



**HAL**  
open science

# Le community manager et son système d'action : analyse de son rôle dans la construction de la réputation organisationnelle

Anthony Gour, Hélène Lambrix

## ► To cite this version:

Anthony Gour, Hélène Lambrix. Le community manager et son système d'action : analyse de son rôle dans la construction de la réputation organisationnelle. XXIIIème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2014, May 2014, Rennes, France. pp.34. hal-01453182

**HAL Id: hal-01453182**

**<https://hal.science/hal-01453182>**

Submitted on 2 Feb 2017

**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.

# **Le community manager et son système d'action : analyse de son rôle dans la construction de la réputation organisationnelle**

**Anthony Gour**

**Université Paris-Dauphine**

[anthony.gour@gmail.com](mailto:anthony.gour@gmail.com)

**Hélène Lambrix**

**Université Paris-Dauphine**

## **Résumé :**

---

Dans cet article, nous souhaitons examiner comment un acteur, le community manager, participe à la construction de la réputation organisationnelle. Les travaux sur la réputation organisationnelle ont principalement étudié les antécédents et les effets de la réputation, négligeant l'analyse de la construction de la réputation. Les recherches à ce sujet se sont concentrées principalement sur les acteurs externes ou le top management. Pourtant, d'autres acteurs dans l'organisation sont clés dans la construction de la réputation. C'est le cas des community managers. Ainsi, dans ce projet nous nous intéresserons à la manière dont les community managers participent à la construction de la réputation organisationnelle. Notre méthodologie est duale et vise à étudier plusieurs cas de community managers avec qui nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés. Puis, une ethnographie virtuelle a été réalisée pour affiner notre compréhension de comment ces acteurs participent à la construction de la réputation sur Internet. Les premiers résultats de notre étude exploratoire indiquent que le community manager interagit dans un système où il y a des jeux d'acteurs (Crozier, Friedberg, 1977). Ce système ne se limite pas à l'organisation mais s'étend dans l'environnement pertinent de l'organisation. En effet, le community manager développe plusieurs pratiques selon les phases de la réputation (antécédents et construction), et selon l'environnement pertinent avec lequel il agit (interne et/ou externe à l'organisation). Nous dressons ainsi une typologie des rôles du community manager dans l'organisation. Enfin, nous précisons les tactiques et pratiques, notamment au travers des relations sociales, utilisées dans ce système afin de construire cette réputation et faciliter la diffusion d'information aux différents niveaux de l'organisation. Notre contribution est multiple : 1) nous participons à la compréhension du rôle d'un acteur dans la construction de la réputation organisationnelle, 2) nous identifions des pratiques spécifiques à ces rôles et prolongeons les résultats de Stenger et Coutant (2011), 3) nous apportons des élé-

ments sur les sources de motivations et tactiques mises en œuvre par les community managers et 4) nous proposons une méthodologie atypique : l'ethnographie virtuelle couplée à la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés.

**Mots-clés :** réputation organisationnelle, community manager, marginal sécant, système d'action

---

# **Le community manager et son système d'action : analyse de son rôle dans la construction de la réputation organisationnelle**

## **Introduction**

Depuis les années 70-80, les organisations ont intégré les acteurs du hors-marché dans leur réflexion et processus stratégiques (Baron, 1995 ; Martinet, 1984). La réputation organisationnelle fait partie de ces éléments externes que les organisations doivent maîtriser, voire influencer. Les principaux membres de l'organisation chargés de la gérer sont les membres du top management, par exemple, au travers de leurs discours institutionnels (Elsbach 1994 ; Carter, 2006). Il existe néanmoins d'autres membres ou équipes de l'organisation participant à l'identification, à la protection ainsi qu'à l'influence de la réputation. C'est le cas des départements des affaires publiques, des relations institutionnelles ou comme nous le verrons, du service digital, et plus spécifiquement les community managers. Ces services spécifiques ont pour mission de gérer la relation avec l'environnement et notamment la réputation organisationnelle mais aussi de construire un environnement qui correspond à l'organisation et à ses besoins stratégiques (Barley, 2010). Le concept de réputation organisationnelle a reçu ces dernières années une attention considérable de la part des chercheurs en sciences de gestion (Deephouse, 2000; Rindova et al., 2005; Barnett et Pollock, 2012). Selon Fombrun (1996), la réputation est une représentation perceptuelle des actions passées et futures d'une entreprise qui décrit sa capacité à attirer des parties prenantes clés comparativement aux leaders rivaux (traduction propre)<sup>1</sup>. Les auteurs démontrent que la réputation comme ressource intangible (Barney, 1992 ; Hall, 1999), est une source directe d'avantage compétitif et assure la durabilité des organisations (Fombrun et VanRiel, 2004 ; Fombrun, 1996, 2000, 2012 ; Walker, 2010). Par exemple, des investisseurs, des consommateurs ou des employés qui trouvent une

---

<sup>1</sup> "a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals." (Fombrun 1996)

entreprise attractive ont plus de chance réciproquement de renouveler leurs investissements et leurs achats, ou encore de rester dans l'entreprise et d'être plus productifs, contribuant *in fine* aux résultats de l'organisation (Heskett et al., 1997 ; Reicheld, 1996). Par ailleurs, les travaux ont relativement peu traité de la construction de la réputation organisationnelle ainsi que de la participation des membres de l'organisation distincts du top management. Notre volonté primaire dans cette étude est donc d'explorer la pratique du community manager.

Nous posons ainsi la problématique suivante : **Comment le community manager participe à la construction de la réputation organisationnelle ?**

Dans une première partie, nous présentons les théories de la réputation (Fombrun, 1996, 2012 ; Rindova *et al.*, 2005) et mettons en évidence l'intérêt d'analyser le rôle du community manager dans les étapes en amont de la réputation organisationnelle. Dans une seconde partie, nous proposons en ce sens plusieurs cas d'études exploratoires visant à étudier la réputation organisationnelle par le biais du community manager comme acteur spécifique, en interaction quotidienne avec les parties prenantes de l'organisation et en charge de la réputation organisationnelle. Notre collecte de données est conduite à partir de méthodes qualitatives et notamment d'une approche méthodologique duale : la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés (Roussel et Wacheux, 2005) couplée à l'ethnographie virtuelle (Hine, 2000). En effet, comme la plus grande partie des tâches du community manager se réalisent sur Internet, nous avons récolté une partie importante de nos données par ce biais. La dernière partie vise enfin à présenter nos premiers résultats de la recherche. Nos entretiens exploratoires mettent en évidence la participation du community manager à un système composé de membres internes et externes à l'organisation, où des règles et jeux d'acteurs prennent place. Sa mission centrale est d'organiser la coopération entre les acteurs du système sans enlever leur liberté et en les laissant s'exprimer. Il s'agit d'un jeu où l'internaute/consommateur cherche à profiter de ce contact privilégié avec l'entreprise pour qui sa visibilité est « testée ». L'organisation, au travers du community manager, va chercher à répondre afin de prouver une forme de transparence, d'efficacité pour optimiser la fidélité du client voire marquer l'esprit de ceux qui liront. Ce jeu est particulièrement crucial dans la construction de la réputation organisationnelle lorsqu'il se joue sur Internet car il est visible et ouvert à tous. Nous distinguons ainsi plusieurs rôles du community manager. Il joue notamment un rôle de diplomate stratégique pour l'organisation.

En effet, sa proximité avec les clients et les différentes pratiques qu'il utilise dans son activité, lui permettent d'être en contact direct avec la réputation de l'organisation, de la gérer, et de tenter de l'influencer. Il prend part à un jeu entre acteurs et participe à un système d'action où il est amené par exemple à utiliser les informations de l'organisation, voire à s'appuyer sur des relations sociales pour participer à la construction de la réputation (Crozier, Friedberg, 1977). Nous terminerons enfin nos propos par une discussion.

## 1 Cadre théorique

### 1.1 La réputation organisationnelle

#### 1.1.1 Définition de la réputation organisationnelle

Parmi toutes les définitions établies dans de nombreux domaines (marketing, comptabilité, relations publiques, économie...) celle de Fombrun (1996) reste la plus citée. Selon lui, la réputation est une représentation perceptuelle des actions passées et futures d'une entreprise qui décrit sa capacité à attirer des parties prenantes clés comparativement aux leaders rivaux (traduction propre)<sup>2</sup>. La réputation d'une organisation repose sur plusieurs facteurs. Il faut en retenir trois ; 1) sa familiarité, c'est-à-dire sa capacité à être connue, 2) les croyances attendues d'observateurs dans le futur, et 3) des impressions générales en faveur ou non de l'organisation (Lange *et al.*, 2011, p. 154).

