HAL
open science

Les plateformes d'innovation, de marque, de conseil. Vers une infrastructure numérique de la relation-client ?

Emile Gayoso, Thomas Jammet, Nicolas Klein

To cite this version:

Emile Gayoso, Thomas Jammet, Nicolas Klein. Les plateformes d'innovation, de marque, de conseil. Vers une infrastructure numérique de la relation-client ?. in K. Chatzis, G. Jeannot, V. November et P. Ughetto (dir.), Les métamorphoses des infrastructures, entre béton et numérique (Bruxelles, Peter Lang), 2017. halshs-01703005

HAL Id: halshs-01703005

https://shs.hal.science/halshs-01703005v1

Submitted on 7 Feb 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.

Les plateformes d'innovation, de marque, de conseil
Vers une infrastructure numérique de la relation-client ?

Émile GAYOSO
Thomas JAMMET
Nicolas KLEIN

Version « *pre-print* » d'un chapitre publié dans l'ouvrage de
K. Chatzis, G. Jeannot, V. November et P. Ughetto (dir.),
Les métamorphoses des infrastructures, entre béton et numérique,
Bruxelles, Peter Lang, 2017,
p. 245-266.

Pour commander l'ouvrage :
https://www.peterlang.com/view/product/83115?format=PBK

ISBN : 9782807605992

Cet ouvrage est le résultat d'un projet collectif au sein du *Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés* (LATTS), laboratoire de recherche commun au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) et à l'Ecole des Ponts ParisTech (ENPC).

Décembre 2017

Dans la gamme des relations que l'essor d'Internet et des TIC transforme en profondeur, celles liant les individus aux entreprises ont reçu moins d'attention de la part des sciences sociales que les communications interpersonnelles ou la participation citoyenne aux institutions politiques. Pourtant, depuis que les barrières entre producteurs et consommateurs de contenu se sont vues abaissées par les évolutions techniques d'Internet (Cardon, 2010, 2011) – lesquelles sont souvent résumées sous le vocable de Web 2.0 –, depuis que les acteurs marchands ont massivement investi le réseau des réseaux, dessinant les contours d'une « économie de l'attention » (Kessous *et al.*, 2010) où l'interaction entre une marque et un internaute, et la captation de celui-ci[1], représente l'unité élémentaire de la valeur marchande, les occasions et les formats de la relation de l'individu à l'entreprise se sont multipliés.

D'abord cantonnée au commerce électronique, aux sites web institutionnels et à la publicité, cette relation s'est étendue aux services de messagerie personnelle (par le biais des *newsletters* et de l'intégration de la prise en charge des demandes des clients par courriers électroniques (Licoppe, 2002)), aux blogs, wikis et autres outils rédactionnels collaboratifs (que ce soit par la création de blogs d'entreprise ou par la relation avec des « blogueurs influents »), aux sites de réseaux sociaux (où des espaces institutionnels sont créés par les entreprises, puis enrichis et maintenus par des équipes de *community managers*, internes ou externes) ainsi qu'à de nombreux dispositifs *ad hoc* créés par les entreprises elles-mêmes. Ces dispositifs, qui sont souvent nommés plateformes, forums, ou encore écosystèmes, permettent aux entreprises d'établir avec les internautes, qu'ils soient clients ou « prospects »[2], des canaux de communication parfois inédits, susceptibles aussi de servir à des formes d'encadrement et de contrôle de la parole des consommateurs (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011). Ils participent de pratiques de marketing apparues dans les années 1990 comme le « marketing expérientiel », le « marketing relationnel » et, depuis l'essor du Web 2.0, le « marketing collaboratif » (Cova et Cova, 2009).

Plus profondément, les plateformes numériques de relation-client s'inscrivent dans cette transformation concomitante des discours managériaux et de l'organisation des entreprises qu'on peut qualifier d'« orientation-client » et qui s'est déployée depuis les années 1970 dans un contexte entremêlé d'intensification de la concurrence, d'informatisation des entreprises et d'essor d'un fonctionnement en réseaux (Caron, 2010), sans qu'aucun rapport univoque de cause à effet puisse être établi entre ces différents phénomènes. Pierre-Jean Benghozi a bien montré les effets contradictoires de cette nouvelle orientation des entreprises vers le client, qui d'un côté consacre ce dernier dans les processus organisationnels (de la conception à la vente) et vient remplacer une conception de l'entreprise par « métiers », et de l'autre, en rationalisant l'approche du client et en standardisant les offres par segments de clientèle, procède à une sorte d'éloignement de l'organisation vis-à-vis des singularités de ce client. On assiste ainsi à un «

[1] « L'enjeu central de l'économie de l'attention 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, p. 365).

[2] Terme issu du monde commercial et d'usage courant aujourd'hui dans les entreprises pour désigner un client potentiel.

double mouvement de standardisation et de "customization", analogue à celui qui fait passer du sur-mesure au prêt-à-porter » (Benghozi, 1998).

Ce qu'on appelle la gestion de la relation-client (GRC) ou plus communément CRM (*Customer Relationship Management*) vient d'ailleurs poursuivre ce mouvement de rapprochement et de normalisation (Lefebure et Venturi, 2000) à la faveur de l'essor parallèle, depuis la fin des années 1990, des centres d'appel, des serveurs vocaux interactifs et du Web, qui sont autant de canaux d'interaction permettant aux entreprises d'enregistrer de nombreuses données et de faire de ces traces la matière première d'une nouvelle connaissance-client, fondée sur l'outil statistique (Benedetto-Meyer, 2011).

