HAL
open science

Calmer le râleur. Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0

Thomas Jammet

To cite this version:

Thomas Jammet. Calmer le râleur. Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0. Terrains et Travaux : Revue de Sciences Sociales, 2019, 1 (34), pp.137-161. 10.3917/rac.045.1009 . halshs-02264499

HAL Id: halshs-02264499

https://shs.hal.science/halshs-02264499v1

Submitted on 7 Aug 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.

Calmer le râleur

Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0

Thomas Jammet
Chercheur post-doctorant, Institut de sociologie, Université de Neuchâtel
Chercheur associé, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Article paru dans la revue *Terrains & Travaux*, vol. 1, n° 34, p. 137-161
Juillet 2019

Version officielle disponible en ligne à l'adresse suivante :
https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2019-1-page-137.htm

Résumé
Dans une perspective interactionniste inspirée des travaux d'Erving Goffman, cet article décrit le travail d'intermédiation des administrateurs de pages Facebook et comptes Twitter de grandes entreprises de services (*community managers*). Il s'intéresse en particulier aux compétences interactionnelles et langagières mises en œuvre par ces professionnels pour apaiser les clients mécontents avant de réorienter leurs requêtes auprès des salariés chargés de leur traitement au sein des organisations. Partant du constat d'un phénomène de contournement des canaux usuels de la relation client (*customer relationship management*, abrégé CRM) au profit des plateformes du Web social, l'article restitue la contribution des *community managers* au processus de rationalisation d'une relation client numérisée, qualifiée de *Social CRM*. L'analyse s'inscrit, ce faisant, dans le sillage des travaux sociologiques qui questionnent le rôle grandissant de la technologie numérique dans la relation de service.
Mots clés : *community management, interactions, médias sociaux, relation client, Social CRM*

On Cooling the Grumbler Out: Contribution to the Study of Customer Relationship on Web 2.0

Abstract
Drawing upon an interactionist perspective inspired by the work of Erving Goffman, the paper describes the intermediating work of managers of large service companies' Facebook pages and Twitter accounts (community managers). It focuses on the interactional and language skills used by these professionals to appease angry customers in order to redirect their requests to the employees in charge of their processing within the organizations. Starting from the observation of a phenomenon of bypassing the usual channels of customer relationship management (CRM) in favor of the social web platforms, the article summarizes the contribution of community managers to the rationalization process of a digitized customer relationship called "Social CRM". By doing so, the analysis follows the wake of sociological studies that question the growing role of digital technology in the service relationship.
Keywords: *Community Management, Interactions, Customer Relationship Management, Social CRM, Social Media*

Alors que la communication des entreprises sur le Web social (Web 2.0) a donné lieu à une abondante littérature, peu de travaux empiriques ont été consacrés à l'activité concrète des animateurs des pages et comptes de marques sur les plateformes interactives telles que Facebook et Twitter[1]. Les espaces numériques visant à mettre en relation une offre et une demande de biens ou de services s'y sont multipliés au début des années 2010 et ont majoritairement été confiés à des *community managers* (CM), une nouvelle catégorie de salariés chargés de publier du contenu en ligne et de faire l'interface entre l'organisation qu'ils incarnent et les internautes qui la sollicitent (Jammet, 2016). Fondée sur une représentation idéalisée de la « communauté de marque en ligne », soit le regroupement de consommateurs « sur la base d'un attachement commun à une marque particulière » (Amine et Sitz, 2007), l'activité de *community management* est surtout aux prises avec un afflux considérable de requêtes et de doléances auquel les organisations n'étaient que rarement préparées lors de l'élaboration de leur stratégie de présence dans ce nouvel environnement numérique.

Cette interpellation des entreprises par les consommateurs correspond à ce que l'économiste A. Hirschman (1970) qualifie de *voice*, par opposition à la « défection » (*exit*), la fuite silencieuse vers la concurrence. Tandis que l'*exit* relève du comportement économique rationnel, faisant appel aux « forces du marché », la *voice* est une action politique par excellence, qui consiste à exercer une pression sur un management jugé négligent ou défaillant, pour le pousser à améliorer ses pratiques ou ses produits. Si l'incitation à la prise de parole du client pour évaluer et donc prescrire le travail du prestataire a longtemps été élaborée et donc largement contrôlée par ce dernier (Dubuisson-Quellier, 1999 ; Dujarier, 2006), les médias sociaux numériques introduisent un changement majeur, en permettant aux consommateurs de contourner les canaux destinés à capter et encadrer leur expression. En se déplaçant hors des circuits initialement prescrits par les organisations, la parole des consommateurs force ces dernières à une réactivité inédite. Les professionnels du marketing exhortent les organisations à revoir leurs pratiques de gestion de la relation client (*customer relationship management*, abrégé CRM) afin non seulement de ne plus « subir » les avis émis à leur sujet par les consommateurs, mais encore de savoir tirer parti des messages que ceux-ci leur envoient et des interactions qui en découlent. L'afflux de requêtes sur les espaces numériques des entreprises impose notamment aux salariés qui les administrent la mise en œuvre de subtilités langagières permettant de concilier la « légèreté » du ton propre au Web 2.0 et le professionnalisme de la relation de service.
En leur qualité d'animateurs de ces espaces, les acteurs du *community management* se retrouvent en première ligne et se voient chargés de faire l'interface entre les revendications des clients connectés et les *process* des entreprises, qu'il s'agit d'adapter aux spécificités des médias sociaux. Ils s'efforcent dès lors de rasséréner les internautes, dont les plaintes, exprimées sur des espaces où leur voix porte énormément, menacent la réputation des organisations. C'est ce travail d'interface que je propose d'étudier ici, afin de rendre compte de la manière dont il contribue à un processus de rationalisation des modalités de CRM, que la mobilisation grandissante des dispositifs sociotechniques du Web social a conduit à désigner par le vocable de *Social CRM* dans la littérature managériale (Heller Baird et Parasnis, 2011). Cette rationalisation, qui vise à routiniser le traitement des réclamations, prend la forme d'une progressive standardisation des échanges, laquelle entre en tension avec la relation personnalisée attendue par les internautes et prônée par les CM.
Ces derniers revendiquent des compétences particulières en matière de prise en charge des messages et de gestion de la conflictualité, par l'apaisement de la colère des internautes et la redirection de leurs demandes au sein de l'organisation, auprès de chargés de clientèle.

[1] Je remercie Pascal Ughetto et Sylvain Parasie pour leurs conseils avisés lors de l'écriture d'une version antérieure de ce texte, dans le cadre de ma thèse de doctorat, ainsi que le comité de rédaction de la revue pour ses commentaires détaillés.

