HAL open science

Au service du client, au nom de la communauté

Thomas Jammet

To cite this version:

Thomas Jammet. Au service du client, au nom de la communauté. Réseaux : communication, technologie, société, 2015, Nouveaux regards de la recherche, 2-3 (190-191), pp.73-98. 10.3917/res.190-191.0073 . hal-01255484

HAL Id: hal-01255484

https://enpc.hal.science/hal-01255484v1

Submitted on 15 Jan 2018

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.

AU SERVICE DU CLIENT, AU NOM DE LA COMMUNAUTÉ

Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne

Thomas Jammet
Doctorant en sociologie
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS)

Pour citer cet article :

Thomas Jammet, « Au service du client, au nom de la communauté. Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne », *Réseaux* 2015/2 (n° 190-191), p. 73-98.

Version officielle disponible en ligne à l'adresse :
http://www.cairn.info/revue-reseaux-2015-2-page-73.htm

Résumé

Avec l'essor des plateformes conversationnelles du web social, l'animation de « communautés en ligne » s'est vue conférer une importance stratégique pour les entreprises et les marques. L'administration de ces nouveaux espaces de communication promotionnelle a conduit à l'émergence de l'activité de *community management*. Cet article analyse de quelle manière les acteurs de cette fonction émergente cherchent à faire reconnaître leur travail d'intermédiation au fil des échanges avec leurs clients, et fait voir une tension centrale autour de la mesure chiffrée du résultat de l'activité. Les efforts des *community managers* pour imposer des conventions d'évaluation répondant à leur représentation du web social sont étudiés dans une perspective pragmatique d'intermédiation marchande, au moyen d'une enquête ethnographique conduite pendant plus de deux ans au sein d'une agence conseil en communication, à Paris.

De quelle manière une nouvelle activité professionnelle parvient-elle à s'instituer en convainquant ses clients de son utilité ? Cet article vise à fournir quelques éléments de réponse à cette question générale en l'appliquant au cas du *community management*, une nouvelle fonction d'intermédiation numérique en plein essor, arrivée en France au tournant des années 2008-2009 et encore peu stabilisée. Au travers d'une enquête ethnographique semi-participante, menée pendant plus de deux ans au sein d'une agence conseil en communication offrant des prestations d'« animation communautaire » à plusieurs marques françaises, je vais chercher à montrer plus précisément en quoi consiste le travail de *community management* sur les plateformes du web dit social et participatif, et sur quelles conventions d'évaluation (Gadrey, 2003) se fonde sa professionnalité fragile[1].

L'animation de « communautés en ligne » est un sujet qui suscite un vif intérêt de la part des universitaires comme des entrepreneurs, depuis les origines d'Internet. À la fin des années 1990, sous l'impulsion du marketing, cette notion est devenue synonyme d'un collectif regroupant les clients les plus « enthousiastes » et « fidèles » des produits d'une marque (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Amine et Sitz, 2007). Tirer profit de l'expressivité de ces « fans », valoriser leur « engagement » envers la marque et les traiter comme des « ambassadeurs », sont devenus, avec l'essor du « web 2.0 », les mots-clés d'une refonte du marketing qui a contribué à ériger la figure du *community manager* (abrégé CM par la suite) en intermédiaire privilégié d'une relation de service ancrée sur les dispositifs conversationnels d'Internet. Les premiers manuels dédiés au *community management*, visant à expliquer aux entreprises « 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), ont entériné la dimension commerciale de l'animation de ces collectifs numériques, en alliant les préceptes du marketing relationnel et expérientiel[2].

Il convient de préciser que, face à la polysémie du terme et la profusion de ses contextes d'occurrence, le *community management* est saisi ici comme *le*

[1] Je tiens à remercier Sylvain Parasie et Pascal Ughetto pour leur lecture d'une version antérieure de cet article, ainsi que les deux relecteurs anonymes de la revue.

[2] La démarche consiste à la fois à personnaliser (*customize*) et « cultiver » le lien établi avec les clients, et à favoriser leur fidélisation en leur offrant des « expériences riches » de « l'univers » de la marque dont ils consomment les produits (Hetzel, 2002, 2004).

travail des personnes chargées d'animer un espace de marque sur une ou plusieurs plateformes du web social, et de susciter, à travers une interface interactive et conversationnelle, une attitude de « sympathie agissante » des internautes à l'égard de l'organisation incarnée[3]. L'activité se concentre majoritairement sur l'animation de pages Facebook, une plateforme devenue en quelques années un acteur incontournable de l'écosystème numérique.

La question de la façon dont une activité professionnelle s'établit en cherchant à légitimer son intervention aux yeux de ses clients peut être abordée de plusieurs manières, au moyen de méthodologies variées. L'approche choisie ici relève d'une microsociologie attentive à la rhétorique professionnelle des acteurs étudiés et à sa mise en œuvre en situation. Dans une démarche pragmatique inspirée de la sociologie de l'intermédiation marchande (Cochoy, 2004), je cherche à étudier la manière dont les CM s'immiscent dans le jeu des relations entre les marques et les internautes et s'efforcent d'en reformuler le sens. Engagés dans une activité d'élaboration et de gestion d'une forme particulière de lien, les CM agissent en « porte-paroles » des « fans », auxquels ils fournissent « 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 internautes à commenter et partager les contenus publiés par les marques. Ce faisant, ces acteurs cherchent à s'insérer dans le marché émergent du *Social Media Marketing*[4], en insufflant auprès des entreprises une démarche d'« attraction-fidélisation » (Cochoy, 2008) fondée sur l'interaction avec les internautes. Cette fonction d'intermédiation fait face à une pluralité de défis, à la fois dans sa relation aux clients, qu'il s'agit de convaincre de la nécessité de cette forme de communication, associée à une certaine « perte de contrôle » de leur image de marque (Cova et Carrère, 2002), dans l'évolution technique incessante des plateformes mobilisées, qui

[3] La notion de « sympathie agissante », forgée par L. Matrat et A. Carin (1951) et prolongée par T. Viale (1997), vise à distinguer le travail de relations publiques (RP) de celui de la publicité commerciale, en insistant sur la dimension humaine et relationnelle, en un mot « sociale » de la communication d'entreprise. Cette expression est particulièrement intéressante à appliquer à la fonction de *community management*, qui se situe à la charnière de démarches de marketing et de relation client tout en se heurtant aux registres d'évaluation de l'une à l'égard de l'autre.

