HAL
open science

Les habits neufs de la communication de marque sur le web social. Le travail d'intermédiation des community managers

Thomas Jammet

To cite this version:

Thomas Jammet. Les habits neufs de la communication de marque sur le web social. Le travail d'intermédiation des community managers. Sociologies pratiques, 2017, 1 (34), pp.61-71. 10.3917/sopr.034.0061 . hal-01657710

HAL Id: hal-01657710

https://hal.science/hal-01657710v1

Submitted on 15 Jan 2018

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.

LES HABITS NEUFS DE LA COMMUNICATION DE MARQUE SUR LE WEB SOCIAL

Le travail d'intermédiation des community managers

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

Article paru dans la revue *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 34, p. 61-71
« Le numérique (dés)organise-t-il le travail ? »
Avril 2017

Version officielle disponible en ligne à l'adresse suivante :
http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-61.htm

Résumé :
La présence des entreprises sur les plateformes du web social (web 2.0) connaît un développement considérable depuis le tournant des années 2010. Cet article décrit le travail d'intermédiation des salariés chargés d'administrer ces nouveaux espaces promotionnels interactifs, confrontés à un afflux massif de requêtes de la part des internautes, et soumis à une forte pression temporelle. Il révèle que l'activité de *community management*, conçue comme une innovation organisationnelle destinée à renforcer la proximité des entreprises à leurs clients connectés, nécessite d'être davantage régulée pour pouvoir s'inscrire durablement dans les stratégies de communication et de gestion de la relation client articulées sur la technologie numérique.

MOTS-CLÉS :
communauté de marque – communication numérique – relation client – salarié-ambassadeur – web 2.0

Le progrès technologique a toujours constitué le pivot de l'évolution des modalités de gestion de la relation client et de sa personnalisation (Mallard, 2002), comme en témoignent notamment le développement des plateaux téléphoniques (*call centers*), l'intégration du courrier électronique au début des années 2000 et, plus récemment, la mobilisation des plateformes numériques du web dit social (« web 2.0 »), regroupées sous l'appellation de médias sociaux (ou, de façon plus réductrice, de réseaux sociaux). Dans le contexte du renforcement du discours managérial sur le « virage numérique » que les entreprises, mais aussi les administrations sont appelées à amorcer pour ne pas perdre le contact avec leurs clients et usagers connectés, l'essor du web social apparaît comme une opportunité majeure pour l'établissement de nouvelles formes de liens avec les consommateurs. Depuis le tournant des années 2010, en France, un nombre grandissant d'organisations développe une présence sur ces plateformes, au premier rang desquelles se trouvent Facebook et Twitter, sous forme de pages et de comptes destinés à faciliter le dialogue avec les internautes et à les associer à la création de la valeur des produits, au prisme de la notion de « communauté de marque ». Administrés par des *community managers* (abrégé CM), ces espaces interactifs porteurs d'un idéal d'humanisation de la communication de marque attirent un flux considérable de requêtes de la part de clients lassés par la lenteur des processus « classiques » de gestion de la relation client. Publiquement accessibles, ces messages et les échanges auxquels ils donnent lieu sont associés à un risque de perte de contrôle de l'image de marque. Les CM deviennent ainsi garants de la réputation des entreprises sur Internet, qui passe par la satisfaction de leurs interlocuteurs. L'une des principales difficultés qui leur incombe tient à la rapidité de ces échanges, qui impose aux salariés une réactivité inédite, laquelle suppose une collaboration intensive entre les ressources de l'organisation. Dès lors, les CM s'engagent dans un processus d'adaptation de la lourdeur bureaucratique des entreprises à la fluidité et à l'immédiateté attribuées à l'usage des médias sociaux. Afin de favoriser la circulation de l'information au sujet des produits et des clients, ces acteurs œuvrent à instaurer au sein des firmes une « culture numérique » axée sur la prise de parole des salariés sur le web social. Ils participent ce faisant à la réactualisation de la figure du « salarié-ambassadeur », présente dans la littérature managériale depuis les années 1990 (Ulrich, 1996), qui bouscule les routines organisationnelles régissant l'interaction avec le marché.

