HAL
open science

L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social

Thomas Jammet

To cite this version:

Thomas Jammet. L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social. Réseaux : communication, technologie, société, 2018, 212 (6), pp.149. 10.3917/res.212.0149 . halshs-01952853

HAL Id: halshs-01952853

https://shs.hal.science/halshs-01952853v1

Submitted on 18 Jan 2019

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.

L'activité de *community management* à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social

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

Article paru dans la revue *Réseaux*, vol. 6, n° 212, p. 149-178
« Les activités menées sur les plateformes numériques »
Décembre 2018

Version officielle disponible en ligne à l'adresse suivante :
https://www.cairn.info/revue-reseaux-2018-6-page-149.htm

Résumé :
Prenant pour point de départ l'activité d'animation d'espaces de marque sur le web 2.0 (*community management*), cet article décrit, dans une perspective de sociologie des usages, la manière dont l'évolution des plateformes numériques – Facebook en tête – favorise de la part des organisations qui les utilisent une communication promotionnelle guidée par des impératifs de performance marchande. En restituant la pluralité de contraintes interactionnelles, organisationnelles et techniques qui pèsent sur le travail des *community managers*, l'analyse met en lumière quelques-unes des principales difficultés auxquelles se heurtent les nouvelles formes d'intermédiation ouvertes par les plateformes du web dit social, et interroge la dépendance d'un nombre croissant d'organisations à l'égard de Facebook.

Mots-clés :
algorithme ; communauté de marque ; plateforme ; usages ; web 2.0

Parmi les dispositifs de mise en relation d'une offre et d'une demande de biens ou de services, les plateformes d'échange de contenus numériques du web 2.0 (couramment qualifié de web social) se sont rapidement imposées auprès des organisations, notamment en raison de la quasi-gratuité qui leur était initialement associée. Les pages et comptes de marques ont essaimé depuis le début des années 2010, en particulier sur Facebook et Twitter, dans l'optique de la fédération de « communautés de fans de marques ». La notion de communauté, expressément revendiquée par ces plateformes, est devenue incontournable dans le lexique du marketing numérique, comme en atteste l'intitulé d'animateur de communauté (*community manager*, abrégé CM) attribué aux administrateurs de ces espaces interactifs. Chargés d'y attirer des internautes intéressés par les produits de la marque qui s'y expose, et d'y stimuler une dynamique collective en faveur de son discours promotionnel, les CM œuvrent à aligner les caractéristiques expressives et participatives du web social sur les besoins des organisations en matière de contrôle de leur environnement numérique. Pourtant, l'idéal communautaire et conversationnel sur lequel les praticiens du *community management* ont ancré leur revendication à une reconnaissance et une autonomie professionnelles, s'émiette à mesure que leurs savoir-faire sont éprouvés par la complexité de l'environnement dans lequel ils s'appliquent.

Trois éléments concourent à fragiliser cette nouvelle forme d'intermédiation ancrée sur les plateformes numériques. Le comportement des internautes sur les espaces de marque, tout d'abord, coïncide très rarement avec les attentes formulées à leur égard par les CM. À ces attentes se superposent celles de leurs employeurs, exprimées en termes de rentabilité des actions entreprises sur ces plateformes, qui se traduisent par la mise en œuvre des pratiques allant à l'encontre des représentations des CM quant à la valeur des interactions qu'ils s'efforcent d'alimenter. Enfin, le travail des CM est fortement contrarié par l'architecture algorithmique des plateformes, dont les remaniements échappent totalement à leur volonté. Ce dernier élément est prépondérant, dans la mesure où il exacerbe les difficultés auxquelles sont confrontées les acteurs. C'est ce que je vais chercher à démontrer dans cet article, en concentrant l'essentiel de mon propos sur Facebook, qui constitue encore à ce jour le principal support d'activité du *community management* et dont la contrainte algorithmique est particulièrement forte.

Ces éléments sont abordés dans une perspective de sociologie des usages, qui consiste à étudier conjointement l'élaboration technique des usages et des

usagers par le « script » des artefacts et la « construction sociale » des techniques par les attentes des usagers, pour décrire les ajustements mutuels auxquels donnent lieu les dispositifs sociotechniques ainsi constitués (Akrich, 1991, 1992)[1]. Les données ont été récoltées principalement entre 2012 et 2015, dans le cadre d'une thèse de doctorat, au moyen d'une analyse des principaux blogs francophones dédiés au *community management* et d'un vaste corpus de publications et d'interactions en ligne sur Facebook et Twitter, d'une cinquantaine d'entretiens avec des professionnels de la communication numérique en agences et en entreprises, et d'observations ethnographiques au sein d'une agence de publicité. Les pages et comptes de marque étudiés relèvent principalement du secteur des services (assurances, banque, e-commerce, télécommunications et transport) ainsi que de grandes marques de produits de consommation courante. L'analyse de ces espaces porte à la fois sur les contenus qu'ils publient et sur les échanges auxquels ceux-ci donnent lieu. Les entretiens ont été effectués auprès de CM et *Social Media Managers* d'agences et d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'institutions culturelles. Enfin, les observations ethnographiques ont été réalisées dans l'agence Daltone [nom fictif], qui m'a employé en contrat CIFRE. Ce dernier volet de la recherche a fait l'objet d'une précédente publication (Jammet, 2015) qui décrit la relation des CM aux prescripteurs de leur activité et leur difficulté à faire reconnaître une compétence professionnelle distinctive. Cet article-ci prolonge l'analyse du travail des CM en s'intéressant davantage à leur relation aux supports matériels de leur activité et aux contraintes exercées par l'architecture algorithmique de ces supports.

Les conclusions de la recherche effectuée de 2012 à 2015 sont complétées ici par une brève analyse des principales réactions provoquées par de nouveaux changements algorithmiques amorcés récemment par Facebook, telles qu'elles se donnent à voir sur la plateforme, et de ce qu'elles nous apprennent des conséquences de ces changements sur l'utilisation de Facebook par les organisations. Alors qu'un pic de désillusion à son endroit semblait avoir été atteint en 2014, lorsque la visibilité des publications avait connu une chute drastique sur les pages de marque, l'annonce d'une énième modification relative à l'affichage des contenus, en janvier 2018, a renouvelé les inquiétudes des entreprises en les dramatisant – y compris dans des secteurs d'activité qui semblaient jusque-là épargnés par les modulations de

[1] « Comme le script d'un film, les objets techniques définissent un cadre d'action en commun avec les acteurs ainsi que l'espace dans lequel ils sont supposés agir. » (Akrich, 1992, *in* Flichy, 2008 : 151).

l'algorithme de Facebook. Ces modulations sont d'autant plus intéressantes qu'elles sont récurrentes, et symptomatiques d'une évolution généralisée des médias sociaux numériques qui les fait apparaître davantage comme des canaux de diffusion de contenus promotionnels que comme les « plateformes communautaires » qu'ils ont toujours prétendu être.