[4] Ce label s'est imposé depuis quelques années pour désigner la constitution d'un marché du marketing et de la publicité reposant sur l'usage des médias sociaux numériques (*cf*. Mellet, 2012).

leur confère le statut de boîtes noires, et enfin dans la volatilité des usages desdites plateformes.

Établi sur une promesse d'authenticité du lien par son administration humaine, le *community management* offre une porte d'entrée originale dans les mutations des formats de l'intermédiation marchande sur Internet. La fragilité de l'activité se révèle tout particulièrement dans ses ajustements permanents aux contraintes des dispositifs, et dans la négociation opérée au niveau des indicateurs mobilisés. Les CM sont confrontés en effet à la difficulté majeure de faire reconnaître l'efficacité du service fourni, en l'absence de conventions d'évaluation partagées avec les prescripteurs de leur activité. Largement tributaires des métriques des dispositifs employés pour évaluer leur travail, ils font face à des clients souvent focalisés sur une mesure chiffrée de l'audience et de la performance des contenus publiés, et développent dès lors des efforts de persuasion pour faire valoir une finalité non marchande de leur activité, en valorisant la poursuite d'objectifs non directement chiffrables, tels que l'image de marque et la satisfaction des internautes.

Je vais montrer que les CM portent sur leurs clients un jugement relatif à leur degré de compréhension des subtilités attribuées à cette forme de communication, exprimé en termes de « maturité » et destiné à jauger l'ampleur du travail de sensibilisation qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour parvenir à développer une compréhension commune des finalités du dispositif déployé. En d'autres termes, il s'agit de vaincre l'« immaturité » du client pour le convaincre du bien-fondé de la stratégie proposée par le prestataire, afin de bénéficier du soutien de l'ensemble de la chaîne organisationnelle. Ces opérations réalisées par les CM sont singulièrement éclairantes quant à leur effort d'institution d'un référentiel d'évaluation distinctif, et servent à ce titre un processus de reconnaissance professionnelle. Le travail d'argumentation déployé en faveur d'un savoir-faire propre à une activité et à un contexte donnés, qualifié d'« évangélisation », a en effet un impact direct sur les actes professionnels valorisés. En s'efforçant de sensibiliser leurs clients à la particularité de leur activité, c'est les contours de cette dernière que les acteurs cherchent à fixer et faire reconnaître.

Après avoir restitué brièvement l'émergence du *community management* en France et son positionnement à l'égard des annonceurs, nous entrerons dans une agence pour y observer la manière dont deux CM entreprennent de développer une stratégie d'animation communautaire sur Facebook, pour le

compte de deux entreprises. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux difficultés de coordination entre les CM et leur client respectif. Nous étudierons les appuis du jugement opéré par les CM et leur travail de sensibilisation destiné à faire naître la possibilité de s'accorder sur la forme d'évaluation de la performance réalisée. Dans un deuxième temps, nous verrons que la question de la « maturité » du client, si elle constitue un enjeu central de la professionnalité des CM en agence, contribue également à mettre en péril la pérennité de leur activité économique. Partageant progressivement avec leur client une expertise en matière de communication « sociale », les CM d'agence s'engagent simultanément dans une activité continue de constitution et de reconstitution d'une valeur ajoutée, afin de pérenniser leur offre de prestation. Dans un troisième temps, enfin, nous interrogerons le rôle des métriques de Facebook dans l'évaluation de l'efficacité du *community management*. Nous verrons que la mesure chiffrée de l'activité, si elle est vivement critiquée pour sa dimension réductrice, n'en demeure pas moins indispensable à une forme d'appréciation de l'activité.

Une communication incontournable... à ne pas confier à n'importe qui

Les injonctions du marketing anglo-saxon à une plus grande transparence des entreprises à l'égard de leur marché, et à une refonte de la communication promotionnelle énoncée d'une « voix humaine » et orientée vers la fédération de « communautés en ligne » (Levine *et al.*, 1999), ont largement contribué à la constitution de la figure du CM de marque dans la seconde moitié des années 2000, et ont trouvé un large écho en France. Le *community management* y prend son essor en 2010 avec la parution de deux manuels rédigés par des consultants spécialisés dans la communication numérique[5], suivie de la publication d'une série d'articles de presse qui le présentent globalement comme « un marketing plus humain » (*L'Express*, 9 décembre 2010). Dans le premier manuel à son sujet, C. Ertzscheid et ses collègues présentent le *community management* comme une nouvelle modalité de la relation client, en affirmant que les conversations qui se développent sur Internet opèrent « un changement de paradigme » marqué par l'instauration de la « relation communautaire » (Ertzscheid *et al.*, 2010 : 47). Le CM se voit confier un rôle d'interface, devenant « porte-parole » à la

[5] C. Ertzscheid, B. Faverial et S. Guéguen, *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, et M. Chéreau, *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*.

fois de l'organisation et de « sa » communauté, et surtout « créateur de lien » entre les deux[6].