Mais ce mouvement ne se réduit pas à un nouvel outillage des services commerciaux des entreprises. Si les instruments jouent un rôle important dans l'essor d'un « CRM 2.0 » (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011), il faut souligner le rôle joué par de nouveaux acteurs tels les *community managers* et les webconseillers qui portent de nouvelles pratiques relationnelles bien au-delà de la fonction de vente. Ainsi, les webconseillers sont capables d'intervenir hors du champ formalisé de l'interaction commerciale et de son attente inquiète du « rebond »[3] (Licoppe, 2006) afin d'établir des relations complexes et non directement marchandes avec les internautes, en mobilisant envers ces derniers différents registres de communication. De même, les postes de *community managers* fleurissent, qu'ils soient consacrés à l'e-réputation de l'entreprise, c'est-à-dire à la gestion de son image de marque sur Internet, ou qu'ils aient pour tâche d'aider à la collaboration de chefs de projet et de produits avec des développeurs, des designers ou de simples utilisateurs pour inclure une « vision client » dans le développement d'une innovation[4]. Ces formes de relations non directement marchandes, couplées aux actions de recueil de la connaissance client, inscrivent la relation-client numérique dans le registre des opérations de captation, dont Cochoy a montré qu'elles étaient au cœur du travail relationnel des entreprises dans la société (Cochoy, 2004, 2008).

Cette multiplication des dispositifs en ligne et des acteurs de la relation-client pose la question de leur articulation. Y a-t-il quant aux rôles joués par ces plateformes, quant aux compétences requises pour les animer, quant aux relations se nouant entre leurs usagers et les porte-parole des entreprises, des logiques communes que l'on pourrait déceler ? Pour le dire autrement, a-t-on affaire à un archipel de dispositifs relativement indépendants dans leur rattachement fonctionnel à l'entreprise (le marketing, la vente, la communication, l'innovation) comme dans leur fonctionnement technique (les choix logiciels en termes de *content management* et de *community management*) et organisationnel (la composition des équipes dédiées à ces

[3] Christian Licoppe définit ainsi le moment où le conseiller bénéficie de suffisamment d'informations contextuelles sur le client pour tenter de réorienter l'interaction en l'inscrivant dans un engagement contractuel.

[4] En ce qui concerne le domaine de l'innovation, le groupe Orange a ainsi mis en place depuis 2004 deux plateformes de bêta-tests de produits et services en cours de développement (Labo et Oniro, désignés ici et dans la suite du texte sous un nom d'emprunt), une plateforme d'ouverture des API (*Applications Programing Interface*) pour les développeurs indépendants et les start-up (Orange Partner), une plateforme d'information et de communication autour des nouvelles technologies (Le Collectif), un blog (live Orange blog) et une télévision en ligne (Orangeinnovation Tv), l'ensemble de ces dispositifs étant accessibles depuis une interface de téléchargement d'applications pour mobiles et tablettes (Orange Labs prime zone).

dispositifs et les compétences définies pour ces métiers ou fonctions), ou bien s'oriente-t-on vers une infrastructure numérique de la relation-client ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur la construction du concept d'« infrastructures informationnelles » au sein du champ des STS par Susan Leigh Star et Karen Ruhleder (Star et Ruhleder, 1996) puis Geoffrey Bowker, lequel en propose, dans une analyse du système international de classification des maladies (ICD), une caractérisation en cinq volets (Bowker et Noyer, 1997) :

- « elle s'inscrit [...] dans un système enchevêtré et distribué d'autres structures ;
- elle est transparente ("elle n'a pas à être réinventée à chaque fois") ;
- elle est étendue et transversale ;
- elle a une dimension essentiellement collective ;
- enfin elle repose sur un ensemble de conventions et pratiques concrètes dont elle est à la fois l'expression et l'exprimé. »

Si le concept d'infrastructure informationnelle nous servira de point d'appui dans la discussion de la dynamique de généralisation et de standardisation de dispositifs et de pratiques en ligne de relation-client, c'est bien à l'examen précis et comparé de tels dispositifs que ce chapitre sera consacré et non à un approfondissement théorique de la notion. S'appuyant sur trois travaux de thèse[5] portant respectivement sur les plateformes numériques d'innovation, de conseil et de marque, notre contribution cherche davantage à pointer un processus d'« infrastructuralisation »[6] qu'à caractériser une infrastructure informationnelle bien établie de l'extension en ligne du lien entreprise-individu.

Les nouvelles frontières de la relation-client : acteurs et dispositifs

S'il est difficile de trouver une lisibilité à l'ensemble disparate de dispositifs que les entreprises déploient en ligne pour informer, orienter, séduire, capter, fidéliser les internautes, c'est que l'environnement d'Internet est à la fois une contrainte et une ressource pour les organisations. Ces dernières doivent d'un côté construire des plateformes *ad hoc* leur permettant d'étendre sur la Toile leurs processus et leurs savoir-faire, et de l'autre répondre aux

[5] Cette étude s'appuie sur trois enquêtes prenant principalement pour objet de très grandes entreprises, pour la plupart françaises, dans le secteur des télécommunications, du transport de voyageurs, de la banque et de l'assurance. Les trois enquêteurs ont procédé à des entretiens semi-directifs auprès de *community managers* de marque ou d'innovation, de responsables de plateformes numériques et de webconseillers. Le cas d'Orange, commun à ces trois enquêtes, sera particulièrement mobilisé, mais les phénomènes décrits ont une validité plus générale dans les grandes entreprises de services.