La première partie de l'article est consacrée aux difficultés d'ordre interactionnel et technique auxquelles les CM doivent faire face. Nous verrons d'une part que l'« engagement » qu'ils s'évertuent à susciter de la part des « fans » et « *followers* » des espaces dont ils ont la charge[2], mesuré par le nombre d'interactions obtenues par leurs publications, s'avère nettement plus versatile et instrumental qu'ils ne l'espèrent. D'autre part, la nécessité de satisfaire les prescripteurs de leur activité en termes de résultats chiffrés se traduit par la multiplication de publications formulées de façon à accroître l'engagement des internautes, qui ont pour effet de décupler le comportement stratégique de ces derniers, ainsi que par l'utilisation de dispositifs visant à la « transformation » commerciale des fans en consommateurs, qui éloignent les CM de leur idéal communautaire. La seconde partie de l'article s'intéresse plus spécifiquement à la mue algorithmique de Facebook, afin de décrire la manière dont elle réoriente les pratiques des organisations, concomitamment à leur représentation de la plateforme. Nous y observerons que l'algorithme qui structure la visibilité du flux de contenus (connu sous le nom de *EdgeRank* ou *News Feed Algorithm*) fait l'objet de remaniements successifs, sur lesquels les utilisateurs n'ont quasiment aucune prise et qui contraignent singulièrement leur marge de manœuvre. Les changements entrepris par Facebook consistent principalement en un appauvrissement savamment étudié de la mise en visibilité des contenus des pages, qui s'accompagne d'un enrichissement de l'offre d'affichage publicitaire dont tirent profit d'autres acteurs du marketing numérique, contribuant ce faisant à une inflexion majeure du *community management* et plus largement de la communication des entreprises sur le web social.

L'article propose ainsi de restituer les mécanismes de la dépendance grandissante des annonceurs au géant du web social au fil de la réécriture de son script, dix ans après que le lancement des pages de marque (*brand pages*) lui a valu d'être présenté comme « l'ami du marketeur » par *The Wall Street*

[2] Les internautes abonnés à une page de marque sur Facebook au moyen d'un clic sur le bouton « *like* » sont qualifiés de « fans », et de « *followers* » sur Twitter.

Journal[3]. En partant de l'exemple du *community management*, l'analyse présentée dans les pages qui suivent permet simultanément de mettre en lumière la fragilité constitutive des nouvelles activités professionnelles émergeant par et pour Internet, qui demeurent fortement tributaires des dispositifs sur lesquels elles se déploient, autant que de la stratégie commerciale des organisations qui les emploient.

LES ÉCUEILS DE LA DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE

Le référentiel professionnel du *community management* doit beaucoup à l'essor du marketing dit communautaire (ou tribal), qui considère que les consommateurs tendent à développer des échanges nourris autour des marques dont ils apprécient les produits, ces échanges formant « un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque » (Muniz et O'Guinn, 2001 : 412). Cette conception du lien marchand collectivisé s'inspire des écrits contestés du sociologue M. Maffesoli, dont l'ouvrage *Le temps des tribus*, paru en 1988 en France et traduit en anglais en 1996, a indirectement donné naissance à ce courant du marketing, théorisé en particulier par B. Cova depuis le milieu des années 1990 sur le postulat du regroupement de consommateurs en « communautés » propices à l'établissement d'une « fidélité affective » (Cova, 2005).

Les études de marketing sur les « communautés de marque en ligne » se sont multipliées au cours des années 2000 et ont contribué à forger une représentation du client sous les traits de l'internaute ultra-connecté et expressif, aussi compétent que volage, qui échappe plus que jamais aux appels et aux prescriptions des organisations. L'injonction à écouter les internautes, puis à converser avec eux et enfin à les regrouper sur des espaces administrés par les marques, confère progressivement aux médias sociaux une dimension incontournable, suivant l'idée que leurs utilisateurs sont capables de participer aussi bien au rayonnement des marques qu'à l'affaiblissement de leur réputation. Elle favorise concomitamment l'apparition de l'activité de *community management*, qui articule des principes tirés du domaine des relations publiques et de la gestion de la relation client (*customer relationship management*, abrégé CRM), dans une démarche soucieuse d'améliorer la transparence et l'accessibilité des organisations.

---

[3] R. Richmond, « Facebook, a Marketer's Friend » (*The Wall Street Journal*, 27.11.2007), http://www.wsj.com/articles/SB119612078598804556 (consulté le 20.03.2018)

La concentration de cette activité sur Facebook, et dans une moindre mesure sur Twitter, dont le nombre croissant d'utilisateurs[4] aiguise l'appétit des organisations, fait cependant apparaître de nombreux écueils qui se conjuguent pour ébranler la rhétorique ayant permis aux CM de s'imposer comme des intermédiaires privilégiés de la présence des marques sur le web social en revendiquant une expertise en matière de captation et d'interaction avec les internautes. Nous allons voir que sur Facebook ces écueils concernent à la fois la nature du rapport entretenu par les internautes avec les pages de marque, les types de contenus que diffusent ces pages, et les restrictions techniques imposées par la plateforme en matière d'objectivation du comportement des utilisateurs et d'exploitation de leurs données.

De l'inconstance des « fans de marque »

Les CM se plaignent communément d'avoir affaire à des fans insuffisamment « engagés », qui « aiment » (*like*) de nombreuses pages mais ne les consultent plus par la suite, ne répondent pas aux questions contenues dans les publications, ou dont les commentaires sont d'une indigence affligeante. Comme nombre de leurs collègues, les deux CM de l'agence Daltone se montrent aussi prolixes qu'explicites sur ce point. Catherine, la plus jeune des deux, ne manque pas une occasion de rappeler qu'elle est aux prises, sur la demi-douzaine de pages qu'elle anime, avec des participants qui sont soit insuffisamment « investis » à son goût, soit ne correspondent pas au public souhaité par ses clients. Son collègue Thibaut tient un propos similaire, en soulignant le fait que la signification d'un *like* est extrêmement flottante.

Dans le même ordre d'idées, les CM actifs dans les secteurs des institutions culturelles et de l'enseignement supérieur évoquent une tendance des internautes à *liker* les établissements jouissant d'une grande réputation, suivant une volonté d'afficher leur capital culturel auprès de leur réseau de contacts. À titre d'exemple, la CM d'une université parisienne estime que son établissement n'est « pas quelque chose d'extrêmement fédérateur », contrairement à une université comme Harvard, dont les étudiants de tous horizons ont selon elle « plus de facilité à *liker* » la page que celle de leur propre faculté, dans la mesure où « tout de suite ça fait classe quand tes amis voient que tu as *liké* Harvard ». Le CM du Centre Pompidou mentionne en des

[4] Facebook revendique un milliard d'utilisateurs actifs dès l'automne 2012, et plus de deux milliards au début de l'été 2017. Quant à Twitter, il en compte plus de 330 millions en 2017, contre environ 30 millions en 2010.

termes similaires l'aisance avec laquelle certaines institutions comme le Louvre ou le musée du Quai Branly parviennent à « engranger des *like* et des *followers* » parmi des internautes avides de montrer qu'ils sont cultivés mais qui ne seront « pas forcément des publics actifs et engagés par la suite ». Autant d'éléments qui illustrent le phénomène de la mise en récit de soi par la multiplication de signes d'identité, que le web social a contribué à généraliser (Cardon, 2008 ; Granjon et Denouël, 2010). Quant aux entreprises de services, leurs comptes sur Facebook et Twitter attirent en premier lieu des clients qui viennent y exprimer leurs doléances, comme l'indique notamment le *Social Media Manager* d'une grande compagnie d'assurances :

> Les fans de [la compagnie] sont quand même principalement des clients, on peut pas comparer ça à des fans de musique, c'est pas une communauté de gens qui adorent l'assurance mais des clients qui veulent savoir ce qui se passe, être au courant des dernières infos ou obtenir une réponse à un problème. (Entretien avril 2014)

À la lumière de ce type d'observations, les CM portent majoritairement un regard désenchanté sur les motivations des internautes auxquels leur attachement numérique à une marque sous la forme d'un *like* vaut d'être qualifiés de « fans » selon la terminologie de Facebook, mais dont les activités les distinguent grandement de la figure du coproducteur actif de l'industrie culturelle, étudiée par H. Jenkins (1991) et plus récemment par F. Hein (2011). La *Social Media Manager* d'un site de *e-commerce* emploie à ce sujet la notion de « slacktivisme », mot-valise formé des termes anglais *slacker* (fainéant) et *activism*, issu du vocable de la mobilisation politique[5], pour nommer l'« engagement » superficiel de la plupart des utilisateurs de Facebook envers les pages de marque :

