



HAL
open science

Téléconseillers et community managers : quelles professionnalités pour la médiation entreprise-publics à l'heure du numérique?

Fabien Bonnet

► To cite this version:

Fabien Bonnet. Téléconseillers et community managers : quelles professionnalités pour la médiation entreprise-publics à l'heure du numérique?. Communiquer : Revue de communication sociale et publique, 2017, 10.4000/communiquer.2232 . hal-01589758

HAL Id: hal-01589758

<https://hal.science/hal-01589758v1>

Submitted on 4 Apr 2024

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.

Téléconseillers et *community managers* : quelles professionnalités pour la médiation entreprise-publics à l'heure du numérique?

Fabien Bonnet, Ph. D.

Enseignant-Chercheur et Maître de Conférences au Département d'information et communication
La Fonderie, Université de Haute Alsace

Résumé

La figure du *community manager* occupe désormais une position notable dans les discours professionnels relatifs aux domaines de la communication et du marketing. Cet article propose d'établir un parallèle avec les travaux qui ont pu être consacrés, dans les années 2000, à une autre figure professionnelle alors en pleine visibilité, celle du téléconseiller, à l'œuvre dans le cadre des stratégies de gestion de la relation client. À l'aide de données issues d'entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels et d'étudiants en communication, il s'agit ici de mettre en évidence le glissement du champ professionnel de la médiation entreprise-public, d'une perspective individuelle déjà complexe et adaptée à l'échange téléphonique, à une vision ajoutant les opportunités ouvertes par les réseaux numériques en ce qui concerne l'hybridité de formats et de pratiques.

Mots-clés : *community management*, *social media management*, professionnalité, téléconseiller.

Title

Callcenter Operators and Community Managers : which professional identity for the customer relationship ?

Abstract

The community manager is emerging as a key figure in professional discourse in communication and marketing. This article offers a parallel with the research that has been dedicated, in the 2000s, to another figure at this time in full visibility: the call center agent at work in the context of customer relationship management strategies. Using semi-structured interviews conducted with communication professionals and students, this research aims to highlight the shift of the professional field of customers/company mediation, from an individual and already complex perspective, adapted to the telephone exchange, to a vision adding the opportunities offered by digital networks in terms of hybrid formats and practices.

Keywords: community management, social media management, professional identity, call center agent.

Introduction

Les relations entre organisations et publics, qu'il s'agisse d'organisations marchandes ou non, sont traversées par de nombreuses évolutions dont on a pu montrer que leur analyse et leur compréhension impliquent une appréhension en termes de complexité (Le Moigne, 1995), en considérant les interactions entre leurs dimensions techniques, sociales, économiques et communicationnelles (Bonnet, 2012). Loin de se cantonner à la seule promotion de biens industriels ou de services, la fonction marketing semble en effet chercher à s'affirmer comme porteuse d'une démarche transverse à tous les types d'organisations, une démarche dépassant

le champ d'action traditionnel du chargé de produit et portée par de nombreux discours professionnels qui y voient un possible outil de coordination à la croisée de l'analyse des besoins, de la stratégie d'entreprise et du management de projet (de Swaan Arons, Van den Driest et Weed, 2014).

Dans ce contexte, les contours des différentes structures et professions impliquées dans la conception et la mise en œuvre de stratégies et de dispositifs de communication orientés vers les publics, notamment vers les clients et les usagers, se trouvent considérablement modifiés, comme en témoigne l'émergence progressive des agences web spécialisées au côté des agences-conseil en communication plus généralistes, qui se consacrent habituellement à la conception de plans et d'outils de communication (Dalla Pria, 2006). Ces mutations des activités des communicants, qu'elles soient ou non explicitement apparentées au marketing (Monseigne et Guilhaume, 2012), motivent par ailleurs des évolutions en matière de formes et de pratiques de formation, évolutions illustrées, par exemple en France, par l'essor des formations professionnelles privées et par le glissement des DUT¹ Services et réseaux de communication vers l'intitulé « Métiers du multimédia et de l'internet » (De la Broise et Morillon, 2014).

Une figure marquante émerge au cœur de ces bouleversements qui affectent les professions consacrées au domaine de la relation, celle de *community manager* en tant que professionnel de la communication rompu aux usages du web et notamment aux dynamiques de recommandation, un professionnel dont la fonction mérite tout particulièrement d'être interrogée tant elle semble voir son périmètre évoluer d'une organisation à l'autre, mais aussi au fil du développement de nouveaux usages numériques au sein et autour des organisations. À propos de cette mutation polymorphe, Olivier Galibert (2014c) montre que les Services et Applications Communautaires sur Internet (SACI) ont constitué un vecteur permettant au

¹ En France : diplôme universitaire de technologie.

marketing de s'emparer de la question du social et ainsi d'investir le champ des problématiques de la relation interindividuelle ou intergroupale et de transposer ses analyses au profit de la relation de l'entreprise au client et à l'utilisateur.