L'animation communautaire se distingue volontairement des autres spécialisations du *Social Media Marketing* que sont la viralité, d'une part, fondée sur la notion de « *buzz* », et l'influence, d'autre part, qui relève des relations publiques (Mellet, 2012). Reprochant à l'une sa vision « court-termiste » et son incapacité à entretenir des liens durables avec les internautes, et à l'autre d'instrumentaliser des « influenceurs » (typiquement des blogueurs) dont la recommandation n'a pas la même valeur que celle des « fans » dont le statut d'« ambassadeurs » naît de leur enthousiasme envers la marque, les CM doivent persuader leurs interlocuteurs de la pertinence de leur démarche. En effet, si les deux autres formes du marketing numérisé usent de métriques reconnues sur le marché publicitaire, tel n'est pas le cas du *community management*, qui prend appui sur un marketing dit conversationnel et communautaire (Cova et Cova, 2001 ; Amine et Sitz, 2007) dont les indicateurs ne sont pas stabilisés[7]. Conséquemment, l'une des particularités de cette nouvelle forme d'intermédiation de la relation de service en ligne, est qu'elle s'est établie sur une vision très critique de sa clientèle.

Si l'importance de « l'animation d'une communauté en ligne » est systématiquement présentée comme allant de soi par les promoteurs du *community management*, la compréhension qu'en ont les annonceurs est constamment mise en cause. Les nombreux blogs spécialisés qui essaiment depuis quelques années regorgent d'articles déplorant ou fustigeant la vision réductrice des entreprises quant à la valeur du travail de *community management*, trop souvent confié à des stagiaires ou à des salariés inexpérimentés. Un exemple emblématique de cette représentation est fourni par Cédric Deniaud, co-fondateur d'un cabinet conseil en *Social Media Marketing* et co-animateur du blog www.mediassociaux.fr, l'un des plus consultés en France sur l'actualité du web social. Figure majeure de la promotion du *community management* en France, Deniaud écrit à ce sujet depuis 2008. Avant même la parution des premiers manuels dédiés à cette

[6] La page consacrée au CM par *Pôle Emploi* sur son site web officiel, en 2013, stipule notamment : « Le community manager a pour mission de créer et d'animer des communautés dans le but de développer les relations avec ses publics – collaborateurs, utilisateurs, clients. »

[7] « L'"engagement" et la conversation ne sont pas des objectifs habituels du marketing », lequel attend des actions entreprises une « transformation », c'est-à-dire un basculement du registre interactionnel au registre transactionnel, rappelle Mellet (2012 : 172).

fonction, il dénonçait l'usage irréfléchi d'un « mot à la mode » que « tous les annonceurs ont à la bouche » sans être en mesure de définir son cahier des charges, et soulignait expressément le manque de compétence des annonceurs en matière d'animation communautaire.

> « On parle de conversation et de transparence et le community manager est par définition là pour animer et participer aux conversations. (...) Le client n'a pas de compétence en community management et se demande quelle est la personne à trouver et mettre en place pour gérer cela. »[8]

Le problème posé aux CM est le suivant : comment imposer économiquement leur activité, établir et gérer un rapport contractuel avec un client qui, la plupart du temps, ne semble pas comprendre les finalités de cette forme de mise en relation ? Face à des annonceurs largement focalisés sur l'aspect quantitatif d'une communication de type publicitaire, les CM doivent parvenir à valoriser la dimension qualitative de leur travail, son aspect relationnel. En d'autres termes, convaincre le client que dans la notion de médias sociaux, c'est l'épithète « social » qu'il s'agit d'exploiter, quitte à renoncer à une mesure directe de l'efficacité. Pousser la porte d'une agence nous permettra de comprendre comment ce défi est relevé.

OFFRIR DES PRESTATIONS DE COMMUNITY MANAGEMENT

L'agence conseil en communication étudiée, que nous nommerons Daltone[9], est située dans les quartiers nord de Paris, au deuxième étage d'un immeuble de bureaux. Il s'agit d'une agence comme la capitale en compte par dizaines, de taille réduite, n'appartenant à aucun grand groupe, employant une vingtaine de personnes et proposant une offre variée d'accompagnement stratégique, de production de contenu publicitaire et d'achat d'espace. Fondée en 2000, Daltone a créé en 2010 un pôle web et *community management*, qui lui a permis d'élargir son offre à la création de sites et à l'animation d'une première page Facebook pour l'un de ses clients. Si elle n'est pas spécialisée dans le *community management*, Daltone a toutefois intégré assez rapidement cette forme de communication à son panel de

---

[8] 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/

[9] Le nom de l'agence, ainsi que les noms des marques et les prénoms des personnes citées, ont été modifiés afin de préserver leur anonymat.

compétences, et a su convaincre ses principaux clients de son intérêt, au moment où la plupart de ses concurrents se lançaient dans cette course. Elle apparaît ainsi comme une structure représentative du paysage des agences parisiennes, soucieuse d'investir dans les formats de communication émergeants. 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 les plateformes du web social. Comme l'a noté K. Mellet : « 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).

L'offre de *community management* de Daltone a été initiée par sa directrice de clientèle web, Louise, âgée de 31 ans. Le premier client en la matière est un réseau d'écoles de commerce post-bac, Bagecom, pour lequel Louise a créé une page Facebook au mois de novembre 2010, dans l'objectif d'améliorer sa notoriété auprès des lycéens. Les prestations se sont étendues l'année suivante à une marque d'eau minérale, Valpuro, qui avait auparavant confié à l'agence la refonte graphique et rédactionnelle de son site web, et trois ans plus tard à une firme de location longue durée de flottes de véhicules aux entreprises, Locutas. D'autres clients de moindre envergure, qui ne nous intéressent pas ici, ont également fait appel à l'agence pour l'animation d'une page Facebook ou d'un compte Twitter.

Deux CM se partagent le travail d'administration de la « présence sociale » de ces trois principaux clients. Catherine, d'une part, âgée de 26 ans, a été recrutée en janvier 2012 pour reprendre la gestion des pages Facebook de Bagecom et Valpuro. 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. Thibaut, d'autre part, âgé de 28 ans, a rejoint l'agence en février 2014 en qualité de chef de projet web senior, et administre la page Facebook ainsi que le compte Twitter de Locutas. Diplômé en communication et marketing de l'ISCOM, Thibaut bénéficie de deux précédentes expériences de *community management* en agence, notamment pour le compte d'un constructeur automobile. Il 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[10].