> Le fait d'être fan sur Facebook ça s'apparente à ce que j'appellerais du slacktivisme. Les gens cliquent pour dire « J'aime bien », mais ils sont pas forcément hyper intéressés par la marque en elle-même, ni par ce qu'elle dit. C'est pas des fans « engagés », comme on dit. (Entretien mai 2014)

Si la pauvreté des interactions des utilisateurs de Facebook avec les contenus des pages de marque agacent manifestement les CM, ces derniers partagent le

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

constat selon lequel le type de publications diffusées sur ces pages influence directement les actions des internautes. Il ressort en effet de leur propos que les utilisateurs s'abonneraient aux pages principalement pour bénéficier d'avantages commerciaux, en raison des offres promotionnelles et des jeux-concours que nombre d'annonceurs diffusent sur la plateforme suivant un objectif de captation d'audience. Depuis l'apparition des pages de marque sur Facebook, en 2007, de nombreuses études de marketing ont été consacrées à déterminer les motifs du ralliement des utilisateurs de la plateforme aux espaces promotionnels ouverts à leur intention. Elles parviennent à des résultats très semblables. À la question « Pour quelle raison devenez-vous fan d'une page de marque sur Facebook ? », la plupart des répondants indiquent la recherche d'une réduction pour l'achat d'un produit, le souhait d'être informé de l'actualité de la marque et la volonté de participer aux jeux-concours hébergés sur sa page[6]. La rationalité calculée qui préside au comportement des internautes, dont les CM sont parfaitement conscients, rend d'autant plus délicate la mise en œuvre d'une stratégie de captation qui sache éviter le piège d'une communication aguicheuse, décorrélée de la politique de communication globale de la marque.

Le prix de l'engagement : comment attirer sans racoler ?

Devant la difficulté à engendrer une conversation sur les espaces qu'ils animent, et face à la nécessité de faire valoir une forme d'efficacité de leurs actions auprès de prescripteurs soucieux d'un retour sur investissement des dépenses consenties pour l'animation de leurs espaces numériques, les CM s'efforcent de stimuler les actions des internautes envers les contenus qu'ils publient. Ces efforts illustrent de manière frappante leur dépendance aux métriques de Facebook, qui fournissent une mesure de l'« engagement » selon les interactions avec le contenu publié, ces dernières étant intimement corrélées à la visibilité dudit contenu. Comme le taux d'engagement est calculé en divisant le nombre d'interactions sur une publication par le nombre de personnes qui ont vu la publication, la portée de cette dernière est déterminante.

[6] Bien que la plupart de ces enquêtes soient américaines, la tendance est identique en France, comme le révèle l'étude « *Social Life* » menée en 2016 par l'institut d'études en ligne Harris Interactive. Source : http://harris-interactive.fr/newsfeeds/social-life-2016-barometre-annuel-des-usages-des-reseaux-sociaux-en-france/ (consulté le 25.02.2018)

Sur Facebook, une publication est d'autant plus visible auprès d'un utilisateur qu'elle provient d'un émetteur avec lequel celui-ci interagit régulièrement (sous forme de *like*, commentaires et partages de ses publications), qu'elle a obtenu un grand nombre d'actions de la part d'autres utilisateurs, et qu'elle est récente. Autrement dit, moins les utilisateurs interagissent avec le contenu d'une page de marque, moins l'algorithme de Facebook aura tendance à afficher les publications de cette page dans leur fil d'actualités (*News Feed*). « Sur Facebook en gros si t'as pas de *like*, de commentaires ou de partages, ton *post* est quasiment invisible. Donc faut susciter l'interaction en permanence », résume une CM d'agence. De cette menace algorithmique d'invisibilisation (Bucher, 2012) procède une exigence de sollicitation perpétuelle de l'engagement des fans, laquelle conduit les CM à recourir à des pratiques qu'eux-mêmes jugent contreproductives à l'égard de la « conversation » qu'ils souhaitent faire émerger.

Le maître mot de l'engagement a entraîné un accroissement considérable des contenus « accrocheurs », destinés à maximiser les actions des internautes. Parmi les formats les plus en vogue se trouve notamment celui du *newsjacking* (détournement d'actualité), qui consiste à obtenir de la visibilité à moindre frais en « rebondissant » sur un fait d'actualité à forte exposition médiatique pour capter une parcelle de l'attention qu'elle génère. Lorsqu'une publication de cet ordre obtient le succès escompté, mesuré au travers du nombre de *like*, de commentaires et surtout de partages obtenus, les CM évoquent le coût élevé qu'aurait généré une telle opération si elle avait pris la forme d'un encart publicitaire dans un média imprimé ou d'un *spot* télévisé. Or cette pratique donne régulièrement lieu à des dérapages, à l'image de l'« hommage » raté du site de prêt-à-porter *Les 3 Suisses* à l'hebdomadaire satirique *Charlie Hebdo*, au lendemain de l'attentat du 7 janvier 2015 [Fig. 1], qui a valu à la marque un déferlement de commentaires outrés et de nombreux articles de presse dénonçant la récupération commerciale d'un événement tragique.

Figure 1. Publication des *3 Suisses* en « hommage » à *Charlie Hebdo* (exemple de *newsjacking*)

Source : Facebook, janvier 2015

L'effort de stimulation de la participation des internautes, au moyen de contenus et d'énoncés dits « engageants », suscite immanquablement un certain nombre de tactiques condamnées par la majorité des membres du groupe professionnel pour leur superficialité et leurs retombées potentiellement désastreuses sur l'image de la marque. Il en va notamment ainsi des publications expressément conçues pour provoquer une réaction (*call-to-action*), au moyen de formulations du type « *Like* si toi aussi tu détestes faire la vaisselle », « Commente pour nous dire quelle est ta couleur préférée », « Partage/*retweete* cette image si tu t'y reconnais », qui guident grossièrement l'action de l'utilisateur en même temps qu'elles la sollicitent, et l'inscrivent dans une mécanique de « contagion virale » dénuée de réflexion stratégique à long terme.

Les professionnels du *community management* tendent à se prononcer de façon très tranchée au sujet de ces pratiques, pourtant courantes, connues sous l'appellation d'*engagement bait*[7], en déplorant la puérilité de « pièges à cons » qui servent uniquement les statistiques de la page animée. De l'avis du responsable du pôle *Social Media* d'une grande agence parisienne, la

[7] Littéralement « appât à engagement ». L'expression est inspirée de celle de *clickbait* (« appât à clic »), qui désigne un contenu dont le titre vise à multiplier les clics et les partages.

communication de marque sur Facebook relève dans la plupart des cas d'une « exposition racoleuse sous couvert de "Je vais faire de l'engagement derrière", qui va être un pauvre *like* parce que t'as foutu une photo d'une meuf en slip ou d'un petit chat ». Ainsi que le suggère cette affirmation, les pratiques mobilisées en matière d'engagement soulèvent tout particulièrement la question de la cohérence des publications avec les objectifs stratégiques des marques, et plus généralement de la représentation du fan (respectivement du *follower*) qu'elles véhiculent, soit la place qu'elles lui attribuent dans leurs dispositifs de communication. Thibaut, l'un des CM de l'agence Daltone, mentionne à ce propos une « aliénation » dont il impute la responsabilité au besoin de satisfaire l'appétit des annonceurs en matière de données chiffrées :

> Une grande difficulté du métier, ce qui fait partie à mon sens d'une forme d'aliénation que subissent certains CM, c'est que tu fais souvent des trucs débiles, tu prends les gens pour des demeurés, et en même temps en tant que CM quand t'as ça entre les mains c'est du pain béni parce que ça marche super bien. Donc tu promeus quelque chose que toi, dans ta consommation du web, tu conçois comme un truc idiot, mais en même temps t'es très satisfait que ça marche. (Observation juin 2014)

Il apparaît en tout état de cause que les efforts déployés par les animateurs des espaces de marque sur le web social sont moins orientés vers la conduite d'un « dialogue » entre les utilisateurs, et entre les utilisateurs et la marque, que vers la stimulation d'interactions avec le contenu diffusé. La représentation flatteuse que les CM ont forgé de leur activité, distincte de la démarche publicitaire et du travail de la vente, suivant des valeurs d'authenticité de la parole et d'horizontalité de la relation, par opposition à une communication verticale (*top-down*) à sens unique et à finalité marchande (Jammet, 2016) se heurte durement à l'absence d'indicateurs qui leur permettraient de rendre compte de la dynamique collective qu'ils prétendent cristalliser.

