power” déferle sur Twitter » (Julien Guintard, 22 mai 2015), URL = http://www.lemonde.fr/m-boulot-reseau/article/2015/05/22/les-raleurs-prennent-le-pouvoir_4638305_4498015.html

Le Parisien, « Fleur Pellerin à la Culture, armée pour négocier le virage numérique » (non signé, 26 août 2014), URL = <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-politique/fleur-pellerin-a-la-culture-armee-pour-negocier-le-virage-numerique-26-08-2014-4088427.php>

Le Point, « Ces jobs qui explosent » (Domitille Arrivet, 10 juin 2010), URL = http://www.lepoint.fr/economie/ces-jobs-qui-explosent-10-06-2010-1201252_28.php

Le Point, « Relation client et réseaux sociaux : ça gazouille au SAV » (Sophie Lévy, 5 septembre 2013), URL = http://www.lepoint.fr/societe/relation-client-et-reseaux-sociaux-ca-gazouille-au-sav-05-09-2013-1721295_23.php

Les Échos, « Entreprises, soignez votre “e-réputation” ! » (Capucine Cousin, 25 août 2008), URL = http://www.lesechos.fr/25/08/2008/LesEchos/20242-040-ECH_entreprises--soignez-votre---e-reputation----.htm

Les Échos, « Google, Apple, Facebook et Amazon affolent la Bourse » (Pierrick Fay, 23 juillet 2015), URL = http://www.lesechos.fr/23/07/2015/lesechos.fr/021224804509_google--apple--facebook-et-amazon-affolent-la-bourse.htm

Les Inrockuptibles, « J'ai testé le SAV des marques sur Twitter » (Clément Andreoli, 5 octobre 2012), URL = <http://www.lesinrocks.com/2012/10/05/actualite/jai-teste-le-sav-des-marques-sur-twitter-11311041/>

Libération, « L'État va créer deux cellules de “community managers” contre la propagande djihadiste » (AFP, 27 mai 2015), URL = http://www.liberation.fr/france/2015/05/27/valls-l-etat-va-creer-deux-cellules-de-community-managers-contre-la-propagande-jihadiste_1317941

Libération, « Sur le Net, une publicité qui avance masquée » (Paul Vacca, 23 septembre 2015), URL = http://www.liberation.fr/debats/2015/09/23/sur-le-net-une-publicite-qui-avance-masquee_1389044

Libération, « Twitter, un service d'utilité publique » (Johan Hufnagel, 21 mars 2016), URL = http://www.liberation.fr/futurs/2016/03/21/twitter-un-service-d-utilite-publique_1441120

RTS Info, « Visite inédite au cœur de la “war room” de Nestlé » (non signé, 5 février 2015), URL = <http://www.rts.ch/info/sciences-tech/6499205-visite-inedite-au-coeur-de-la-war-room-de-nestle.html>

Slate.fr, « “Concouristes” : plongée dans la communauté des dingues de concours en ligne » (Maxime Brousse, 10 juillet 2015), URL = <http://www.slate.fr/story/104049/concouristes-concours-en-ligne>

Slate.fr, « Voici ceux qui contrôlent votre fil d'actualités Facebook » (Will Oremus, 18 janvier 2016), URL = <http://www.slate.fr/story/112681/qui-controle-ce-qui-apparait-sur-votre-fil-facebook>

Stratégies, « Derrière la Toile, l'influence » (Lionel Lévy, 30 août 2007), URL = <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/r45600W/derriere-la-toile-l-influence.html>

Stratégies, « Le buzz est mort, un nouveau buzz est appelé à régner » (non signé, 8 juillet 2009), URL = <http://www.strategies.fr/actualites/agences/120314W/le-buzz-est-mort-un-nouveau-buzz-est-appelle-a-regner.html>

Stratégies, « Profession community manager » (Cathy Leitus et Lionel Lévy, 29 janvier 2010), URL = <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/132618/131966W/profession-community-manager.html>

Stratégies, « Fini la course aux fans, place à l'engagement » (Damien Faure, 23 juin 2011), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/165726W/fini-la-course-aux-fans-place-a-l-engagement.html>

Stratégies, « La digitalisation, c'est quoi concrètement ? » (Pascal Guibert, 13 juillet 2011), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/167133W/la-digitalisation-c-est-quoi-concretement.html>

Stratégies, « Bouygues Telecom : un community management malin face à la tornade Free Mobile » (Capucine Cousin, 2 février 2012), URL = <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/181133/180702W/bouygues-telecom-un-community-management-malin-face-a-la-tornade-free-mobile.html>

Stratégies, « Le patron, premier média d'une entreprise » (Eric Camel, 5 septembre 2014), URL = <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/241621W/le-patron-est-le-premier-media-interne.html>

Télérama, « Faux amis, faux abonnés, faux avis... la grande triche du Web » (Emmanuelle Anizon & Richard Sénéjoux, 13 avril 2015), URL = <http://www.telerama.fr/medias/faux-amis-faux-abonnes-faux-avis-la-grande-triche-du-web,125150.php>