L'analyse de ces compétences interactionnelles, fondées d'une part sur une expertise du Web social et des caractéristiques énonciatives qui y sont associées, d'autre part sur la connaissance des rouages de l'organisation, est indispensable à la compréhension de la finesse des opérations réalisées par les CM. La perspective interactionniste d'E. Goffman ainsi que les travaux sociologiques sur la relation de service qui s'en inspirent sont particulièrement adaptés à une telle analyse, par leur attention minutieuse aux formes de cadrage de la relation, qui tient compte simultanément de l'objectif de la satisfaction des clients et des contraintes propres au fonctionnement des organisations. Je mobilise pour ce faire un corpus d'interactions en ligne sur les pages Facebook et comptes Twitter de grandes entreprises françaises de services, constitué entre janvier 2012 et mai 2015, enrichi d'une série de 34 entretiens avec des CM et responsables de communication numérique en entreprises et en agences, effectués au cours de la même période. Les entreprises étudiées sont issues des secteurs des télécommunications, des assurances, de la banque, du transport de personnes et du e-commerce[2], qui ont en commun le fait d'être l'objet d'innombrables sollicitations numériques de leurs clients.
La première partie de l'article décrit le développement récent des modalités de gestion de la relation client sur le Web social. La deuxième partie se penche plus spécifiquement sur les interactions menées par les CM, en traitant conjointement leurs caractéristiques énonciatives et les agencements organisationnels qui les sous-tendent.

La relation client sous le régime de la visibilité et de l'urgence

Nous allons voir que le *community management* participe d'une évolution majeure de la relation client en ligne, marquée par l'impératif de l'immédiateté, l'importance accordée au « contact humain », et la dimension publique de la réclamation, ce dernier élément étant systématiquement associé par les acteurs à un risque de *bad buzz*[3] pour l'entreprise. Les professionnels du Web social évoquent spontanément ces caractéristiques, omniprésentes dans la littérature marketing, qu'ils jugent communes à la plupart des secteurs d'activité :

> Aujourd'hui on a deux solutions. Soit on prend son téléphone et on appelle le service client d'une boîte, on poireaute un quart d'heure sur un serveur vocal immonde et finalement on a quelqu'un qui n'en a rien à foutre au bout du fil, ou alors on balance un *tweet* rageur et dans les deux minutes la marque est au garde-à-vous. Y a pas de secret. Ça c'est une des grosses tendances de fond d'Internet, pourquoi est-ce qu'on irait s'emm*** à prendre des circonvolutions qui n'ont aucun intérêt et qui n'ont aucune valeur réelle quand on peut aller parler directement aux gens ? (Dirigeant d'un cabinet conseil en communication numérique)

Comme l'indique cet extrait d'entretien, la sollicitation des organisations par le biais des plateformes du Web social est porteuse d'une double exigence, soit la *rapidité* de la réponse et l'*authenticité* de la relation, qui exprime l'agacement des clients et usagers à l'égard de la complexité bureaucratique des organisations. Les développements technologiques ont toujours constitué l'un des pivots de l'évolution des modalités de gestion de la relation client et de ses médiations (Mallard, 2002 ; Benedetto-Meyer, 2011). L'intégration du courrier électronique au tournant des années 2000 (Licoppe, 2002), l'implémentation d'interfaces de dialogue (*chat*) sur les sites Web, et plus récemment l'introduction d'automates vocaux dans les centres d'appels (Velkovska et Beaudoin, 2014), répondent à un même processus de rationalisation de l'activité commerciale et de son pendant, le service après-vente (SAV). Les médiations numériques sont étroitement associées à la volonté de personnaliser et d'humaniser la relation, comme en témoignent les figures des assistants virtuels intelligents qui ont proliféré sur les sites Web des entreprises de services. Pourtant, le fonctionnement stéréotypé des automates restreint leur

[2] Les noms de plusieurs entreprises ont été anonymisés à la demande des salariés qui m'ont accordé un entretien.
[3] Le terme *bad buzz* (littéralement « mauvaise rumeur ») s'est imposé dans le langage Web pour désigner une crise d'image résultant d'un phénomène de bouche-à-oreille négatif.

efficacité, et s'oppose par ailleurs à l'authenticité revendiquée par les clients connectés. Aux « simulacres de conversation » imposés par ces artefacts (Velkovska et Beaudoin, 2014 : 127), les CM entendent précisément substituer une conversation réelle, incarnée.
Avec le Web social, le phénomène de contournement des points de contact usuels met à mal le cloisonnement et la spécialisation des canaux de relation client (Benedetto-Meyer, 2011), et plus largement les efforts des organisations pour « maîtriser les points d'entrée du client » en lui faisant assimiler les circuits correspondant aux différentes catégories de demandes, afin de « limiter l'importance statistique des situations dans lesquelles le client confond les différents services de l'entreprise » (Mallard, 2002 : 70). En adressant leurs griefs par le biais d'une interface publique, les internautes externalisent le coût de l'orientation à l'intérieur de l'organisation, vers l'organisation elle-même. Charge aux CM, dès lors, de rediriger les requêtes vers les salariés responsables de la gestion des dossiers des clients, pour en assurer le traitement rapide et satisfaisant.
Dans ce travail d'interface opéré par les CM, ce sont les « échanges rituels » encadrant la transaction coordonnée que constitue la prestation de service (Goffman, 1987 : 151) qui se donnent à observer, et en particulier les efforts des acteurs pour garantir la « félicité » de l'échange (Goffman, 1986). Par les réponses qu'ils apportent aux internautes, les CM produisent une représentation de l'entreprise sur les espaces qu'ils administrent. La menace de la « rupture de représentation » (Goffman, 1973) est d'autant plus forte qu'elle implique une organisation commerciale dans son entier, par l'intermédiaire du salarié qui l'incarne sur une interface conversationnelle ouverte aux regards du public. Conscients de cette dimension publique, les clients cherchent régulièrement à la mettre à profit en faisant appel, dans la formulation de leur plainte, à la présence potentielle de témoins, ou en rebondissant sur les doléances d'autres clients afin d'en accroître la portée[4]. Ici plus qu'ailleurs, le public « participe et contribue au déroulement de la représentation » (Joseph, 1998 : 59). Les CM se livrent conséquemment à des opérations visant à inscrire les échanges dans un régime propice à l'émergence d'une attitude de sympathie, pour favoriser la conduite de la relation de service.