À la recherche du consommateur tapi derrière le fan

Les CM ont bien du mal à objectiver et justifier aux yeux de leurs employeurs une démarche hybride, à mi-chemin des activités de relations publiques, de publicité et de marketing, qu'ils refusent de voir réduite à l'une d'entre elles alors même que la plupart des organisations qui les emploient poursuivent un objectif d'acquisition de nouveaux clients. D'une part, les métriques de Facebook mesurent en premier lieu « les signaux identitaires que s'adressent les personnes en projetant leur subjectivité sur les informations qu'elles

commentent » (Cardon, 2013 : 181). Dès lors, le sens que les internautes confèrent à leurs interactions avec les publications des marques est trop variable pour permettre le passage de la quantification à la commensuration au moyen d'une convention d'équivalence (Desrosières, 2008). Il n'existe de fait à ce jour aucune « convention partagée pour représenter l'effervescence qui voit les internautes s'échanger des "demandes d'amis", des *like* ou des *retweets*. La signification qu'enferment les micro-appréciations de réputation du web social est souvent trop jouée, trop calculée et, surtout, bien trop contextuelle pour être véritablement commensurable. » (Cardon, 2015 : 32). D'autre part, l'enjeu de la transformation marchande des fans en clients, respectivement de l'établissement d'une correspondance entre les fans d'une page Facebook et la base de données clients d'une entreprise est rendu extrêmement compliqué par l'opacité de la plateforme, dont le fonctionnement en « clair-obscur » (Cardon, 2008) n'autorise pas les administrateurs de pages à consulter les profils individuels des fans.

Ce faisant, les CM ne connaissent à peu près rien des internautes abonnés aux espaces qu'ils animent. Afin de pallier cette restriction technique majeure, le dispositif *attracteur* que constitue la page Facebook, qui consiste à « entreprendre des actions pour attirer/détourner » les internautes « par le déploiement de séductions », doit se voir adjoindre un dispositif *capteur* qui vise quant à lui à mieux les connaître par le recueil d'information à leur sujet (Cochoy, 2004 : 32 *sq*.). Le plus courant des dispositifs capteurs à disposition des CM n'est autre que l'application de jeu-concours, qui présente l'intérêt, d'un point de vue marketing, d'offrir un accès privilégié aux données des participants. La participation à ce type d'application implique en effet de communiquer à l'organisateur un certain nombre d'informations personnelles, telles que l'âge, la localisation géographique et l'adresse électronique, par le biais d'un formulaire à remplir, ou de cocher une case autorisant la consultation de son profil, permettant ainsi à l'organisateur d'inscrire les utilisateurs dans une base de données. Une directrice d'agence emploie la notion d'« enbasement » pour décrire cette inscription des internautes dans un registre contrôlé par l'entreprise :

> C'est une vraie difficulté de comprendre qui sont les fans, on n'a pas beaucoup d'infos sur eux. Donc l'enjeu c'est de pouvoir les « enbaser » à un moment donné (...). Pour qualifier cette audience il faut justement passer les fans, *via* des jeux-concours ou autre, en base clients, en créant des champs à renseigner quand on veut participer. (...) Parce que si Facebook ferme t'as tout perdu, puisque t'es pas propriétaire de la base de données, t'as pas les contacts de tes fans. (Entretien novembre 2013)

L'accès aux données personnelles des internautes et l'obtention de leur adresse électronique ouvrent ainsi la possibilité de distinguer parmi eux des fractions de consommateurs et de leur envoyer des messages ciblés par différents canaux, atténuant par ce biais l'assujettissement des entreprises à la plateforme en leur offrant un moyen détourné de s'adresser à leurs clients potentiels. C'est bien cette opportunité de décloisonnement des informations concentrées sur la plateforme qui intéresse avant tout les marques organisatrices d'un jeu-concours, ainsi que le mentionne le directeur d'une agence de marketing interrogé par le magazine en ligne *Slate* en 2015 :

> Souvent, organiser un jeu est un prétexte pour récupérer des informations personnelles sur leurs utilisateurs. Le besoin principal des marques est de récupérer des données pour alimenter leur base CRM et faire ensuite des campagnes de marketing direct – *mailing*, SMS ou autre[8].

La notion de marketing direct, qui consiste à adresser à une cible (plus ou moins précise) un message incitatif afin d'obtenir une réaction immédiate et mesurable, prend ici une importance centrale en ce qu'elle contribue à transformer profondément l'utilisation des plateformes du web social par les annonceurs, en la rapprochant continûment d'une logique marchande envers laquelle les CM souhaitaient précisément prendre leurs distances. Cette évolution des pratiques est renforcée par la mue algorithmique de Facebook, qui contraint fortement les formats de communication des marques.

L'INTERNAUTE, L'ANNONCEUR ET L'ALGORITHME

Nous avons vu que l'engagement recherché par les CM sur Facebook est intimement corrélé à la question de la visibilité du contenu. Or la plateforme est sujette à un phénomène continu d'affaiblissement de la visibilité des publications, dont les prémices coïncident avec l'entrée en Bourse de Facebook, en mai 2012, et qui ne cesse de s'accentuer depuis lors. Au cours des mois précédant son entrée en Bourse, Facebook a apporté une série de changements à son offre, qui accentuent les problèmes qu'ont à surmonter les CM. Parmi ceux-ci, l'onglet Statistiques des pages voit apparaître en novembre 2011 une distinction entre la portée *organique*, la portée *payée* et la

[8] M. Brousse, « "Concouristes" : plongée dans la communauté des dingues de concours en ligne » (*Slate.fr*, 10.07.2015), http://www.slate.fr/story/104049/concouristes-concours-en-ligne (consulté le 20.03.2018)

portée *virale* des publications[9]. Puis, en avril 2012, le site officiel *Facebook for Business* annonce une réduction de la portée organique des publications, c'est-à-dire de leur mise en visibilité « naturelle », aussi bien pour les profils individuels que pour les pages, à environ 16 % du total de leur audience (soit leurs « amis » pour les utilisateurs individuels, et leurs « fans » pour les pages[10]). L'entreprise invite par conséquent les utilisateurs à créer du contenu « engageant », d'une part, et à « sponsoriser » les publications de marque (c'est-à-dire les financer), d'autre part. Cette stratégie de monétisation de l'audience, qui caractérise la recherche d'un *business model* pérenne de la part de Facebook, est justifiée par l'entreprise en raison de la multitude de contenus diffusée quotidiennement, et par sa volonté de valoriser « naturellement » (*i.e.* gratuitement) ceux qui génèrent le plus d'interactions.