La présente réflexion part du constat selon lequel la figure de *community manager* semble avoir succédé à l'heure des réseaux sociaux numériques à une autre figure abondamment analysée et commentée dans le champ des sciences humaines², celle du téléconseiller responsable de la mise en œuvre de stratégies de cadrage cognitif et relationnel de l'échange marchand (Mallard, 2009). Nous proposons ainsi de remettre en perspective cette figure dans le contexte des organisations, au regard de la profession de téléconseiller qui peut présenter avec elle une certaine proximité, notamment sur le plan de la médiation entre entreprise et public, ainsi qu'en ce qui concerne la gestion des contingences et des contradictions liées à la communication des organisations (Cihuelo, 2016).

En ce qui concerne la notion de *figure* à laquelle nous faisons appel pour évoquer l'apparition et le développement de la profession de *community manager*, nous considérerons, en référence aux travaux menés dans le champ littéraire par Georges Molinié et Alain Viala (1993), que ce concept tend à signifier et à généraliser la traduction sociale d'une prise de position, ici une position professionnelle, autrement dit les représentations et le récit forgés dans – et par – les discours et les activités qui se cristallisent peu à peu autour de cette fonction. Si la notion de figure, également mobilisée et questionnée par Cooren (2010) en ce qui a trait à la performativité du discours, rend compte ici de l'expression de nouvelles significations en termes d'émergence de métiers, il convient encore de lui adjoindre le concept de professionnalité qui vient lui donner une substance propre au champ

² À titre d'exemple, on pourra citer les travaux suivants : Flichy, P., Zarifian, P. (dir.) (2002). *Réseaux*, 114(4) « Les centres d'appel »; Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail*, 44(1), 99-117; Cihuelo, J., (2010). Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels – Entre rationalisation et réappropriation professionnelle. *Réseaux*, 164(6), 161-196.

socioprofessionnel concerné. Ce concept, forgé dans le contexte de conflits sociaux portant sur la reconnaissance de la qualification en Italie entre 1960 et 1975, a été adopté et acclimaté en France à la fin des années 1980 (Aballéa, 1992; Dadoy, 1986), puis, plus récemment (Jorro et De Ketele, 2011), pour des travaux consacrés aux savoirs et aux capacités mobilisés dans l'exercice professionnel (Mathey-Pierre, Bourdoncle, 1995) Cette notion de *professionnalité* se montre particulièrement pertinente du fait qu'elle tente d'articuler des problématiques de capacité professionnelle, de savoir, de culture et d'identité, autrement dit du fait qu'elle semble apte à rendre compte de la complexité d'un métier en émergence.

C'est donc la figure sociale d'un *community manager* en constitution de professionnalité que nous voulons explorer ici dans le prolongement des travaux consacrés aux téléconseillers, en cherchant à caractériser un processus de mutation complexe dont les enjeux ont été soulignés par Olivier Galibert (2014a) en ce qui concerne la constitution de potentielles communautés en ligne. Cependant, précisons que nous appréhendons davantage cette professionnalité dans le cadre de stratégies de communication déployées par des organisations que dans celui d'une médiation au sein de collectifs en ligne. Ce constat nous conduira tout d'abord à s'interroger sur le statut actuel du *community manager* et sur les enjeux de sa fonction en France.

Afin de clarifier les représentations développées à ce propos par les professionnels de la communication en exercice ou en formation, nous nous appuyons ici sur les données recueillies et formalisées au cours et à la suite d'entretiens de recrutement avec des candidats à des cursus de master en sciences de l'information et de la communication, ainsi que sur des entretiens réalisés auprès de professionnels lors d'encadrements de stages. En nous basant sur les travaux de Denise Jodelet (2003) et de Jean-Claude Abric (2011) relatifs au concept de *représentation sociale*, nous viserons à explorer les concepts, les évocations et les représentations de l'action, tels qu'ils peuvent être identifiés dans le discours des personnes

interrogées. À cette fin, nous avons mobilisé un appareillage d'entretiens semi-directifs à l'aide de guides d'entretien conçus selon un principe d'explicitation (Vermersch, 2014).

Entre 2013 et 2016, nous avons ainsi conduit et exploité quarante-trois entretiens, d'une durée allant de quarante-cinq minutes à une heure, auprès de professionnels impliqués à différents titres dans des fonctions de communication au sein de structures de tailles et de spécialités diverses, principalement dans l'Est de la France et en région parisienne. Par ailleurs, nous avons pu questionner les représentations développées par les futurs et les nouveaux professionnels de la communication en menant, sur la même période, trente-sept entretiens avec des étudiants ou des jeunes diplômés en communication à des niveaux licence et master. Ainsi, nous avons pu collecter, à l'aide d'une grille de recueil des discours, un matériau significatif en ce qui concerne les convergences et les écarts de représentations entre professionnels et universitaires à propos des métiers concernés, de leur périmètre, de leurs enjeux, des contraintes en présence et de la manière d'y préparer les étudiants.