Pages et articles de sites et blogs anglophones

Bullas J., « 10 Powerful Tips to Increase Fan Engagement on Facebook » (29 février 2012), URL = <http://www.jeffbullas.com/2012/02/29/10-powerful-tips-to-increase-fan-engagement-on-facebook/>

Colony G. (Forrester Research), « 10 Things The CEO Can Do To Drive Digital » (14 juin 2013), URL = http://blogs.forrester.com/george_colony/13-06-14-10_things_the_ceo_can_do_to_drive_digital

eMarketer, « Mobile Growth Pushes Facebook to Become No. 2 US Digital Ad Seller » (19 décembre 2013), URL = <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Growth-Pushes-Facebook-Become-No-2-US-Digital-Ad-Seller/1010469>

eMarketer, « Social Network Ad Spending to Hit \$23.68 Billion Worldwide in 2015 » (15 avril 2015), URL = <http://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Spending-Hit-2368-Billion-Worldwide-2015/1012357>

Facebook for Business, « Boost your Posts » (2012), URL = <https://www.facebook.com/business/a/boost-a-post>

Facebook for Business, « Target Facebook Adverts to people on your contact list » (2013), URL = <https://www.facebook.com/business/a/custom-audiences>

Facebook for Business, « Find people similar to your customers » (2013), URL = <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-ads-lookalike-audiences/>

Facebook for Business, « Engagement on Facebook – When it Matters » (2014), URL = <http://fr.scribd.com/doc/210734144/Engagement-on-Facebook-When-It-Matters#scribd>

Facebook for Business, « Easy and effective Facebook Adverts » (2014), URL = <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Facebook Help, « How does my Page get the “Very responsive to messages” badge? » (2015), URL = <https://en-gb.facebook.com/help/475643069256244>

Greenberg P., « Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM » (6 juillet 2009), URL = <http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html>

Hootsuite Blog, « Do you Know the Difference Between a Community Manager and a Social Media Manager ? » (11 janvier 2015), URL = <http://blog.hootsuite.com/community-manager-vs-social-media-manager/>

KissMetrics, « Metrics, Metrics On The Wall, Who's The Vainest Of Them All? » (Lars Lofgren, 10 mai 2012), URL = <https://blog.kissmetrics.com/vainest-metrics/>

Know Your Meme, « AT&T 9/11 Memorial Ad Controversy » (20 septembre 2013), URL = <http://knowyourmeme.com/memes/events/att-911-memorial-ad-controversy>

Mashable, « 10 Qualities of an Effective Community Manager » (Ryan Lytle, 27 janvier 2013), URL = http://mashable.com/2013/01/27/community-manager-qualities/#SLoQf_3y7Pq8

Owyang J., « Project Manager, Product Manager and Product Marketing Manager » (27 août 2006), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2006/08/27/project-manager-product-managers-and-product-marketing-manager/>

Owyang J., « What a Community Manager does » (16 novembre 2006), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2006/11/16/what-a-community-manager-does/>

Owyang J., « Understanding the Community/Evangelist Role... » (26 mars 2007), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2007/03/26/understanding-the-technology-evangelist-role-a-few-of-my-favorite-folks/>

Owyang J., « The four tenets of the community manager » (25 novembre 2007), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/>

Owyang J., « Forrester Report: Online Community Best Practices » (14 février 2008), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2008/02/14/forrester-report-online-community-best-practices/>

Owyang J., « Forrester to hire a Community Manager, will you apply? » (28 février 2008), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2008/02/29/forrester-to-hire-a-community-manager-will-you-apply/>

Owyang J., « When Social Media Marries CRM Systems » (3 juin 2008), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2008/06/03/when-social-media-marries-crm-systems/>

Owyang J., « The Future of Twitter : Social CRM » (22 mars 2009), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2009/03/22/the-future-of-twitter-social-crm/>

Owyang J., « Community manager Appreciation Day #CMAD » (25 janvier 2010), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2010/01/25/community-manager-appreciation-day-cmad-every-4th-monday-of-jan/>

Owyang J., « Framework and Matrix: The Five Ways Companies Organize for Social Business » (15 avril 2010), URL = <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

ReadWrite, « Presentation: Barack Obama's Internet Strategy » (Richard MacManus, 9 février 2009), URL = http://readwrite.com/2009/02/09/barack_obama_internet_strategy_presentation.

