



**HAL**  
open science

## Entre téléconseil et coordination éditoriale – Les community managers à l’heure de la dépublicitarisation

Fabien Bonnet

### ► To cite this version:

Fabien Bonnet. Entre téléconseil et coordination éditoriale – Les community managers à l’heure de la dépublicitarisation. Journée d’étude Org&Co Communautés en ligne et organisations, Mar 2017, Dijon, France. <halshs-03169058>

**HAL Id: halshs-03169058**

**<https://shs.hal.science/halshs-03169058v1>**

Submitted on 15 Mar 2021

**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.



HAL Authorization

# ENTRE TELECONSEIL ET COORDINATION EDITORIALE - LES COMMUNITY MANAGERS A L'HEURE DE LA DEPUBLICITARISATION

Fabien Bonnet (Université de Haute Alsace – CRESAT)

Journée d'étude Org&Co *Communautés en ligne et organisations*

Université de Bourgogne / CIMEOS, 9 mars 2017

Les travaux de recherche en SHS consacrés à la notion d'identité numérique sont divers et nombreux (Gustavo Gomez Meija, Fanny Georges, Louise Merzeau, Dominique Cardon, Alexandre Coutant...). Cependant, sans prétendre à l'exhaustivité de nos lectures, il semble globalement possible de repérer dans ces travaux deux paradigmes explicatifs principaux. La première approche de cet objet insiste sur le cadrage opéré par les acteurs du web ou, plus globalement, par les industries culturelles. Ce cadrage peut être entendu en termes de jeux de pouvoir ou de conditionnement d'une identité individuelle et sociale pensée comme antérieure à la mise en ligne. Ce cadrage peut également être envisagé au sens goffmanien du terme, selon une perspective moins critique, par exemple dans le cadre d'une approche socio-sémiotique. On peut à ce sujet évoquer les notions de cadrage éditorial et d'architexte proposées par Etienne Candell. Une deuxième approche, placée dans la continuité lointaine des travaux de De Certeau, insistera davantage sur les modalités d'appropriation des dispositifs numériques par les individus et les groupes, sur les tactiques et les détournements constituant autant d'« arts de faire » (De Certeau, 1990), de construction et de co-constructions de ruses destinées à faire face aux stratèges. (1mn30)

Il nous semble aujourd'hui possible de retrouver les traces de cette tension fondamentale dans les travaux consacrés à la question des communautés en ligne. Au delà des questions d'identité, quelle place accorder aux stratégies individuelles, collectives et organisationnelles dans l'appréhension des dynamiques sociales et

communautaires en ligne ? Olivier Galibert voit ainsi dans l'affirmation de la figure professionnelle du Community Manager les signes d'une « instrumentalisation généralisée du lien communautaire en ligne » (Galibert, 2014) et, plus précisément, de l'aspiration partagée des individus à une reconnaissance, si possible publique (Galibert, 2016). Le fait que ces professionnels soient parfois qualifiés de Social Media Managers, ajoute encore à la complexité d'un questionnement sur les dynamiques collectives à l'œuvre, dans la mesure où la notion de media ainsi convoquée pose entre autres les questions de *ce qui est* médié et de *l'espace* dans lequel cette médiation a lieu –espace public ou non ? **2mn30**

Dans le cadre de cette communication, nous proposons de nous intéresser spécifiquement à cette fonction du Community Manager en organisation, laquelle apparaît en cours de stabilisation, avec des prérogatives, des démarches et des rattachements institutionnels différents d'une organisation à l'autre. Sur la base d'entretiens menés auprès de professionnels en charge de la communication, notamment numérique de leurs organisations, ainsi que d'étudiants aspirant à ces fonctions, nous envisagerons cette figure du Community Manager dans le contexte assez large d'une hybridation des pratiques commerciales et d'édition mises en œuvre par les organisations, hybridation mise en évidence dans ces travaux par (Berthelot-Guiet, 2014). Après avoir rappelé tout l'intérêt d'une approche de ces activités en tant que potentielle médiation au service de communautés en ligne, nous questionnerons le fait que ces professionnels prennent en charge une interaction organisation/publics jusqu'alors confiée à des *téléconseillers*. Nous nous interrogerons notamment quant à la possible *complémentarité* de ces deux fonctions et à la diversité des enjeux que revêt leur exercice. Enfin, nous poserons la question de la place et du rôle du Community Manager entre des fonctions marketing et communication aux contours souvent poreux, entre l'attendu d'une culture technique et la pratique d'une coordination éditoriale multisupport. **(4mn)**