La modification algorithmique de l'affichage des contenus a des effets directs sur la communication des marques. En renforçant la menace de l'invisibilisation de leurs publications, elle les pousse à faire usage de formats payants, à travers lesquels leur démarche s'apparente de plus en plus ouvertement à de la publicité. Cette inflexion est encouragée sans retenue par le géant du web social, dont les solutions publicitaires s'enrichissent tandis que s'appauvrit la portée organique des publications. À mesure que Facebook, imité en cela par Twitter, évolue distinctement vers une plateforme d'affichage publicitaire, l'argument communautaire et la figure du « fan de marque » – cette déclinaison du « consommateur passionné » promis par le marketing tribal – perdent leur force de persuasion auprès des annonceurs.

Payer pour exister : la nouvelle donne du remaniement algorithmique

Confrontés depuis 2012 à une baisse progressive de la portée de leurs publications, les CM se sont efforcés dans un premier temps de contourner la contrainte du financement au moyen de diverses astuces, dont la plus courante consiste à demander aux fans d'effectuer des réglages dans les paramètres de leur profil pour continuer à être informés des publications des pages qu'ils suivent. Au sein de l'agence Daltone, Catherine avait diffusé sur les pages de

[9] La portée (*reach*) désigne le nombre total de personnes, fans ou non, qui voient une publication d'une page, respectivement sur la page ou dans leur fil d'actualités (portée organique), *via* une publication « sponsorisée » (portée payée), ou *via* l'action d'un « ami », membre de leur réseau de contacts, qui la *like*, la commente ou la partage (portée virale).

[10] Pour une page de 60 000 fans, par exemple, cela signifie concrètement que moins de 10 000 abonnés en moyenne verront les nouvelles publications apparaître automatiquement dans leur fil d'actualités.

ses clients, au cours de l'automne 2012, différents messages invitant les fans à cocher des options permettant de recevoir l'ensemble des contenus dans leur fil d'actualités [Fig. 2].

Figure 2. Exemple de publication destinée à contourner l'algorithme de Facebook, sur la page d'un réseau d'écoles de commerce

Source : Facebook, octobre 2012

La CM en appelait ainsi à l'intérêt (supposé) des fans pour améliorer l'audience des publications. Pourtant, compte tenu de l'accélération du déclin de la portée organique, qualifié par les acteurs de « chute du *reach* », Catherine a commencé au printemps 2013 à recourir aux publications sponsorisés (*Promoted Posts*) – à l'instar de l'écrasante majorité des prestataires d'animation de pages, comme en témoigne une directrice d'agence :

> On fait beaucoup de *posts* sponsorisés, maintenant. Obligatoire. Parce qu'au fur et à mesure Facebook a baissé la visibilité, et si on veut remonter dans le flux [d'actualités] on est obligé de faire du *Promoted Post*. (Entretien novembre 2013)

Au début du mois de mars 2014, une étude du groupe publicitaire Ogilvy & Mather, tragiquement intitulée *Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach*, confirme l'aggravation du phénomène en montrant que la portée des contenus des pages s'établit désormais à 6 % de leur audience en moyenne, et à peine 2 % pour les grandes pages de plus d'un demi-million de fans[11]. Prenant acte de la nécessité de passer par davantage

[11] Source : http://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach/ (consulté le 20.03.2018)

de contenu payant pour obtenir l'engagement des utilisateurs, cette étude réitère les injonctions émises deux ans plus tôt par Facebook : les marques doivent veiller à proposer du contenu engageant (ce qui dans les faits se traduit bien souvent par des accroches sensationnalistes), et en financer une partie pour en « amplifier la portée ». Publier moins, en ciblant mieux certaines catégories d'utilisateurs afin de lier la stratégie de contenu aux objectifs commerciaux de la marque : tel est en substance la consigne qui se diffuse au cours de l'année 2014. Au-delà de la communauté *per se*, l'enjeu de la présence d'une marque sur Facebook tient dès lors principalement à sa visibilité, dont le rendement se mesure en termes d'exposition des utilisateurs à son contenu. En conséquence, les CM sont amenés à privilégier davantage encore les indicateurs de la portée (*reach*) et du taux de partage des publications pour évaluer le succès de leurs actions. Le *Social Media Manager* d'une grande marque de boissons fruitées explique ainsi avoir développé avec son équipe un « *ranking* » des métriques à privilégier, au premier rang desquelles se trouve le taux de partage. Selon ses propres termes :

> Le partage c'est la plus belle des interactions. Quand un fan partage sur son profil [Facebook] ou sur son Twitter, c'est que la *news* l'a intéressé au point de la reprendre à son compte, pour ses amis. (Entretien octobre 2014)

De ce point de vue, les tactiques de *call-to-action* mises en œuvre bon gré mal gré par les CM pour favoriser la visibilité des publications, telles que je les ai exposées précédemment, reflètent leur volonté de préserver la promesse générique du *Social Media Marketing*, soit l'exposition et la diffusion des contenus à moindre coût grâce à la participation des internautes (Mellet, 2012), en cherchant à échapper autant que possible aux solutions payantes proposées par les plateformes. Les efforts de contournement des contraintes de l'*EdgeRank* apparaissent toutefois de plus en plus laborieux, et nombre d'entreprises poursuivent à présent au travers de leur page un objectif de couverture de la cible visée, en investissant dans des publications sponsorisées dont le coût demeure inférieur à celui d'une publicité télévisée ou imprimée. Le *Social Media Manager* précité évoque ouvertement cette relation de causalité :

> On ne considère plus Facebook comme un réseau social. On le considère véritablement comme un site média. Si on regarde rapidement, on voit bien que le distinguo entre investissement média et *reach* organique est complètement déséquilibré.

Ce propos dénote une évolution importante de la représentation de la plateforme par les entreprises, qui tendent progressivement à utiliser Facebook comme un canal de diffusion de contenus publicitaires. Cette évolution opère simultanément une rupture avec le discours consistant à vanter la conversation entre une organisation et ses fans, en reconnaissant que c'est principalement l'activité des internautes envers les publications, et *in fine* leur transformation marchande, qui intéresse une large part des entreprises. Celles-ci consentent d'autant plus volontiers à un investissement financier, qu'elles peuvent compter sur des critères de ciblage performants, fondés sur l'exploitation massive des données des utilisateurs. Un conseiller du groupe Ogilvy & Mather résume parfaitement ce changement de conception de Facebook lorsqu'il déclare :

> La question n'est plus « Comment je craque l'*EdgeRank* ?[12] », comme se le demandent encore beaucoup de *community managers*, c'est plutôt « Comment je l'exploite à mon avantage, en ciblant mieux ? ». (Entretien novembre 2014)

À la visibilité comme « récompense » des interactions générées (Bucher, 2012), Facebook substitue donc pour les annonceurs une démarche d'achat d'espace, renforçant du même coup leur soumission à la logique algorithmique qui détermine la visibilité de leurs publications. Non sans un certain cynisme, la plateforme génère ainsi des revenus (colossaux) en autorisant les annonceurs à « forcer la porte d'une conversation "privée" que son algorithme essaie de protéger » (Cardon, 2015 : 67).