L'origine des travaux sur la réputation organisationnelle remonte aux années 90 au cours desquelles un groupe de chercheurs intéressé par les problématiques de réputation voit le jour. Les premiers travaux s'inscrivent dans une phase « formative » (d'explications) où ils s'interrogent d'abord sur la définition de réputation. Ces prémices séparent les chercheurs en deux groupes. Pour un premier groupe d'auteurs, dont l'approche est plutôt économique, la réputation se forme à partir de signaux (Clark et Montgomery, 1998; Weigelt et Camerer, 1988). Ces signaux renvoient aux actions passées conformes aux attentes d'observateurs au sujet d'un composant particulier de l'organisation comme sa capacité financière, sa responsabilité sociétale par exemple (Milgrom et Roberts, 1986; Weiglet et Camerer; 1988) et plus

---

<sup>2</sup> "a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals." (Fombrun 1996)

particulièrement sa capacité à produire des produits/services de qualité (Shapiro, 1983). La réputation dès lors est vue comme un atout stratégique rare, valorisable, non-substituable et inimitable (Barney 1991 ; Hall 1992). Elle constitue un élément substantiel d'avantages économiques et représente un véritable actif stratégique pour l'organisation (Barney, 1992 ; Hall, 1994). Walker (2010, p.357) énumère les bénéfices supposés de la réputation dans les travaux de recherche :

- Elle facilite la levée de fonds (Deephouse, 2000 ; Fombrun, 1996),
- Elle permet d'afficher des prix élevés (Deephouse, 2000 ; Fombrun et Shanley, 1990 ; Fombrun, 1996, Rindova et al., 2005),
- Elle permet d'attirer des candidats (Fombrun, 1996; Turban and Greening, 1997), des investisseurs (Srivastava *et al.*, 1997) et des consommateurs (Fombrun, 1996),
- Elle implique l'augmentation des profits (Roberts and Dowling, 2002), et
- Elle favorise la création une barrière compétitive (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Milgrom and Roberts, 1982).

Pour un second groupe dont l'approche est plus socioculturelle, ils tendent à caractériser la réputation comme une impression globale qui représente comment un collectif - un groupe de parties prenantes ou plusieurs groupes de parties prenantes - perçoit une organisation. (Fombrun, 1996; Hall 1992; Rao, 1994). Selon cette perspective, la réputation se forme à partir du résultat d'échanges informationnels et d'influences sociales entre différents acteurs sur le terrain (Rao 1994; Rindova et Fombrun, 1999). Le tableau 1 suivant reprend les définitions de la réputation organisationnelle compte tenu de ces deux perspectives.

	<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>
<b>Vision économiste</b> Mobilisation des théories des signaux et basées sur les ressources	Weigelt et Camerer (1988: 443)	<i>“A set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm’s past actions”</i>
	Rindova et al., (2005: 1033)	<i>“The concept of reputation, defined as stakeholders' perceptions about an organization's ability to create value relative to competitors”</i>
<b>Vision institutionnelle</b> Mobilisation des	Deephouse (2000: 1093)	<i>“The evaluation of a firm by its stakeholders in terms of their affect, esteem, and knowledge”</i>
	Whetten et	<i>“Organizational reputation is a particular type of</i>

théories institutionnelles et néo-institutionnelles	Mackey (2002: 394)	<i>feedback, received by an organization from its stakeholders, concerning the credibility of the organization's identity narratives.</i> ”
	Brown et al., (2006 : 104)	“Corporate reputation is a perception of the organization actually held by external stakeholders”.

**Tableau 1 : Définitions de la réputation selon deux perspectives**

Les débats existants permettent de justifier la complémentarité des deux courants (Rindova et al., 2005). La réputation est à la fois le produit d’efforts stratégiques, mais elle repose sur des jugements externes des parties prenantes clés. Il est souvent reproché aux travaux existants de mélanger le concept même de réputation soit avec ses antécédents (ce qui précède le jugement réputationnel), soit avec ses effets (bénéfices stratégiques qui en ressort), parfois même avec des outils de mesure (échelle de mesure, classements) (Fombrun, 2012). Les auteurs invitent désormais les chercheurs à s’intéresser plus concrètement à la réputation en tant que telle par le biais d’analyses longitudinales, d’étude de cas descriptives et plus interprétatives (Lange *et al.*, 2011; Fombrun, 2012; Rindova and Martins, 2012). Ils invitent à mettre de côté les formules pour faire avancer le débat à partir de cas concrets. Finalement, ils s’interrogent sur ce qu’est la réputation dans la pratique.

### *1.1.2 Construction de la réputation en pratique*

Pour concevoir la réputation, il apparaît que les interactions sociales favorisent les échanges d’informations (Wartick, 2002) et peuvent constituer une unité d’analyse pertinente pour la compréhension de la construction de la réputation. Le tableau de synthèse suivant (Tableau 2) montre que les chercheurs se sont principalement focalisés sur l’analyse de la réputation à partir d’acteurs externes à l’organisation, et des « intermédiaires » (Rao, 1994 ; Deephouse, 2000 ; Rindova *et al.*, 2005). Ces intermédiaires qualifiés de 3<sup>ème</sup> partie (Rindova *et al.*, 2005) sont, des individus ou des groupes d’individus réparties dans l’environnement, indirectement chargés de créer ou de maintenir la réputation de l’organisation en influençant le jugement collec-



tif. Le tableau ci-dessous montre également que l'intérêt s'est principalement porté sur des activités de gestion de réputation (Elsbach 2004, 2012 ; Carter, 2006 ; Whittington et Yakis-Douglas, 2012).

<b>Acteurs</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemple d'acteurs</b>
<b>Réputation et parties prenantes externes</b>		
<b>Infomédiaires</b>	Personnes à l'habileté supérieure d'accéder et de divulguer l'information en vertu de leurs rôles institutionnels ou leur position structurelle (Rao 1998; Rao, Greve, & Davis, 2001)	Médias
<b>Intermédiaires réputationnels</b>	Intermédiaires en charge de disséminer de l'information à propos des activités des entreprises, et exercer une influence éventuelle sur la régulation (Mckenna et Olegario, 2012 : 273)	Régulateurs, célébrités, critiques, ONG, école de commerce, cabinets d'audit, professions libérales, consultants
<b>Acteur de soutien</b>	Ensemble d'acteur au sein d'une communauté qui vont convenir du jugement le mieux approprié en respect avec ce que l'organisation aura communiqué aux autres et aux réseaux sociaux, et ainsi produisent une compréhension commune (Meyer et Rowan, 1977; Bitektine 2012)	Réseau social
<b>Réputation et parties prenantes internes</b>		
<b>Top Management</b>	Les actions directes du top management, comme les conférences de presse, les discours dans la presse ou la promotion	Responsable des activités de gestion de réputation (Affaires

---

de l'organisation, réfèrent généralement à publiques, direction de la des activités de gestion de réputation communication) (Reputation Management Activities (RMA)), qui influencent en partie les perceptions de parties prenantes sur la réputation de l'organisation (Carter, 2006)

---

## **Tableau 2 : Rôle des intermédiaires dans la construction de la réputation**

A travers les activités de gestion de réputation comme les communiqués de presse ou la publicité de masse, les perceptions des parties prenantes sont directement influencées (Deephouse, 1999). Plusieurs travaux démontrent ainsi les choix des responsables à promouvoir ou défendre la réputation de l'organisation (Dutton and Dukerich, 1991; Elsbach, 1994; Elsbach and Kramer, 1996; Elsbach et Sutton, 1992; Russ, 1991) et explorent les facteurs qui influencent ces choix (Carter, 2006). Le rôle stratégique de la communication « corporate » a pour but majeur d'expliquer et de renforcer la mission et la vertu morale d'une organisation à ses parties prenantes (Dowling, 2006 ; Whittington et Yakis-Douglas, 2012). Cependant, le regard est porté principalement sur un type d'acteurs : le top management (Carter, 2006 ; Elsbach, 2004). Cela nous amène ainsi à nous interroger sur comment d'autres acteurs de l'organisation participent aux étapes constructives de la réputation organisationnelle. Notre choix ici concerne un acteur spécifique de l'organisation : le community manager.