Socialbakers, « Formulas Revealed » (19 mars 2012), URL = <http://www.socialbakers.com/blog/467-formulas-revealed-the-facebook-and-twitter-engagement-rate>

Socialbakers, « Cutting Through the Crowds on Facebook News Feeds » (9 avril 2013), URL = <http://www.socialbakers.com/blog/1561-cutting-through-the-crowds-on-facebook-news-feeds>

SocialCode, « Achieve Offline Sales By Emphasizing Social Reach, Not Engagement » (21 mai 2014), URL = <http://www.socialcode.com/facebook-branding-campaigns-reach-engagement-key-roi/#.U30qslhdWDw>

Social Media Today, « Facebook's Reactions are Here – Here's How They'll Change Your Approach to Facebook Marketing » (Andrew Hutchinson, 24 février 2016), URL = <http://www.socialmediatoday.com/social-business/facebooks-reactions-are-here-heres-how-theyll-change-your-approach-facebook>

Solis B., « The Social Media Manifesto » (11 juin 2007), URL = <http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for/>

Solis B., « Social Media is about Sociology not Technology » (27 août 2007), URL = <http://www.briansolis.com/2007/08/social-media-is-about-sociology-not/>

Solis B., « Twitter and Social Networks Usher in a New Era of Social CRM » (20 mars 2009), URL = <http://www.briansolis.com/2009/03/twitter-and-social-networks-usher-in/>

TechCrunch, « Facebook Lets Businesses Plug In CRM Email Addresses To Target Customers With Hyper-Relevant Ads » (Josh Constine, 20 septembre 2012), URL = <http://techcrunch.com/2012/09/20/facebook-crm-ads/>

Twitter Blog, « More relevant ads with tailored audiences » (5 décembre 2013), URL = <https://blog.twitter.com/2013/more-relevant-ads-with-tailored-audiences>

Pages et articles de sites et blogs francophones

Association pour l'emploi des cadres (APEC), « Community Manager » (2010), URL = <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/community-manager>

Blog du modérateur, « Enquête : le portrait du community manager en France » (Flavien Chantrel, 18 octobre 2011), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/enquete-le-portrait-du-community-manager-en-france/>

Blog du modérateur, « Enquête sur les community managers en France – 2012 » (Flavien Chantrel, 8 juin 2012), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/enquete-sur-les-community-managers-en-france-les-resultats/>

Blog du modérateur, « Histoire d'un *buzz* : Facebook, les carrés de la discorde » (Flavien Chantrel, 23 août 2012), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/histoire-dun-buzz-facebook-les-carres-de-la-discorde/>

Blog du modérateur, « Les différences agences/annonceurs dans les métiers du web » (Flavien Chantrel, 18 avril 2013), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/differences-agences-annonceurs-metiers-du-web/>

Blog du modérateur, « Enquête sur les community managers en France – 2013 » (Flavien Chantrel, 27 juin 2013), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/les-resultats-de-lenquete-2013-sur-les-community-managers-en-france/>

Blog du modérateur, « Twitter interdit le *mass following* et lance la publicité ciblée » (Fabien Ropars, 4 juillet 2013), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/fin-mass-following-twitter/>

Blog du modérateur, « Enquête sur les community managers en France – 2014 » (Thomas Coëffé, 19 juin 2014), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2014/>

Blog du modérateur, « Enquête sur les community managers en France – 2015 » (Thomas Coëffé, 2 juillet 2015), URL = <http://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2015/>

Boussicaud R., « Burn-out 2.0 : du plaisir au rejet des médias sociaux » (11 avril 2012), URL = <http://www.psycheduweb.fr/burn-out-2-0-du-plaisir-au-rejet-des-medias-sociaux/>

Boussicaud R., « Qui veut la peau des Community Managers ? » (27 juin 2013), URL = <http://www.psycheduweb.fr/qui-veut-la-peau-des-community-managers-4/>

Cavazza F., « Panorama des médias sociaux » (19 mai 2008), URL = <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux/>

Cavazza F., « Médias sociaux et publicité sont-ils compatibles ? » (18 novembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/11/18/medias-sociaux-et-publicite-sont-ils-compatibles/>

Cavazza F., « Les métiers du Social Media Marketing » (13 mai 2010), URL = <http://www.fredcavazza.net/2010/05/13/les-metiers-du-social-media-marketing/>

Cavazza F., « Investir sur les médias sociaux en 6 étapes » (22 juin 2010), URL = <http://www.fredcavazza.net/2010/06/22/investir-sur-les-medias-sociaux-en-6-etapes/>

Cavazza F., « Pourquoi Air France n'a pas su gérer la crise des médias sociaux » (14 mars 2011), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2011/03/14/pourquoi-air-france-na-pas-su-gerer-la-crise-des-medias-sociaux/>

Cavazza F., « Plus rien ne sera comme avant pour Facebook et ses annonceurs » (21 mai 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/05/21/plus-rien-ne-sera-comme-avant-pour-facebook-et-ses-annonceurs/>

Cavazza F., « De la transformation de Facebook et Twitter en médias payants » (8 avril 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/04/08/transformation-facebook-twitter-en-medias-payants/>

Cavazza F., « Facebook est un support publicitaire de précision, pas un média de masse » (16 juillet 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/07/16/facebook-support-publicitaire-precision-pas-media-masse/>

Cavazza F., « Est-ce la fin des conversations sur les médias sociaux ? » (8 septembre 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/09/08/ce-fin-conversations-les-medias-sociaux/>

Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ) : « Formation : Community Manager », URL = <http://www.cfpj.com/formation/communication/community-manager.html>

Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ), « Formation : Social Media Manager », URL = <http://www.cfpj.com/formation/communication/social-media-manager.html>

CM Hall of Fame, URL = <http://cmhalloffame.fr/>

Coups de Pub, « Orangina trompe ses fans sur Facebook » (14 février 2012), URL = <http://www.coupsdepub.com/orangina-trompe-ses-fans-sur-facebook/>

Coups de Pub, « Comptes *fakes* Orangina : la réponse de la marque » (21 février 2012), URL = <http://www.coupsdepub.com/comptes-fakes-orangina-la-reponse-de-la-marque/>

Deniaud C., « Du marketing à la conversation » (8 juillet 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/07/08/du-marketing-a-la-conversation/>

Deniaud C., « Service client à l'heure du Social Media » (1^{er} septembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/09/01/service-client-a-lheure-du-social-media/>

Deniaud C., « Social Media = l'individu avant la technologie » (15 septembre 2008), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2008/09/15/social-media-lindividu-avant-la-technologie/>

Deniaud C., « Savez-vous ce qu'est une communauté ? » (2 mars 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/03/02/savez-vous-ce-quest-une-communaute/>

Deniaud C., « De la présence à l'animation sur les médias sociaux » (5 octobre 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/10/05/de-la-presence-a-lanimation-sur-les-medias-sociauxcont/>

Deniaud C., « Social CRM : créer des enthousiastes de votre marque » (27 octobre 2009), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2009/10/27/social-crm-creer-des-enthousiastes-de-votre-marque/>

Deniaud C., « Nestlé et sa page fan Facebook : pourquoi l'échec était-il inévitable ? » (22 mars 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/03/22/nestle-et-sa-page-fan-facebook-pourquoi-lechec-etait-il-inevitable/>

Deniaud C., « Réflexions autour du community management et du rôle des agences : pourquoi le community manager doit faire partie de l'entreprise » (8 avril 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/04/08/reflexions-autour-du-community-management-et-du-role-des-agences-pourquoi-le-community-manager-doit-faire-partie-de-lentreprise/>

Deniaud C., « Gare au “*Social Media Washing*” » (27 avril 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/04/27/gare-au-socialmediawashing-et-a-la-non-comprehension-de-la-dimension-relationnelle-des-medias-sociaux/>

Deniaud C., « Le community manager que vous recherchez se trouve déjà dans votre entreprise » (11 mai 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/05/11/le-community-manager-que-vous-recherchez-se-trouve-deja-dans-votre-entreprise/>

Deniaud C., « Social CRM : répondez à vos clients mécontents sur Internet » (8 juin 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/06/08/social-crm-repondez-a-vos-client-mecontents-sur-internet/>

Deniaud C., « Évolution dans la perception des médias sociaux par les entreprises » (24 août 2010), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2010/08/24/evolution-dans-la-perception-des-medias-sociaux-par-les-entreprises/>

Deniaud C., « Le besoin d'une charte des médias sociaux... mais surtout d'un accompagnement des collaborateurs vers le numérique » (21 mars 2011), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2011/03/21/le-besoin-dune-charte-des-medias-sociaux-mais-surtout-dun-accompagnement-des-collaborateurs-vers-le-numerique/>

Deniaud C., « État des lieux du Community Management en 2012 » (30 janvier 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/01/30/etat-des-lieux-du-community-management-en-2012/>

Deniaud C., « Le Community Manager : la nouvelle interface de la relation client sur les médias sociaux ? » (5 novembre 2012), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2012/11/05/le-community-manager-la-nouvelle-interface-de-la-relation-client-sur-les-medias-sociaux/>

Deniaud C., « La place centrale du client dans les stratégies sur les médias sociaux » (11 juillet 2013), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/client-centre-strategie-medias-sociaux/>

Deniaud C., « Médias sociaux et communautés sur Internet : les bonnes questions à se poser » (12 novembre 2013), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/medias-sociaux-et-communautés-sur-internet-les-bonnes-questions-a-se-poser/>

Deniaud C., « La fin du community management 1.0 ? » (13 janvier 2014), URL = <http://www.mediassociaux.fr/2014/01/13/la-fin-du-community-management-10/>

Deniaud C., « Digitalisation des entreprises : les nouveaux métiers de l'Internet » (18 février 2014), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/digitalisation-entreprises-nouveaux-metiers-internet/>

Deniaud C., « Pourquoi Twitter change sa politique autour des Direct Messages » (15 juin 2015), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/pourquoi-twitter-change-sa-politique-autour-des-direct-messages/>

Deniaud C., « Vous n'avez pas besoin de stratégie digitale... » (18 août 2015), URL = <http://www.cedricdeniaud.com/strategie-transformation-digitale/>