Les plateformes numériques comme support média

Depuis 2012, Facebook n'a cessé d'améliorer le Gestionnaire de publicités (*Ads Manager*) mis à disposition des annonceurs, soit l'interface permettant de paramétrer et piloter les campagnes publicitaires sur la plateforme. Une innovation majeure en la matière réside dans l'outil des « audiences personnalisées » (*custom audiences*) qui autorise l'importation d'une base de données – sous la forme d'une liste de clients, de visiteurs d'un site web ou d'utilisateurs d'une application de jeu-concours – afin d'identifier sur la plateforme les internautes correspondant aux données introduites, auxquels

[12] La notion de « craquer » l'*EdgeRank* se réfère notamment à la pratique visant à encourager les fans à cocher des options pour voir toutes les publications d'une page (*cf.* Fig. 2), mais également aux tactiques couramment employées par les CM pour maximiser les interactions des fans avec le contenu.

sera adressée une offre envers laquelle ils ont témoigné de leur intérêt en visitant le site de l'entreprise ou en utilisant l'une de ses applications. Twitter suit largement les tendances de Facebook en la matière : après avoir lancé au début de l'été 2013 une offre de messages sponsorisés (*Promoted Tweets*) inspirée des *Promoted Posts*, la plateforme de *microblogging* introduit en décembre 2013 une fonctionnalité équivalente aux *custom audiences*, nommée *tailored audiences*. Accompagnés d'indicateurs de performance tels que le coût par clic (CPC) et le coût par mille vues (CPM), ces outils de constitution d'un groupe-cible renforcent la disjonction entre l'activité d'animation d'une « communauté » de fans / *followers*, évaluée par les indicateurs de l'engagement, et celle tournée vers l'efficacité marchande, mesurée par des indicateurs du marché publicitaire, ainsi que le mentionne le *Social Media Manager* de la compagnie d'assurances cité plus haut :

> Comme Facebook devient une plateforme média comme une autre (…) on travaille sur du *custom audience*, où là il s'agit de croiser nos bases de données clients avec des bases de données Facebook pour voir lesquels de nos clients sont sur Facebook et à ce moment-là leur pousser des *Ads* [publicités] qui pourraient les concerner. Mais ça du coup c'est un autre volet, on n'est plus sur de l'engagement, on est vraiment sur Facebook en tant que plateforme de publicité.

Le développement de l'offre publicitaire des grandes plateformes du web social passe également par une ouverture contrôlée de leur interface de programmation (*application programming interface*) à certains outils tiers, qui procèdent à la récolte et au traitement statistique des données disponibles au sujet des utilisateurs (*datamining*), à des fins de modélisation et de segmentation de clientèles (Bucher, 2013). Tout en surveillant jalousement leurs algorithmes, dont les choix qui sous-tendent le fonctionnement sont tenus secrets, Facebook et Twitter y autorisent un accès partiel à des partenaires commerciaux soigneusement sélectionnés. Facebook développe dès décembre 2012 un programme de certification de ces partenaires, intitulé *Preferred Marketing Developers*, puis renommé *Facebook Marketing Partners* en février 2015. Twitter lui emprunte le pas en créant en juin 2015 le *Twitter Official Partners Program*. Tirant profit de cette ouverture, des sociétés *pure player* se sont spécialisées dans l'affichage publicitaire sur les médias sociaux, qualifié de *social display*, en mobilisant un appareillage technique conséquent, chargé d'opérer un appariement algorithmique des offres et des internautes en fonction des intérêts manifestés par ces derniers au cours de leur navigation sur Internet. Dans une démarche relevant explicitement du marketing direct, ces nouveaux prestataires de la

communication numérique de marque développent un discours de séduction des annonceurs suivant lequel il ne s'agit plus tant de payer pour « exister » aux yeux de « fans » indistincts, que de choisir précisément quels utilisateurs des plateformes verront les contenus diffusés, sponsorisés par de l'achat média et ciblés selon une pluralité de critères.

Parmi ces critères figurent en particulier les comportements des internautes, identifiés par leur activité sur la plateforme et renseignés par eux-mêmes au travers de leurs publications et des informations dont ils alimentent leur profil. Le fait est que Facebook – à l'instar de la plupart des plateformes du web social – est expressément pensé pour que les internautes communiquent un maximum de leurs informations personnelles en remplissant leur profil d'utilisateur, produisant ainsi quantité de signaux informationnels convertis en critères de constitution de groupes-cibles. Ce faisant, l'ethos participatif du web social sert directement les intérêts des fournisseurs de services, chaque information personnelle se voyant conférer une valeur commerciale dans les gigantesques bases de données dont se nourrissent les algorithmes pour classer les utilisateurs par profils, ceux-ci composant « une interminable mosaïque de cibles pour préciser le tir des campagnes de marketing » (Cardon, 2015 : 87). Le conseiller d'Ogilvy & Mather souligne en ces termes l'avantage tactique du ciblage, en l'opposant à l'affichage publicitaire imprimé :

> Quand on fait du *print* (…) on paie pour exister. Si j'avais l'opportunité de dire que mon *print* sera exposé seulement à de jeunes cadres qui ont *booké* une nuit d'hôtel quelques heures avant d'aller au boulot, je paierais pour le connecter spécifiquement avec ces gens-là. C'est justement ça qu'on peut faire sur le web social aujourd'hui, on paie pour parler aux gens qui nous intéressent *et uniquement à eux*.

Aux côtés des larges collectifs, désespérément vagues, de « consommateurs enthousiastes » que le discours fondateur du *community management* a promis aux entreprises, les acteurs du *social display* brandissent la promesse de la transformation commerciale d'un internaute que son usage du web social inscrit dans un profil déterminant sa probabilité à devenir client de telle ou telle offre. Au prisme de cette reconsidération des usages stratégiques de Facebook, la « communauté » s'apparente nettement à une clientèle[13], et la

[13] La recherche menée par J.-S. Beuscart sur le système d'échanges de fichiers musicaux en ligne Napster révélait déjà la difficulté à hybrider sur une plateforme numérique des modèles d'organisation marchand et non marchand, et constatait que « la mise en place d'un modèle économique viable ne peut se faire sans transformer l'organisation du système lui-même » (Beuscart, 2002 : 478).

figure du fan perd de l'importance au profit du « *prospect*[14] ». Les professionnels du *community management* voient ainsi s'effriter leur concept fondamental, fragilisé par des pratiques de marketing direct qui prennent appui sur l'argument de l'absence de communauté pour une large majorité d'annonceurs. Pour les prestataires de *social display*, en effet, les médias sociaux sont « juste une autre modalité de la com' de marque », selon l'expression du conseiller d'Ogilvy & Mather, qui insiste sur le fait que « créer des communautés ça a un sens très fort, et on sait bien que très peu de marques y arrivent ».

Fort du remodelage de son algorithme, de l'affinage de son offre publicitaire et de ses deux milliards d'utilisateurs, Facebook est parvenu en quelques années à s'imposer comme un acteur majeur de la publicité en ligne. Il forme désormais avec Google un « duopole », les deux entreprises ayant attiré près des deux tiers de la publicité numérique aux Etats-Unis en 2017, selon les estimations du cabinet d'études eMarketer[15]. Au début de l'année 2018, une nouvelle modification annoncée par Facebook au niveau de l'affichage des contenus suscite de vives réactions, qui sont particulièrement intéressantes pour ce qu'elles nous apprennent de la perception du géant du web social par les acteurs qui en sont les plus dépendants. La marge de manœuvre de ses utilisateurs s'amenuise en effet à mesure que se précise le script qui cadre leurs usages.

Un écosystème de plateformes d'opportunité marchande

Le 12 janvier 2018, M. Zuckerberg, fondateur et *CEO* de Facebook, publie sur son profil personnel un long message exposant sa décision de favoriser davantage la visibilité des contenus à fort potentiel d'« interactions significatives » (*meaningful interactions*), en précisant que cela entraînera une diminution du nombre des publications de marques et de médias dans le fil d'actualités (*News Feed*) des utilisateurs[16]. Par ce message, relayé par la *News Room* de Facebook, l'entreprise réaffirme sa volonté de proposer une plateforme qui soit un réseau davantage qu'un diffuseur – c'est-à-dire de

[14] Terme issu du vocabulaire commercial pour désigner un client potentiel.