Jauger la « maturité » des clients à l'aune de leur compréhension des « codes » du web social

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, en matière de contenu, 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 clairement distincte d'une démarche publicitaire. En matière d'attitude du CM, l'immédiateté est le maître-mot. La requête d'un internaute doit faire l'objet d'une réponse la plus rapide possible, compte tenu de la visibilité du message et de la dimension du temps réel associée aux médias sociaux. 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 clients 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 ».

La première tâche qui incombe aux CM est de déterminer, en accord avec le client, une « ligne éditoriale » prescrivant le type de contenus publiés, le rythme de publication et le ton employé dans la formulation des messages. C'est autour de cette ligne éditoriale que se concentre l'argumentation des CM, et sur laquelle s'appuie en premier lieu leur appréciation de la maturité de leurs interlocuteurs. Tel qu'observé, le jugement sur les clients est opéré par les CM selon trois grands critères. Le premier est le budget alloué, en ce qu'il détermine la marge de manœuvre de l'agence en termes de production

[10] Une enquête annuelle menée depuis 2011 par le site d'offres d'emploi RegionsJob et l'agence conseil en communication Anov Agency, intitulée *Les community managers en France*, dresse un portrait relativement exhaustif des acteurs de ce domaine. Dans sa première édition, l'enquête évoque une « appellation fourre-tout » qui « cristallise la montée en puissance des médias sociaux et leur importance pour les entreprises ».

de contenu et d'achat d'espace pour la promotion de certaines formes de publications[11]. La détermination de la « valeur » du client s'effectue donc avant tout en termes monétaires, ce qui n'est pas excessivement surprenant dans la mesure où l'agence tire son chiffre d'affaires des budgets acquis. Le second critère est la disponibilité du client aux sollicitations du CM, sa réactivité aux demandes d'information ou de validation d'un message ou d'une réponse à un fan. La relation de chaque CM avec ses clients est médiatisée par le partage d'un document Excel contenant les propositions de contenu à publier, désigné par le terme de planning de publication. L'importance accordée à ce planning, la fluidité des allers et retours du document par courrier électronique, et la quantité de modifications demandées par le client, sont autant d'indices à la fois de sa compréhension de l'enjeu de réactivité, et de la confiance accordée au CM en charge de l'animation de sa page. Le troisième critère est celui de l'acception dite « non ROIste »[12], de cette forme de communication, c'est-à-dire n'étant pas guidée par l'attente d'un résultat chiffré. Les métriques privilégiées par le client prennent donc toute leur importance dans la formation du jugement dont il est l'objet. Les indicateurs proposés par Facebook sont principalement de deux sortes : la portée des publications (*reach*), soit le nombre de personnes exposées au message, et le taux d'engagement, soit la proportion des fans de la page qui interagit avec le message (sous forme de mention *like*, commentaire ou partage) au cours d'une période donnée (généralement un mois). Le premier type d'indicateur relève d'une mesure de l'audience, le second qualifie les actions des internautes visés. Dans leur effort d'imposition de conventions d'évaluation articulées autour de la valeur relationnelle de leur activité et de la mesure de « l'engagement » des internautes envers la marque, les CM valorisent explicitement le second type d'indicateur, et cherchent à persuader leurs interlocuteurs de son intérêt.

[11] 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 encarts apparaissent à droite du fil d'actualités des utilisateurs qui correspondent aux critères de ciblage choisis, tel que l'âge, le sexe, la localisation géographique, et sont facturées au coût par mille vues (CPM) ou au coût par clic (CPC). 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. Plus discret, ou plus « insidieux » selon l'expression d'une commerciale de l'agence Daltone, ce second format est souvent préféré par les annonceurs.

[12] L'anglicisme « ROIste », qui se réfère à la notion de retour sur investissement (*return on investment*, abrégé ROI), désigne la recherche d'une efficacité marchande directement mesurable.

Voyons comment ces critères sont mis en œuvre par les membres du pôle web de l'agence Daltone pour leurs clients.

(Ré)apprivoiser le client immature : le cas de Valpuro

Du point de vue de Louise et de Catherine, le cas du client Valpuro est particulièrement problématique depuis le départ. Bien qu'ayant été « emballés » par la proposition initiale de l'agence, à en croire les dires de Louise, ses interlocuteurs n'ont jamais pris le temps de fixer des objectifs à l'animation de leur page Facebook, laquelle se limite au relais des « temps forts » que constituent les opérations de *sponsoring* d'événements sportifs menées par la marque.

> « Chez Valpuro c'est assez opaque, y a énormément de petits *process* en interne, où ils mettent le budget, quelles priorités ils mettent, etc. Donc là-dessus nous on propose et après on attend. (...) On n'a pas une ligne éditoriale définie. On n'a jamais réussi à être autour d'une table. On essaie de les amener quelque part avec une démarche assez professionnelle où on pourrait avoir franchement des actions qui en termes de coût pour une grande marque à mon sens ne sont pas non plus foldingues, et tester vraiment les potentialités de Facebook en termes d'e-marketing et d'attractivité. (...) Pour l'instant c'est plus une proposition qui est restée lettre morte, et c'est vraiment dommage. » (Louise, novembre 2012)

Le budget alloué à l'agence est jugé nettement insuffisant, et, plus grave du point de vue de la gestion de la relation, le client peu répondant. Chargée de l'animation de la page en question depuis 2012, Catherine ne mâche pas ses mots pour qualifier la lenteur de ses interlocuteurs en matière de validation de ses propositions de publication et de modération des commentaires, laquelle se traduit par d'incessants renvois du planning Excel. La CM blâme régulièrement les difficultés imposées à son travail d'animation par l'attitude du client, qui exige un contrôle minutieux de chacune des publications, la mettant ainsi en porte-à-faux avec l'idéal de spontanéité qu'elle associe au fonctionnement efficace des médias sociaux.