Transparence et sens du dialogue : un apprentissage par la communication de crise

La nécessité de répondre aux internautes sur Facebook et Twitter – lesquels ont commencé autour de 2008-2009 à fourmiller de « coups de gueule » et de demandes de renseignements adressés aux organisations – s'est imposée au travers de situations de crise. L'ampleur de certaines d'entre elles leur a conféré le statut de « leçons ». Ainsi, l'un des cas les plus emblématiques de crise d'image de marque provoquée par l'usage massif du Web social en France est celui qui frappe le secteur de la téléphonie mobile au début de l'année 2012. En 2011, le fournisseur d'accès à Internet Free annonce le lancement d'une offre de téléphonie mobile pour le début de l'année suivante, à des tarifs nettement inférieurs à ceux de ses concurrents. Afin d'anticiper l'arrivée de ce nouvel entrant sur le marché, Bouygues Telecom procède à un changement organisationnel important, en annonçant la mise sur pied d'une équipe d'« experts de la vie numérique », les *Woobees*, recrutés parmi les salariés pour répondre à toutes les questions des internautes. Lors du lancement de l'offre Free Mobile, en janvier 2012, les pages Facebook et comptes Twitter des principaux opérateurs historiques, soit Bouygues,

[4] Il convient toutefois de relativiser sur ce point l'idéal-type hirschmanien de la prise de parole, selon lequel la « dénonciation publique » est associée à la volonté de défendre un « intérêt public » (Hirschman, 1982). À l'instar du courrier des clients d'une enseigne d'un grand groupe de distribution étudié par S. Barrey, les plaintes exprimées sur le Web social ne sont que très rarement ou très passagèrement formulées au nom d'un collectif, et s'inscrivent majoritairement dans le registre marchand du « consumérisme pour soi » (Barrey, 2002). En somme, le modèle établi par Hirschman gagne à être employé avec souplesse, au regard de la pluralité des régimes d'argumentation et des particularités des divers canaux mobilisés par les clients.

Orange et SFR sont assaillis de reproches au sujet de leurs tarifs. Alors qu'Orange et SFR réagissent en configurant leurs pages Facebook de manière à y empêcher la publication de commentaires, Bouygues laisse la sienne « ouverte » et se distingue à cette occasion par sa réactivité. La plupart des commentaires, lorsqu'ils ne sont pas injurieux, reçoivent en quelques minutes une réponse détaillant les offres de l'opérateur et réagissant avec humour aux messages taquins. Ces réponses, souvent signées « Tanguy », mettent en lumière le responsable du *community management* de l'entreprise (dont c'est le vrai prénom), et ne manquent pas de vanter l'ouverture de la page Facebook à la discussion avec les clients (figure 1).

Figure 1. Exemple de réponse humoristique de Tanguy à un client railleur

Source : Page Facebook Bouygues Telecom (janvier 2012)

Cette façon de gérer ce qui risquait fort de dégénérer en *bad buzz* vaut immédiatement à Bouygues, et plus particulièrement à Tanguy, les honneurs de la presse spécialisée dans l'actualité de la publicité et du marketing, qui salue la transparence de l'opérateur et la professionnalisation opérée par la mise sur pied de l'équipe des *Woobees*. La visibilité des échanges sur ces espaces numériques, bien qu'elle fragilise les entreprises en les exposant à l'ire des consommateurs, est toutefois considérée par les professionnels du marketing comme un avantage majeur pour les organisations capables d'y répondre rapidement et efficacement. Selon cette perspective, la visibilité facilite d'une part la prise de contact par les clients, et réduit ce faisant le potentiel de défection muette (*exit*), et peut engendrer d'autre part la satisfaction de plusieurs clients avec une solution publiquement accessible.

> Le fait que le CRM prenne le plus de temps, comme c'est souvent le cas sur Facebook, c'est sain. C'est plusieurs bonnes nouvelles. Première bonne nouvelle, c'est que les clients ont trouvé un point de contact, ça c'est plutôt cool. Parce qu'il y a pire qu'un client qui arrive sur ta page Facebook en hurlant pour dire que ton produit marche pas, c'est le client qui n'arrive pas sur ta page Facebook, balance ton produit à la poubelle et n'en achète plus jamais. La deuxième bonne nouvelle c'est que si la boîte répond correctement, elle a répondu à la personne qui pose la question et à tous ceux qui viendront la lire. (Dirigeant d'un cabinet conseil en communication numérique)

L'importance accordée à la prise en compte de l'insatisfaction illustre au demeurant la persistance de la rhétorique de l'*orientation client* dont la pensée managériale est imprégnée depuis les années 1990 (Benghozi, 1998). Celle-ci a érigé la satisfaction des consommateurs en critère d'évaluation de la qualité de l'offre, et conduit les entreprises à valoriser davantage les compétences relationnelles que techniques des salariés en contact avec les clients (Giry, 2015).

Dans cet ordre d'idées, le développement de ressources consacrées à la gestion des plaintes sur le Web social est invariablement présenté par les organisations comme une réaction à une demande exprimée par les consommateurs : ceux-ci les forceraient à adopter les espaces de médiation qu'eux-mêmes privilégient, ainsi que les usages qui y sont associés. Le *Social Media Manager* de la compagnie d'assurances ABC mentionne l'exemple de sa page Facebook, devenue « un espace de SAV » en raison de la forte proportion de clients qui ont commencé à « s'y plaindre de leur contrat », poussant l'entreprise à « mettre en place toutes les ressources pour répondre ». Tout en lui reconnaissant cette dimension de contrainte, les responsables des médias sociaux des entreprises valorisent systématiquement le dynamisme introduit par le Web social, en opposition à la froideur d'autres formats de communication.

> C'est ça la force des réseaux sociaux, c'est qu'au départ on y va avec une certaine vision des choses, une certaine stratégie [...] mais on n'est pas tous seuls, et les clients imposent aussi leurs choix et leurs demandes dans leur façon de communiquer avec la marque. Donc ça nous demande à nous de nous adapter, d'être réactifs, sinon il vaut mieux faire des campagnes bannières [publicitaires] ou avoir un site fermé plutôt que d'aller sur les réseaux sociaux, si on n'est pas prêt à s'adapter aux demandes de ce public. (Responsable *Social Media Planning*, opérateur Télécom)

Cette conception est très présente dans le propos des CM, qui estiment que les utilisateurs « dictent les règles du jeu » en évitant « le SAV traditionnel où il y a beaucoup de documentation ou d'attente », permettant du même coup à l'entreprise qui « joue le jeu » de se donner « une image plus moderne » (CM, agence Webideaz). Une telle représentation de la force de prescription du client connecté rejoint le constat formulé récemment par plusieurs travaux sur le cadrage de la relation commerciale, qui observent que « là où la sociologie avait traditionnellement montré que c'était l'agent de l'organisation qui disposait d'un pouvoir sur l'usager, elle indique que c'est désormais le client qui est en position de faire valoir son point de vue et ses exigences vis-à-vis du vendeur » (Mallard, 2012 : 85).