## **1 RÉSEAUX SOCIAUX ET DIMENSION COMMUNAUTAIRE : QUELQUES RÉFLEXIONS**

A travers la notion de dépublicitarisation et la mise en regard de cette dernière avec une forme d'« hyperpublicitarisation », Karine Berthelot-Guiet a mis en évidence

l'hybridation contemporaine des pratiques *commerciales* et *d'édition* par les organisations. Les concepteurs et promoteurs de messages institutionnels et commerciaux seraient de plus en plus nombreux à renoncer à un format ouvertement publicitaire face à des publics plus réticents ou exprimant de nouvelles attentes en termes de participation, de transparence, de cohérence axiologique ou d'agrément (dimension ludique). Paradoxalement, cette tendance conduirait les professionnels de la communication à investir de nouveaux médias et formats pour diffuser leurs messages, ce qui aboutirait à une forme d'omniprésence et de dilution du discours publicitaire dans l'espace médiatique. (5mn)

Cette difficulté à concevoir, à diffuser et surtout à assumer des messages publicitaires face aux publics s'accompagne d'une évolution significative du lexique et donc de l'appareillage conceptuel mobilisés par les professionnels. Les entretiens que nous avons pu mener nous ont ainsi permis de mettre en évidence le développement de discours dans lesquels la notion de « *message* », perçue comme marquée par une intentionnalité et une dimension stratégique trop visible, est remplacée par celle de « *contenu* ». Pensé, produit et diffusé pour être appréhendé par les cibles en tant qu'information médiatisée, ce « *contenu* » apparaît alors comme la représentation pour les professionnels d'une production *neutralisée* par le brouillage d'un filtre interprétatif lié à l'intention de l'émetteur.

La *production* et la *pertinence* d'un « contenu de marque », d'un « Brand content », que celui ci soit textuel, visuel ou audiovisuel, s'affirme ainsi comme une préoccupation majeure des praticiens en quête de notoriété et de réputation favorable. Dans une optique managériale, l'opérationnalisation de ce type de démarche passe notamment par une évaluation de la « *performance* » de ces « stratégies de contenu ». On ne compte ainsi plus les mentions faites à la « qualité » souhaitable des contenus, à l'aune de leur impact potentiel sur la réputation en ligne, sur l'e-réputation des structures concernées. Il est alors intéressant de constater que cette dimension qualitative sera évaluée sur la base de l'aptitude de ces contenus diffusés, non seulement à susciter l'*intérêt*, à engendrer un « *engagement* » (par exemple un abonnement au flux d'information de l'organisation), voire une « *transformation* » (par exemple un achat), mais aussi et surtout à *circuler*, à être exposés à un public nombreux et pertinent via les moteurs de recherche et les plateformes sociales, à avoir une « portée » satisfaisante auprès

du public visé. Finalement, les discours collectés font globalement le constat de la *mobilisation* et de l'*impact* grandissants des dynamiques de *recommandation* en ligne au dépend d'une logique d'achat d'espace. *La question est alors de savoir quelles significations respectives les professionnels accordent à cette diffusion en ligne mobilisant des dynamiques sociales d'une part et à la force de conviction intrinsèque du contenu produit.* (7mn)

Dans ces conditions, la place et le rôle attribués au Community Manager dans les stratégies et les dispositifs de communication institutionnelle ou commerciale apparaissent comme une réponse managériale à l'opportunité de mobiliser les dynamiques de recommandation en ligne et notamment les dynamiques communautaires au service d'objectifs stratégiques. Face au développement d'une défiance face aux messages publicitaires et à l'émergence d'attentes en termes d'individualisation du contact entre entreprise et clients, la mise en œuvre d'une démarche marketing se traduirait par ce qu'Olivier Galibert qualifie d'« instrumentalisation généralisée du lien communautaire en ligne ». Cette approche du Community Management nous permet de mettre l'accent sur le fait que les démarches de marketing viral ou de gestion de la relation client cherchent à mobiliser les dispositifs numériques pour s'adresser individuellement à la foule et ainsi démultiplier les effets du bouche à oreille. Cependant, cette approche nécessite également de questionner l'*ampleur* et l'impact des dynamiques non seulement sociales, mais également communautaires en ligne, hors du champ de l'animation, *évidemment orientée*, assurée par les agents économiques. Qu'en est-il de la préexistence de ces dynamiques par rapport à leur mobilisation par les entreprises ? *Les Community Managers que nous avons pu rencontrer sont ainsi peu nombreux à mentionner la dimension communautaire comme dimension centrale de leur activité, préférant une viralité qui, si elle est parfois illusoire, semble représenter sinon un objectif concrètement partagé, au moins un marqueur revendiqué par une profession en cours de stabilisation.* Enfin, il est possible de se demander si l'ambiguïté de cette mobilisation du communautaire par les Community Managers peut être levée par le fait de qualifier ces professionnels de Social Media Manager. (8mn30)