[6] Nous emploierons ce néologisme, utilisé dans les travaux de STS consacrés aux infrastructures, dans le sens que lui confère Alexandre Mathieu-Fritz dans sa contribution au présent ouvrage portant sur les dispositifs de télémédecine. Ce dernier propose de désigner par ce terme « le processus de développement de vastes dispositifs sociotechniques présentant, suivant des niveaux d'achèvement plus ou moins élevés, certains traits caractéristiques des infrastructures ».

développements propres du Web qui, en consacrant certains intermédiaires[7], les contraignent à s'insérer dans ce milieu étranger où les sites de réseaux sociaux, les forums et les blogs portent de nouveaux formats relationnels qui s'imposent aux acteurs de l'entreprise. Pourtant, derrière ce poudroiement de dispositifs singuliers, on observe une nette convergence de l'architecture logicielle des plateformes de relation-client. Schématiquement, on peut dire que celle-ci s'effectue par la fusion d'outils de type forums (permettant une gestion thématique et chronologique des contributions et relevant du *content management*) et d'outils de médias sociaux (permettant la construction d'un profil personnalisé ainsi que la gestion d'un panel de relations privilégiées[8] et relevant du *community management*[9]).

S'il n'y a donc pas une forme unique de plateforme numérique de relation-client, il y a bien une cohérence quant à leur architecture logicielle. Par ailleurs, parce que la relation-client numérique se déploie en partie dans un environnement que l'entreprise ne contrôle pas (forums non officiels de marques, pages Facebook dont les métriques peuvent changer du jour au lendemain, etc.), elle répond bien au premier critère de Bowker qui veut qu'une infrastructure informationnelle se place dans un *enchevêtrement de structures*[10].

Le quatrième critère, qui veut qu'une infrastructure informationnelle ait « une dimension essentiellement collective », est également rempli dans le cas des plateformes numériques de relation-client, sans qu'il soit besoin pour l'affirmer de mener une enquête approfondie. En effet, les plateformes s'adressent à des collectifs d'internautes, clients ou prospects, qui se les approprient et contribuent à les structurer de telle sorte que le contenu disponible sur les plateformes est largement produit par les usagers (les commentaires, les *posts*, les FAQ[11], les photos, les statuts publiés). Les dispositifs numériques de relation-client s'insèrent à ce titre également dans cette évolution d'Internet qualifiée de « Web 2.0 », qui donne une grande visibilité aux contenus générés par les utilisateurs (*user generated content*) (Coutant et Stenger, 2012).

Le deuxième critère, la « transparence à l'usage » des infrastructures informationnelles, qui fait que leur agencement sociotechnique n'a pas à « être réinventé à chaque tâche, mais supporte de manière invisible ces tâches » (Star et Ruhleder, 1996), est un peu plus problématique. D'un côté, sur le plan technique, cette transparence est une caractéristique de l'environnement

[7] Parmi lesquels figurent les géants du Web bien sûr, tels Google, Facebook, Twitter, Microsoft ou Amazon, mais aussi les forums, les blogs, les wikis qui servent aux amateurs, aux usagers, aux clients à s'exprimer et à se rassembler autour de pratiques, de produits ou de services qui concernent parfois directement les marques.

[8] Les deux médias sociaux de référence étant Facebook et Twitter, proposant respectivement des systèmes de mise en relation d'amis et de suiveurs *fans* et *followers*.

[9] L'aspect forum ou média social peut être plus ou moins développé selon la fonction de la plateforme considérée. Ainsi, le *community management* de marque sera davantage associé aux médias sociaux et l'activité de conseil en ligne aux forums. Le *community management* de la co-innovation, lui, s'opère sur des dispositifs singuliers qui mêlent ces deux types d'outils, en donnant, au fur et à mesure des mises à jour des sites web, de plus en plus d'importance à la dimension sociale de la plateforme.

[10] Dans leur article séminal, Star et Ruhleder parlent d'un enchevêtrement dans d'autres « structures, arrangements sociaux et technologies » (« structures, social arrangements and technologies »), ce qui est bien le cas ici puisque les sites de réseaux sociaux et les forums sont à la fois supportés par des technologies informatiques spécifiques et supportent des pratiques relationnelles distinctes.

[11] Acronyme courant pour « Foire Aux Questions ».

informatique d'Internet, dont une des fonctions principales est précisément de rendre relativement indépendant des acteurs humains l'accès à des données stockées sur des serveurs qui répondent automatiquement aux requêtes (clics) des internautes. Mais cette transparence est certainement moins complète en ce qui concerne le volet social de l'agencement sociotechnique de la plateforme. En effet, au-delà de simples clics, les internautes formulent des requêtes écrites, ce qui suppose une identification préalable et une compréhension des rôles des webconseillers et des *community managers* chargés d'y répondre. Or ces métiers étant encore peu connus et leurs prérogatives pas encore stabilisées, de nombreuses interactions avec des clients néophytes doivent d'abord définir un cadre à l'échange avant qu'une demande ne puisse être formulée et traitée. Le critère de transparence n'est donc que partiellement rempli, ce qui nous incite à parler d'« infrastructuralisation » au sujet de la relation-client numérique plutôt que d'une infrastructure aboutie.

Restent donc les troisième et cinquième critères retenus par Bowker : l'*extension* et la *transversalité* du dispositif d'une part et l'existence de *conventions et pratiques concrètes* dont il soit le support d'autre part. Nous montrerons dans la suite de cette partie que ces nouveaux postes-frontières de l'entreprise que sont les plateformes numériques de relation-client se déploient de manière transversale aux différentes fonctions organisationnelles. La partie suivante sera consacrée quant à elle aux nouvelles conventions relationnelles entre porte-parole des entreprises et internautes qui s'observent sur les dispositifs en ligne de relation-client.