### **1.2 Le rôle du community manager dans l'organisation**

Depuis l'émergence des réseaux sociaux dans les années 2000 et de l'influence croissante des acteurs hors-marché (Baron, 1995 ; Martinet, 1984), les entreprises intègrent dans leur stratégie de communication, l'activité de *Community Management* ou *Social Media Management*. Le community manager, ou social media manager, comme son nom l'indique est une personne chargée de la gestion des communautés en-ligne *a priori* externes d'une entreprise ou

de ses marques (Stenger et Coutant, 2011)<sup>3</sup>. Il s'assimile à un middle manager. De nombreux travaux ont mis en évidence que des acteurs de niveau hiérarchique inférieur au top management ont également un rôle dans la transmission d'information et participation aux activités stratégiques (Floyd, Lane, 2000 ; Floyd, Wooldridge, 1994 ; Pappas, Wooldridge, 2007), à l'initiative stratégique (Floyd, Wooldridge, 1992, 1997 ; Wooldridge, Floyd, 1990) ou encore à l'élaboration de la stratégie (Burgelman, 1983). Le dirigeant n'est alors plus perçu comme le seul stratège dans l'organisation (Wooldridge, Floyd, 1990).

Les recherches en marketing ont ces dernières années eu plusieurs fois recourt au concept de communauté. Dans le sens de Durkeim (1893), une communauté est un groupe humain reposant sur un sentiment d'appartenance et une culture commune. En marketing, ils existerait plusieurs catégorie de communautés : la communauté de marque (Muniz, O'Guinn, 2001 ; Muniz, Schau, 2005 ; Mac Alexander et al., 2002 ; Amine, Sitz, 2007), des communautés virtuelles de consommation (Kozinets, 2002, 2008), ou de communauté d'innovation (Von Hippel, 2001) (Stenger et Coutant, 2011). Par ailleurs, dans le cadre d'une recherche exploratoire, Stenger et Coutant (2011) notent que les fonctions du Community Manager comme elles sont représentées dans les offres d'emploi ou sur des blogs, ne revoient pas toute exactement aux communautés identifiées (ibid.). Le métier apparaissant de fait avec l'extension des réseaux sociaux est nouveau et parfois confondu en apparence avec ceux de communicants, marketers, de gestion de relation client voire de relation publique. D'après une étude menée en 2010 par Regions Job et Anov Agency auprès de 454 community managers français, le community manager a un niveau d'étude BAC +5, et travaille le plus souvent dans le service communication (45%) mais se retrouve également rattaché au service marketing (38%) et à la direction (4,9%). Dans cette étude, ils sont pour la majorité seule à exercer la fonction (57%) ; ils sont plus du tiers à travailler dans une agence comme prestataire de service et enfin la moitié d'entre eux exercent ce métier à temps partiel (en parallèle d'une autre fonction). En d'autres termes, le principal rôle du community manager s'apparenterait à celui du porte de parole de l'organisation. Il doit maîtriser les codes, les valeurs, ainsi que la stratégie de l'organisation

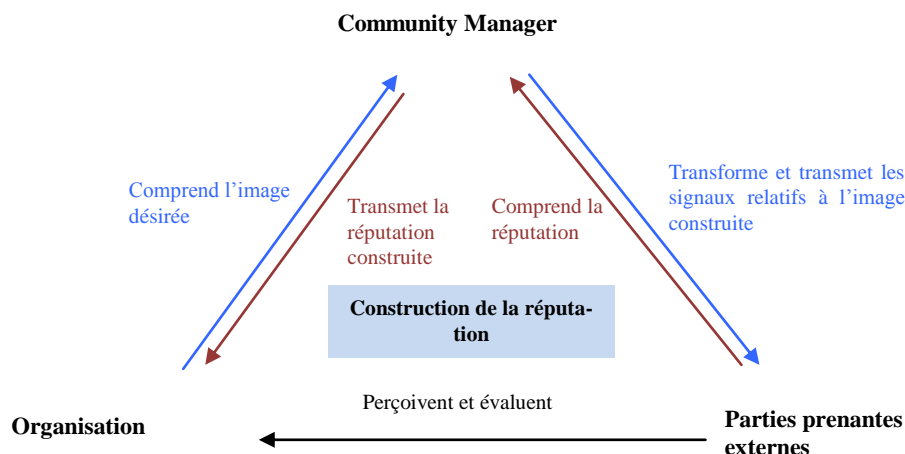
---

<sup>3</sup> Nous apprenons au cours de notre recherche que certain community manager en pour mission d'animer aussi des communautés en-ligne internes à l'organisation. C'est particulièrement le cas dans les très grandes entreprises.

mais aussi sa réputation. Il possède ainsi différentes fonctions. En effet, Stenger et Coutant (2011) expliquent que la mission du community manager se divise en quatre catégories :

- Surveiller ce qui se dit de l'entreprise et de ses marques sur Internet
- Recruter des membres dans leurs communautés virtuelles
- Animer les plateformes sociales par des activités ludiques ou par la production de contenu
- Médiatiser les réseaux sociaux de l'actualité de l'organisation ou de ses produits. C'est-à-dire, diffuser, informer ou encore déformer les rumeurs.

Le community manager privilégie dans ses missions la relation individuelle avec les membres des communautés. Ils sont considérés à part entière, comme ambassadeurs ou influenceurs, en d'autres mots comme intermédiaires réputationnels. Les communautés en ligne les plus utilisées par les community managers sont Facebook et Twitter (Stenger et Coutant, 2011). Le community manager est amené à solliciter n'importe quel service de l'entreprise (production comptabilité, finance, RH, marketing...) pour rassurer, informer ou démentir des faits qui naissent sur les réseaux sociaux numériques (*ibid.* p. 150). Si bien, que les entreprises, prenant conscience de l'ampleur de ces technologies, ont recruté dans leurs départements des community managers. La circulation de l'information entre ces derniers et les membres de l'organisation puis avec les internautes apparaît cruciale dans leurs quotidiens. Le community manager est représenté comme un intermédiaire entre l'organisation et la réputation organisationnelle (Figure 1 : Modélisation de l'objet de notre recherche). Les flèches représentent les circulations d'informations et finalités identifiées dans les travaux. Ces flèches sont représentatives de pratiques et activités spécifiques que nous allons préciser par la suite.



Se conforme aux critères sociaux

## Figure 1 : Modélisation de l'objet de notre recherche

### 2 Méthodologie

Le manque de travaux, à la fois, sur les antécédents et la construction de la réputation organisationnelle ainsi que sur le community manager, nous amène à utiliser un ancrage méthodologique inductif pour mieux cerner ce phénomène. De ce fait, nous suivons l'approche dite « glaserienne », reposant sur la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) et Glaser (1978). La théorie enracinée *“has come to encompass a set of methods that help researchers gradually build theorizations that are deeply grounded in the empirical settings they have investigated”* (Vaast et Walsham, 2011). Cette méthode d'analyse implique un processus récursif élevé où les chercheurs doivent graduellement redéfinir leurs analyses et la théorie en faisant des aller-retour entre leurs observations empiriques, les conceptualisations émergentes et une théorie possible (Dey, 1999; Gasson, 2003). Dans un souci de fiabilité, nous avons triangulé les données par le biais d'entretiens semi-directifs, des observations non-participantes (ethnographie virtuelle) et des archives documentaires et avons réalisé un double codage pour tous les entretiens. Dans un premier temps, les entretiens nous ont permis de comprendre plus en profondeur le métier de community manager : avec qui ces community managers interagissent (en interne et externe), à quelle direction sont-ils rattachés ? Sur quels sites Internet vont-ils et pourquoi ? Ont-ils des relations plus fiables que d'autres ? Quelles sont leurs pratiques ? Sont-elles différentes selon les secteurs ? Pourquoi ? Les community managers interrogés ont été contacté via le réseau social Twitter. 12 entretiens ont été menés. Nous avons interrogé 6 community managers intégrés à des organisations de tailles variées (PME et multinationales) et 6 employés par des agences de communication, elles aussi de tailles différentes (Tableau 3 : Entretiens semi-structurés réalisés). Ce choix s'explique par l'existence de deux types de community managers et le caractère exploratoire de cette recherche. La durée moyenne des entretiens est de 45 minutes. Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit mot à mot par les chercheurs. L'ethnographie virtuelle (Hine, 2000) a été utile notamment dans la triangulation des propos des interviewés concernant leurs pratiques dans la construction de la réputation organisation-