Enfin, pour établir un rapport entre l'analyse que nous consacrons au *community manager* et celle dévolue aux téléconseillers, nous nous appuyerons sur des réflexions issues de nos propres travaux ainsi que sur d'autres recherches consacrées au rapport entretenu sur le long terme par les entreprises du secteur énergétique français avec leur clientèle, notamment à travers les centres d'appel. Au-delà de la possibilité d'interroger de nouveaux professionnels pour étoffer notre corpus de discours, les limites de cette recherche peuvent être liées à la difficulté de définir cette profession de *community manager*, dont la construction collective et donc l'instabilité font précisément l'objet de cet article.

***Community manager* en organisation : une professionnalité en voie de stabilisation?**

Depuis la fin des années 2000, les réseaux socionumériques représentent à la fois une préoccupation et une opportunité majeures pour les professionnels du marketing et de la communication des entreprises françaises, avec ce que cela implique de tentatives de formalisation de « bonnes pratiques » et de publication de manuels et de « livres blancs » consacrés à ce champ d'activité³. Outre le fait que l'audience potentielle perçue par les professionnels de la communication soit particulièrement importante – et souvent surestimée⁴ – sur ces réseaux, cette tendance peut être liée à la préoccupation des différentes plateformes de *monétiser* ces audiences, de les utiliser commercialement en proposant notamment d'intégrer au flux d'information des publications sponsorisées dont la diffusion exploite la richesse des données collectées auprès des utilisateurs. La dynamique publicitaire semble ainsi inhérente aux modèles économiques de réseaux socionumériques engagés dans le développement de régies publicitaires en ligne aux côtés de Google⁵.

Dans ces conditions, alors que la part des liens non sponsorisés dans l'information retransmise par Facebook (le « *reach* naturel ») diminue peu à peu, que le simple fait qu'une page soit « likée » ne suffise plus à assurer la diffusion des contenus qu'elle intègre, les professionnels de la communication numérique sont nombreux à s'engager dans une posture de recherche du « *buzz* », dans la conception et la diffusion de messages susceptibles d'être partagés par le public lui-même. Ces évolutions actent enfin le fait que la communication commerciale sur les réseaux sociaux numériques n'est pas gratuite ni nécessairement bon marché pour une organisation, ce qui implique une réflexion sur les conditions de l'efficacité d'une utilisation de ces plateformes, notamment en ce qui a trait à la posture plus ou moins

³ À titre d'exemple, on pourra citer les manuels suivants : Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Isaac, H., Volle, P. et Mercanti-Guérin, M. (2014). *Marketing digital 5^e édition*. Montreuil, France : Pearson Éducation; Amidou, L. (2014). *Marketing des réseaux sociaux* (2^e édition). Micro Application.

⁴ Sur ce point, on peut se référer à l'ouvrage suivant : Flores, L. (2012). *Mesurer l'efficacité du marketing digital*. Paris, France : Dunod.

⁵ AdSense est la régie publicitaire de Google. Elle utilise les bannières Adwords intégrées à de nombreux sites web et les vidéos diffusées sur YouTube comme support pour ses annonces et ses outils de veille automatisés permettant d'affiner le ciblage.

distanciée relativement aux nombreuses injonctions émises par les éditeurs de solutions techniques, par les consultants et par les professionnels eux-mêmes. Il s'agit alors de naviguer au sein des jeux de potentialités et des contraintes offerts par chacune de ces plateformes pour pouvoir utiliser les dynamiques de recommandation qui leur sont propres et ainsi maîtriser les dépenses liées aux objectifs stratégiques de l'organisation, en termes d'audience, de nature des échanges avec les publics et, plus globalement, de construction d'une image de marque ancrée dans le modèle de relation souhaité.

Concernant les discours professionnels relevés, on peut ainsi noter que, selon une étude menée en France par Sup de Com (organisme de formation professionnelle en communication), la compétence « gestion des réseaux sociaux » est la deuxième compétence technique la plus demandée au moment du recrutement par les agences de communication, et la quatrième chez les annonceurs (Sup de com, 2014). Même si cette étude, produite à des fins de valorisation et dont la méthodologie devrait être précisée, ne mentionne pas la fonction pour laquelle le recrutement est effectué parmi le large panel d'activités liées à la communication, elle permet tout de même de remarquer que cette compétence occupe, dans l'esprit des recruteurs, une place comparable à celle de l'infographie ou de la création web, spécialités de plus en plus offertes en France par les écoles supérieures et les universités et demandées par les étudiants dans le cadre de la formation des futurs professionnels de la communication.