L'essor du *community management*

… de marque

Activité d'intermédiation numérique en plein essor en France depuis 2009-2010, le *community management* apparaît comme une modalité inédite de promotion des marques et de gestion de la relation-client au moyen des plateformes de conversation et d'échange de contenu regroupées sous l'appellation de sites de réseaux sociaux. L'une des principales difficultés de l'étude de cet espace de pratiques consiste en l'extrême diversité des trajectoires, des profils et des intitulés de poste des personnes se réclamant de cette activité, ainsi qu'en l'évolution incessante des outils qu'il mobilise, au premier rang desquels Facebook et Twitter. Le *community management* de marque est appréhendé ici comme la fonction des personnes chargées de représenter une marque ou un produit sur les sites de médias sociaux, et de susciter, au moyen d'un dispositif de captation interactif et conversationnel, une attitude de « sympathie agissante » des internautes à l'égard de l'organisation incarnée. La notion de « sympathie agissante », empruntée à Thierry 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 institutionnelle. Elle s'avère particulièrement intéressante à appliquer à la fonction de *community management*, qui s'efforce de se distinguer de la publicité tout en se voyant contrainte de mobiliser ses indicateurs de performance pour l'évaluation de son activité. L'identité professionnelle en construction des *community managers*

insiste ainsi beaucoup, dans sa mise en récit, sur sa singularité vis-à-vis du marketing traditionnel et en particulier sur son rejet d'une communication « descendante » (*top-down*).

> « Pourquoi est-ce que les sites de réseaux sociaux aujourd'hui fonctionnent et pourquoi est-ce qu'ils fonctionnent dans notre rapport à la marque, c'est tout simplement du rejet. C'est un rejet massif du marketing traditionnel, un rejet massif de la publicité. Pas nécessairement tant un rejet violent qu'un désintéressement, une espèce de désenchantement » (Consultant Social Media, cabinet-conseil en intelligence digitale).

Explicitement orienté vers le client, saisi au prisme des figures du *fan* et du *follower*, le *community management* de marque prend appui sur les préceptes du marketing relationnel (Cochoy, 2008), expérientiel (Hetzel, 2002 ; Carù et Cova, 2006) et tribal (Cova et Cova, 2002), et se caractérise par un faisceau de pratiques orientées vers la consolidation de l'image de marque, de sa notoriété, en un mot de sa *e-réputation*.

… d'innovation

Dans un contexte d'économie de la connaissance (Foray, 2009) où la capture et la mise en forme de l'information sont devenues des compétences cruciales des organisations, le « régime d'innovation intensive »[12] (Hatchuel et Weil, 1995, 1999) ayant émergé à la fin des années 1970 se trouve renforcé. Face aux pressions accrues de la concurrence et à la mise en réseau de la « fonction recherche » de l'entreprise (Caron, 2010), la R&D se transforme et cherche de plus en plus à trouver à l'extérieur des savoirs et savoir-faire qu'elle n'est plus en mesure de produire seule. Dès lors, les sources externes d'innovation pour une entreprise sont de deux types : les autres organisations (publiques ou privées, grandes entreprises, PME ou start-up, associations, etc.) et les individus, isolés ou rassemblés en collectifs sans structure légale (forums d'amateurs par exemple).

L'information que recherchent les innovateurs est souvent difficile à obtenir, soit parce qu'elle est d'une grande complexité et que sa construction nécessite un investissement cognitif important, soit parce qu'elle « colle » (von Hippel, 1994) aux représentations de son détenteur. Fondées d'une part sur l'observation de la créativité exceptionnelle de certains individus : les utilisateurs-pilotes (*lead-users*), définis et étudiés comme tels par Eric von Hippel (von Hippel, 1986), et d'autre part sur les possibilités nouvelles de collaboration en ligne fournies par Internet, les plateformes de co-innovation avec l'usager constituent un phénomène émergent. Un *community management* de l'innovation s'est donc mis en place au fur et à mesure que de grandes entreprises élaboraient leurs propres plateformes[13]. Ce *community management* a un

[12] Régime économique dans lequel tous les modes de formation de la valeur sont soumis à une logique d'innovation. Ces modes de formation de la valeur sont divers et ne se réduisent pas à la technologie. Comme le souligne l'inventeur de ce concept dans un article sur les « organisations orientées conception » (Hatchuel *et al.*, 2002), « les entreprises agissent sur des marchés où l'innovation peut porter indifféremment sur les qualités fonctionnelles ou communicationnelles d'un produit, son style, les services qui l'accompagnent, les valeurs humanitaires, environnementales qu'il exprime ou respecte, etc. ».

[13] Les plateformes d'innovation ayant fourni la matière de la rédaction de ce chapitre sont Labo et Oniro pour Orange, L'Atelier SFR pour SFR, La Fabrique RATP pour la RATP, Imagine TGV pour la SNCF et Ideastorm pour Dell. On peut distinguer parmi celles-ci deux types de dispositifs : ceux où l'usager est force de proposition

caractère spécifique à l'activité d'innovation, puisqu'il tâche de mobiliser l'« intelligence collective » des internautes, de « décoller » l'information dont ces derniers sont porteurs en l'extrayant des contextes spécifiques liés à leurs usages. Pour cela, deux outils très simples sont souvent mobilisés par les *community managers* : la relance (« décoller » l'information en demandant à un internaute un approfondissement de sa contribution précédente) et la mise en lien avec les autres participants (pour mettre en branle l'« intelligence collective ») :

Figure 1. Relance adressée lors d'un bêta-test
par Rosario, *community manager* de Oniro (Orange)
à l'un des membres de la plateforme : Nico35

Rosario, modérateur

Nico35, Marjorie t'apporte une solution me semble-t-il... Je souhaiterais pouvoir expliquer de manière simple la manière dont on range ses favoris. Pour ce qui est du partage, comment présentez-vous les url ? "tiens regarde là, c'est intéressant" ou en dites-vous davantage ? Si vous souhaitez donner des exemples, sentez-vous libres de le faire !