nelle. L'ethnographie virtuelle réfère à la méthode anthropologique utilisée en sociologie, l'ethnographie, où les chercheurs étudient les significations, les pratiques et les artefacts d'un groupe social en particulier en s'immergeant au sein de la communauté culturelle (Atkinson et al., 2001 ; Flick, 2009). L'ethnographie se base sur l'observation, les entretiens et l'analyse de discours de documents/artefacts (Flick, 2009 ; Fetterman, 2010). C'est une méthode plutôt exploratoire et descriptive qui ne permet pas de tester a priori des hypothèses (Flick, 2009). L'ethnographie virtuelle revient à transposer cette méthode traditionnelle de collecte de données au contexte de communautés en-ligne (Hine 2000; Howard 2002; Kozinets 2002). Les membres de communautés en-ligne sont rassemblés autour de centres d'intérêts sur des sites de contenus générés par l'utilisateur : chats, blogs, réseaux sociaux numériques, ou des hubs de groupes de travail. Ces communautés en ligne contiennent un nombre considérable de données utiles aux chercheurs. Ils peuvent ainsi suivre des conversations, consulter des photos ou des documents vidéos/audios, sous une forme explicite, sans nécessairement intervenir (Prior et Miler, 2012 : 507). En effet, nous avons pu collecter des témoignages de community managers confiés sur leurs blogs personnels et sur les pages des entreprises, ainsi que collecter les offres d'emploi de community managers sur des sites spécialisés (ex : Monster, FrenchWeb, etc.). Un journal de bord a été tenu exposant les observations réalisées par les chercheurs lors de « l'immersion ». Cette phase a duré environ 100 heures. Cela a contribué à affiner notre compréhension des pratiques<sup>4</sup> et interactions du community managers dans la construction de la réputation, de préciser ses principales caractéristiques ainsi que son rôle dans l'organisation.

	<b>Secteur de l'entreprise</b>	<b>Taille des communautés en-ligne (nbre de personnes)</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<b>CM 1</b>	Equipementier sportif	Facebook : 60 000 Twitter : 450 Youtube : 670 et 2 500 000 vues	35 minutes
<b>CM 2</b>	Site d'informationnel de	Facebook : 17 000	54 minutes

<sup>4</sup> Nous entendons par pratiques « comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action ; autrement dit que ces actions actualisent et renouvellent un ensemble de pratiques existantes. (Whittington, 1996 ; 2003 ; Jarzabkowski, 2003; 2004) » (Rouleau et al., 2007, p17).

	Bande dessinée	Twitter : 1 900	
<b>CM 3</b>	Opérateur téléphonique	Facebook : <b>420 000</b> Twitter : 19 000	43 minutes
<b>CM 4</b>	Opérateur téléphonique	Autre communauté : 150	1h10
<b>CM 5</b>	Restaurateur	Facebook : <b>1 050 000</b>	39 minutes
<b>CM 6</b>	Chaîne télévisée	Facebook : 2 600 Twitter : <b>76 000</b>	35 minutes
<b>CM 7</b>	Plateforme de santé	Plateforme : <b>3 200 000</b> Facebook : 44 000 Twitter : 2 500	42 minutes
<b>CM 8</b>	Institution publique	Facebook : 6 000 Twitter : 1 700	1h05
<b>CM 9</b>	Prestataire free-lance	- Variable	40 minutes
<b>CM 10</b>	Prestataire free-lance	- Variable	33 minutes
<b>CM 11</b>	Prestataire free-lance	- Variable	37 minutes
<b>CM 12</b>	Entrepreneur de services	- Variable	35 minutes

**Tableau 3 : Entretiens semi-structurés réalisés**

Notre codage a été d'abord ouvert, puis sélectif. Le codage a été facilité par le logiciel Nvivo 9\*. 4 entretiens ont été codés et ont fait l'objet de discussion sur le codage. Puis, l'intégralité des entretiens ont été codés par les deux chercheurs et ont de nouveau fait l'objet d'échanges. Ces échanges ont ainsi permis de mettre en exergue que le community manager était un intermédiaire clé tant dans la diffusion que la remontée d'informations, et qu'il avait également construit un système d'action, s'appuyant sur des acteurs internes et externes, lui permettant d'avoir une maîtrise des acteurs s'exprimant sur Internet.

### **3 Résultats**

#### **3.1 Typologie des pratiques et rôle des CM**

Notre analyse des community managers se fonde sur les deux principales phases de la réputation : les antécédents et la construction. Nous avons ainsi dégagé une taxonomie de rôles et pratiques chez ces acteurs (cf. tableau 4 ci-dessous). De plus, les échanges entre les chercheurs ont permis de recenser une autre phase inhérente au métier de community manager : « la mesure réputationnelle ».



Rôles	Pratiques	Verbatim
<b>Antécédents de la réputation</b>		
<b>Stratège</b> <i>Préparateur et exécuteur de la stratégie</i>	En lien avec la direction stratégique, le community manager définit et exécute le plan de communication.	<i>D'abord, ma mission, c'est de construire la présence de [nom de l'entreprise] sur les réseaux sociaux, donc d'écrire la stratégie de marque et de communication pour les réseaux sociaux déclinée de la stratégie de communication globale. Ca consiste à appliquer la stratégie de communication sur les réseaux sociaux</i>
<b>Porte-Parole</b> <i>Relais humain de symboles identitaires et réputationnels</i>	Transpose les messages de l'organisation à ses communautés avec un vocabulaire précis (lié à l'image de l'organisation, son identité mais aussi au vocabulaire des internautes). Il humanise la prise de parole de l'organisation sur Internet.	<i>Il y a quelqu'un derrière l'institution, je m'attaque pas à un monstre infâme du CAC 40 dont on ne sait pas l'identité mais on s'adresse à des gens, derrière l'institution il y a des hommes et des femmes c'est humanisant au possible. Faut que tu réussisses à faire ressortir ça. Eviter les réponses robotisées. Au début on me demandait s'il n'y avait pas de robot derrière. Non c'est bibi.</i>
<b>Pompier</b> <i>Défenseur de l'organisation</i>	Estompe et affaiblit les chocs réputationnels en répondant à un commentaire négatif ou en le supprimant.	<i>Déjà j'essaie de rentrer en contact avec lui. Pourquoi il dit ça, pourquoi il pense ça, pourquoi il a mis ça sur nos supports. Et derrière, il se peut que je supprime son commentaire si jamais il est parti trop loin.</i>
<b>Ethnographe</b>	Le Community Manager comprend la réputation externe via ses observa-	<i>Nos abonnés se servent de réseaux sociaux pour s'exprimer, c'est le seul endroit ou entre guillemet ils peuvent le faire. J'ai les retours en live et donc derrière je</i>

*Ethnographe spécialisée en mission sur Internet* tions participantes. Il est témoin des jugements des parties prenantes. *sais ce qui plait ce qui plait pas, pourquoi les gens sont mécontents*

**Prophète**  
*Annonce et alerte l'organisation* Sa capacité de repérage de l'information sensible sur internet lui permet d'alerter l'organisation et ainsi de prendre les mesures adéquates pour réagir à temps. *Et après en fonction, on voit si le sujet est grave, urgent s'il y a besoin d'intervenir de façon extrêmement rapide, on va déclencher ou pas une cellule de crise*  
*On a trois canaux principaux et sur lesquels nous sommes présents. C'est Facebook, c'est Twitter, c'est un forum dédié. En te baladant là-dessus tu vois rapidement quand il y a des trucs qui buzz.*

### Construction de la réputation

**Influenceur, Lobbyiste**  
*Quant à l'image diffusée de l'organisation ou sur le jugement des parties prenantes* Ce rôle se traduit par plusieurs pratiques identifiées :  
1) indirectement par les bloggeurs, ou membres de leur communauté  
2) Essayer d'influencer le jugement des internautes et leurs avis portés sur l'organisation *Puis après c'était des contacts réguliers téléphonique. Cette personne était vraiment un influenceur. Dans ces beaux jours il défend une entreprise, et dans ces mauvais jours il pouvait la descendre.*  
*Intervenir dans ces discussions pour créer du dialogue et essayer dans certains cas de transformer les discussions négatives en discussions constructives ou essayer de faire changer d'avis certains clients. C'est en ça que moi je peux agir sur la réputation de l'entreprise*