Or qu'en est-il du périmètre donné à cette fonction de *community management* en organisation et quelle représentation émerge du discours des professionnels du secteur à ce sujet? Les entretiens que nous avons pu réaliser montrent que, sur un plan opératoire, de nombreuses structures proposent aux étudiants des missions de stage en rapport avec la prise en charge de ce que serait, selon les professionnels concernés, une communication de l'organisation sur les réseaux sociaux. Les responsables de stages interrogés insistent souvent

sur les supposées compétences des jeunes dans ce domaine, attribuant celles-ci à leur statut également présumé de « *digital native* ». Ils mentionnent également une « rupture » intergénérationnelle sur ce plan, ce qui revient à naturaliser, à essentialiser, tout ou en partie des compétences nécessaires à cette fonction. Sur ce plan, les représentations identifiables chez les professionnels témoignent d'une généralisation autour du concept de compétence, généralisation assez fréquemment argumentée à l'aune d'un certain innéisme générationnel.

Cependant, de nombreuses missions proposées aux étudiants en stage, le terme de *mission* devant être entendu ici au sens large d'une prescription ou d'une commande de travail (Jobert, 2000), sous couvert de communication « numérique » ou « digitale », trahissent une conception très restreinte du périmètre d'activité des *community managers*. Ces derniers voient alors leur mission réduite à la création ponctuelle de différents profils sur les plateformes sociales propres au secteur d'activité de l'organisation concernée : Facebook, Twitter, LinkedIn, Tripadvisor... Les entretiens que nous avons réalisés auprès des professionnels et des étudiants fournissent la représentation de missions réduites à la production à court terme d'une présence sur les plateformes sociales. Cette conception apparaît courante chez de petits annonceurs, dans des structures de type PME cherchant à promouvoir leurs propres activités en ligne selon une représentation liée aux concepts d'évènement (« Il faut montrer que notre équipe est dynamique, jeune..., et aujourd'hui ça se fait de toute façon sur Facebook⁶ », chef de projet communication responsable du *community management*, 36 ans) ou de modernisation (« Aujourd'hui, il faut être présent sur Tripadvisor pour capter des clients irréguliers. On ne peut pas compter uniquement sur le bouche-à-oreille. », chargée de communication responsable de l'*E-reputation*, 31 ans). Ainsi, l'argumentation avancée relève principalement de la représentation d'une nécessité imposée

⁶ Entre parenthèses : expressions relevées au cours d'entretiens avec des professionnels.

par un contexte concurrentiel et à nouveau limitée à la croyance en la présence sur les réseaux sociaux comme vecteur essentiel et suffisant de la réussite visée par l'organisation.

Les discours des professionnels issus de structures plus spécialisées, telles que des agences de communication ou des annonceurs disposant d'une équipe dédiée à ces questions, diffèrent légèrement de ces premiers constats et révèlent, à travers les entretiens réalisés, une attention particulière portée à des questions techniques, telles que la maîtrise avancée d'une plateforme donnée ou celle d'un logiciel utilisé en interne dans la production de contenus. Ces professionnels déclarent ainsi avoir besoin de jeunes candidats en mesure de produire des visuels et des vidéos destinés à la diffusion sur ces canaux, d'organiser des jeux-concours ou d'autres types de campagnes permettant d'exploiter au mieux les potentialités d'interaction laissées ouvertes par les différentes plateformes.

Dans ces conditions, on remarque que la compétence « réseaux sociaux » évoquée par les recruteurs revêt des significations variées selon les contextes. Il est pourtant possible de noter une tendance lourde, transverse à ces situations, qui voit la fonction *community management* généralement associée à une activité de production, ajoutée à la conception et à la réalisation des documents *imprimés* et des supports numériques. De nombreux professionnels se représentent ainsi la spécificité principale de cette mission dans la nécessité de maîtriser des outils, des compétences techniques spécifiques, un certain nombre de « bonnes pratiques⁷ » permettant de tirer parti des potentialités offertes par des réseaux sociaux demeurant opaques, y compris pour des communicants.

Cette conception du métier de *community manager* semble également rencontrer un public parmi les jeunes engagés dans un cursus d'études en communication. Ainsi, une part importante des candidats et des étudiants en master que nous avons pu interroger se

⁷ À propos de ces « bonnes pratiques » évoquées par les professionnels, on peut consulter divers manuels et ouvrages proposés par des praticiens, dont : Balagué, C. et Fayon, D. (2012). *Réseaux sociaux et entreprise. Les bonnes pratiques : Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, YouTube...* Paris, France : Pearson.

représentent cette fonction comme une opportunité à saisir pour contourner les difficultés inhérentes à un marché de l'emploi et à des hiérarchies jugés « paralysants », pour accéder à des postes « à responsabilité » dans des équipes « dynamiques » qu'ils imaginent influencées par les modèles d'organisation de type « start-up ». Le *community management* semble alors cristalliser, pour ces futurs professionnels, une forme d'utopie organisationnelle niant les modalités et les contraintes des organisations à travers l'application d'un principe d'autonomie. Cette représentation se heurte frontalement au discours élaboré et diffusé par certains *community managers*⁸, lesquels insistent eux-mêmes sur la difficulté à passer de la création et de la gestion d'un compte social personnel à la gestion efficiente d'une communication professionnelle sur les réseaux sociaux.