> « 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, août 2012)

Cette situation difficile a perduré pendant plus d'une année. C'est avec un soulagement évident que Catherine apprend, 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 stagiaire, Clara, demande alors à l'agence de venir présenter l'historique de l'animation de la page Facebook, et de proposer une nouvelle stratégie. Ce changement d'interlocuteurs est l'occasion de reconsidérer fondamentalement l'objectif de la page et la façon de l'animer. Une rencontre est planifiée en 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 l'entreprise, Louise m'explique que, de son point de vue, 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 ». La réunion fait émerger une intéressante confrontation entre les attentes du client et celles de l'agence. D'un côté, la nouvelle cheffe de produit de Valpuro, peu familière des usages du web social, conçoit Facebook comme un canal interactif, adapté à une démarche 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. C'est précisément l'« esprit du *community management* » évoqué par Catherine, que l'agence s'efforce de faire partager. Les deux extraits ci-dessous, tirés de mes notes d'observation, rendent compte de ce travail de sensibilisations aux « spécificités » du média investi.

<u>Extrait d'observation 1</u>

Valpuro, 16 octobre 2013. Accueillis par la stagiaire, Clara, nous sommes conduits dans une salle de réunion où nous rejoint Doris. Louise introduit la discussion en rappelant que l'agence « manage » la page de la marque depuis un an et demi, et souhaite désormais savoir « comment continuer ensemble pour performer encore davantage ». Doris opine et demande à ce que lui soit exposé le « brief » confié à l'agence au moment de la prise en main de la page, avant de faire part des attentes de la direction marketing de l'entreprise.

Louise : Le *brief* initial c'était "On a un temps fort, comment on peut le relayer ?" Donc on a fait ça dans l'urgence urgente (...). Et après ce temps fort, on a dit "Voilà comment aller plus loin, parce qu'une communauté c'est quelque chose qui se travaille sur le long terme et on ne peut pas seulement

animer la page pendant un temps fort." Donc on a réfléchi par rapport aux objectifs de la marque. C'était beaucoup promotionnel, mais pas que. En gros, notre rôle était de se caler sur les temps forts de la marque pour les relayer. Du point de vue de la ligne éditoriale on n'a jamais eu de *brief* clair.
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. (...) 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.
Louise : Alors 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.

Le premier élément qui ressort de la discussion est l'insistance de Louise pour imposer une ligne éditoriale qui ne repose pas exclusivement sur la promotion du produit, mais au contraire sur l'échange entre la marque et ses clients, revêtus sur Facebook des atours du « fan engagé ». Il s'agit de sortir de la démarche opportuniste des offres promotionnelles pour s'inscrire dans une démarche « expérientielle », conçue comme étant bien plus appropriée à la génération d'un attachement à la marque. Si la cheffe de produit de Valpuro semble partager ce point de vue, c'est sur un autre élément que les membres de l'agence insistent dans la suite de la réunion, celui de la relation client-prestataire à proprement parler.

Extrait d'observation 2
Louise aborde la question cruciale de la réactivité attendue du client. 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 : 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 sur Facebook 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 déceptif 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 elle 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.

Comme on s'en rend compte à la lecture de cet extrait, anticipation et régularité de l'animation sont des éléments impératifs aux yeux de l'agence. 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 » continue, sont autant de représentations qui plaident pour les acteurs 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 cheffe de produit semble enchantée par les propositions de l'agence, Richard lève la main et profère sur un ton sentencieux :

> « Oh attends, c'est toujours très déceptif 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)

De fait, bien que les interlocuteurs de l'agence paraissent convaincus au terme de la réunion, la situation n'évolue guère au cours des mois qui suivent. La 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. En conséquence, en l'absence de demande du client, aucun bilan mensuel n'est établi et envoyé par Catherine, le travail de *reporting* de l'activité se cantonnant aux temps forts. La situation est bien différente dans le cas de Locutas, à qui sont remis mensuellement des bilans détaillés, contenant à la fois une partie quantitative de mesure de l'audience et de l'interactivité, et une partie qualitative qui présente les publications ayant généré le plus d'interactions.

Guider le client mature : le cas de Locutas

Locutas fait l'objet d'une appréciation nettement plus positive de la part de Thibaut. Si le budget accordé par la marque de location longue durée de véhicules n'est 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 de la page Facebook et du compte Twitter, ce qui lui évite de devoir procéder aux interminables échanges de courrier électronique qui incombent à sa collègue. Enfin, ce client est jugé bien plus « mature » que le précédent, puisqu'ayant décidé que sa page répond uniquement à un enjeu de notoriété auprès des amateurs de l'actualité du secteur automobile. Pour autant, cet accord entre le prestataire et son client ne s'est pas fait naturellement, mais a nécessité une phase de négociation des conventions d'évaluation.

L'obtention d'un client est la plupart du temps le fruit d'un appel d'offre remporté face à des agences concurrentes, au terme d'une compétition consistant à présenter l'offre la plus adaptée au besoin exprimé par le client potentiel. Si tel n'a pas été le cas pour Valpuro, à qui Daltone a spontanément proposé la création d'une page Facebook, le budget alloué par Locutas a quant à lui fait l'objet d'une démarche de recommandation stratégique. Celle-ci illustre la manière dont l'agence s'adapte à la demande du client, tout en la reformulant à son avantage, au nom d'une expertise en matière de communication dite « sociale ». Dans son appel d'offre, publié en

décembre 2013, la marque Locutas précise qu'elle souhaite « augmenter [sa] part de voix sur le web et se détacher de la concurrence » en développant « l'adhésion des clients » à la modernité de son offre de location de véhicules. Il s'agit 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 un consultant *freelance*, est orientée vers le « grand public », avec une « tendance humoristique, divertissante, visuelle ». La mission attribuée à l'agence sélectionnée consiste à mener, dans un premier temps, un « audit » des bonnes et mauvaises pratiques de la marque sur le web social, puis à assurer l'animation éditoriale sur Facebook et Twitter. Ce travail d'analyse fournit à Thibaut une occasion évidente d'évangélisation du client aux bonnes pratiques du *community management*. Au cours de la réalisation de son audit, le CM remarque en effet que le précédent animateur de la page a 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, notamment des visuels de voitures de sport, ont généré un pic des « abonnements » (c'est-à-dire des mentions *like*) à la page, laquelle est passé de mille à vingt-trois mille « fans » en six mois. Derrière cette démarche purement quantitative, qu'il juge sévèrement en la qualifiant d'« 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. » (Thibaut, mars 2014)