<b>Chef d'orchestre</b>	Externe : Le Community Manager diffuse sur Internet l'image voulue par l'organisation.	<i>Il faut que ce soit cohérent avec l'image de [nom de l'entreprise] et justement la réponse des équipes de X, je trouvais qu'elle était hyper cohérente avec l'image d'après moi qui est jeune et dynamique,</i>
<i>Emetteur de signaux</i>	Interne : il diffuse en interne les signaux réputationnels reçus par les internautes	<i>C'est moi plutôt qui leur apporte les éléments pour comprendre la réputation de [Nom de l'entreprise]</i>
<b>Animateur de communautés</b>	Il crée et entretient des liens sur internet	<i>L'animation de communautés, ça c'est l'activité principale  J'ai une deuxième mission qui est l'animation d'une communauté d'experts (...) d'experts internes (...) qui nous aident à répondre aux clients sur les réseaux sociaux. Donc en fait mon boulot c'est de recruter cette communauté-là, de l'animer et de les motiver pour répondre aux questions de nos clients sur les réseaux sociaux.</i>
<i>Centraliser les messages et avoir accès aux ressources informationnelles</i>		
<b>Mesure de la réputation</b>		
<b>Veilleur</b>	Ce rôle occupe une grande partie de leur temps.	<i>Je passe beaucoup de temps sur nos réseaux sociaux.</i>
<i>Suiveur de traces réputationnelles (anticipation)</i>	Ils vérifient l'efficacité des campagnes marketing et les traces liées à la réputation de l'organisation.	<i>On va être avec les conseillers clientèle et les vendeurs en boutique, on va être les plus près du client  Donc on le fait [veiller] encore au fur et à mesure en fonctions des articles, des alertes, des discussions que l'on a sur les réseaux sociaux.</i>

---

<p><b>Analyste</b> <i>Suit et mesure la réputation</i></p>	<p>Le Community Manager a pour rôle de rapporter la tonalité réputationnelle (positif, négatif, neutre), l'efficacité des discours</p>	<p><i>Dès qu'on veut suivre quelque chose, on peut car on a un média qui est complètement trackable. Sur le web tu vois toutes les conséquences. Combien de personnes, on cliquer, liker et partager l'information.</i></p>
--	--	---

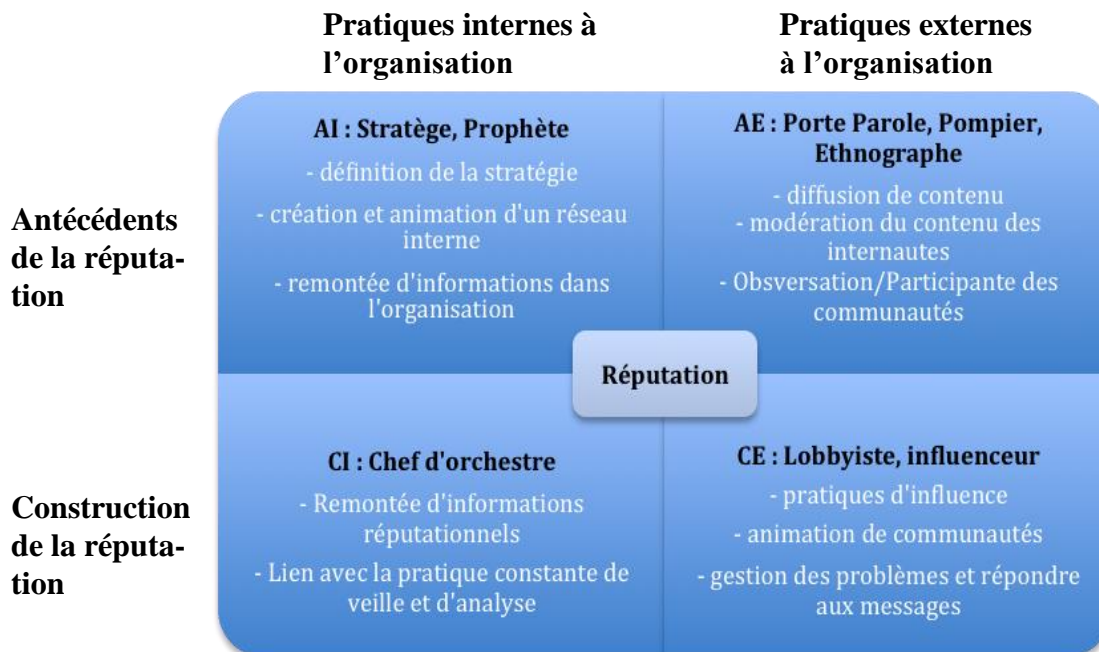
---

**Tableau 4 : Typologies des pratiques des community managers**

Ce tableau met ainsi en évidence que certains rôles et pratiques ont lieu soit dans l'organisation soit en externe. En effet, le community manager interagit avec des acteurs internes de l'organisation pour remonter de l'information ou bien diffuser des messages spécifiques – il s'agit des rôles de stratège, de prophète, et en marge, de veilleur et analyste. Ensuite, il interagit avec des acteurs externes de l'environnement pertinent pour l'organisation dans le cadre de ses rôles de porte-parole, de pompier, d'ethnographe, de lobbyiste et d'influenceur. Nous posons donc les deux axes de notre matrice (Figure 2 : Matrice typifiant les pratiques et rôles identifiés selon les phases de la réputation) afin de généraliser nos résultats.

- 1) Antécédents de la réputation <-> Construction de la réputation
- 2) Pratiques internes <-> Pratiques externes

A partir de cette constatation, nous avons entrepris un second codage sélectif (Glaser et Strauss, 1967) en fonction des pratiques des community managers<sup>5</sup> (interne ou externe) et des deux phases de la réputation (antécédents ou construction de la réputation).



**Figure 2 : Matrice typifiant les pratiques et rôles identifiés selon les phases de la réputation**

- Nous remarquons, dans la case - AI - correspondant à la phase – **antécédents de la réputation et pratiques internes du community manager** -, que le community manager

<sup>5</sup> ces pratiques ne sont pas mutuellement exclusives : les acteurs pouvant coupler plusieurs rôles

exerce des pratiques de remontée d'informations, grâce notamment aux communautés internes qu'il a créées et développées.

- **Antécédents de la réputation et pratiques externes (AE)** : le community manager va exécuter la stratégie, relayer du contenu pour certains services de l'organisation sur les réseaux sociaux. Il se charge également d'établir et entretenir des liens avec l'externe.
- **Construction de la réputation et pratiques internes (CI)** : il joue un rôle principalement de Chef d'Orchestre de l'informations. Il est un intermédiaire et transmetteur informationnel entre le jugement porté sur l'organisation et visible sur les réseaux sociaux (environnement externe), et l'information qu'il remonte en interne aux membres concernés de l'organisation.
- **Construction de la réputation et pratiques externes (CE)** : en plus de répondre aux messages des internautes et d'animer les communautés sur les réseaux sociaux, il s'immisce également dans les discussions des internautes, et essaie d'influencer leur jugement. Nous le considérons ainsi comme un lobbyiste, influenceur.

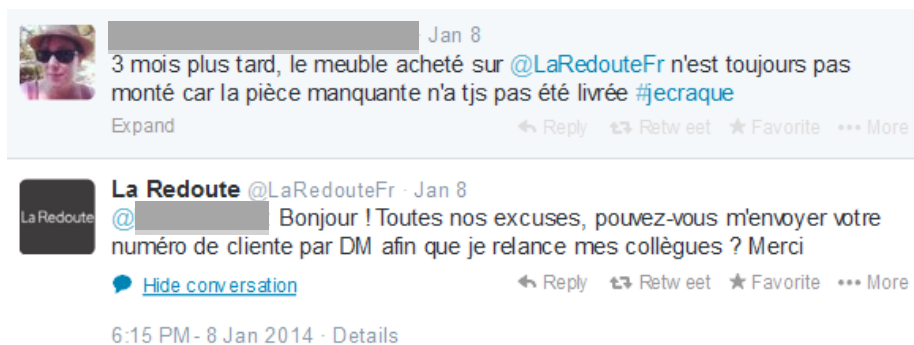
Cette matrice vient ainsi compléter notre figure 1 sur le rôle de l'acteur dans la construction de la réputation organisationnelle. Aussi, le community manager prend place dans un système où un jeu s'opère entre les acteurs internes et externes. Ce système dépassant le cadre organisationnel et se situant à la frontière de l'organisation.