[15] *eMarketer*, « Looking Beyond the Facebook / Google Duopoly » (12.12.2017), https://www.emarketer.com/content/exploring-the-duopoly-beyond-google-and-facebook (consulté le 20.01.2018)

[16] « As we roll this out, you'll see less public content like posts from businesses, brands, and media. » Source : https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571 (consulté le 25.01.2018)

mettre l'accent sur sa dimension « sociale » plutôt que sur son aspect « média ». Pourtant, cette évolution est interprétée par la plupart des observateurs comme une stratégie visant à accroître le ciblage publicitaire. Le quotidien britannique *The Independent* estime ainsi que « Facebook pourrait désormais être en mesure de faire payer davantage encore les annonceurs pour accéder aux fils d'actualités des utilisateurs, puisque le changement signifie qu'ils sont moins susceptibles d'y entrer de manière organique »[17]. Et de fait, Facebook a annoncé quatre mois plus tôt le lancement d'une nouvelle version de son Gestionnaire de publicités (*Ads Manager*), combinant en une seule interface les différents outils de création, de facturation et de pilotage des campagnes publicitaires, pour « offrir plus d'efficacité aux annonceurs »[18].

Sans surprise, cette énième modification de l'algorithme constitue un sujet important dans les principaux lieux de discussion et d'échange de conseils dédiés aux CM, tels que les groupes « Forum MyCM » et « Le Journal du Community Manager », hébergés par Facebook. Dans le premier groupe, une CM partage le 12 janvier 2018 un article de presse relatant la reconfiguration annoncée par M. Zuckerberg. Sous cette publication, à la question d'un autre membre demandant à ses confrères comment ils comptent « revoir » leur stratégie, un troisième répond par une image animée (GIF) montrant une célébrité américaine qui effeuille une liasse de billets de banque [Fig. 3], pour signifier que les publications payantes lui apparaissent comme la seule solution. De nombreux échanges similaires essaiment dans ces deux groupes au cours des semaines suivantes.

---

[17] A. Griffin, « Facebook News Feed: Why it is changing and what it actually means for users » (*The Independent*, 12.01.2018), http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/facebook-news-feed-latest-why-change-users-fake-news-media-mark-zuckerberg-a8156491.html (consulté le 15.02.2018)

[18] Source : https://www.facebook.com/business/news/introducing-the-updated-ads-manager (consulté le 27.02.2018)

Figure 3. Echange entre CM sur le groupe « Forum MyCM »

Source : Facebook, janvier 2018

Dans la mesure où la plupart des marques ont toutes les peines du monde à générer des interactions entre les internautes qui fréquentent leurs pages (sauf à céder aux pratiques qui relèvent de l'*engagement bait*), le recours aux formats payants apparaît en effet comme une quasi-obligation pour atténuer le risque de perdre une part importante de leur audience. C'est à l'aune de la réécriture constante du script guidant leur activité que se mesure le fatalisme grandissant des professionnels du *community management*, que le CM d'une plateforme de forums évoquait déjà en 2014 en affirmant que « quand Facebook change les règles du jeu, comme il le fait tous les ans, le système [du *community management*] change de règles avec lui ».

À la différence de ce qui s'observait entre 2012 et 2015, cependant, les inquiétudes apparaissent également très vives aujourd'hui dans le secteur de

la presse (et plus largement des médias d'information), pour lequel Facebook représente une source de trafic importante[19]. La plateforme a déployé plusieurs dispositifs visant à attirer les contenus médiatiques, comme l'outil *Instant Articles*, créé en 2015, qui permet la publication d'articles directement sur l'application mobile de Facebook, sans renvoyer au site web de l'éditeur. Il offre l'avantage, pour le lecteur, d'un chargement très rapide et d'un affichage adapté à l'écran, et pour l'annonceur, d'un lectorat accru et d'un meilleur taux de consultation des articles. L'outil autorise de surcroît l'affichage de publicités à l'intérieur des articles. Mais en dissociant les articles des sites web des médias, il empêche ces derniers de proposer à leurs lecteurs une redirection vers d'autres contenus de leurs sites et, surtout, les prive de nombreuses données sur leur lectorat, que Facebook refuse de communiquer. Qui plus est, la quantité et la taille des contenus publicitaires sont fortement limitées, restreignant d'autant la marge de manœuvre des régies publicitaires. En conséquence, plusieurs grands médias qui avaient commencé à faire usage des *Instant Articles* en 2015 décident dès l'année suivante de renoncer à ce service, en évoquant notamment un manque de rentabilité[20].

Soucieux à leur tour de limiter l'usage de formats de publication payants, de nombreux titres de presse publient sur Facebook, à compter de fin janvier 2018, un message expliquant à leurs fans comment procéder pour que les publications de leurs pages leur parviennent – à l'image de ce que la plupart des marques avaient fait six ans plus tôt (*cf.* Fig. 2). Comme plusieurs autres médias français, le quotidien *Le Monde* rédige ainsi sur son site un article expliquant « comment continuer à voir [s]es contenus »[21], puis adresse quelques jours plus tard à ses abonnés sur Facebook une publication sponsorisée (contenant le lien vers ledit article) les encourageant à interagir avec ses contenus sur la plateforme afin de les rendre plus visibles [Fig. 4].

---

[19] D'après la plateforme de statistiques web Parse.ly, les médias sociaux (Facebook en tête) ont drainé en 2015 environ 43 % du trafic de 400 grands sites d'information, contre 38 % pour Google. Source : M. Ingram, « Facebook has taken over from Google as a traffic source for news » (*Fortune*, 18.08.2015), http://fortune.com/2015/08/18/facebook-google/ (consulté le 10.03.2018)

[20] A. Delcambre, « Les éditeurs de presse déçus par les *Instant Articles* de Facebook » (*Le Monde*, 18.04.2017), http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/04/18/les-editeurs-de-presse-decus-par-les-instant-articles-de-facebook_5112878_3234.html (consulté le 16.03.2018)

[21] M. Szadkowski, « Astuce : comment continuer à voir les contenus du "Monde" sur Facebook » (*Le Monde*, 30.01.2018), http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2018/01/30/astuce-comment-continuer-a-voir-le-monde-sur-facebook_5249241_3236.html (consulté le 30.03.2018)

Figure 4. Publication sponsorisée du *Monde*

Source : Facebook, février 2018

Si elle peut prêter à sourire à première vue, la pratique consistant à acheter une publication invitant les « fans » à entreprendre des actions destinées à limiter ce type d'achat est symptomatique de la relation imposée par la plateforme à ses utilisateurs. Il n'est pas anodin que la revue *Wired* ait affiché en Une, sur son numéro de mars 2018, le visage tuméfié de Zuckerberg, retouché au moyen du logiciel Photoshop. L'image illustre avec force l'ire grandissante que suscite le jeune entrepreneur – non seulement auprès des annonceurs et des médias, mais également d'une partie de la classe politique américaine qui l'accuse de paramétrer son algorithme d'une manière qui contribue à la prolifération d'informations mensongères (*fake news*). Rappelant que l'image d'une plateforme ouverte et neutre constitue « presque un principe religieux » au sein de l'entreprise, *Wired* conclut par l'hypothèse qu'à la lancinante question de savoir s'il est une plateforme ou un éditeur de

contenus, Facebook « semble finalement reconnaître qu'il est assez clairement les deux à la fois »[22].