Au cours de la présentation de l'audit, en mars 2014, Thibaut déplore ouvertement cette pratique de « gonflement de l'audience ». Confronté à « une grosse communauté de fans de belles bagnoles » qui n'a *a priori* aucun intérêt pour la marque Locutas, il prévient qu'il aura des difficultés à renouveler la ligne éditoriale pour générer des interactions.

> « 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)

La cheffe de projet digital de Locutas, son interlocutrice principale, 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 montrer 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.

GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE

L'analyse menée par le CM a un impact direct sur les outils qu'il mobilise. Compte tenu de la relative maturité qu'il attribue à Locutas, Thibaut a établi une version de planning très simplifiée, à partir du modèle qu'il utilisait pour son précédent client, afin de ne pas partager l'intégralité de son savoir-faire. En me montrant les différences entre le planning employé pour Locutas, « simple chemin de fer », et le modèle « ultra-élaboré » dont il est tiré, Thibaut distingue deux types de clients : au « simple client », non qualifié expressément, il oppose le client « partenaire », « qui comprend l'enjeu du média Facebook » et avec lequel « tu sais que t'es sur un contrat de longue durée ». Il apparaît distinctement que le degré de maturité attribué à chaque client, en fonction de la coordination établie, agit comme un levier d'évaluation de l'offre qui lui sera proposée et des outils qui y seront associés, en particulier en matière de planning de publication et de *reporting* mensuel.

Autant un client jugé trop immature, tel que Valpuro, pose de vrais problèmes opérationnels au CM – au point d'en venir à souhaiter qu'il internalise la prestation, comme le suggère Catherine –, 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. C'est alors à

la problématique inverse de la précédente que l'animateur de page a à faire. Avec Valpuro, Catherine est confrontée à un problème intrinsèque à la relation de service : la performance du prestataire est tributaire de la compétence du client. La possibilité de s'accorder sur une modalité d'évaluation de la prestation et de sa performance nécessite en effet que le client soit capable d'identifier la valeur spécifique de l'apport du prestataire, ce qui n'est pas le cas avec un client « immature » en matière d'animation communautaire. Avec Locutas, au contraire, c'est un enjeu bien connu en économie industrielle que doit affronter Thibaut, celui de parvenir à convaincre l'entreprise de l'intérêt qu'elle trouve à sous-traiter une prestation qu'elle serait en mesure de réaliser par elle-même (Baudry, 2005). La maturité attribuée à Locutas sous-entend en effet le risque de désengagement d'un client trop compétent pour attribuer une valeur ajoutée à l'intervention de l'agence.

> « En fonction de la maturité du client on peut avoir un outil très simple sur Excel, ou des trucs un peu plus évolués. Donc là pour Locutas qui est assez mature sur le *community management*, la question se pose en fait de se demander s'ils vont nous reconduire dans une deuxième année, parce qu'ils sont justement assez matures. Ils ont une forme d'autonomie, et de fait ce qu'on s'est dit avec Richard, c'est est-ce qu'on leur met directement à disposition des outils vachement complets, qui seront une raison de plus pour eux de prendre leur autonomie en année deux, ou au contraire est-ce qu'on garde nos outils en interne et on leur donne des choses un peu moins évoluées, un peu moins abouties. » (Thibaut, avril 2014)

Ce qui permet à Thibaut de garantir la valeur ajoutée de son travail, c'est, d'une part, sa connaissance du secteur automobile, et, d'autre part, le statut d'expert en *Social Media* que lui attribue son client, une expertise mise au service non pas directement de l'entreprise, mais de son interlocutrice au sein de celle-ci. Premièrement, contrairement à Catherine qui a plutôt forgé son expérience dans l'enseignement supérieur, en administrant la page Facebook du réseau d'écoles Bagecom et d'un certain nombre d'autres établissements de ce secteur d'activité, Thibaut tire profit de sa pratique d'accompagnement d'acteurs du secteur automobile. Il est convaincu que sa précédente expérience, pour le compte d'un constructeur, a joué en sa faveur auprès de Locutas[13]. Deuxièmement, il est bien conscient du défi que doit

[13] Un élément de validation de cette hypothèse lui sera d'ailleurs fourni en décembre 2014, à l'occasion d'une réunion de bilan de l'année écoulée, au cours de laquelle la cheffe de projet digital de Locutas propose de prolonger d'une année le contrat avec l'agence, à la condition expresse que Thibaut demeure son interlocuteur privilégié.

relever son interlocutrice en matière de sensibilisation de sa hiérarchie, et ses recommandations stratégiques visent à l'y assister.

> « 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. » (Thibaut, avril 2014)

Parvenir à « élever » le client à un niveau de compréhension similaire à celui du prestataire vise bien à réduire les incertitudes liées à l'intervention de ce dernier, en établissant un terrain d'entente pour l'appréciation des enjeux et des finalités de son travail. Pour autant, en matière d'évaluation de l'animation réalisée par les CM, les acteurs attachent tous une certaine importance aux critères d'audience, aussi « matures » les clients soient-ils et aussi persuasifs les CM parviennent-ils à se montrer. Non seulement les interlocuteurs des CM ont besoin, la plupart du temps, de données chiffrées à montrer à leur hiérarchie, en regard de la surveillance dont ils sont l'objet de sa part, mais les CM eux-mêmes y recourent fréquemment pour parvenir à estimer les effets des actions qu'ils ont entreprises.