### 3.2 Relations sociales et jeux entre acteurs

La pratique du community manager se caractérise par la présence d'acteurs internes et externes à l'organisation. L'analyse des rôles a permis de mettre en évidence certains aspects de la stratégie de l'acteur et des finalités recherchées. Cependant, pour maîtriser ce système et les potentielles zones d'incertitude (ex. cas de scandales), le community manager va développer des liens spécifiques avec des acteurs internes et externes, et utiliser des tactiques spécifiques selon ses interlocuteurs. Cette idée de compréhension des stratégies et jeux à partir des attitudes des acteurs renvoie à l'approche de l'acteur et du système de Crozier et Friedberg (1977). L'approche permet en effet de comprendre comment l'acteur s'organise et se caractérise. Crozier et Friedberg (1977) complète l'approche en affirmant que dans ses relations tout

acteur possède une marge de liberté plus ou moins grande inhérente à son pouvoir. Cela passe par la maîtrise des zones d'incertitudes (naturelles ou créées), par la connaissance/l'expertise ou encore par les relations sociales. Les zones d'incertitudes correspondent aux failles dans les règles ou à certaines défaillances techniques ou institutionnelles qui empêchent l'organisation ou l'acteur d'atteindre certains objectifs. C'est un cas courant auquel les community managers font face sur le fil Twitter de leur organisation (par exemple de La Redoute Figure 3 : Remarque désobligeante suite à un dysfonctionnement (La Redoute, accès sur Twitter le 17/01/2013)

**Figure 3 : Remarque désobligeante suite à un dysfonctionnement (La Redoute, accès sur**



**Twitter le 17/01/2013)**

Le rôle du community manager est ici d'organiser la coopération entre les acteurs du système sans enlever leur liberté et en les laissant s'exprimer. Cependant, en réalité, il s'agit d'un jeu où l'internaute/consommateur cherche à profiter de ce contact privilégié avec l'entreprise pour qui sa visibilité est « testée ». L'organisation, au travers du community manager, va chercher à répondre afin de prouver une forme de transparence, d'efficacité pour optimiser la fidélité du client voire marquer l'esprit de ceux qui liront. Ce jeu est particulièrement crucial lorsqu'il se joue sur Internet car il est visible et ouvert à tous.

Ce système et les jeux d'acteurs mettent en avant des liens plus ou moins forts entre les acteurs. En effet, le community manager va établir des contacts physiques ou virtuels avec de nombreux individus de manière affective, réactive et parfois lucrative. Ces relations sociales favorisent alors la construction de la réputation (CI et CE de Figure 2 : Matrice typifiant les pratiques et rôles identifiés selon les phases de la réputation). Néanmoins, le pouvoir repose sur une connaissance de ce qu'il se passe dans l'organisation et dans le système, sur une expertise (dans le cas du CM3

Tableau 3 : Entretiens semi-structurés réalisés par exemple où des relais sont créés directement avec des experts identifiés) ou dépend des relations sociales créées permettant de faciliter le transfert d'informations. Le community manager est donc en relation privilégiée avec l'environnement pertinent de l'organisation (ex. clients et consommateurs). Un environnement pertinent<sup>6</sup> correspond aux « *segments de la société avec lesquels elle (l'organisation) est ainsi en relation* » et qui peuvent la perturber en interne. Dès lors, les acteurs ou groupes qui maîtriseront tout ou partie de ces zones d'incertitude et environnements pertinents auront un pouvoir considérable : c'est le pouvoir du marginal sécant. Pour ce faire, le community manager va centraliser les discussions des acteurs de son environnement sur des pages créées à cet effet (cf. section 1.1.5 Règles externes : se faire comprendre et s'intégrer), il va développer un réseau au sein de ce système avec des acteurs internes (ex. experts techniques sur les produits) et avec des acteurs externes (ex. bloggeurs influents), afin de mieux maîtriser et interagir avec les autres acteurs. Le community manager construit donc un système d'action qui se compose d'acteurs internes, facilitant et accélérant le relais informationnel, ainsi que d'acteurs externes. Ainsi, la rapidité et la pertinence des réponses apportées aux acteurs externes seront clés dans la satisfaction des internautes.

**Exemple de ce rôle de marginal sécant :**

Dans le cadre de leur rôle de Chef d'orchestre (CI Figure 2 : Matrice typifiant les pratiques et rôles identifiés selon les phases de la réputation), le community manager doit se procurer des informations relatives à l'actualité de l'entreprise et à ses produits afin d'animer les réseaux sociaux ou comme ils disent de « pousser du contenu ». Pour mener à bien cette mission, il tisse en interne un réseau d'informateurs répartis dans différentes équipes : des équipes produits (experts de produits et services pour répondre à un problème ou communiquer une innovation) ; les relations presse (souvent informées de l'actualité globale de l'organisation mais aussi chargé de répondre à une crise ou un scandale) ; des graphistes (pour leur transmettre des éléments graphiques, images, photos etc) ; le service clientèle (dans le cas où le

<sup>6</sup> « *l'environnement pertinent de celle-ci ne recoupe donc pas l'ensemble de cet univers extérieur que l'on désigne couramment par « environnement ». Son étendue est plus restreinte : il inclut l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs sans nous cacher que, mutatis mutandis, ces objectifs ne sont pas, bien entendu, des données objectives, mais bien le produit des rapports de pouvoir et de marchandage qui structurent le système d'action sous-jacent à l'organisation et à ses échanges avec les acteurs dans son environnement pertinent.* » (Crozier, Friedberg, 1977)



community management sert aussi de plateforme de gestion de relation client) ; des homologues (pour échanger des pratique et savoir-faire) et enfin des directeurs (destinataires des rapports de veille qu'ils construisent).

L'incertitude apparaît lors des interactions avec l'externe (notamment lors de problèmes ou contestations). Cela correspond donc aux jeux des acteurs qui, de par leur marge de liberté, vont essayer d'utiliser stratégiquement ces interactions avec l'organisation pour gagner du pouvoir (ex. notamment dans la négociation). L'important alors pour le community manager est de comprendre rapidement l'origine de cette incertitude créée par les acteurs et de la maîtriser<sup>7</sup>. La connaissance, l'expertise et les relations sociales vont être cruciales dans la gestion de ces zones d'incertitudes.

Ces jeux font ainsi partie d'un ensemble plus global que Crozier et Friedberg (1977) appellent « système d'action concret ». Ces systèmes évoluent par les jeux d'acteurs en présence<sup>8</sup>. Le community manager joue un rôle proactif dans la construction de relais externes sur internet. Effectivement, pour augmenter la visibilité des actions de l'entreprise il a recourt à des informateurs (Rao, 1998) ou acteurs de soutien (Meyer et Rowan, 1977). Ainsi, en analysant ces systèmes nous avons pu comprendre de façon plus approfondie les stratégies des community managers, leurs tactiques et moyens mis en œuvre, ainsi que les jeux entre acteurs. L'exemple suivant permet d'explicitier nos propos.

---

<sup>7</sup> « les acteurs sont inégaux devant les incertitudes pertinentes du problème. Ceux qui par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités (qui sont, bien entendu toujours personnelles et sociales puisqu'on ne peut concevoir de champ non structuré) sont capables de les contrôler, utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres » (Crozier, Friedberg, 1977, p24).

<sup>8</sup> « la régulation ne s'opère, en fait, ni par asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte même inconsciente, ni non plus par des mécanismes automatiques d'ajustement mutuel, elle s'opère par des mécanismes de jeux à travers lesquels les calculs rationnels « stratégiques » des acteurs se trouvent intégrés en fonction d'un modèle structuré. Ce ne sont pas les hommes qui sont régulés et structurés, mais les jeux qui leur sont offerts. » (p. 285).

### 1.1.3 Exemple du rôle de lobbyiste / influenceur externe :

Tout d'abord, il identifie des personnages influents et réputés sur Internet (des bloggeurs, des personnalités, des experts, des membres actifs de leur communauté, des journalistes, d'autres organisations ou institutions) et rentre en relation avec eux dans le but de les connaître et de se faire connaître. Les échanges commencent souvent par une première prise de contact formelle aboutissant parfois à une rencontre physique (entretien, événement). Pour faciliter cet échange, un community manager nous confie que lui préfère être transparent et que sa réelle passion pour le thème (ici la Bande Dessinée) crédibilise la prise de contact :

*« C'est sûr que pour que ça marche (...) dans un premier temps, il faut basiquement montrer patte blanche. Voilà, je suis pas là pour diffuser des pubs, je m'intéresse vraiment à ce milieu-là [La Bande Dessinée], du coup c'est pas juste pour le boulot ». [Entretien avec CM2]*

Ce rôle (Lobbyiste Influenceur - CE Figure 2 : Matrice typifiant les pratiques et rôles identifiés selon les phases de la réputation) favorise la relation avec un influenceur externe afin de recueillir son approbation vis-à-vis d'une action menée ou d'un nouveau produit. La validité ou la transmission de l'actualité est un gain de crédibilité pour l'entreprise. En lien avec la construction de la réputation, l'influenceur est un intermédiaire de qualité chargé d'influencer l'opinion collective (Meyer et Rowan, 1977 ; Bitektine, 2012).