Adaptation et spécialisation des canaux numériques

Soucieuses de reprendre la main sur la captation et le traitement des doléances numériques de leur clientèle, les entreprises ont progressivement aménagé des espaces expressément dédiés à la relation client. En la matière, Twitter est devenu aussi important, voire davantage que Facebook, pour plusieurs raisons. D'une part, les messages adressés publiquement par les internautes à une page Facebook sont moins visibles que sur un compte Twitter, puisqu'ils n'apparaissent pas dans le fil d'actualités (*News Feed*), mais dans une petite fenêtre intitulée « Publications des visiteurs ». Les requêtes des clients s'expriment donc surtout dans les commentaires sous les publications de la marque, ce qui génère un décalage flagrant entre ces dernières, qui consistent dans la plupart des cas en contenu promotionnel, et les commentaires qu'elles suscitent, souvent composés en majorité de plaintes. D'autre part, Twitter est davantage que Facebook associé à l'idée de temps réel, les réponses devant y être plus rapides. Cette contrainte est systématiquement évoquée par les CM, et se traduit par un délai de traitement plus court des *tweets* que des commentaires. Comme l'explique le *Social Media Manager* d'un site de commandes de repas livrés à domicile, particulièrement actif sur ce canal :

> On a de plus en plus de demandes de clients, par rapport à leurs commandes, sur les réseaux sociaux. Même si on a une *hotline*, un *chat* [sur le site Web], un service qui te rappelle automatiquement, etc., les gens posent quand même la question sur Twitter, parce qu'ils sont dans l'immédiateté. [...] Ils attendent une réponse dans la minute, ou dans les cinq minutes. [...] On doit s'y adapter. Sur Facebook c'est moins grave s'il y a un délai de réponse un peu plus important parce que les gens s'y attendent. [...] Sur Twitter c'est pas la même chose, on a la contrainte de la réponse.

Sur cette plateforme en particulier, les comptes intitulés « Client », « SAV » ou « Assistance » côtoient désormais les comptes institutionnels (*corporate*) où sont diffusées les actualités de l'entreprise et de son secteur d'activité. Dans le cas des entreprises françaises étudiées, les espaces destinés à répondre aux demandes des clients ont été créés entre mai 2009 pour le plus précoce et novembre 2012 pour le plus tardif. La plupart datent de 2010. Clairement labellisés, ils comportent un certain nombre d'informations visant simultanément à afficher la disponibilité et la transparence de l'entreprise, et à encadrer l'expression du client en lui faisant intérioriser « les usages, conventions et normes de comportements » souhaités par l'entreprise (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011). Le compte Twitter du site de réservation de voyages en ligne voyages-sncf.com offrait jusqu'à récemment[5] l'un des exemples les plus explicites de l'intégration de ces divers paramètres (figure 2).

Figure 2. Compte Twitter « Client » de voyages-sncf.com
(Source : capture d'écran effectuée le 20 mai 2015)

L'adresse de ce compte (@Clt) indique qu'il est dévolu à la relation client, ce qui permet de le distinguer des autres comptes de l'entreprise. La photo du profil présente les quatre administrateurs, et le bref descriptif mentionne leurs heures de présence et le temps d'attente maximal imposé aux internautes, tout en renvoyant à la page d'assistance du site Web, où figurent d'autres modalités de contact. Enfin, l'image de couverture illustre avec humour la réactivité revendiquée par l'entreprise.

Pourtant, comme le révèle la capture d'écran suivante (figure 3), les clients s'adressent souvent indifféremment aux différents espaces disponibles, obligeant les administrateurs du compte *corporate* à « réorienter en permanence les gens qui ont vraiment des problèmes ou des questions à poser sur leur abonnement, les offres, etc., sur un espace dédié où ils pourront trouver à la fois les réponses et en même temps s'exprimer plus librement [...] sans polluer globalement le discours de l'entreprise » (Responsable *Social Media Planning*, opérateur Télécom).

[5] Le site voyages-sncf a été renommé OUI.sncf en décembre 2017, et son compte Twitter modifié.

Figure 3. Exemple de redirection d'une cliente du compte institutionnel vers le compte client

Source : Comptes Twitter Orange France (mai 2015)

Le travail de réception des demandes des internautes et leur redirection vers un interlocuteur désigné suppose dès lors la présence d'acteurs capables d'assurer une administration efficace de ces nouveaux espaces, par la mise en œuvre de compétences interactionnelles spécifiques.

Apaiser la colère, canaliser les plaintes : un enjeu conversationnel et organisationnel

Les entreprises de services sont bien conscientes que leurs clients s'adressent à elles sur le Web social essentiellement pour se plaindre, en raison notamment de leur déception à l'égard des autres points de contact. Ainsi que l'affirme le *Social Media Manager* de la compagnie d'assurances ABC, « les clients utilisent vraiment les réseaux sociaux comme un mégaphone, pour gueuler, en dernier recours. C'est la dernière porte où ils manifestent leur mécontentement, et c'est pour ça qu'ils y sont plus virulents ». En conséquence, les CM chargés de l'animation de ces espaces sont contraints de s'engager dans des opérations destinées à rasséréner et rassurer les clients, conformément à ce que Goffman nomme « calmer le jobard ». Ces opérations consistent essentiellement en un travail argumentatif déployé envers le client afin de « contenir sa colère dans des limites raisonnables et maîtrisables » en exerçant un « art de la consolation » (Goffman, 1990 : 278-279)[6]. Compte tenu de la visibilité de l'expression de déception ou de colère du client, les salariés ne peuvent pas lui permettre de « piquer sa crise ». Ils doivent donc « courber l'échine », selon l'expression employée par le *Social Media Manager* d'une infrastructure aéroportuaire, tout en mobilisant à l'intérieur de l'organisation les ressources nécessaires à une résolution rapide des requêtes.
La prise en charge à laquelle procèdent les CM se déroule en trois temps[7]. La première étape est d'accuser réception du message publiquement, et de demander à l'internaute de préciser dans un message privé les causes de son mécontentement ou les détails de sa requête, accompagnés si nécessaire de ses coordonnées (numéro de contrat ou de dossier, ligne