Dans ces conditions, les entretiens que nous avons pu mener révèlent en fait une polarisation à propos de la fonction de ces professionnels et des enjeux liés à leur activité. Une part importante des recruteurs non spécialistes des questions de communication et certains candidats au poste de *community manager* développent une vision naturalisante de la fonction, une vision teintée de foi dans la capacité des plateformes numériques à permettre une diffusion des messages et une régulation de l'interaction sociale dans et autour de l'organisation. À l'inverse, les professionnels spécialisés, qu'ils soient *community managers* en activité ou consultants-formateurs, sont nombreux à insister sur la nécessité d'articuler l'utilisation des réseaux sociaux non seulement à la « qualité des contenus produits » selon une logique qualifiée d'« *Inbound Marketing* », mais également à la prise en compte des enjeux économiques et des usages des différentes parties prenantes. Lors de l'été 2015, il a ainsi été possible de voir circuler sur divers blogues et comptes Facebook ou Twitter

⁸ À ce propos, parmi les avis formulés par des professionnels et, au-delà des discours collectés lors des entretiens que nous avons pu mener, on peut notamment mentionner plusieurs publications sur le site spécialisé www.mycommunitymanager.fr insistant sur la nécessité d'intégrer la fonction *community management* aux logiques organisationnelles de l'entreprise pour éviter sa précarisation et son inefficacité.

professionnels à fort lectorat des messages appelant à ne pas confier le *community management* aux stagiaires⁹.

L'ensemble de ces considérations, ajoutées à la difficulté de penser de réelles communautés qui puissent être « gérées » sous prétexte qu'elles sont en ligne, mettent en évidence l'ambiguïté du statut des *community managers*, partagés entre la mise en œuvre d'une politique de service après-vente face à des clients individuels, la production de contenus audiovisuels, l'animation d'une dynamique collective médiatisée et l'articulation de ces trois champs d'activité aux enjeux stratégiques propres à une organisation. Si la dénomination *Social Media Manager*, de plus en plus fréquente dans les discours professionnels que nous avons pu relever, semble viser à lever l'ambiguïté relative à l'« instrumentalisation du lien communautaire » mise en évidence par Olivier Galibert (2014b), il demeure un écart entre deux discours relatifs à cette activité, l'un relevant d'une vision techniciste et l'autre, d'une conception stratégique (Baillargeon *et al.*, 2013).

***Community manager* : une figure socioprofessionnelle actualisée du téléconseiller?**

À la suite de nos recherches consacrées à l'évolution de la relation des entreprises du secteur énergétique français envers leurs publics, cette ambiguïté de la professionnalité de *community manager*, tant en ce qui concerne ses enjeux, ses activités que son expression identitaire, appelle une mise en perspective au regard d'un certain nombre de travaux qui ont été consacrés, en France, à une autre figure du rapport entreprise-clientèle, celle de téléconseiller.

⁹ Au titre des publications s'interrogeant sur le statut des stagiaires en *community management*, nous pouvons citer cette publication au titre teinté de second degré : Ducrocq, Y. (2013, 25 mai). 15 bonnes raisons d'embaucher un stagiaire Community Manager. *My Community manager*. Repéré à www.mycommunitymanager.fr/15-bonnes-raisons-dembaucher-un-stagiaire-community-manager; ou cet autre billet : Chantrel, F. (2015, 22 juillet). 10 raisons de ne pas devenir community manager. *Blog du modérateur*. Repéré à www.blogdumoderateur.com/10-bonnes-raisons-de-ne-pas-devenir-community-manager

Ainsi, dans son mémoire d'habilitation à diriger les recherches consacré aux centres d'appels, Alexandre Mallard (2009) évoquait déjà un « cadrage cognitif et relationnel de l'échange marchand » opéré à travers la mise en place d'un dispositif social et technique pensé comme un outil de rationalisation des interactions entreprise-client. Cette remarque fait écho aux préoccupations d'Olivier Galibert (2014b) quand celui-ci évoque une « instrumentalisation du lien communautaire » par les organisations engagées dans une démarche de *community management*. Dans les deux cas du téléconseiller et du *community manager*, on retrouve donc une forme d'opposition propre à la mise en œuvre de stratégies de communication (Martin-Juchat, 2014), entre, d'une part, les notions de *gestion*, d'*optimisation technique*, *économique* et *marketing* et, d'autre part, un idéal de médiation sociale, lequel dépasserait le champ de la transaction économique. Si le constat de cette tension commune aux deux professions nous conduit à questionner leurs convergences en termes de professionnalité, le point de divergence principal entre centre d'appels et compte social professionnel est à rechercher dans la dimension à la fois écrite et publique du second. En effet, présentée à l'écran, l'interface de la plateforme, appréhendée par Emmanuël Souchier en tant qu'architecte (Souchier, Jeanneret et Le Marec, 2003), configure un cadre pour l'interaction, c'est-à-dire, ici, pour l'« échange marchand » lui-même, mais aussi pour une mise en scène du déroulement de celui-ci, de sa progression et, finalement, du rapport entretenu par l'organisation avec un public désormais en capacité de la juger (D'Almeida, 2007).