L'ambivalence de la valeur accordée par les professionnels de l'animation communautaire aux métriques de Facebook en dit long sur la tension entre une logique médiatique de communication de masse, et une logique qualitative d'« engagement » d'un collectif de fans supposés de la marque représentée.

CHIFFRER (L'ACTIVITÉ) N'EST PAS DÉCHIFFRER (SA VALEUR)

Lorsqu'il s'agit d'évaluer l'efficacité de la communication sur les médias sociaux, les métriques de Facebook sont fréquemment décriées, tout en étant invariablement utilisées. D'une part, les indicateurs de performance à disposition des CM sont très limités. La mesure de l'impact réel du dispositif en termes marchands, en particulier, demeure très floue, ainsi que le reconnaissait spontanément Louise lors de la réunion auprès de Valpuro. D'autre part, l'insistance des CM sur la valeur relationnelle de leur activité

sous-tend aussi une opposition entre communauté et audience dans la conception du public visé, la première l'emportant largement sur la seconde.

> « Pour le client, en général, ce sera le nombre de fans qui prime. Alors que pour nous c'est plus l'interactivité, la mesure de l'interactivité, voir si nos contenus sont intéressants et s'ils amènent les gens à réagir. Pour nous c'est le signe d'une communauté bien active. En tout cas qu'on arrive à la mobiliser, quoi. » (Catherine, mai 2013)

Ainsi l'expression « médias sociaux », couramment employée pour désigner l'ensemble des plateformes participatives du web social caractérisées par la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs, recèle-t-elle derrière son « caractère manifestement pléonastique » (Coutant et Stenger, 2012 : 82), une tension majeure en matière d'utilisation par les annonceurs, que reflète la question du choix des indicateurs les plus adaptés à une mesure du retour sur investissement des actions qui y sont déployées. Si la taille de l'audience n'est de loin pas ce qui prime aux yeux des CM, c'est toutefois ce que le client apprécie le mieux, comme le rappelle cette affirmation de Thibaut à Richard, directeur de l'agence Daltone, deux mois après le début de son activité sur la page de Locutas :

> « Je suis en train de regarder un peu les statistiques cachées de la page Locutas. On a un accroissement de la visibilité, depuis qu'on a repris le truc en main, de près de 150%. Ça veut dire que même si les fans commentent pas beaucoup et *likent* pas énormément, ils voient nos publications, et les amis des fans les voient aussi. Donc même si on a très peu d'engagement et d'interaction, on a quand même un bond de 148% en termes d'audience. C'est les chiffres de Facebook. Et ça, mon cher Monsieur, c'est un argument que le client entend toujours ! » (Thibaut, avril 2014)

La difficulté à générer l'engagement des fans est commune à l'écrasante majorité des pages de marque. Il convient à ce propos de tenir compte du fait qu'« engagement » et « interaction » relèvent de la terminologie de Facebook. Le taux d'interaction mesuré par les métriques de la plateforme concerne les actions des internautes (*like*, commentaire, partage) sur le contenu publié, et renseigne donc sur la relation des fans avec la marque, bien davantage que sur la relation des fans entre eux. Le « fan » d'une page Facebook est bien éloigné à cet égard de la figure du consommateur culturel actif et coproducteur (Hein, 2011), inscrit dans une « culture participative » (Jenkins, 1991 ; 2006). C'est notamment en raison de cette particularité du statut de son public que le CM « se retrouve (...) en tension entre un idéal d'engagement fort des membres de la communauté et la pauvreté des

interactions, tension qui le conduit à susciter des mobilisations qui reposent sur des ressorts instrumentaux. » (Mellet, 2012 : 163). Or les principaux de ces ressorts, que sont les publications sponsorisées et le jeu-concours, génèrent des effets pervers bien connus des animateurs de pages – dont le cas de Locutas offre un aperçu. Le jeu-concours en particulier, qui oblige souvent les internautes à « *liker* » la page pour pouvoir participer, attire surtout des fans de circonstance, des « concouristes » selon l'expression des CM, qui retirent leur mention *like* une fois le jeu fini, ou, pire, restent inscrits à la page mais n'interagissent jamais avec ses contenus, ce qui contribue à faire chuter davantage encore le taux d'engagement moyen.

Il y a là un paradoxe majeur, émergeant de la demande des annonceurs. Les clients cherchent la plupart du temps à maximiser l'audience de leurs publications, donc le nombre de fans sur leur page. Simplement, plus la « communauté » est vaste, plus le taux d'engagement chute, puisque les fans qui interagissent avec le contenu sont proportionnellement moins nombreux. C'est cette règle de proportionnalité que Thibaut a identifiée pour son client.

> « Locutas a quand même fait de l'achat de fans avec des publicités, ce qui n'est pas le meilleur moyen d'avoir une communauté engagée. Est-ce qu'ils ont voulu chercher uniquement du volume au début ? C'est possible. Je pense que t'as croisé ça dans ta recherche, au départ c'est toujours qui a la plus grande [communauté], quoi. (...) Et ça fait pas grimper ton taux d'interaction, au contraire ça le pourrit. » (Thibaut, mars 2014)

S'agit-il alors de valoriser plutôt le nombre de vues générées par les publications (et donc réfléchir en termes d'exposition et de taille de l'audience), ou au contraire le nombre d'actions suscitées par ces publications[14] (en se concentrant sur l'engagement des fans) ? La majorité des CM rencontrés au cours de mon étude, tant en agence qu'auprès de l'annonceur, revient systématiquement sur cette lancinante interrogation, qui renvoie à l'enjeu de la temporalité sur laquelle s'effectue l'évaluation.