[6] Goffman note lui-même : « Dans toutes les entreprises de services aux particuliers, il arrive que les clients portent plainte. [...] La direction doit donc se poser le problème de calmer le jobard. C'est souvent à un personnel spécialisé que revient cette fonction. » (Goffman, 1990 : 284)
[7] Les trois étapes décrites ici sont identiques pour toutes les entreprises de services étudiées. Le développement du *Social CRM* donne ainsi à voir un phénomène transversal, qui présente de fortes similitudes d'une entreprise à l'autre.

téléphonique, etc.). La seconde étape est un échange de messages privés, où le CM indique au client que sa demande est transmise à un chargé de clientèle qui reviendra directement vers lui, sur l'espace numérique prévu à cet effet ou par un autre canal (téléphone ou *e-mail*). Cet échange privé, exigé par les CM dès lors que la requête concerne des données confidentielles, constitue les coulisses du *Social CRM* – par opposition à la scène de l'échange public – puisqu'il n'est accessible, par définition, qu'au professionnel et à son interlocuteur. Il offre l'avantage aux entreprises, à l'instar de formes plus anciennes de captation des réclamations, d'« enferme[r] les mécontentements pendant le temps nécessaire à leur traitement » en les empêchant de « prendre une tournure démesurée » en public (Barrey, 2002 : 171). La troisième étape, qui marque le retour aux dispositifs « classiques » de CRM, est la transmission de la requête et des coordonnées de l'internaute auprès du service client de l'entreprise, qui l'enregistre dans son système d'information. Ce découpage permet de limiter une surcharge de travail pour les acteurs en première ligne, en inscrivant le traitement des plaintes dans une division des tâches. Les interventions des CM en *front office* prennent ainsi appui un « *back office* renouvelé », où « sont conçus des agencements [...] susceptibles d'être articulés au moment du contact avec le client » (Combes, 2002 : 10).
Le travail de réception opéré par les CM, qui nous intéresse dans cet article, met à l'épreuve une pluralité de compétences propres aux « métiers de réparateurs » (Goffman, 1968) : compétences *civiles* (ou *rituelles*), en termes d'échange d'amabilités et de marques de respect, mais également, dans une moindre mesure, compétences *techniques*, au sens du recueil des informations nécessaires au traitement de chaque demande, et *contractuelles*, par l'explication des procédures en vigueur – à commencer par la nécessité du passage en messagerie privée.

Le travail pacificateur des community managers

Tous les professionnels rencontrés s'accordent sur l'importance cruciale de la rapidité de la première réponse, qui consiste dans la plupart des cas à remercier l'internaute pour son message (aussi désagréable soit-il) et à présenter les excuses de l'entreprise lorsque cela semble nécessaire, en lui promettant une réponse ultérieure, dans les meilleurs délais. Celle-ci vise à montrer au client l'intérêt accordé à sa demande, afin de le calmer et le faire patienter le temps nécessaire au traitement de sa requête.

> Dès qu'il [le client] sent qu'il est pris en charge, le ton s'adoucit, il remercie et il attend. Y a vraiment ce service-là, à travers les réseaux sociaux, qui est de dire « Oui on prend votre demande en charge », et les gens sont satisfaits. Ils n'attendent pas forcément une réponse complète dans la demi-heure [...] mais au moins ils savent qu'on va travailler sur leur dossier. (*Social Media Manager*, assurances ABC)

L'exigence de rapidité étant désormais inscrite dans les usages du *Social CRM*, les clients tendent à se montrer intransigeants et n'hésitent pas à relancer l'organisation, parfois avec véhémence, lorsque leur message est resté sans réponse durant un certain laps de temps... qui se réduit souvent à quelques minutes à peine. Le *Social Media Manager* des assurances ABC déclare à ce propos : « Ça peut être violent, hein, parfois ! Y a des insultes, y a de tout. » Face à des clients jugés excessivement impatients ou agressifs, les CM se permettent parfois de les recadrer – en particulier lorsque leur mauvaise foi peut être aisément prouvée, notamment par la mention du temps écoulé entre un premier message et un second dénonçant la lenteur de la prise en charge – et de les diriger le cas échéant vers d'autres points de contact. Devant les fréquentes menaces de résiliation exprimées pour obtenir une réponse immédiate, les salariés se voient cependant obligés de réaffirmer régulièrement le souhait de l'entreprise de satisfaire et garder ses clients (figure 4), en commençant leur réponse par un message d'excuse pour l'attente subie, qui fait office d'acte de réparation visant à « rétablir l'équilibre rituel » de l'interaction (Goffman, 1974).

Figure 4. La menace de résiliation, ressort typique de plainte

Source : Page Facebook compagnie d'assurances ABC (mars 2015)

En somme, les CM des entreprises de services passent beaucoup de temps à formuler des excuses et des promesses de réparation au nom de l'organisation qu'ils incarnent, en veillant à se rendre le plus aimable possible pour faciliter l'apaisement et le contentement des clients. Cet effort de génération de la satisfaction recouvre un enjeu sous-jacent de transformation de l'attitude exprimée par les clients vis-à-vis de l'organisation. En matière de *Social CRM*, « calmer le jobard » vise à obtenir tout d'abord sa coopération, puis sa gratitude, laquelle se traduit dans le meilleur des cas par un remerciement public du client satisfait, alors considéré comme un « ambassadeur » puisque jugé susceptible d'influencer favorablement d'autres internautes. Autrement dit, contenter le client a pour objectif de le faire passer du statut d'émetteur d'une réclamation à celui de porteur d'une « réclame » en faveur de la marque. Dans le discours des professionnels du *community management*, un tel mouvement est considéré comme un avantage spécifique du Web social, par la spontanéité et la publicité qu'il confère à la prise de parole.

> L'objectif c'est comment rendre un client moins mécontent, voire content, voire ambassadeur quand on a super bien réussi sa relation client. Ça marche quand la personne revient et que spontanément elle dit quelque chose de bien sur nous. Ça c'est génial ! Ça arrive avec les médias sociaux, par contre c'est très rare qu'on vous rappelle sur la *hotline* en disant « Ah je suis très content quand même, en fait. » Ça, ça n'arrive jamais (Rire). (*Social Media Manager*, infrastructure aéroportuaire)

Encadrer l'expression numérique de la clientèle consiste ainsi non seulement à l'orienter, au moyen de diverses règles et procédures formelles d'accueil et d'accompagnement, mais également à en transfigurer le sens par des procédés plus informels.