Mais une part significative des prérogatives du *community management* de la co-innovation est commune avec celles prévalant pour la gestion d'une « communauté » de fans. Ainsi, comme les *community managers* de marque œuvrant sur les sites de réseaux sociaux, les *community managers* attachés aux plateformes d'innovation obéissent à des contraintes d'image de marque, de rapprochement conversationnel et de connaissance-client (cf. partie II). En outre, de la même façon que les *community managers* de marque cherchent à se distinguer des acteurs du marketing traditionnel et de sa culture descendante, les *community managers* de l'innovation participative situent leur action en rupture avec la culture technique des ingénieurs, une culture qu'ils jugent trop « orientée fonctionnalités » et pas assez « client », une culture qu'il s'agit de transformer en « mettant à disposition des chefs de produit un outil d'interaction client à chacune des étapes du TTM[14] » (Responsable de la plateforme Labo, Orange).

L'essor des webconseillers

Apparaissant dans un premier temps, en 2011, comme un énième canal de relation client, les webconseillers se distinguent de leurs collègues vendeurs (au téléphone ou en boutique) par leurs missions, qui consistent moins à traiter directement un type de demande particulier (réclamation, assistance, prise de commande…) qu'à réceptionner et traduire ces demandes pour orienter les clients vers l'interlocuteur adéquat (avant et après sa souscription aux offres de l'entreprise) ainsi qu'à assurer une continuité dans le suivi du client tout au long du

et où l'entreprise trie et développe les idées lui venant de l'extérieur (Imagine TGV, Ideastorm), et ceux où c'est l'entreprise qui propose des maquettes de produits et services tandis que l'usager est en position de critique et d'amendeur (Oniro, Labo, l'atelier SFR et La Fabrique RATP) : les premières sont dites plateformes de *bêta-test*, les secondes d'*idéation*.

[14] Pour *Time To Market* : il s'agit du nom donné au cycle de vie du produit lors de son développement au sein d'Orange.

traitement de sa demande par l'entreprise. La position de webconseiller[15] est celle du premier (et parfois unique) contact du client sur les plateformes numériques. Sa posture peut se décliner en deux étapes de la relation client. Avant la transaction (la souscription du client à une offre), le webconseiller répond à des demandes de renseignements sur les offres et les promotions de l'entreprise, renvoyant le client vers des sources d'informations présentes sur Internet (en lui donnant par exemple des liens vers des pages sur le site de l'entreprise). Après la transaction, le webconseiller prend en charge des demandes d'assistance liées au suivi de la commande ou aux usages, qu'ils soient techniques ou commerciaux.

La posture du webconseiller entre le client et les segments de l'entreprise ainsi que sa double action de traduction, d'orientation et de suivi de la demande du client d'une part, et de représentation de l'entreprise, de son discours commercial et de la posture de service qu'elle veut promouvoir sur les plateformes numériques d'autre part, peut être comprise comme une posture d'interface. Cette posture s'apparente à celle d'« entrepreneur-frontière » développée par Henri Bergeron (2013), les deux jouant sur leur « multivocalité » (sa capacité à interpréter et lier plusieurs langages, ici celui des clients sur les sites de réseaux sociaux, et celui, très segmenté et spécialisé de l'organisation) et leur « multipositionnement », en usant de leur appartenance à plusieurs mondes sociaux pour défendre leurs intérêts propres (la posture d'interface du webconseiller[16]) et ceux de leur entreprise (son résultat commercial).

Enfin, comme les *community managers* vis-à-vis de la culture descendante des publicitaires ou des ingénieurs, les webconseillers se définissent par opposition à leurs plus proches parents : les vendeurs. Les webconseillers expriment en effet une aversion, non pas à participer à la vente, mais à ce que leur activité soit associée à de la vente (et qu'eux-mêmes soient assimilés à des vendeurs, ce qu'ils ont déjà été, pour une grande partie d'entre eux, durant leur parcours professionnel). Ils sont pourtant conscients que leur relation au client a une visée essentiellement commerciale et ne remettent pas cela en cause. En d'autres termes, ils acceptent que leur activité serve à faire vendre, mais pas de vendre eux-mêmes.

> « Après, je ne critique pas : j'avais des collègues à qui cela allait très bien, les challenges, qui se retrouvaient parfaitement là-dedans. Mais pas moi » (Webconseiller Orange).

Ainsi, de façon transverse aux différents processus organisationnels, des structures et des acteurs divers se sont établis à l'interface entre l'individu et l'entreprise, en suivant à chaque

[15] L'activité étudiée ici est celle des webconseillers qui, chez Orange, réceptionnent et répondent aux demandes des clients émanant des forums (forum d'Orange, de Sosh – marque *low cost* d'Orange lancée suite à l'arrivée de Free sur le marché mobile –, et du forum Orange non officiel) ainsi que des sites de réseaux sociaux (ici Twitter). En parallèle, nous nous intéresserons à l'intervention spécifique, depuis septembre 2013, d'un webconseiller sur le blog des habitants d'un nouveau quartier en région parisienne, pour répondre aux demandes des habitants (pas seulement des clients) et à leurs problématiques (liées au départ à leur emménagement puis sur un champ plus large) sur l'ensemble du faisceau d'intervention de l'entreprise (qu'il s'agisse du domaine commercial ou du domaine technique).

[16] Contrairement au « traducteur » de Michel Callon (1986), l'entrepreneur-frontière, dans sa position d'interface, ne cherche pas à aligner les acteurs (les clients sur les plateformes et les conseillers dans l'organisation) sur une vision commune, mais plutôt à leur permettre de communiquer sans modifier leurs dispositions sociales, à la manière d'un « objet-frontière » (Star et Griesermer, 1989).

fois le même mécanisme de différenciation vis-à-vis des fonctions traditionnelles de l'entreprise, critiquées autant pour leur éloignement du client (communication descendante, R&D cloisonnée) que pour leur exigence de rentabilité (la relation-client pour la vente). Nous allons voir désormais comment ces nouvelles structures et les acteurs qui les animent déploient de nouvelles conventions relationnelles avec les internautes, que l'on peut résumer par l'articulation paradoxale entre captation et familiarité.