Duperrin B., « Le Social CRM n'est pas tant une affaire de média que d'approche de la relation client » (21 février 2011), URL = <http://www.duperrin.com/2011/02/21/le-social-crm-nest-pas-tant-une-affaire-de-media-que-dapproche-de-la-relation-client/>

Duperrin P., « Demain des "journey managers" dans l'entreprise ? » (6 août 2015), URL = <http://www.duperrin.com/2015/08/06/demain-des-journey-managers-dans-lentreprise/>

e-Marketing.fr, « Facebook acte la fin de la "fan gate" » (Philippe Crouzillacq, 5 novembre 2014), URL = <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Medias-1006/Reseaux-sociaux-10032/Breves/Facebook-acte-fin-fan-gate-247290.htm>

Emarketinglicious.fr, « Cécile Pfeiffer / Sosh : Une présence sociale nécessite de s'adapter et d'affiner en permanence sa stratégie » (Isabelle Mathieu, 13 mai 2014), URL = <http://www.emarketinglicious.fr/social-media/cecile-pfeiffer-sosh-presence-sociale-necessite-adapter-affiner-strategie>

Fails de CM (Tumblr), URL= <http://failsdecm.tumblr.com/>

Faverial B., « Parle à ma communauté, ma tête est malade » (15 octobre 2010), URL = <http://humanforum.fr/parle-a-ma-communaute-ma-tete-est-malade/>

Faverial B., « Les aberrations du Community Marketing : engagez-vous, rengagez-vous qu'y disaient ! » (4 mai 2011), URL = <http://humanforum.fr/aberrations-community-marketing-engagement/>

Faverial B., « Le Community Management n'est pas, et ne sera jamais un métier » (20 janvier 2012), URL = <http://humanforum.fr/le-community-management-pas-metier/>

Faverial B., « Et si on tordait le cou au mythe du Community Management sur Facebook ? » (8 avril 2012), URL = <http://humanforum.fr/mythe-community-management-facebook/>

Feugas F., « Le *post* qui va ruiner ma carrière... ou pas :) » (26 juillet 2013), URL = http://www.ffeugas.com/dossiers/dossiers.php?val=226_le+post+qui+va+ruiner+ma+carriere+ou+pas

Frenchweb, « La Community Manager d'Air France décrypte le bad buzz du week-end dernier » (16 mars 2011), URL = <http://frenchweb.fr/la-community-manager-air-france-decrypte-bad-buzz-week-end-dernier>

Frenchweb, « Les entreprises vont devoir rendre le community management beaucoup plus stratégique » (17 juin 2015), URL = <http://frenchweb.fr/les-entreprises-vont-devoir-rendre-le-community-management-beaucoup-plus-strategique/199224>

Gouritin T., « Facebook entre en Bourse : attendez-vous à être pollué par la pub » (11 mai 2012), URL = <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/549839-facebook-entre-en-bourse-attendez-vous-a-etre-pollue-par-la-pub.html>

Gourvennec Y., « Community Managers : ont-ils encore un futur ? » (9 mars 2015), URL = <http://visionarymarketing.fr/blog/2015/03/community-managers-futur/>

Guillaud H., « Le vertige des métriques » (28 juillet 2011), URL = <http://www.internetactu.net/2011/07/28/le-vertige-des-metriques/>

Guillot F., « Du RoI (Return On Investment) au RONI (Risk Of Non-Investment) » (12 août 2010), URL = <https://internetetopinion.wordpress.com/2010/08/12/du-roi-return-on-investment-au-roni-risk-of-non-investment/>

Hamameh N., « Facebook : doit-on continuer à payer ? » (22 avril 2014), URL = <http://www.ladn.eu/actualites/facebook-doit-on-continuer-payer,article,21357.html>

Heaven, « Petit guide de la triche sur les réseaux sociaux » (14 septembre 2012), URL = <http://fr.slideshare.net/PetitWeb/petit-club-le-guide-de-la-triche-sur-les-reseaux-sociaux-par-heaven>

Internet Actu, « LOL ! Le web vous fait-il rire ? » (Rémi Sussan, 10 novembre 2011), URL = <http://www.internetactu.net/2011/11/10/lol-le-web-vous-fait-il-rire/>

Institut universitaire technologique de La Roche-sur-Yon, « Licence professionnelle : Technologies de l'information et de la communication pour l'animation de réseaux et de communautés », URL = http://www.iutlaroche.univ-nantes.fr/1368793006448/0/fiche_formation/&RH=IUTRY_FR1

Jacques M., « Community Management : une profession remise en question ? » (20 juin 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/community-management-une-profession-remise-en-question/>

Journal du Net, « Les marques souffrent de la baisse de leur *reach* sur Facebook » (N. Jaimes, 8 octobre 2013), URL = <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/engagement-marques-facebook-septembre-2013.shtml>

Kabla H., « Y a-t-il une pénurie de community managers en France » (13 février 2013), URL = <https://be-angels.fr/2013/02/13/y-a-t-il-une-penurie-de-community-managers-en-france/>