Subtilités langagières et nuances énonciatives

Certaines règles appliquées par les CM, comme celles qui consistent à signer les messages par un prénom ou des initiales et à éviter le tutoiement, sont dictées formellement par l'organisation, tandis que d'autres procédés, destinés à susciter la sympathie de l'interlocuteur, proviennent de leur expérience en matière d'interactions numériques. Les CM s'efforcent en effet d'instaurer, en fonction de l'attitude décelée chez leur interlocuteur, un rapport de familiarité dans les échanges auxquels ils procèdent, pour établir et entretenir un lien de confiance. Dans le contexte de la relation de service, les échanges effectués sur le Web social partagent avec ceux du

courrier électronique le double enjeu de la personnalisation du message et du rétablissement de la confiance. Ce qu'identifie Licoppe au sujet de l'*e-mail* est largement valable pour les médias sociaux, à savoir que « les réponses sont d'autant plus sensibles à la particularité de chaque cas que, pour rétablir la confiance mise en cause par une erreur probable de la société, toute réponse doit tracer un périlleux équilibre entre réparer et rassurer, en composant encore entre précision et concision pour éviter la multiplication des échanges » (Licoppe, 2002 : 391)[8]. Les plateformes dites sociales introduisent deux éléments inédits dans cette relation, à savoir l'immédiateté et la tonalité familière des échanges. Cette familiarité s'exprime en particulier par l'usage fréquent, tant de la part des CM que de leurs interlocuteurs, d'émoticônes (*smileys*) qui, au même titre que les majuscules ou le style de ponctuation adopté, apparaissent comme des marqueurs énonciatifs que la réduction de la relation à la forme écrite rend essentiels à la conduite de l'interaction. Là où le téléconseiller *entend* si le client est content ou fâché, le CM peut le *voir*, littéralement, par la présence de ces marqueurs.

L'instauration d'un « climat de confiance » suppose dans de nombreux cas le recours à un langage informel et à l'humour. Aussi une caractéristique majeure du travail de gestion des plaintes sur le Web social est celle du changement de position énonciative fréquemment effectué par les salariés. Suivant Goffman, le changement de position (*footing*) désigne une transition entre deux registres de prise de parole, au cours d'une même interaction verbale. Il s'agit généralement d'une action temporaire de « mise entre parenthèses » (*bracketing*) du niveau « élevé » de l'interaction, accueillant un épisode qui agit comme « tampon » (*buffer*) entre deux séquences comportementales plus soutenues. Le changement de position opère un recadrage momentané de l'interaction, qui modifie sensiblement les statuts des interactants et donc la nature de leur relation (Goffman, 1987 : 137-138). Dans le type d'échanges dont il est question ici, la variation s'opère principalement entre la prise de parole institutionnelle et personnelle, en termes de degré de formalisation du propos. Elle est perceptible dans le ton employé, et son identification est renforcée par les marqueurs de la ponctuation, des émoticônes et des majuscules[9]. Désireux d'établir une forme de complicité pour faciliter l'interaction, les CM s'accordent, autant qu'il leur est raisonnablement possible, à l'énonciation de leur interlocuteur – comme dans l'exemple ci-dessous (figure 5) qui montre un jeune client remercier familièrement un conseiller d'avoir fait rétablir son accès au service d'écoute de musique en ligne Spotify, et celui-ci réagir en conséquence.

[8] Sur Twitter, la concision est inscrite dans la contrainte de longueur des messages publics, qui oblige souvent les salariés à fractionner leur réponse en plusieurs *tweets* (cf. figure 6) et à utiliser des abréviations, notamment dans les formules de salutation et de politesse.

[9] Comme le note Goffman, c'est dans l'intonation (la prosodie), plus que dans la formulation elle-même (la syntaxe) que se perçoivent les changements de position (Goffman, 1987 : 137). La médiation de l'écrit complexifiant grandement la reconnaissance de l'intonation, notamment en matière de figures de style tels que le sarcasme ou l'ironie, les marqueurs énonciatifs constituent un appui interprétatif précieux.

Figure 5. Changement de position induit par l'attitude du client

Source : Compte Twitter Bouygues Telecom (mai 2015)

Dans cet exemple, le conseiller passe du registre formel de l'assistance au registre informel du conseil de type parental. Ce glissement est autorisé, sinon appelé par le client qui s'est adressé à lui comme à un ami ou un grand frère. Il arrive également que le salarié procède de sa propre initiative au changement de position, notamment pour « alléger » un échange dont l'ouverture semble annoncer une difficulté. C'est le cas de l'exemple suivant (figure 6), où l'élan de familiarité exprimé par une salariée cède la place à un travail de valorisation de l'offre de l'entreprise, sitôt la source de l'insatisfaction du client identifiée.

Figure 6. Changement de position spontané de la salariée

Source : Compte Twitter Bouygues Telecom (mai 2015)

Ce type d'échanges illustre bien le fait que, dans la relation de service, « l'existence de transactions empruntant aux registres de la sociabilité ou de l'affectivité exerce un impact jugé positif soit sur le déroulement technique et sur l'efficience des prestations, soit sur la propension des clients à la fidélité » (Gadrey, 1994 : 388). De telles modalisations énonciatives ne s'opèrent néanmoins pas en toutes circonstances, ni à la légère. Les CM mettent en œuvre une forme d'appréciation intuitive de la possibilité d'y procéder, en fonction de leur interlocuteur et de l'attitude qu'il manifeste[10]. Les inférences auxquelles ils se livrent continument témoignent de la complexité du jeu des positions qu'ils sont conduits à adopter au cours de leur activité. Lorsque la représentation publique et le travail technique réalisé en coulisses ont su satisfaire le client, les efforts des salariés peuvent effectivement donner lieu à des expressions spontanées de reconnaissance, par lesquelles les internautes attestent en quelque sorte du professionnalisme de l'organisation à laquelle ils ont eu affaire.

[10] La photo du profil et le petit texte de présentation de soi sur Twitter, publiquement visibles, permettent au même titre que la formulation de son message d'évaluer plus ou moins finement l'inclination de l'interlocuteur à la plaisanterie ou à l'informalité. On peut ainsi avancer l'hypothèse que le premier message du salarié sera formulé de manière plus formelle à l'intention d'un homme d'âge mûr en complet cravate ou d'une plainte virulente ponctuée de trois points d'exclamation, qu'à celle d'un adolescent portant une paire de lunettes de soleil ou d'un message truffé d'émoticônes souriantes.