Ensuite, au quotidien, le community manager entreprend des relations avec les membres des communautés. Son rôle est de leur répondre, de les faire rire, les faire jouer, de s'intéresser à ce qu'ils font ou plus classiquement de les informer. *« J'essayais vraiment de répondre à leurs mentions de remercier les gens qui avaient pris l'habitude de nous retwitter régulièrement, de créer un lien, de montrer aux gens qui nous suivent qu'on s'intéresse à eux. »*. Certaines entreprises imposent à leurs community managers de personifier la relation en utilisant leurs prénoms. Dans le cas ci-dessous (Figure 4 : Echange entre un internaute et un community manager de Bouygues Telecom, Benjamin de Bouygues Telecom signe par son prénom à la fin d'un message. Cette pratique est liée à la nature même du secteur des Telecoms où il est courant que les interlocuteurs téléphoniques des SAV se présente par leur prénom lorsqu'un client appel.



**Figure 4 : Echange entre un internaute et un community manager de Bouygues Telecom consulté le 2 mai 2013**

### **3.3 Règles et routines**

En tant qu'acteur central dans le système, le marginal sécant est contraint de respecter à la fois les règles de l'organisation afin de rester cohérent et en adéquation avec la réputation acquise jusqu'à présent, mais il doit aussi respecter les règles de l'extérieur (sur les réseaux sociaux) afin de se faire comprendre pour s'intégrer plus facilement. En effet, être réputé conduit à s'adapter à des règles externes à l'organisation, et à se conformer parfois à des règles sociales et coercitives (Bitektine, 2011). Ainsi, nous avons pu observer que le community manager utilisait parfois sa marge de liberté ainsi que son système d'action pour contraindre les autres acteurs du jeu et reprendre le contrôle. Ceci passe par exemple par des techniques discursives réfléchies et parfaitement maîtrisées. Ainsi en tant que Porte-parole et/ou Pompier dans le cas d'un scandale ou accident (AE Figure 2), le community manager doit savoir s'exprimer avec la bonne tonalité tant sur les réseaux sociaux que dans ses échanges quotidiens à l'intérieur de l'organisation. L'accès à cette maîtrise provient de son apprentissage et de sa formation initiale (études de journalismes) « *il m'a appris aussi qu'il fallait avoir une voix particulière, avoir un ton, quelque chose que les gens arrivent à identifier* » (CM n°3). Ces pratiques discursives vont également lui permettre d'avoir accès rapidement à l'information à l'origine de la demande externe. Le community manager va chercher à comprendre la réclamation de l'acteur externe afin de maîtriser cette zone d'incertitude créée. Son premier réflexe en cas d'incident ou crise va être de considérer sérieusement les faits tout en essayant d'instaurer un climat de confiance. Dès lors, il rééquilibre la nature du jeu entre les acteurs et la rend plus détendue. « *l'idée c'est de rassurer, de positiver, de trouver les choses, les générateurs posi-*

*tifs, ce qui va faire que les gars vont lire ton message, vont être rassurés, vont se détendre, et vont avoir envie de se marrer avec toi » (CM n°2).*

#### *1.1.4 Règles internes : rester cohérent avec la réputation acquise*

Si toutefois le community manager est assez libre et autonome dans son activité, la diffusion de certaines informations doit passer par plusieurs échelons afin d'être validées. Un community manager nous explique par exemple qu'un article a été très long à publier à cause du processus de validation : *« J'ai eu un circuit de validation qui était très long parce qu'il fallait que tous les mots soient bien à leur place (...). Donc il [l'article] est vraiment passé à la moulinette pour être bien sûr que tout était bon. »* Ou encore *« il fallait que ce soit validé à la fois par une personne qui avait les compétences techniques mais aussi par une personne du marketing et de la comm' pour veiller à ce que les mots soient bien choisis pour notamment ne pas faire de gaffe vers l'extérieur. »*. Le contenu préparé par le community manager, une fois publié sur les supports médiatiques aura une portée très importante. Comme indiqué dans le tableau 3, les communautés dans lesquelles s'inscrivent les community managers intègrent des milliers de membres, et un nombre de visiteurs exponentiel. L'objectif est de toujours avoir une main sur la réputation que l'organisation souhaite projetée. C'est seulement après un certain temps d'expériences (6 mois ou 1 an, voire plus dans certains cas) qu'il est libre de poster sans validation ce qu'il écrit.

#### *1.1.5 Règles externes : se faire comprendre et s'intégrer*

En accord avec les choix de la direction, le community déploie des actions de communications sur les réseaux sociaux identifiés au préalable. Souvent, il s'agit de Facebook et Twitter car ce sont sur ces réseaux qu'on retrouve le plus grand nombre d'acteurs. Non seulement ces deux réseaux sont les plus utilisés en France (Observatoire des Réseaux Sociaux de l'IFOP) mais aussi ce sont sur ces espaces que les internautes s'attendent à trouver l'organisation. On observe alors que l'environnement n'est plus perçu comme une contrainte mais que l'organisation, et plus particulièrement le community manager, va créer un lien avec les acteurs de son environnement pertinent, par le biais des relations créées, mais aussi par les lieux qu'il va privilégier. Ces lieux peuvent être sur Internet (ex. création d'une page sur

l'organisation) ou lors de conférences (ex. rencontres bloggeurs et community managers). Effectivement, Facebook et Twitter permettent aux community managers de créer une page pour l'organisation et d'envoyer un message fort aux acteurs externes en leur disant que l'organisation est présente et qu'elle est à leur disposition. Nous dépassons alors les résultats de Stenger, Coutant (2011) car le fait de concevoir une telle page sur ces réseaux sociaux est un moyen pour les community managers de centraliser les messages mais aussi de diffuser en une seule fois et ce, plus largement les messages de l'organisation. C'est donc un moyen créé par le community manager pour se tenir informé, pour alerter, maîtriser, et mieux réguler les acteurs externes (Crozier, Friedberg, 1977).

Aussi, le community manager s'applique à respecter les règles et codes des réseaux sociaux, par le biais de messages quotidiens. Un community manager nous a expliqué comment il préparait un message sur Twitter :

« Bonjour Thibaud » admettons euh « retrouvez-nous sur notre site internet », quoi sur notre « <http://www.nomdusite.com> pour participer à des expérimentations et suivre les tendances » je mettais quelque chose comme cela, un smiley et c'était parti ».

La bonne utilisation des codes des réseaux sociaux s'explique aussi par l'utilisation quotidienne dans le cadre professionnel et personnel des réseaux. Tous nous ont affirmé avoir une addiction pour le web, quitte même à ne plus savoir s'en détacher. L'utilisation des réseaux sociaux est ancrée dans leur quotidien, cela devient une routine. Et dans cette routine, ils sont habitués à voir des messages négatifs. Ils deviennent avec le temps capable d'identifier un risque de crise ou de scandale, et semblent donc en mesure de mesurer les zones d'incertitude.

*« Aujourd'hui un collègue qui taperait sur Twitter [nom de l'entreprise], il prendrait peur car ce n'est pas une image très glorieuse auprès des adolescents qui nous voient plutôt comme une image du jogging de leurs parents qui passent le dimanche après-midi devant la télé. C'est un peu ça les clichés que l'on trouve sur Twitter (...) un chef de produit prendrait peur. Sauf que moi ce qui me permet de prendre du recul c'est de savoir que c'est très utilisé par des adolescents en ce moment, que c'est un peu un exutoire, que l'on y trouve de tout et que c'est pas quelques tweets de ce ton qui vont changer quelque chose à notre image de marque. Pour l'instant ça ne s'amplifie pas. Et ça c'est l'expérience des réseaux qui permettent de juger de ce qui a des conséquences et de ce qui en a pas ».*

### **3.4 SOURCES DE MOTIVATIONS DES COMMUNITY MANAGERS**

La principale source de motivation de ces acteurs est d'être le relais entre les directions, experts, et opérationnels de l'organisation, et, les utilisateurs des produits et services. Cette relation privilégiée impose un fonctionnement spécifique, des responsabilités, et implique le développement de certaines pratiques de leur part s'ils veulent répondre aux besoins stratégiques de l'organisation. En effet, Crozier et Friedberg (1977) n'abordent pas les sources de motivations des acteurs dans leur interaction avec les autres acteurs. La curiosité et cette volonté de maîtriser les sujets sur Internet apparaissent comme des éléments explicatifs de leurs modes de fonctionnement. Cela expliquerait aussi pourquoi ils créent des relations et relais dans et à l'extérieur de l'organisation. Son pouvoir s'exprimerait donc par sa capacité à interagir entre différents systèmes, et à mobiliser des ressources, expertises ou relations afin de répondre à certains objectifs. Et quand l'organisation est attaquée ou jugée, il mobilise son système d'action pour que la zone d'incertitude qui vient de se créer se retourne en sa faveur ou en faveur de celle de l'organisation.