L'Usine digitale, « Pour former vos équipes au numérique, plongez-les dedans » (Cécile Maillard, 2 juillet 2015), URL = <http://www.usine-digitale.fr/editorial/pour-former-vos-equipes-au-numerique-plongez-les-dedans.N338746>

Petitweb.fr, « Cora Rennes : "J'attendais 30 joueurs, j'en ai eu 300 000 !" » (25 août 2012), URL = <http://www.petitweb.fr/actualites/e-bourde-cora-jattendais-30-joueurs-jen-ai-eu-300-000/>

Pôle Emploi, « Community Manager » (19 novembre 2013), URL = <http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-metier-de-community-manager-@/article.jspz?id=61584>

Portail des métiers du web, « Animateur de Communauté (Community Manager) » (2010), URL = <http://metiers.internet.gouv.fr/metier/animateur-de-communaute-community-manager>

Portail des métiers du web, « Gestionnaire des médias sociaux » (2012), URL = <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/gestionnaire-des-medias-sociaux>

Pouy G., « Community management : le cas de Nestlé et de sa page Facebook » (22 mars 2010), URL = <http://www.gregorypouy.fr/2010/03/community-management-le-cas-de-nestle-et-de-sa-page-facebook/>

Provost J., « Faites du *buzz* grâce au *newsjacking* » (17 juillet 2014), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/faites-du-buzz-grace-au-newsjacking/>

Rimbaud C., « Fred&Farid font du *mass following* de bots pour jouer les influents » (16 décembre 2011), URL = <http://www.cyroul.com/marketing-communication-digital/campagnes-pub-on-line/fredfarid-font-du-mass-following-de-bots-pour-jouer-les-influents/>

Rimbaud C., « 3 écueils dans la digitalisation de votre marque » (29 février 2012), URL = <http://www.cyroul.com/marketing-communication-digital/campagnes-pub-on-line/3-ecueils-dans-la-digitalisation-de-votre-marque/>

Rimbaud C., « Culture, folklore numérique, mèmes et stratégies digitales » (19 novembre 2012), URL = <http://www.cyroul.com/usages-internautes/societe-digitale/culture-folklore-numerique-memes-et-strategies-digitales/>

Vanderbiest N., « Community manager et *bad buzz* : quelle relation de cause à effet ? » (18 mars 2015), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/community-manager-et-bad-buzz-quelles-relations-de-cause-a-effet/>

Vansnick R., « Les “Faux Fans” : how does it work ? » (24 juillet 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/pour-ou-contre-des-faux-fans-sur-vos-pages-facebook/>

Vansnick R., « Les concours sur Facebook, une arme à double tranchant » (2 octobre 2012), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/les-concours-sur-facebook-une-arme-a-double-tranchant/>

Wainstain J., « Réseaux sociaux : la grande désillusion ? » (13 mars 2014), URL = <http://www.mycommunitymanager.fr/reseaux-sociaux-la-grande-desillusion/>

We Are Social, « Le cas Orangina : la question de l'éthique » (Sandrine Plasseraud, 15 février 2012), URL = <http://wearesocial.fr/blog/2012/02/le-cas-orangina-la-question-de-l-ethique/>

Études de marché et guides de bonnes pratiques

Altimeter Group, *The 2014 State of Digital Transformation* (juillet 2014), URL = <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>

Burson-Marsteller, *Global Social Media Check-Up* (juillet 2012), URL = <http://sites.burson-marsteller.com/social/PressRelease.aspx>

Center for Marketing Research – University of Massachusetts Dartmouth, *Millennials Drive Social Commerce* (septembre 2013), URL = <http://www.umassd.edu/cmrc/socialmediaresearch/socialcommerce/>

ComScore, *The Power of Like 2: How Social Marketing Works* (juin 2012), URL = <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2012/The-Power-of-Like-2-How-Social-Marketing-Works>

Digitas Lbi & Performics, *3^{ème} Baromètre des investissements digitaux* (décembre 2009), URL = <http://www.ladn.eu/actualites/digitas-presente-3eme-barometre-investissements-digitaux,article,1952.html>

Edelman, *Trust Barometer* (2014), URL = <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>

Entreprises & Médias, *La gouvernance des entreprises sur les médias sociaux* (mai 2015), URL = <http://entreprises-medias.org/etude-la-gouvernance-des-entreprises-sur-les-medias-sociaux/>

Forrester Research, *Social Technographics* (avril 2007), URL = <https://www.forrester.com/Social+Technographics/fulltext/-/E-RES42057?docid=42057>

Forrester Research, *Online Communities Best Practices* (février 2008), URL = <https://www.forrester.com/Online+Community+Best+Practices/fulltext/-/E-res44795>

Generix Group, *Les Français et la publicité sur les réseaux sociaux* (octobre 2013), URL = http://generixgroup.com/wp-content/uploads/2015/10/1120713-10-10_Etude_IfoP_Pub_ReseauxSoc.pdf