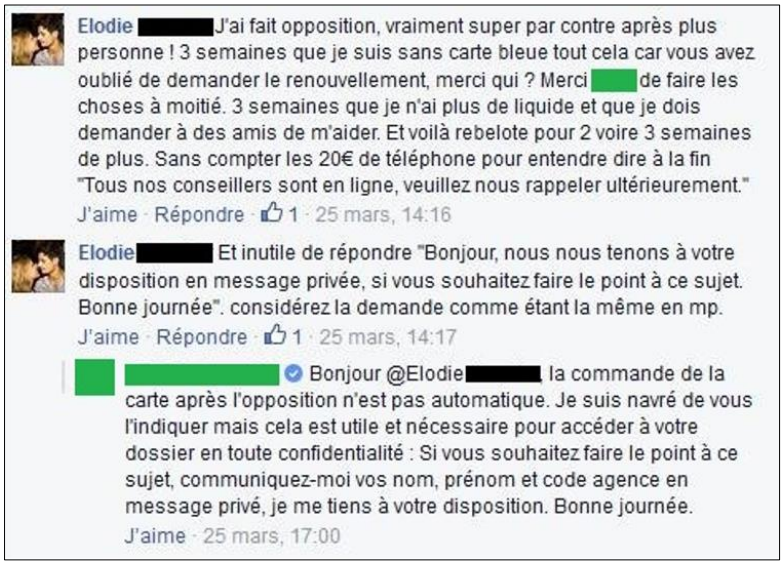
L'écueil de la standardisation des échanges

Cependant, au fur et à mesure de son développement le *Social CRM* fait face à la contradiction, inhérente aux activités de service, de « l'exigence simultanée de personnalisation et de standardisation dans le service » (Dujarier, 2006 : 62). Les acteurs en charge de la relation client sur le Web social n'échappent pas au fait que « massification rime avec standardisation » (*ibid.* : 65) et que cette dernière, jugée indispensable à la routinisation de la gestion des plaintes, entre en tension avec l'authenticité réclamée par les internautes[11]. Ainsi s'observent couramment des formes de protestation des clients face aux instructions répétitives des CM, dont les messages finissent inévitablement par se ressembler d'une interaction à l'autre. L'invitation à passer en messagerie privé, notamment, devenue une étape standard du cadrage du parcours du client, se heurte régulièrement à des résistances, motivées par l'impression de désintérêt qu'elle peut susciter auprès du client, ou par son désir d'exposer publiquement le motif de sa colère. Or le traitement personnalisé de la demande ne peut avoir lieu que si l'internaute se plie aux règles de l'entreprise – elles-mêmes partiellement déterminées par le fonctionnement des plateformes – et accepte de suivre les étapes prévues pour la prise en charge de sa requête. Le désalignement du client à l'endroit des directives du salarié met en échec ce traitement personnalisé, obligeant le salarié, contraint par les instructions de sa hiérarchie, à reformuler son propos quasiment à l'identique.

Le souhait d'une réponse sur-mesure, et plus largement d'une attitude compréhensive des entreprises, se traduit dans certains cas par l'anticipation négative d'une réponse standardisée. Par exemple, sous une publication d'une grande banque annonçant la possibilité de faire opposition sur sa carte de crédit depuis une application mobile, une cliente se plaint du non renouvellement de sa carte depuis qu'elle a fait opposition, et publie une minute plus tard un second message enjoignant le salarié de ne pas lui adresser de message-type l'invitant à utiliser la messagerie privée, rejetant ainsi la procédure en vigueur (figure 7). Pourtant la réponse formulée par le salarié est précisément celle que la cliente refusait de recevoir, celui-ci n'ayant d'autre choix que de s'en tenir à ce registre standardisé, notamment en raison de la confidentialité des données à traiter.

[11] Dans le même ordre d'idées, Barrey constate qu'en dépit de la diversité des ressorts argumentatifs déployés dans les lettres de réclamation, « la plainte vécue comme relation de service personnalisée par le client est instruite comme réponse standardisée par le service consommateurs » (Barrey, 2002 : 180).

Figure 7. Anticipation de la réponse standardisée



Source : Page Facebook banque (mars 2015)

Si la réponse standard est parfois considérée par les clients comme une non-réponse, forçant les CM à expliciter plus que de coutume les raisons de la procédure à suivre, il semble néanmoins, à en croire plusieurs professionnels, que l'apprentissage de la standardisation se fasse petit à petit. Le *Social Media Manager* des assurances ABC affirme ainsi au sujet de la page Facebook de la compagnie :

> À force de voir le message disant « Pour vous aider j'ai besoin de vos informations en privé », les gens y viennent maintenant plus facilement d'office. Ils nous envoient directement un message privé pour dire « J'ai un problème, aidez-moi », en indiquant spontanément le numéro de client et d'assurance. Et on constate qu'il y a moins de messages de type SAV dans les commentaires.

La popularisation de la relation client sur le Web social favorise l'intégration progressive, par les internautes, du cadrage souhaité par les organisations, permettant à ces dernières de stabiliser des processus de réception des demandes relativement proches de ceux établis hors du Web social. À tout le moins sur le versant public de cette modalité de gestion de la relation client, car l'activité des CM aux avant-postes du *Social CRM* ne doit pas faire oublier que leur travail d'interface implique une poursuite de l'interaction, moins spectaculaire et plus technique, qui mobilise dans les coulisses de l'organisation des compétences propres au traitement des dossiers. L'effort d'apaisement des clients entrepris par les CM, s'il est essentiel à la conduite de la relation de service, ne compose qu'une étape de celle-ci.
Enfin, l'évolution technique des plateformes qui constituent les supports de ce travail concourt également à la rationalisation du *Social CRM*. Le mode de fonctionnement de Twitter, qui impose des contraintes particulières à ses utilisateurs, a ainsi été revu récemment sur plusieurs points pour s'adapter aux entreprises. La contrainte de la longueur des messages, longtemps limités à 140 caractères, tout comme l'obligation d'être « suivi » (*followed*) par le compte auquel on souhaite adresser un message privé (qualifié de DM, pour *direct message*), ont été notablement allégées. Twitter a ouvert en 2015 la possibilité d'adresser un DM à n'importe quel compte – à condition que ce compte ait activé l'option « Recevoir des messages privés de n'importe qui » – et supprimé la limite des 140 caractères en DM. L'année suivante, il a créé des fonctionnalités permettant respectivement d'afficher dans un *tweet* un lien direct vers la conversation privée, et d'évaluer la qualité de la réponse reçue au terme de ladite conversation (*customer feedback*), dans le but avoué de « permett[re] aux entreprises d'améliorer la gestion

de leur relation client »[12]. Dans la même optique, Facebook permet depuis 2015 aux pages de marques d'afficher un « badge » signifiant qu'elles sont « très réactives aux messages » dès lors que leur temps de réponse moyen est de quinze minutes, témoignant de l'importance croissante des plateformes numériques dans les démarches de CRM[13].