Captation et familiarité : de nouvelles conventions pour la relation-client

La pluralité des formes de la captation

Dans son étude du travail relationnel des acteurs marchands, Franck Cochoy a porté une attention particulière à « l'ensemble des opérations qui s'efforcent d'avoir prise, d'attirer vers soi, de garder ce ou ceux que l'on a attiré(s) » (Cochoy, 2004), opérations qui relèvent d'une catégorie qu'il propose d'appeler la « captation ». Entendue dans ce sens et appliquée à l'univers marchand, la captation ne se réduit pas au sens spontané qu'on lui confère d'acquisition d'un nouveau client, ou, dans le langage autochtone des entreprises, de conversion d'un prospect en client, mais englobe les opérations de séduction propres aux dispositifs d'attraction tels que les campagnes publicitaires ou le packaging ainsi que l'ensemble des opérations et dispositifs de connaissance-client dont les départements de marketing peuvent avoir l'initiative et dont l'objectif est précisément, en s'appuyant sur l'analyse statistique des traces relatives au client (Benedetto-Meyer, 2011) d'« avoir prise » sur eux, en les segmentant plus finement, en connaissant mieux leurs pratiques, leurs goûts et leurs désirs.

La comparaison de plusieurs plateformes de bêta-tests de très grandes entreprises montre au contraire à quel point les enjeux de connaissance-client sont cruciaux, prenant d'ailleurs toujours plus d'importance au fur et à mesure que les plateformes gagnent en nombre d'inscrits :

> « Un des moteurs, quelque part de Labo, c'est l'avant-première, c'est le test, c'est donner son avis, mais c'est de le faire de manière sympathique, donc en fait il y a tout un travail qui est intéressant sur l'ergonomie du Web, l'animation et la capacité à capter aussi des "insights clients", donc ça, c'est un travail qu'on a en cours ; donc toujours pour rester aussi modernes, donc là on garde notre philosophie communautaire, par contre, il faut être clair : aujourd'hui, au niveau du panel, là je serai bientôt à 50 000 clients, qualifiés, quantifiés, si tu veux aujourd'hui, c'est une communauté de la taille d'un panel ! C'est géré comme une communauté, mais en fait ça prend des formes de panel » (Responsable de la plateforme Labo, Orange).

On observe ainsi sur les plateformes de co-innovation les plus volumineuses (Ideastorm de Dell, Labo d'Orange et l'Atelier SFR de SFR) une tendance des entreprises à s'intéresser de plus en plus aux contributions des internautes non pour ce qu'elles valent comme « bonne idée », comme information sur les usages, mais pour ce qu'elles valent relativement à un segment de marché, comme information sur le client. Ce glissement de l'usager au client dont les plateformes de co-innovation sont le théâtre consacre leur rôle dans le processus marketing de captation (de connaissance-client). Celle-ci s'incarne par le recours de plus en plus fréquent des plateformes d'innovation participative à des sondages et autres formes de questionnaires qui,

étant donné le volume de la base de clients, peuvent être assimilés par les chefs de produit en bénéficiant à des études de marché, tout en étant beaucoup plus rapides à mettre en place et d'un coût deux à trois fois moindre.

Les plateformes de conseil et de marque, quant à elles, même si elles se définissent par opposition à la vente et à la publicité, ont un rôle très clair dans la démarche de captation des entreprises : elles servent *a minima* à établir une relation de sympathie et de confiance entre une marque et un individu, et au mieux à faire de ce dernier un « ambassadeur de la marque ». Le *community manager* doit ainsi savoir tirer profit de l'expressivité des internautes pour en faire les porteurs et prescripteurs du discours promotionnel de l'entreprise :

> « On fait une différence entre des simples *fans* ou *followers*, et ce qu'on peut appeler des ambassadeurs de marque, ce qui correspond davantage à ce qu'on pourrait appeler une communauté, c'est-à-dire un système de porte-parole où on va identifier des personnes qui vont être très sensibles à notre discours, qui vont souvent être en affinité, bien apprécier la marque [...] et qui vont systématiquement la défendre » (Consultante influence, agence).

Du point de vue des acteurs, cette démarche est facilitée par la spontanéité et la dimension publique qui caractérisent les usages du Web social, suivant l'idée que les remerciements, au même titre que les plaintes, sont susceptibles d'influencer les autres internautes qui les voient :

> « L'objectif, c'est comment rendre un client moins mécontent, voire content, voire un 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, hein ! Ça arrive avec les sites de réseaux 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] » (Responsable communautés digitales, société de transports).

Pour les webconseillers, l'inscription dans la stratégie commerciale est à rechercher en amont de la transaction. Pour eux, l'absence de vente apparaît comme une condition d'établissement d'une relation avec les clients sur les plateformes numériques. Cela peut relever d'un accord implicite entre clients et webconseillers ou être beaucoup plus explicite : dans le cas du blog, l'absence de vente et de démarchage a fait l'objet d'un accord préalable avec les administrateurs et a été inscrite dans une charte que le premier conseiller à y être intervenu a diffusée sur le fil de discussion : « Ça paraîtrait étrange, je pense… Enfin, c'est implicite qu'on n'est pas là pour ça. C'est aux clients d'en faire la demande après… » (Webconseiller, Orange).