Harris Interactive, *Social Life 2016 – Baromètre annuel des usages des réseaux sociaux en France* (mars 2016), URL = <http://harris-interactive.fr/newsfeeds/social-life-2016-barometre-annuel-des-usages-des-reseaux-sociaux-en-france/>

IBM, *Social Computing Guidelines* (2008-2010), URL = <https://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>

Idaos (agence), *Baromètre « Des médias sociaux au Social Business »* (mars 2014), URL = <http://www.idaos.com/des-medias-sociaux-au-social-business/>

INSEE, *Enquête sur les TIC et le commerce électronique 2013* (avril 2014), URL = http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=irecotic13

Medef, *Guide de bonnes pratiques. L'utilisation du numérique dans les relations clients* (juillet 2015), URL = http://www.medef92.fr/files/2015/06/Guide-relation-clients-num%C3%83%C2%A9rique_03-06-2015-2.pdf

Médiamétrie, *Baromètre annuel des réseaux sociaux – 3^{ème} vague* (juin 2013), URL = <http://docslide.fr/documents/mediametrie-barometre-annuel-des-reseaux-sociaux-3eme-vague-240613.html>

Nielsen, *Global Online Consumer Survey* (juillet 2009), URL = <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2009/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most.html>

Orange, *Guide des bonnes pratiques des réseaux sociaux* (2011), URL = http://www.orange.com/sirius/smg/FR_Guides_Medias_Sociaux.pdf

Publicis Consultants Net Intelligenz & Atos Consulting, *Social CRM : Vers la Relation Client augmentée* (novembre 2011), URL = <http://fr.slideshare.net/netintelligenz/livre-blanc-le-social-crm-vers-la-relation-client-augmente>

social@Ogilvy, *Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach* (mars 2014), URL = <https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach/>

SocialCode, *Why Reach, Not Engagement Is Key To Offline Sales* (décembre 2014), URL = <http://socialcode.com/thought-leadership/resources/reach-engagements-key-offline-sales/>

SRI France, *Observatoire de l'e-publicité* (2009-2016), URL = <http://www.sri-france.org/etudes-et-chiffre-cles/observatoire-de-le-pub-sri/>

Syncapse, *The Reasons Consumers Become Facebook Brand Fans* (juin 2013), URL = <http://www.syncapse.com/why-consumers-become-facebook-brand-fans/#.VvQMnnqk2w>

Syndicat national des attachés de presse et des conseillers en relations publiques (SYNAP), *Le guide des Pratiques et des Usages des attachés de presse et conseillers en relations publiques* (novembre 2006), URL = http://www.mp-c.eu/contenu/documents/1294482645-synap_charte.pdf

TNS, *Fans Facebook : quelle valeur pour les marques ?* (décembre 2013), URL = <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/fans-facebook-quelle-valeur-pour-les-marques#2>

TNS, *La transformation digitale en entreprise* (janvier 2015), URL = <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/la-transformation-digitale-en-entreprise>

ANNEXE II : LISTE COMPLETE DES ENTRETIENS

AGENCES / CABINETS CONSEIL			
<i>Prénom</i>	<i>Intitulé de la fonction</i>	<i>Agence / Cabinet</i>	<i>Date</i>
Alphonse	community manager	Com'pany	avril 2014
Aude	community manager	Macomin	mai 2014
Aurélien	stratège digital	Marketactif	décembre 2013
Benoît	directeur associé	Human Forum	septembre 2013
Brian	social media manager	Saybuzz	mai 2014
Catherine	community manager	Daltone	novembre 2012- septembre 2014
Charles	community manager	Welldone	février 2014
Cyril	creative technologist	Curiouser	septembre 2013
Djivan	community manager	<i>Freelance</i>	mars 2014
Dolores	cheffe de projet marques	Daltone	janvier 2013
Doris	social media manager	NextDoor	juin 2014
Edwige	directrice de clientèle	Pawpaw	novembre 2013
Elvis	responsable études et prospection	Empyrée	février 2014
Gilles	digital account manager	Avocado	mars 2014
Jacky	directeur associé	Digitrans	novembre 2013
Louise	directrice clientèle web	Daltone	nov. 2012-sept. 2014
Marie	consultante influence	Adnew	novembre 2013
Nhu	directeur associé	Human Forum	septembre 2013
Nils	social media manager	Empyrée	mars 2014
Rémy	community manager	Webideaz	décembre 2013
Thibault	chef de projet web	Daltone	mars-juin 2014
ENTREPRISES			
<i>Prénom</i>	<i>Intitulé de la fonction</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Date</i>
Christian	resp. communautés digitales	Infrastructure aéroportuaire	janvier 2015
Denise	community manager	Déliclic.fr	avril 2014
Éric	resp. social media marketing	Télécoms	avril 2014
Flavien	social media manager	RegionsJob.com	novembre 2013
Jean-Yves	community manager	Doctissimo.fr	avril 2014
Luc	community manager	Titre de presse écrite	avril 2014
Milly	community manager	Studio de développement	juin 2014
Pierre	resp. social media planning	Télécoms	avril 2014
Romuald	chef de projets réseaux sociaux	Assurances ABC	avril 2014
Sarah	social media manager	Énergie	janvier 2015
Sienna	social media manager	Buymyside.com	mai 2014
Sullivan	social media manager	Déliclic.fr	nov 2013 / avril 2014
Travis	community manager	Studio de développement	décembre 2013