## 2 LE COMMUNITY MANAGER COMME ACTUALISATION DU TÉLÉCONSEILLER ?

Si la volonté de créer des « communautés » d'utilisateurs ou de clients en ligne est parfois exprimée par les communicants que nous avons pu rencontrer (notamment pour évoquer des forums d'entraide, pour nourrir des FAQ), les discours collectés insistent ainsi davantage sur le potentiel des réseaux sociaux en termes de *prospection*, c'est-à-dire de repérage puis de conversion de clients, puis éventuellement de *fidélisation* de ces derniers, par exemple dans le cadre d'un dispositif de service après vente. Ce constat nous conduit à poser l'hypothèse d'un lien, encore à caractériser, entre la fonction de Community manager et celle de *téléconseiller*, exercée de longue date au sein de centres d'appels et objet de nombreux travaux dans le champ des Sciences Humaines et Sociales.

Dans ces conditions, il convient tout d'abord de clarifier le périmètre des missions attribuées aux Community Managers. A ce titre, les entretiens que nous avons pu réaliser montrent que de nombreuses structures proposent à des étudiants des missions en rapport avec la prise en charge de ce que serait, selon les professionnels concernés, une communication de l'organisation sur les réseaux sociaux. Le fait de confier de telles missions, souvent peu précises tant dans leurs attendus méthodologiques que dans leurs objectifs, à des étudiants, dénote selon nous une banalisation des compétences nécessaires attribuées à de potentiels « digital natives », mais également un écart important de ces missions vis-à-vis d'une conception de la fonction communication comme outil stratégique. (10mn)

Depuis les années 2000, l'essor des stratégies dites de « relation client » ou de « marketing relationnel » a pourtant incité de nombreuses organisations à se saisir de nouveaux canaux de communication pour entretenir une forme de « proximité » avec leurs cibles. Au delà de la constitution d'une « mémoire » de la « relation » par l'intermédiaire de bases de données répertoriant et structurant les traces d'interaction, l'un des fondements de ce type de démarche semble consister en une possibilité pour le client d'accéder aisément à l'information *le concernant*, sans que ne soit perçue aucune complexité organisationnelle.

Ainsi, dans le cadre d'une approche souvent qualifiée de « Design Thinking » ou « Customer Centric », les discours sur la qualité de l'expérience client identifient et

caractérisent des « chaînes de valeur », des « processus », pour offrir une analyse lisible, car linéaire, de la complexité de l'organisation. Ces processus sont par exemple mobilisés dans le cadre de démarches qualité de type « Lean Management » permettant de viser et d'auditer une potentielle « Amélioration continue ». Placé en tête de pont face au client, le conseiller, téléconseiller ou Community manager constitue un point de contact, un point d'entrée dans ce processus, et se trouve ainsi en charge d'une fonction de synthèse en incarnant l'organisation dans sa complexité. Concernant l'activité des téléconseillers, Jérôme Cihuelo (Cihuelo, 2010) a bien mis en évidence les tensions propres à la fonction de ces professionnels en charge d'assumer face au client les contradictions liées au fonctionnement même de l'organisation, à ses objectifs déclarés, à ses procédures, à ses outils, à ses discours et à ses non-dits. Les praticiens que nous avons pu rencontrer évoquent des tensions très similaires, *notamment en termes d'injonctions paradoxales, que ce soit de la part de leur direction ou du fait d'une pratique professionnelle à la fois contrainte par les plateformes et en attente d'un cadrage méthodologique ou stratégique.* (12mn30)

Dans le cas du Community Manager s'ajoute à cette complexité la nécessité d'assumer la synthèse ainsi produite dans un espace médiatique ouvert, avec la menace permanente d'une crise réputationnelle en ligne, d'un « bad buzz » potentiellement dévastateur. Mais, que ce soit au téléphone ou en ligne, la gestion de la relation client pensée dans une optique gestionnaire trouve une actualisation et une incarnation dans ces professionnels engagés dans une médiation entreprise-clients qui implique une part de porosité organisationnelle. Parallèlement à la question d'une instrumentalisation du lien communautaire en ligne, n'y a-t-il pas alors un réel intérêt à envisager l'essor du Community Management à l'aune d'un *contournement* des dynamiques organisationnelles ? (13mn30)