Les réseaux sociaux, en tant que supports de communication offrant un jeu de possibilités et de contraintes spécifiques à chaque plateforme, ajoutent ainsi au cadrage de l'interaction un cadrage de l'identité organisationnelle en coconstruction¹⁰. Dès lors, d'un point de vue opérationnel, la question centrale, pour les professionnels que nous avons pu rencontrer, est

¹⁰ À propos de la construction identitaire sur les réseaux sociaux, on pourra se reporter à la thèse de Gustavo Gomez-Mejia : Gomez-Mejia, G. (2011). *De l'industrie culturelle aux fabriques de soi? Enjeux identitaires des productions culturelles sur le Web contemporain* (Thèse de doctorat).Université Paris IV Sorbonne.

de savoir quelle part de l'interaction peut ou doit avoir lieu sur une page « publique », sur le « mur » d'un compte Facebook, par exemple, et à partir de quand une organisation choisira, si cela est possible, de « transformer l'essai », de réinvestir le champ d'un échange interpersonnel, par exemple à travers des « messages privés » ou d'autres dispositifs annexes aux réseaux socionumériques tels qu'une prise de rendez-vous sur un point de vente, des emails ou des appels téléphoniques. L'un de nos interviewés affirme ainsi que

[1]la qualité de l'expérience du client [...] est très impactée par les liens qu'on arrive à créer entre les différents canaux. C'est un enjeu important de notre travail aujourd'hui de développer cette dynamique crossmedia pour conduire le client de la lecture du site internet à l'achat (chef de projet communication responsable du *community management*, 42 ans).

En 2006, dans ses travaux de recherche menés en sciences de gestion, Maud Dampérat (2006) insistait par ailleurs sur la place des représentations liées à la notion de proximité dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs de « relation client », alors en plein essor et mobilisés par les entreprises françaises. Or cette proximité devait-elle être entendue en termes de médiation, ou pouvait-elle se trouver réduite à une recherche de fluidité dans la gestion d'un processus client, à un facteur d'optimisation technique dans la production d'un service?

En 2010, selon une approche marquée par la sociologie du travail, Jérôme Cihuelo (2010) insistait sur l'importance accordée par les téléconseillers à la dimension sociale du contact noué avec le client, associée à une capacité d'empathie et, finalement, de conseil potentiellement désintéressé sous contrainte de productivité. Il mettait ainsi en exergue la tension inhérente à l'activité de ces salariés, entre application d'un script préétabli garant de l'efficacité opérationnelle et injonction à assurer la part d'humanité de ce contact. La revendication par ces conseillers d'une forme d'« implication relationnelle », d'une spontanéité cadrée définie en termes d'éthique professionnelle et, finalement, de véritable professionnalité, nous semble pouvoir être transférée, au moins partiellement, à la situation et aux aspirations déclarées des *community managers*.

La tension relevée par Jérôme Cihuelo trouve en effet un écho dans la polarisation des discours observée à propos des activités des *community managers*. Les entretiens que nous avons pu mener ont révélé l'impact important, notamment chez les étudiants en communication et les jeunes professionnels, d'un discours techniciste normatif prônant une innovation « disruptive » et appréhendant les spécificités organisationnelles et culturelles de nombreuses structures, avant tout en termes d'« archaïsme » et de « résistance au changement ». Ce type de discours positiviste (Coutant, 2013), soutenu par le lobbying des plateformes elles-mêmes¹¹, se trouve mêlé à des conceptions issues de la démarche marketing et du design industriel pour prôner une « orientation client », un « *User Centered Design* »¹² et une « efficacité » à court terme relevant de la même logique de rationalisation et de « fluidité industrielle » (Vatin, 1987) que ceux qui ont pu être mobilisés dans les années 2000 à propos des centres d'appels.

Cependant, les réticences formulées par les téléconseillers face à ces changements effectués « au nom du client » (Maugeri, 2006) nous semblent trouver une actualisation parlante dans les discours de plusieurs interviewés, généralement plus expérimentés et engagés dans l'émergence d'un *social media management* appuyé sur une synthèse des enjeux stratégiques liés à l'activité, à son organisation et aux usages effectifs des réseaux sociaux :

On a l'impression d'être coincés. Il faudrait être toujours plus réactifs. C'est là dessus que nos performances sont évaluées. Mais, en même temps, pour éviter les couacs, pour réagir efficacement, on a besoin de pouvoir se poser un moment et de se demander ce qu'on fait, comment, pourquoi et quelle plus-value ça a pour l'entreprise à moyen terme (chargé de projet communication numérique, 38 ans.)