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR			
<i>Prénom</i>	<i>Intitulé de la fonction</i>	<i>Établissement</i>	<i>Date</i>
Alfonso	digital manager	École de commerce	juillet 2013
Benoît	responsable pôle communication digitale	CCI Paris Île de France	juillet 2013
Bertrand	directeur marketing et communication	École de commerce	janvier 2013
Céline	coordinatrice marketing	École de commerce	février 2013
Claire	directrice de la communication	Université Paris E	décembre 2013
Gaël	social media manager	Institut de formation continue	décembre 2013
Julie	community manager	Université Paris E	avril 2013
Katia	responsable vie étudiante	École de commerce	février 2013
Mani	community manager	École de commerce	février 2013
Martine	chargée des relations diplômés et communautés	Université Paris B	mai 2013
Matthieu	chargé de projets web	École d'ingénieurs	septembre 2013
Michel	coordinateur Réseau Pro	Université Paris A	juin 2013
Mirko	head of digital communication	École de commerce	juin 2013
Olivier	maître de conférences	IUT La Roche-sur-Yon	février 2014
Ophélie	community manager	Université Paris B	juillet 2013
Paloma	coordinatrice relations presse	École de commerce	février 2013
Patrick	community manager	École de commerce	juillet 2013
Sonia	directrice de la communication adjointe	Université Paris C	juin 2013
Sybille	resp. communication	Université Paris D	septembre 2013
Virgile	coordinateur communication online	École de commerce	février 2013
William	community manager / administrateur réseau	Université Paris C	juin 2013
COLLECTIVITES TERRITORIALES & INSTITUTIONS CULTURELLES			
<i>Prénom</i>	<i>Intitulé de la fonction</i>	<i>Institution</i>	<i>Date</i>
Alex	community manager	Ville de Nantes	janvier 2014
Gonzague	chef de projets numériques	Centre Pompidou	octobre 2013
Noémie	resp. médias sociaux	Ville de Paris	février 2014

RESUME

L'essor du « web 2.0 », couramment qualifié de web participatif ou social, a réactivé le vocable de la « communauté » pour désigner le regroupement spontané d'internautes autour de sujets de discussion ou de projets communs. À mesure que se développent les plateformes informatisées d'échange d'information et de contenu, au premier rang desquelles Facebook et Twitter, les annonceurs les investissent massivement de leur présence, sous forme de pages et de comptes de marque, pour tirer profit de l'expressivité des internautes au prisme de la « communauté de marque ». La gestion de ces espaces promotionnels innovants est confiée à une nouvelle catégorie de prestataires de service – les community managers – chargés de promouvoir l'offre des organisations et de répondre à la demande ininterrompue d'informations des consommateurs. C'est ce double mécanisme de la relecture marchande des collectifs en ligne et de la visée stratégique de leur administration qui est questionné ici. Le community management est traité comme un *accomplissement pratique*, afin de saisir la manière dont une doctrine du marketing s'inscrit dans une activité professionnelle qui se reconfigure au fil de vagues successives de rationalisation de la communication numérique de marque. Ce faisant, cette recherche souhaite contribuer à une sociologie pragmatique qui refuse de réifier le processus de « transformation numérique » de nos sociétés, pour décrire la manière dont celui-ci est performé par une pluralité d'acteurs qui œuvrent à aligner l'expressivité des consommateurs connectés sur les besoins des entreprises.

SUMMARY

The rise of “Web 2.0”, commonly referred to as social or participatory Web, has reactivated the terminology of “community” to characterize the spontaneous gathering of individuals around joint discussion topics or projects. As the computerized information and content sharing platforms – such as Facebook and Twitter – develop, companies are heavily investing them by creating brand pages and accounts permitting them to take advantage of the expressivity of Internet users through the prism of the “brand community”. The animation of these innovative promotional spaces is entrusted to a new category of service providers – the community managers – responsible for promoting organizations and responding to the consumers' ongoing demands for information. This thesis questions the dual mechanism of online collectives' commercial reinterpretation and of the strategic aim of their management. Considering community management as a *practical achievement*, the analysis describes how a marketing doctrine is being unfolded in a professional activity that is successively reconfigured through the rationalization of digital brand communication. By doing so, this research wishes to contribute to a pragmatic sociology that refuses to reify the process of “digital transformation” of our societies by describing how the latter is performed by a plurality of actors working to adjust the expressiveness of connected consumers to the companies' needs.

Imprimé à Lausanne (Suisse)
le 25 avril 2016