### **3 UN MARKETER EN CHARGE DE LA COORDINATION DE LA FONCTION COMMUNICATION ?**

Cependant, si l'essor d'une fonction dédiée à la communication sur les réseaux sociaux nous semble pouvoir être compris dans cette optique d'une forme de court-circuitage de l'organisation, certains discours professionnels insistent sur une toute

autre dynamique, à savoir la tendance du marketing, voire de la statistique, à supplanter la fonction communication. Ainsi, selon un article extrait de la Harvard Business Review<sup>1</sup>, les entreprises les plus performantes seraient celles dont la cohérence opérationnelle serait assurée par la fonction marketing. Par ailleurs, la numérisation d'une part importante des dispositifs mobilisés dans le cadre des campagnes promotionnelles a conduit à l'essor des pratiques de collecte et de traitement de données numériques. Il a ainsi pu être dit sur bonnombre de blogs et comptes sociaux professionnels que, dans le cadre d'une « transformation digitale » présentée comme indispensable, la fonction marketing elle-même pourrait être supplantée par le traitement de cette « data », par des spécialistes qualifiés de « data scientists »<sup>2</sup>. Dans ces conditions, les discours que nous avons collectés sont très nombreux à faire écho au constat formulé par Ivan Ivanov, d'une fonction communication qui peine à témoigner de sa typicité et à la faire reconnaître (Ivanov, 2017). Nos entretiens révèlent ainsi une fonction souvent perçue comme relevant directement du marketing ou limitée à la production de supports et « contenus », sans réelle mission de coordination. *La communication serait donc vu comme relevant « évidemment » du marketing et représentant au mieux une « étape » des méthodologies mises en œuvre dans ce cadre.*

Il est alors possible de se demander si le Community Manager, à la fois marketer, éditeur de contenus, producteur de supports et coordinateur de la présence en ligne des organisations en vertu d'un principe martelé d' « orientation client », ne gagne pas à être appréhendé comme un possible successeur du chargé de communication. Ce glissement ne peut il pas être compris à l'aune d'une orientation de cette fonction communication en faveur d'approches techniques et quantitatives qui voient avant tout des contenus dans les messages et dans la médiation, des liens. Dans ces conditions, le Community Manager serait paradoxalement le principal acteur d'une éditorialisation de la communication entrepreneuriale tout en dissimulant la

---

<sup>1</sup> de Swaan Arons, M., Van den Driest, F., & Weed, K. (2015, March). L'ultime machine marketing. *Harvard Business Review France*, (n°7), 37–46.

<sup>2</sup> Manuel Diaz. (n.d.). *30% des Directeurs Marketing vont finir au chômage cette année!* Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=AYUNcAg6Uuw&feature=youtu.be>

nécessaire *cohérence* technique et symbolique des contenus produits avec les dynamiques complexes à l'œuvre à l'intérieur et autour des organisations. (18mn)

## Bibliographie

Baillargeon, D., David M. D. (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs*. Belgique, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Berthelot-Guiet, K., Marti de Montety, C., & Patrin-Leclère, V. (2014). *La fin de la publicité ? : Tours et contours de la dépublicitarisation*. Lormont: Editions Le Bord de l'eau.

Bonnet, F. (2012). *Evolutions sociétales et mutations de la relation client – Une approche communicationnelle de la relation au client développée par EDF* (Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication sous la direction de Nicole D'Almeida. Celsa - Université Paris IV Sorbonne).

Bonnet, F. (2015). Customer Relationship Management – Entre injonction à la créativité et fonction de cadrage d'une interaction médiatisée. *Les Enjeux de l'Information et de La Communication*, (16/3B), 111–120.

Candel, E. (2010). Un jeu rejoué ». Propositions méthodologiques pour l'étude des dispositifs d'interaction sur internet. Communication lors de la journée d'étude « Dynamiques de réseaux : Information, complexité et non-linéarité », Université Paul Cézanne, Marseille.

Certeau, M. de. (1990). *L'invention du quotidien*. (L. Giard, Ed.). Paris, France: Gallimard, DL 1990.

Cihuelo, J. (2010). Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels : entre rationalisation et réappropriation professionnelle, *Réseaux*, n° 164, pp. 161-169.

Galibert O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management, *Communication et organisation*, n°46, pp. 265-278.

Galibert, O. (2016). Le Community management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don. *Communication & management*, 12(2), 67–80.

Gomez-Mejia, G. (2016). *Les Fabriques de Soi ? Identité et Industrie sur le web*. Paris : MkF.

Ivanov, I. (2017). Que font les communicants pour sauver leur métier ? Étude de cas d'un service de communication en mal de reconnaissance. *Communication & Professionnalisation*, (4).

Lépine, V., Martin-Juchat, F., Millet-Fourrier, C. (dir.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisation : pratiques et perspectives*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble

Mallard, A. (2009). *Le cadrage cognitif et relationnel de l'échange marchand : analyse sociologique des formes de l'organisation commerciale* (Mémoire d'habilitation à diriger les recherches, Université Toulouse II le Mirail).

Stenger, T., Coutant, A. (dir.) (2011). *Hermès*, n° 59 : Ces réseaux numériques dits sociaux. Paris : CNRS.