Conclusion

Cet article a cherché à montrer que le développement de la relation client sur les plateformes du Web social, qualifiée de *Social CRM*, s'est imposé dans un premier temps aux entreprises par les usages que les internautes font de leurs espaces numériques, et est l'objet d'une rationalisation visant à routiniser le traitement des réclamations exprimées par ce biais. L'afflux de plaintes et de demandes de renseignements sur Facebook et Twitter exerce une contrainte nouvelle sur les interactions des entreprises avec leur clientèle connectée. Sur les supports d'expression inédits que sont les médias sociaux numériques, la prise de parole des consommateurs a pris les traits d'une force d'action directe sur le marché, que les organisations ont dû apprendre à juguler en développant des outils et des *process* adaptés à sa prise en charge. Il apparaît que la création d'espaces numériques dédiés n'est pas suffisante en soi, mais se double d'un travail crucial d'intermédiation, réalisé par les animateurs de ces espaces. Ce travail, qui commence par la réception des requêtes et s'achève par leur redirection au sein de l'organisation, implique une activité importante d'apaisement de la colère des internautes, laquelle révèle un équilibre fragile entre personnalisation de la relation et standardisation des messages. L'analyse interactionniste goffmanienne de la relation de service, qui a contribué à faire de cette dernière un « enjeu paradigmatique » de la sociologie du travail (Ughetto, 2013), s'avère éclairante pour la compréhension de l'activité d'intermédiation des *community managers* (CM), par l'étude des compétences qui y sont déployées afin de cadrer le comportement des clients en vue du traitement de leurs demandes.
Par ailleurs, le travail des CM sur la ligne de front de la relation client numérisée s'inscrit dans une stratégie d'organisation qui entraîne une nécessaire division du travail entre plusieurs catégories de salariés (Combes, 2002). Le passage en messagerie privée, fréquemment demandé par les CM en vertu de la confidentialité des données des clients, sous-tend l'articulation d'une multiplicité de compétences requises pour la résolution des requêtes, et indique ce faisant les limites du domaine d'intervention des CM. Leur périmètre professionnel n'inclut en effet que rarement le maniement des bases de données et des logiciels qui instrumentent la gestion de la relation client dans ses dimensions contractuelles et techniques, lesquelles sont l'apanage des chargés de clientèle et des vendeurs, en particulier dans les grandes entreprises. De plus amples observations de terrain demeurent nécessaires pour étudier le prolongement de la relation de service dans les coulisses des entreprises, au travers des formes de division du travail qui régulent l'activité des salariés, et des dispositifs sociotechniques qui viennent l'équiper.

Références

Amine A., Sitz L., 2007. Émergence et structuration des communautés de marque en ligne, *Décisions Marketing*, 46, 63-75.
Barrey S., 2002. Les grimaces du client. Des figures du consumérisme aux figures du consommateur « écrivain », *Sciences de la société*, 56, 165-186.

[12] Source : https://blog.twitter.com/marketing/fr_fr/a/fr/2016/nous-ameliorons-encore-plus-la-relation-client-sur-twitter.html (consulté le 07/04/2016)
[13] Source : https://www.facebook.com/help/475643069256244 (consulté le 09/11/2015)

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*, 1 (22), 49-61.
Benedetto-Meyer M., Raimond E., 2011. La relation client 2.0 : favoriser ou contraindre de nouveaux modes d'expression des clients et des salariés ?, in M. Benedetto-Meyer, M. Salvatore, J.-L. Metzger (dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 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*, 5 (91), p. 13-29.
Combes M.-Ch., 2002. La compétence relationnelle : une question d'organisation, *Travail et Emploi*, 92, 5-18.
Dubuisson-Quellier S., 1999. Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande, *Revue française de sociologie*, 4 (40), 671-688.
Dujarier M.-A., 2006. Personnalisation *vs* standardisation. Le consommateur mis au travail d'organisation, in S. Maugeri (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 61-83.
Gadrey J., 1994. Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, 36 (3), 381-389.
Giry B., 2015. La faute, la panne et l'insatisfaction. Une socio-histoire de l'organisation du travail de traitement des réclamations dans les services du téléphone, *Sociologie du travail*, 57 (3), http://journals.openedition.org/sdt/1519
Goffman E., 1968. *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Minuit.
Goffman E., 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne. I. La présentation de soi*, Paris, Minuit.
Goffman E., 1974. *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
Goffman E., 1986. La condition de félicité – 2, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 65, 87-98.
Goffman E., 1987. La position, *Façons de parler*, Paris, Minuit, 133-166.
Goffman E., 1990. Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Minuit, 277-300.
Goffman E., 1991. *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.
Heller Baird C., Parasnis G., 2011. From Social Media to Social Customer Relationship Management, *Strategy & Leadership*, 39 (5), 30-37.
Hirschman A. O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
Hirschman A. O., 1982. *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*, Princeton, Princeton University Press.
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.
Joseph I., 1998. *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF.
Licoppe Ch., 2002. Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels, *Sociologie du travail*, 44 (3), 381-400.
Mallard A., 2002. Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ?, *Sciences de la Société*, 56, 63-77.
Mallard A., 2012. Cadrer et encadrer la vente. Réflexion sur l'avenir des relations interpersonnelles dans une société d'organisations commerciales, in F. Cochoy (dir.), *Du lien marchand : comment le marché fait société*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 81-106.

Ughetto P., 2013. L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail, *La nouvelle revue du travail*, 2, http://nrt.revues.org/726
Velkovska J., Beaudoin V., 2014. Parler aux machines, coproduire un service. Intelligence artificielle et travail du client dans les services vocaux automatisés, in E. Kessous, A. Mallard (dir.), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Paris, Presses des Mines, 97-128.

Thomas Jammet est chercheur postdoctoral à l'Institut de sociologie de l'Université de Neuchâtel (Suisse). Il est également chercheur associé au LATTS* (UMR 8134 ; UPEM, École des Ponts ParisTech, CNRS). Il a publié plusieurs articles sur les usages du Web social par les entreprises, notamment dans les revues *Sociologies pratiques* et *Réseaux*.

* Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés ; Bâtiment Bois de l'Étang – Université Paris-Est Marne-la-Vallée), Bois de l'étang – Bâtiment C (2e étage), Rue Galilée – Cité Descartes, 77544 Marne-la-Vallée.