L'action des webconseillers sur les plateformes numériques s'inscrit bien dans ce que Franck Cochoy nous montre du marketing relationnel et des dispositifs pouvant générer et gérer du lien social, ou encore, par le biais de la relation, faire évoluer les dispositions des clients, les amener à transformer leurs comportements (Cochoy, 2008). Sur les plateformes, les webconseillers sont les plus à même d'identifier et de qualifier les « états du client » (Kessous *et al.*, 2014), permettant par la suite à leurs collègues vendeurs de construire leur argumentaire de vente. Par ailleurs, les webconseillers établissent une continuité de relation, affichent une posture de service et, surtout, de désintéressement, afin de construire un lien de confiance avec le client

susceptible de l'amener – et c'est le pari de l'entreprise – à faire lui-même une demande de prise en charge commerciale. Ici encore, le blog permet d'illustrer cette posture :

> « Là où c'est difficile, les premières semaines, il ne fallait surtout pas que j'aille pousser de l'information commerciale. Maintenant, on peut plus le faire, ça y est, on est connus… Ils se disent : "S'ils nous en parlent, c'est que c'est intéressant." On sent bien qu'ils l'acceptent » (Premier webconseiller à être intervenu sur le blog, Orange).

Mais pour créer une relation de confiance avec les internautes, pour les séduire et s'adapter à leurs façons d'être et de parler, le discours normalisé de la grande organisation aux processus rationalisés trouve vite ses limites. C'est pourquoi les acteurs aux avant-postes de la relation-client numérique se doivent de mettre en place une autre forme de relation à la personne, plus à même d'aller au plus près de son intimité, de ses préoccupations singulières. *Community managers* et webconseillers s'engagent alors dans un *régime familier* de relation-client.

Vers un client familier

Parce que le Web rend publics des discours dont le registre était caractéristique de la sphère privée (Cardon, 2010), ses usages par les clients connectés poussent les organisations à personnaliser davantage leurs relations publiques. Prenons le cas d'Orange. Sur Twitter, les webconseillers possèdent des pseudos similaires à ceux utilisés par les clients tandis que, sur le principal forum non officiel de la marque, ils adoptent un profil similaire à celui de n'importe quel autre utilisateur. Sur la plateforme de co-innovation Labo, il arrive que les *community managers* souhaitent leur anniversaire aux membres inscrits ou qu'ils échangent avec les bêta-testeurs le dimanche, depuis leur domicile. Et voici comment un *community manager* de la page Facebook d'Orange France répond à une plainte exprimée dans un registre humoristique et affectif :

Figure 2. Exemple de réponse personnalisée à la plainte d'un internaute

Source : Page Facebook Orange France, avril 2015.

Les webconseillers et les *community managers* adoptent les mêmes formes d'expression que les clients dans les interactions, celles conventionnellement utilisées sur les plateformes

numériques et faisant une large place à un style relâché, à l'humour, aux onomatopées, émoticônes et autres signes véhiculant des émotions qui sont rarement exprimées dans une relation commerciale ordinaire[17]. Cette nouvelle *convention communicationnelle* à laquelle se plient les acteurs de la relation-client sur Internet, nous proposons de l'analyser au moyen de la théorie des « régimes d'engagement » développée par Laurent Thévenot dans son ouvrage *L'action au pluriel*[18] (Thévenot, 2006).

Il est évident que les *community managers* et les webconseillers, en tant que salariés d'entreprises fonctionnant par *process*, sont tributaires d'un « régime d'engagement en plan » qui implique « autonomie des acteurs », capacité de « coordination » et mise en forme « fonctionnelle » de l'environnement. Pourtant, l'originalité de l'action de ces nouveaux intermédiaires de la relation-client est précisément de ne pas se réduire à l'exécution d'un plan, à la fourniture rapide d'informations pertinentes aux clients, à leur satisfaction. Il faut au contraire, pour que la captation soit complète, les séduire et les fidéliser, et pour ce faire sortir de l'action en plan qui ne reconnaît que des individus « autonomes » et les lie dans une forme d'*engagement mutuel* contractuelle (Thévenot, 2006, p. 248), pour se rapprocher des « personnes » et les reconnaître dans un engagement mutuel « attentionné » (ibid., p. 245). Nous retrouvons ainsi les constats de Julia Velkovska qui montre, dans un article qu'elle a consacré au « métier de webconseiller », que les interactions de ceux-ci avec les clients peuvent aboutir à des formes de coopération intégrant des repères localisés (partage d'éléments de langage, identification réciproque…) permettant des rapports particularisés (Velkovska, 2015), lesquels sont tout à fait emblématiques du « régime d'engagement familier ».

Conclusion

Au terme de ces développements, nous pouvons revenir sur les troisième et cinquième critères retenus par Bowker pour caractériser une infrastructure informationnelle. Ces deux critères tenant respectivement à l'extension et à la transversalité des dispositifs et aux conventions et pratiques concrètes qui s'y développent nous avaient semblé mériter un examen comparatif approfondi des différentes plateformes numériques de relation-client. Cet examen permet d'établir que de telles plateformes se développent de façon transverse à trois grandes

[17] Dans sa contribution, A. Mathieu-Fritz constate le même phénomène quant aux transformations qu'occasionne l'usage de la télémédecine sur la relation médecin-patient. Il montre ainsi que la relation thérapeutique emprunte « dans le cadre des téléconsultations, le même type de dispositif de communication par Internet que les relations amicales, familiales, professionnelles ou commerciales [...] ; l'identité des dispositifs conduit, symboliquement, à assimiler les relations thérapeutiques par téléconsultation aux relations visiophoniques classiques et à les tenir éloignées de la relation thérapeutique traditionnelle. »

[18] Thévenot distingue trois *régimes d'engagement* dans l'action. Le premier est tourné vers la contribution au *bien commun* et fondé sur une *grandeur* qualifiant pour le bien commun : il s'agit du « régime d'engagement justifiable », développé dans *De la justification* (Boltanski et Thévenot, 1991). Mais en deçà de ce régime d'engagement public, il existe deux autres régimes, pour ainsi dire privés, dont le premier a vocation à assurer l'autonomie de l'individu dans la réalisation de ses intentions (c'est le « régime d'engagement en plan ») tandis que le second, plus intime encore et requérant « une attention de proximité » à la personne, vise à la mettre à son « aise », à accommoder son environnement proche, humain et non humain (c'est le « régime d'engagement familier »).

fonctions organisationnelles (l'innovation, le marketing, la vente), lesquelles sont d'ailleurs à chaque fois critiquées par les discours qui accompagnent l'affirmation des nouveaux métiers de *community manager* et de webconseiller comme étant trop « cloisonnées », trop « descendantes », trop « mercantiles ». Ces nouveaux métiers, s'ils varient bien selon le type de plateforme considéré, ont en commun d'incarner une nouvelle posture d'interface entre l'entreprise et le client, comme un « poste-frontière » de l'organisation dans le monde du Web.