## **4 Discussion**

Ce travail exploratoire a mis en exergue une proximité avec l'acteur et le système de Crozier et Friedberg (1977). En effet, les objectifs du community manager et son interaction avec les acteurs externes nous ont permis de comprendre comment il (ré)agit pour construire la réputation organisationnelle. Il use ainsi de tactiques et techniques narratives dans un système où un jeu d'acteurs s'instaure sur Internet. Cependant, afin de maîtriser ce jeu et d'éviter de ne pas percevoir certains problèmes, il crée des lieux afin de centraliser les discussions et messages des acteurs externes. A ce jour, les entreprises ont intégré ces tactiques. De plus, la création et le développement d'un système d'action fait partie des enjeux clé dans son activité. Cela consiste à créer des liens en interne (ex. experts) et externe (ex. bloggeurs influents) afin de fluidifier les circulations d'information, et d'avoir accès à des ressources, ou expertises non maîtrisées. C'est en cela que réside son pouvoir de marginal sécant. Sur cet aspect, l'identification de bloggeurs influents (ambassadeurs) et la création d'un système d'action ne sont pas à des stades avancées dans toutes les organisations. Il semble ainsi nécessaire de concevoir ces liens pour mieux se protéger mais également être en mesure de mieux diffuser certains messages. Notre second codage a mis en exergue le caractère dual de leurs pratiques (internes et externes

à l'organisation). Par exemple, il est chargé de rassembler des informations internes relatives à l'*identité* de l'organisation, de la divulguer à l'externe en transmettant une *image* organisationnelle pour contribuer au travers de ce système à la *réputation* de l'organisation sur Internet (cf. Brown et al., 2005). Ainsi, nous avons identifié plusieurs rôles et pratiques. En effet, un des principaux rôles du community manager est qu'il peut être assimilé à un diplomate pour l'organisation de par la diffusion de contenu, les réponses aux internautes et l'image de l'organisation qu'il défend d'une part, et par la remontée d'informations ainsi que la recherche de légitimation dans l'organisation d'autre part. Nous sommes également en mesure de venir compléter et critiquer la typologie des missions du community manager exposée par Stenger et Coutant (2011). En effet, ces derniers ont une vision du rôle du manager principalement axée sur son activité externe. Or, cet individu est proche de directions jugées stratégiques pour une organisation, et le community manager a un rôle dans la remontée d'informations sur la réputation de l'organisation. Le dernier apport managérial qui ressort de ce travail est la nécessité pour les organisations de rattacher ces acteurs à des directions stratégiques pour l'organisation. En effet, ce rattachement doit favoriser un besoin business et une volonté de mieux comprendre ainsi que remonter rapidement les informations (ex : nombre important d'incidents chez des clients mobiles). Ceci va également passer la création d'un réseau interne pour diffuser rapidement l'information aux bons acteurs (ex : cas d'un réseau constitué par un CM en interne pour que des experts répondent rapidement aux questions techniques des clients).

Au niveau méthodologique, nous avons conscience de la limite de ce travail. Cependant, l'ethnographie virtuelle constitue un moyen particulièrement riche et novateur pour analyser les actions d'un manager sur Internet. Effectivement, ce travail a été utile pour comprendre les pratiques des community managers sur les réseaux sociaux, et notamment les tactiques discursives. De futures recherches pourraient utiliser l'ethnographie virtuelle pour analyser les discours des acteurs et se focaliser sur un type de community managers. Enfin, au niveau empirique, notre étude vise un acteur spécifique relativement peu étudié dans la littérature en sciences de gestion malgré son caractère stratégique pour les organisations.

## **5 Conclusion**

Cette recherche contribue à la littérature sur la réputation et le rôle des community managers. Nous observons ce rôle au travers de son système d'action construit, des jeux entre acteurs ainsi que des stratégies et pratiques développées. Nous dégagons de premiers résultats sur les différents rôles du community manager dans la construction de la réputation organisationnelle. Aussi, ce travail nourrit les travaux sur la réputation organisationnelle en mobilisant une approche atypique consistant à regarder et croiser ce qui se passe sur les réseaux sociaux. Cette recherche peut paraître large dans son analyse, néanmoins, notre objectif est de profiter de cette première analyse pour faire émerger des pistes de réflexion et prolonger nos entretiens sur un des deux types de community managers. Par ailleurs, nous avons ainsi fait émerger une grille de lecture potentiellement pertinente (Crozier, Friedberg, 1977) et souligné l'intérêt d'une analyse discursive des acteurs sur Internet. Nous espérons également contribuer au développement de méthodologies axées sur l'ethnographie virtuelle.



## 6 Références

- Amine, A., & Sitz, L. (2007). Émergence et structuration des communautés de marque en ligne. *Décisions marketing*, (46).
- Barley, S.R., (2010), Building an Institutional Field to Corral a Government: A Case to Set an Agenda for Organization Studies, *Organization Studies*, 31, 777-805
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). Charting the landscape of corporate reputation Research. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, 1.
- Baron D.P., (1995), Integrated Strategy: market and nonmarket components, *California Management Review*, Vol.37, n°2, Winter 1995
- Bitektine, A., (2011), Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status, *The Academy of Management Review* 36, no. 1: 151–179.
- Borgatti S.P., Foster P.C., (2003), The network paradigm in organizational research: a review and typology, *Journal of Management*, 29 (6), 991-1013
- Brown et al., (2006), Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts, *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, no. 2 : 99.
- Burgelman R.A., (1983), A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, *Academy of Management Review*, vol.8, n°1, 61-70
- Carter, S. M. (2006). The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities\*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Clark, B. H., & Montgomery, D. B. (1998). Deterrence, reputations, and competitive cognition. *Management Science*, 44(1), 62-82.
- Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091-1112.
- Dowling, G. R. (2004). Journalists' evaluation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196–205.
- Elsbach, K.D., (1994), Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories, *Administrative Science Quarterly* , Vol. 39, No. 1, pp. 57-88

- Floyd, S., & Lane, P. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1997), Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34:3
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J, (2012), The building blocks of corporate reputation : definitions, antecedents, consequences, in *The Oxford Handbook of Corporate Reputations*, Oxford University Press, Chap5, p. 94-157
- Glaser, B.G., (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Sociology press Mill Valley, CA
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Hine, C., (2000). *Virtual ethnography*, Sage Publications
- Kozinets, R.V., (2006) *Netnography*, The Sage Dictionary of Social Research Methods. London: Sage, p.193–195.
- Lange D., Lee P.M., et Dai Y, (2011), Organizational Reputation: A Review, *Journal of Management* 37 no. 1 : 153 -184.
- Martinet A-C., (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340.
- Pappas J.M., Wooldridge B., (2007), Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality, *Journal of Management Studies*, 44: 3
- Rao, H., (1994) The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912, *Strategic Management Journal*, Vol 15, n°1, 29–44.
- Rao, H., Greve, H. R., & Davis, G. F. (2001). Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 502-526.
- Rindova V.P. Williamson I.O, Petkova A.P, Sever, J.M., (2005) Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, *The Academy of Management Journal*, Vol 48, n°6, 1033–1049
- Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V., (2007), Le management stratégique en pratiques, *Revue Française de Gestion*, 5, n°174, pp15-24
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.

- Stenger, T. & Coutant, A., (2011) Community management et community managers: Cheval de Troie marketing pour le web social? Acte du colloque Web social, communautés virtuelles et consommation, 79ème congrès international ACFAS, UQAM, Université de Sherbrooke, 11 mai 2011, p.140.
- Vaast, E., & Walsham, G. (2011). Grounded theorizing for electronically mediated social contexts. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 9-25.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454.
- Whittington et Yakis-Douglas, (2012), Strategic disclosure: strategy as a form of reputation management. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, 402.
- Wooldridge B., Floyd S.W., (1990), The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, Vol.11, 231-241.