> « On se vante, "Ah moi j'ai tant de *like*, j'ai tant de commentaires, j'ai tant de machin." D'accord, mais quelle est la valeur ajoutée de ce truc-là ? Et ça c'est un truc très propre à Internet et à des mécaniques vraiment digitales entre guillemets de *reward* immédiat, de se dire "J'ai posté un truc, ouah j'ai eu 5000 vues sur mon machin, c'est génial, mais combien de *like* ? Ah j'ai

[14] La recherche consacrée par A. Ouakrat *et al.* (2010) aux régies publicitaires de la presse en ligne, montre que cette interrogation sur les conventions de qualité à privilégier ne se limite pas à l'animation de pages Facebook.

> eu, allez, 70 *like*, 70 *like* en une heure, super !" "Ouais mais t'as eu 5000 vues." "Ouais mais surtout 70 *like*." Et finalement tout est dans la manière de pondérer les *insights*, les *metrics* que t'as avec Facebook. » (*ibid*.)

La tension est bien réelle pour les animateurs de page, qui doivent globalement parvenir à persuader leurs interlocuteurs de leur capacité à faire croître l'audience tout en maximisant le taux d'engagement. Ainsi les statistiques de l'évolution du nombre de fans et de la portée des publications (*reach*) sont-elles systématiquement incluses dans les bilans d'activité, au même titre que la mesure de l'interactivité suscitée.

La distinction proposée par J. Gadrey (2003) entre « efficience 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 permet une mesure de l'efficience de la ligne éditoriale, résumée dans les bilans mensuels remis au client, l'efficacité de la stratégie nécessite quant à elle un « travail sur le long terme », selon l'expression de Louise, 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), rend difficile la mise en œuvre de conventions d'évaluation partagées entre les CM et leurs clients. C'est indéniablement à un travail de négociation de critères d'évaluation qui les arrangent, que procèdent les professionnels de l'animation de pages de marque en s'efforçant d'évangéliser leurs clients aux « spécificités » attribuées à la communication dite « sociale ».

CONCLUSION

J'ai cherché à montrer, à partir d'un exemple précis, comment les CM œuvrent à faire reconnaître au fil de leur relation à leurs clients, non sans difficulté, une compétence professionnelle spécifique, articulée à la fois sur les « codes » d'usage du web social prêtés aux internautes et sur la revendication d'une forme d'évaluation particulière de leur activité, partiellement débarrassée des enjeux de la mesure d'une performance marchande. La primauté de l'image de marque, du dialogue avec les fans permettant de susciter leur « sympathie agissante » sous forme

d'« engagement », tout comme l'évangélisation des annonceurs, destinée à faire valoir une convention d'évaluation « non ROIste », relèvent pleinement d'une rhétorique professionnelle visant à asseoir l'expertise sur la qualité des relations établies, et à acquérir une place dans la division du travail de la communication d'entreprise en renouvelant les procédés d'établissement et de gestion du lien marchand numérisé.

L'approche micro-sociologique appliquée ici offre l'intérêt de permettre de saisir les efforts des CM en faveur de la reconnaissance d'une expertise particulière, en évitant de séparer artificiellement les discours des situations de leur mise en application par les acteurs, au cours de leur activité. Le cas étudié révèle la difficulté à renouveler et enrichir les liens entre les entreprises et leurs publics en ligne au moyen de nouvelles modalités de mise en contact dont le substrat technique échappe en grande partie au contrôle des organisations qui en font usage. Il montre que l'activité d'intermédiation des CM, fondée sur la promesse de l'authenticité du lien, se heurte aux exigences des annonceurs en matière de rentabilité des investissements consentis sur les médias dits sociaux, mais aussi à l'architecture algorithmique des plateformes, qui évolue au fil de la massification de leurs usages.

Confronté à la convention de performance du marketing direct, le *community management* se voit aussi menacé par la promesse de pertinence des « *big data* », soit l'exploitation des traces des internautes au service d'un ciblage publicitaire de plus en plus précis et en temps réel (Boyd et Crawford, 2012). Ce tiraillement du *community management* entre plusieurs espaces de pratiques professionnellement et techniquement institués complexifie d'autant la tâche de son positionnement et de sa reconnaissance professionnelle dans le marché du *Social Media Marketing*. Il ouvre concomitamment des perspectives de recherche stimulantes en matière de transformation de la relation de service articulée à des dispositifs numériques.

RÉFÉRENCES

AMINE A., SITZ L. (2007), « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, n° 46, p. 63-75.

BAUDRY B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, 2ème édition.

BOYD D., CRAWFORD K. (2012), « Critical Questions for Big Data », *Information, Communication & Society*, vol. 15, n° 5, p. 662-679.

CHEREAU M. (2010), *Community Management. Comment faires des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod.

COCHOY F. (dir.) (2004), *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.

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., COVA V. (2001), *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris, Dunod.

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.

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.

ERTZSCHEID C., FAVERIAL B., GUEGUEN S. (2010), *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, Paris, Diateino.

GADREY J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, PUF, 3ème édition.

HEIN F. (2011), « Le fan comme travailleur : les activités méconnues d'un coproducteur dévoué », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 1, p. 37-51.

HETZEL P. (2002), *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Editions d'Organisation.

HETZEL P. (2004), *Le marketing relationnel*, Paris, PUF, Que sais-je ?

JENKINS H. (1991), *Textual Poachers. Television Fans & Participatory Culture*, New York, Routledge.

JENKINS H. (2006), *Convergence Culture*, New York, New York University Press.

LEVINE R., LOCKE C., SEARLS D., WEINBERGER D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, New York, Perseus Books.

MATRAT L., CARIN A. (1951), *Les Public Relations : moteur de productivité*, Paris, Elzevir.

MELLET K. (2012), « Contagion, influence, communauté. Petite socio-économie des agences de Social Media Marketing », in Cochoy F. (ed.), *Du lien marchand : comment le marché fait société*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, p.151-173.

MUNIZ A., O'GUINN T. (2001), « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n° 4, p. 412-432.

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.

VIALE T. (1997), *La communication d'entreprise. Pour une histoire des métiers et des écoles*, Paris, L'Harmattan.