L'évolution des dispositifs sociotechniques du web participatif les fait apparaître *de facto* comme des plateformes d'*opportunité commerciale* (Gillespie, 2010) dont les caractéristiques originelles – accessibilité, horizontalité, neutralité – sont mises au service d'objectifs marchands. Il serait en effet plus que candide de se fier aveuglément au discours officiel de Facebook, selon lequel la diminution de la portée des publications sert uniquement un projet d'amélioration de « l'expérience utilisateur ». Ce propos éclipse le fait que tout algorithme, au même titre que la base de données à laquelle il est relié, est porteur d'implications politiques sous-jacentes au projet de ses concepteurs (Gillespie, 2014). En favorisant toujours davantage l'apparition, dans le fil d'actualités des utilisateurs, de contenus promotionnels qui n'auraient pas pu bénéficier d'une telle visibilité selon les principes originels de son algorithme, le modèle publicitaire de Facebook brouille la frontière entre territoire social et commercial, tout en mobilisant le premier au bénéfice du second. Le cas emblématique de Facebook illustre une tendance plus large dans l'évolution des géants du web, ces petites *start-ups* devenues des multinationales, dont le succès repose sur l'exploitation à grande échelle des données de leurs utilisateurs, et s'opère ce faisant contre le projet émancipateur d'Internet (Smyrnaios, 2017).

CONCLUSION

J'ai cherché à montrer que l'évolution des médias sociaux numériques oriente les usages qui en sont fait par les organisations, en prenant pour point de départ l'activité des *community managers* de marque (CM) sur Facebook. Largement tributaires des soubresauts algorithmiques de la plateforme, sujets à la frivolité du comportement des internautes, en proie à des exigences de performance de la part des prescripteurs de leur travail, et ne bénéficiant pas d'indicateurs leur permettant de constituer une expertise propre sur le marché du *Social Media Marketing*, les CM rencontrent des difficultés conséquentes à faire reconnaître la spécificité de leur projet, qui suppose l'existence de liens cohésifs et durables entre les utilisateurs du web social et les espaces de marque dont ils assurent l'animation. Leur activité est révélatrice de l'ambivalence constante

[22] N. Thompson, F. Vogelstein, « Inside the two years that shook Facebook – and the world » (*Wired*, 12.02.2018), https://www.wired.com/story/inside-facebook-mark-zuckerberg-2-years-of-hell/ (consulté le 12.03.2018)

qui caractérise l'appréhension des médias sociaux par les organisations, à la fois médias, où l'on procède à de l'achat d'espace pour attirer à soi, identifier et transformer des *prospects*, et espace conversationnel où l'on s'efforce de rendre service aux clients acquis, qu'il s'agit de fidéliser. Cette ambivalence sous-tend quant à elle l'enjeu de la rentabilité attendue des investissements monétaires consentis, qui ne cessent de croître depuis que Facebook a entamé une mue dictée par des impératifs stratégiques de conquête du marché de la publicité numérique.

La perspective de la sociologie des usages donne à voir la plasticité remarquable d'un objet technique tel que l'algorithme de Facebook, dont le script, soit la façon dont il « opère un partage des compétences et des attributions entre l'objet, son utilisateur, et (…) leur environnement » (Akrich, 1991), n'est pas cantonné au moment de sa conception, mais fait au contraire l'objet de retouches permanentes qui affectent profondément ses possibilités d'utilisation. Cet algorithme est pour les CM – et plus généralement pour les prestataires du *social display*, ainsi que tous les autres professionnels du marketing numérique qui y implantent des outils tiers à des fins de récolte et de traitement statistique des données (*datamining*) – une *boîte noire* dont les rouages échappent en définitive à leur compréhension, et à l'égard desquels ils ne disposent d'aucune possibilité d'action directe. Dans les épreuves que le fonctionnement des plateformes du web 2.0 impose à leurs utilisateurs se dessine la fragilité constitutive des nouvelles activités professionnelles qui prolifèrent dans l'optique de l'alignement de la technologie numérique sur les besoins spécifiques des entreprises, aux prises avec des dispositifs qui apparaissent comme des intermédiaires contraignants, des *gatekeepers* dont l'architecture algorithmique capricieuse ne se laisse pas aisément apprivoiser.

Enfin, à mesure que le caractère « social » de ces plateformes apparaît de plus en plus distinctement comme une performation résultant des interactions entre les dispositifs et leurs utilisateurs (Bucher, 2015)[23], interactions caractérisées par une tension croissante entre l'expressivité des seconds et son instrumentalisation marchande par les premiers, c'est la notion même de « plates-formes » qu'il convient d'interroger, au vu de la fluctuation des usages auxquels elles donnent lieu en fonction des représentations dont elles sont l'objet. Car à travers l'effort de leur domestication par les entreprises, au prisme de la rhétorique de l'horizontalité de la relation et de l'authenticité de la parole, se rejoue en définitive la vaste question de la corruption des idéaux

[23] « The social in social media is not a fact but a *doing*. The social is constantly performed and enacted by humans and non-humans alike. » (Bucher, 2015 : 2)

originels d'Internet par leur instrumentalisation marchande (Flichy, 2001 ; Turner, 2012).

RÉFÉRENCES

AKRICH M. (1991), « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages », *Techniques & Culture* [En ligne], n° 16, http://journals.openedition.org/tc/725

AKRICH M. (1992), « The De-Scription of Technical Objects », in Bijker W., Law J. (eds.), *Shaping Technology/Building Society: Studies on Sociotechnical Change*, Cambridge (MA), MIT Press.

BEUSCART J.-S. (2002), « Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle. Construction et régulation d'un collectif sociotechnique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 4, p. 461-480.

BUCHER T. (2012), « Want to be on the top? Algorithmic power and the threat of invisibility on Facebook », *New Media & Society*, vol. 14, n° 7, p. 1164-1180.

BUCHER T. (2013), « Objects of Intense Feeling: The Case of the Twitter API », *Computational Culture* [En ligne], vol. 3, http://computationalculture.net/article/objects-of-intense-feeling-the-case-of-the-twitter-api

BUCHER T. (2015), « Networking, or What the Social Means in Social Media », *Social Media & Society* [En ligne], vol. 1, http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2056305115578138

CARDON D. (2008), « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, n° 152, p. 93-137.

CARDON D. (2013), « Du lien au *like* sur Internet. Deux mesures de la réputation », *Communications*, vol. 2, n° 93, p. 173-186.

CARDON D. (2015), *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil, La République des Idées.

COCHOY F. (dir.) (2004), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client…*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.

COVA B. (2005), « La fidélisation : de la personnalisation à la tribalisation », *Communication & Organisation*, n° 27, p. 32-43.

DESROSIÈRES A. (2008), *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*, Paris, Presses des Mines.

FLICHY P. (2001), *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte.

FLICHY P. (2008), « Technique, usage et représentations », *Réseaux*, n°148-149, p. 147-174.

GILLESPIE T. (2010), « The Politics of "Platforms" », *New Media & Society*, vol. 12, n° 3, p. 347-364.

GILLESPIE T. (2014), « The Relevance of Algorithms », in Gillespie T., Boczkowski P. J., Foot K. (eds.), *Media Technologies*. *Essays on Communication, Materiality, and Society*, Cambridge (MA), MIT Press, p. 167-194.

GRANJON F., DENOUËL J. (2010), « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, vol. 1, n° 1, p. 25-43.

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

JAMMET T. (2015), « Au service du client, au nom de la communauté. Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne », *Réseaux*, n° 190-191, p. 73-98.

JAMMET T. (2016), *Mettre le web social au service des marques. Une sociologie pragmatique du community management en France*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Paris, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

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

MAFFESOLI M. (1988), *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck.

MELLET K. (2012), « Contagion, influence, communauté. Petite socio-économie des agences de *Social Media Marketing* », in Cochoy F. (dir.), *Du lien marchand*, 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.

SMYRNAIOS N. (2017), *Les GAFAM contre l'Internet. Une économie politique du numérique*, Paris, INA.

TURNER F. (2012 [2006]), *Aux sources de l'utopie numérique*, Caen, C&F Éditions.