Si les *community managers* ont bien investi le champ de l'interaction entre organisations et publics en complément des téléconseillers selon des modalités nouvelles en matière de

¹¹ À ce propos, on peut se reporter au contenu des formations proposées à travers leurs réseaux d'« *evangelists* » par les entreprises productrices de solutions logicielles.

¹² À ce propos, on peut mentionner le site du département fédéral américain responsable de la santé, consacré aux bonnes pratiques en matière d'expérience utilisateur : <http://usability.gov>. Ce type de démarche est également mis en avant à l'échelle internationale par des organismes de formation professionnelle, tels que le Luma Institute (<http://luma-institute.com>).

dispositif et d'usages, il apparaît que les difficultés rencontrées pour caractériser le périmètre de cette fonction en émergence font écho aux débats qui ont concerné la possibilité, pour les téléconseillers, d'assumer une réelle fonction de médiation. La question des injonctions paradoxales entre relation commerciale et empathie lors d'une relation de conseil téléphonique se trouve ainsi actualisée sous la forme d'un questionnaire concernant le rapport entretenu par le *community manager* avec sa propre organisation. Sous la contrainte d'un cadre éditorial spécifique aux réseaux sociaux et incitant à une forme très contrôlée de spontanéité, le professionnel se trouve partagé entre, d'une part, une mission de valorisation organisationnelle en accord avec une stratégie de communication et, d'autre part, la dénégation de cette complexité stratégique à des fins de lisibilité. Il nous semble alors nécessaire de questionner la professionnalité de ces *community managers* non seulement en termes de positionnement par rapport à la figure du téléconseiller, mais également par rapport à celle du communicant. En effet, notre démarche nous conduit à identifier, dans les discours de ces professionnels, les signes de tensions inhérentes aux deux activités, celles d'un téléconseiller entre empathie et script commercial, mais aussi celles d'un communicant partagé entre une « professionnalisation déontique et stratégique » et « le constat d'un vécu de praticien fonctionnel, polyvalent, véritable "couteau suisse" à la fois modeste et virtuose de la production des outils et des dispositifs auxquels les impératifs tactiques de la communication l'appellent » (Baillargeon *et al.*, 2013, p. 26).

Entre contact et communication : des professionnalités en mouvement

Ces considérations relatives au périmètre et aux enjeux de la fonction de *community manager* semblent globalement révélatrices de deux évolutions majeures. L'une voit de nombreuses organisations s'engager dans un même type de logiques « relationnelles », que ce soit à travers la configuration d'interactions avec des téléconseillers ou à travers celle de plateformes sociales impliquant entre autres des *community managers*. De ce point de vue, il

semble que l'hypothèse de l'instrumentalisation du lien communautaire peut être étendue à une instrumentalisation du lien social par les stratégies de gestion de la relation client, que ce lien social soit vécu en ligne ou non. Ce constat nous conduit à questionner la figure du *community manager*, responsable d'une mission de médiation entre organisations et publics, parfois réduite à la gestion d'un « contact client », à l'aune des nombreux travaux qui ont pu être consacrés aux « métiers de contact », au téléconseiller et aux tensions inhérentes à ses activités.

De plus, les entretiens que nous avons pu mener et les réflexions que nous avons cherché à en tirer nous conduisent à insister sur la force de conviction, auprès des professionnels, d'un discours, fortement repris dans les médias spécialisés, autour de la « digitalisation » des activités économiques. Or, de la même manière qu'il avait été nécessaire de préciser que la soi-disant « dématérialisation » de la relation à la clientèle ne faisait que créer de nouvelles médiations techniques et symboliques dignes d'être questionnées, cette « digitalisation » ne saurait rester un impensé de la communication organisationnelle. Si les évolutions des usages numériques par les individus font l'objet de nombreuses analyses, enthousiastes ou critiques, l'impact du numérique sur la dimension stratégique de la communication semble délaissé, ou du moins semble passer au second plan dans le cadre d'un discours essentiellement technique, qui trouve un public auprès des jeunes professionnels. Ainsi, nous aurons constaté que bon nombre des enjeux, des questionnements et des constats relevés à propos des activités des *community managers* interrogent également le rapport entretenu par ces professionnels avec une professionnalité des communicants marquée elle aussi par de fortes tensions, notamment en termes de positionnement par rapport à la notion de *stratégie*.

Ainsi, il semble possible et potentiellement fructueux d'aborder la figure du *community manager* au-delà d'une approche réduite à sa mission de « contact » ou à sa « condition numérique » et d'un regard positiviste, notamment en orientant la recherche vers un processus

organisationnel et communicationnel davantage transversal, celui d'une mutation des professionnalités consacrées à la relation développée par les organisations avec leurs publics.