Mais ce rapprochement des entreprises et de leurs publics est aussi l'occasion d'une transformation qualitative de la relation au client que l'on observe de façon transversale sur les trois types de plateformes et qui tente de concilier familiarité et captation, la première étant comme l'instrument de la seconde. Car il faut bien insister sur ce point : toutes les plateformes de relation-client entrent dans la catégorie des dispositifs de captation, et l'essor d'un régime d'engagement familier chez les animateurs de ces dispositifs ne peut être compris en dehors des contraintes marchandes de plus en plus grandes qui pèsent sur la connaissance, la conquête et la fidélisation des clients. Des travaux supplémentaires seraient requis pour déterminer si les pratiques et conventions relationnelles des *community managers* et des webconseillers chargés de mettre en application ce programme délicat de « captation en familiarité », donnent lieu à une standardisation des compétences associées à ces métiers, et partant à une normalisation des fiches de poste.

Quoi qu'il en soit, il faut souligner le caractère paradoxal de cette avancée de l'entreprise vers une communication au plus proche des acteurs, une communication qui ne souhaite plus traiter seulement avec les consommateurs comme individus (avec leurs plans d'achat motivés rationnellement) mais qui les prend comme personnes (souhaitant par la consommation enrichir et modifier leur entour familier d'objets et d'usages). En effet, cette transformation peut s'interpréter de deux façons : d'un côté, elle porte au sein de l'entreprise des modes d'action et des conventions relationnelles propres à la sphère privée ; de l'autre, elle participe d'un mouvement de métamorphose de cette même sphère privée, faisant davantage de place à la communication écrite, asynchrone et aux échanges marchands. Dans ce chapitre, nous avons surtout insisté sur le premier aspect de cette transformation : d'autres travaux devront s'enquérir du second.

Finalement, sans nous avancer sur le degré d'achèvement de la dynamique de transformation organisationnelle observée, on peut bien affirmer qu'on assiste à l'essor de dispositifs et de pratiques de relation-client enchevêtrés dans un système de structures hétérogènes sur le Web, mais de plus en plus intégrés, transparents et transverses aux différentes composantes de l'entreprise. On s'achemine ainsi vers une infrastructure numérique de la relation-client s'appuyant sur des conventions relationnelles articulant familiarité dans l'échange marchand et captation du client.

Références

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*, n° 22, p. 49-61.

Benedetto-Meyer M., Klein N. (2015), « Entre pratique commerciale et travail réputationnel : l'invention d'une nouvelle forme relation client ? », *Terrains & Travaux*, vol. 26, n° 1, 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 ? », dans Benedetto-Meyer M. *et al.*, *L'emprise de la gestion*, 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.

Bergeron H., Castel P., Nouguez E. (2013), « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 2, p. 263-302.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bowker G., Noyer J.-M. (trad.) (1997), « L'histoire des infrastructures informationnelles », *Solaris* [en ligne], n° 4.

Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, p. 170-208.

Cardon D. (2010), *La démocratie Internet*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées ».

Cardon D. (2011), « Sites de réseaux sociaux de l'Internet », *Communications*, n° 88, p. 141-148.

Caron F. (2010), *La dynamique de l'innovation : changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*, Paris, Gallimard.

Carù A., Cova B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion*, vol. 162, n° 3, p. 99-114.

Cochoy F. (2004), « La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité », dans Cochoy F. (éd.), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client…*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 11-68.

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 sites de réseaux sociaux : une histoire de participation », *Le Temps des médias*, vol. 18, n° 1, p. 76-86.

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., Cova V. (2009), « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et applications en marketing*, vol. 24, n° 3, p. 81-100.

Foray D. (2009), *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte.

Hatchuel A., Weil B. (1995), *Experts in Organization: A Knowledge-Based Perspective on Organizational Change*, New York, De Gruyter.

Hatchuel A., Weil B. (1999), *Pour une théorie unifiée de la conception. Axiomatiques et processus collectifs*, Paris, CGS École des Mines / GIS cognition-CNRS.

Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2002), « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171, p. 29-42.

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

Kessous E., Mallard A., Mounier C. (2014), « À la découverte du client », dans Kessous E., Mallard A. (éds), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Paris, Presses des Mines, p. 45-62.

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.

Lefébure R., Venturi G. (2000), *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles.

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. (2006), « La construction conversationnelle de l'activité commerciale. "Rebondir" au téléphone pour placer des services », *Réseaux*, n° 135-136, p. 125-159.

Star S. L., Ruhleder K. (1996), « Steps toward an ecology of infrastructure. Design and access for large information spaces », *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1, p. 111-134.

Star S. L., Griesermer J. (1989), « Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, p. 387-420.

Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

Velkovska J. (2015), « Dans les coulisses des "communautés de marque". Le métier du webconseiller », *Communication*, vol. 33, n° 2.

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

von Hippel E. (1986), « Lead Users: A source of novel product concepts », *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 791-805.

von Hippel E. (1994), « Sticky information and the locus of problem solving: implication for innovation », *Management Science*, vol.°40, n° 4, p. 429-439.