Références

- Aballéa, F. (1992). Sur la notion de professionnalité. *Recherche sociale*, (124), 39-49
- Abric J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, M. D., Lambotte, F. et Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs. Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada. Dans D. Baillargeon et M. D. David (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs* (vol. 1) (p. 12-32). Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Bonnet, F. (2012). *Évolutions sociétales et mutations de la relation client – Une approche communicationnelle de la relation au client développée par EDF* (Thèse de doctorat). Université Paris IV Sorbonne.
- Cihuelo, J. (2010). Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels : entre rationalisation et réappropriation professionnelle. *Réseaux*, (164), 161-169.
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en *open space* : le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du Travail*, 58(1), 57-79.
- Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, (163), 33-54.
- Coutant, A. (2013). Quelle place pour l'innovation dans les médias sociaux?. *Communication et organisation*, (43), 123-134.
- Dadoy, M. (1986). À la recherche de la notion de professionnalité. *Métiers du bâtiment : à la recherche d'une nouvelle professionnalité*. Paris, France : Ministère de l'Équipement.
- Dalla Pria, Y. (2006), Les entreprises de création de sites web face à la rareté des compétences. *Travail et emploi*, (108). Repéré à <https://travailemploi.revues.org/4834>
- D'Almeida, N. (2007). *La société du jugement*. Paris, France : Armand Colin.
- Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue Française de Gestion*, 3(162), 115-125.
- De la Broise, P. et Morillon, L. (2014). Des pratiques aux formations professionnelles, les liaisons dangereuses du marketing et de la communication?. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat et C. Millet-Fourrier (dir.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisation : pratiques et perspectives* (p. 165-179). Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- de Swaan Arons, M., Van den Driest, F. et Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. *Harvard Business Review*, (4). Repéré à <https://hbr.org/2014/07/the-ultimate-marketing-machine>
- Galibert, O. (2014a). *Pour une approche communicationnelle du Community management. Problématiques en tensions entre une théorie critique et une théorie de l'émancipation* (Note de synthèse d'Habilitation à diriger des recherches). Université de Bourgogne.
- Galibert, O. (2014b). Vers une instrumentalisation généralisée du lien communautaire en ligne. La montée en puissance du community management. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat

- et C. Millet-Fourrier (dir.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives* (p. 117-136). Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Galibert, O. (2014c). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication et organisation*, (46), 265-278.
- Gomez-Mejia, G. (2011). *De l'industrie culturelle aux fabriques de soi? Enjeux identitaires des productions culturelles sur le Web contemporain* (Thèse de doctorat). Université Paris IV Sorbonne.
- Gomez-Mejia, G. (2016). *Les Fabriques de Soi? Identité et Industrie sur le web*. Paris, France : MkF.
- Jobert, G. (2000). L'intelligence au travail. Dans P. Carré et P. Caspar (dir.), *Traité des sciences et méthodes de l'analyse du travail* (p. 205-221). Paris, France : Dunod.
- Jodelet D. (2003). *Les représentations sociales*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Jorro, A. et De Ketele, A. (2011). *La professionnalité émergente. Quelle Reconnaissance?.* Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck.
- Le Moigne, J.-L., (1995). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, France : Dunod.
- 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.
- Mathey-Pierre, C. Bourdoncle, R. (1995). Autour du mot « professionnalité ». *Recherche et formation*, (19), 137-148
- Maugeri, S. (2006). *Au nom du client : management néo-libéral et dispositifs de gestion*. Paris, France : L'Harmattan.
- Molinié G. et Viala A. (dir.) (1993). *Approches de la réception. Sémiostylistique et sociopoétique de Le Clézio*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Monseigne, A. et Guillaume, G. (dir.) (2012). *Communication et Organisation*, (41) : La mutation du métier de communicant public.
- Souchier, E., Jeanneret, Y. et Le Marec, J. (2003). *Lire, écrire, récrire. Objets, signes et pratiques des médias informatisés*. Paris, France : Centre Pompidou – BPI.
- Sup de com (2014). *Baromètre des métiers de la communication 2014*. Repéré à www.ecoles-supdecom.com (dernière consultation le 4/02/2106)
- Lépine, V. et David, M. D. (dir.) (2014). *Cahiers du Resiproc. Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs*. Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Martin-Juchat, F. (2014). La place de la pensée stratégique en communication au sein des entreprises vue par les agences. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat et C. Millet-Fourrier (dir.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisation : pratiques et perspectives* (p. 55-70). Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Stenger, T. et Coutant, A. (dir.) (2011). *Hermès*, (59), Ces réseaux numériques dits sociaux.
- Vatin, F. (1987). *La fluidité industrielle*. Paris, France : Méridiens-Klinsky.
- Vermersch, P. (2014). *L'entretien d'explicitation* (8^e édition). Issy-les-Moulineaux, France : ESF éditeur.