En se penchant sur l'activité des CM, cet article propose de cerner les principaux enjeux d'un mouvement de rationalisation de la relation de service *via* le web social, qui contribue à remodeler les territoires professionnels des collaborateurs au contact des internautes. Il prend appui sur un corpus d'une cinquantaine de conversations entre salariés et clients observées sur Facebook et Twitter au printemps 2015, et des extraits d'une série de douze entretiens menés en 2014 avec des CM et des responsables de communication d'entreprises de services, particulièrement concernées par ce phénomène, dans les secteurs de l'assurance, de la banque, des télécommunications et du transport. Après une brève présentation des mutations de la gestion de la relation client qui ont conduit à la multiplication d'espaces de marque sur les médias sociaux, nous observerons quelques spécificités de l'activité professionnelle des CM. Dans un troisième temps, nous nous intéresserons plus largement à la manière dont l'impératif de la valorisation de l'entreprise sur le web social se propage à l'ensemble du personnel.

Des segments de clientèles aux « communautés de marque »

La logique de « l'orientation client » qui se fait jour dans les années 1980, par laquelle les entreprises cherchent à s'adapter à « une demande multiple, imprévisible et volatile » (Benghozi, 1998), se matérialise au cours de la décennie suivante dans les dispositifs informatisés de gestion de la relation client connus sous le nom de *customer relationship management* (CRM). Par la

mise en place de vastes bases de données recensant les informations dont elles disposent au sujet de leurs clientèles, les entreprises s'efforcent d'améliorer la connaissance des segments de marché auxquels sont destinés les produits commercialisés (Hetzel, 2004). Pourtant, l'engouement managérial suscité par les dispositifs de CRM fait rapidement place à une désillusion, dans la mesure où l'hyper-spécialisation de la relation aux clients s'effectue au détriment d'une connaissance réelle de ceux-ci, provoquant un écart problématique entre les figures de clientèles « construites » par le CRM et les interactions concrètes menées sur les différents canaux (Benedetto-Meyer, 2014). Le développement concomitant de la technologie numérique et de ses possibilités de mise en relation mène les sciences de gestion à envisager le rôle d'Internet dans les pratiques de consommation des individus, et à rechercher des formes de lien plus directes et chaleureuses.

Dès la fin des années 1990, de nombreux écrits du marketing concourent à reconsidérer les usages du web dans une orientation stratégique, en généralisant les particularités des formes de sociabilité et de coopération qui y prévalent pour en souligner les opportunités économiques. La notion de « communauté en ligne », en particulier, popularisée outre-Atlantique sous la forme d'« agrégations sociales » spontanées autour de sujets de discussion ou de projets collectifs (Rheingold, 1993), est rapidement déclinée en termes marchands pour devenir « un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque » (Muniz et O'Guinn, 2001). Une nouvelle doctrine du marketing émerge alors, selon laquelle la relation client doit passer de la personnalisation à la « tribalisation », en faisant reposer les pratiques de fidélisation sur un « lien communautaire » qui englobe tous les clients et salariés de la firme (Cova, 2005) et favorise l'identification d'« ambassadeurs » de ses produits. La rationalisation du besoin d'écouter les internautes et de converser avec eux, adossée à la relecture de la dynamique communautaire en ligne, débouche sur l'apparition de la figure du CM de marque.

Forgée au milieu des années 2000 aux États-Unis, la notion de *community management* est introduite en France dès 2007-2008 par la presse spécialisée du marketing et de la publicité. Sous l'impulsion d'une poignée de consultants spécialisés dans le marketing en ligne, le CM apparaît comme l'interface proprement numérique entre l'entreprise et les internautes, et se voit confier un double rôle de porte-parole : de l'entreprise vers ses clients, d'une part, en complément sinon en remplacement d'une démarche publicitaire et de relations publiques, de la « communauté » des clients vers l'entreprise, d'autre part, pour « faire remonter » les appréciations de ceux-ci à l'égard des produits consommés. Il accède à la notoriété publique en 2010, avec la publication de deux manuels qui contribuent à concentrer son activité sur Facebook et Twitter, principalement en raison de leur nombre élevé d'utilisateurs (Chéreau, 2010 ; Ertzscheid *et al.*, 2010).

La communication numérique de marque à l'épreuve de la voix du client

La doctrine du *community management*, que ses promoteurs brandissent comme une innovation organisationnelle vouée à ré-humaniser une relation au marché qui avait été exagérément technicisée par cette précédente innovation que fut la segmentation des clientèles, prend appui sur un changement conséquent de représentation du client, saisi à travers l'image du « fan » issue de la terminologie de Facebook[1], auquel sont prêtées des attentes spécifiques dans son utilisation du web social. Ainsi que l'affirme le chef de projet médias sociaux de la compagnie d'assurances ABC[2] : « On cherche à présenter nos services

[1] Les abonnés à un compte de marque sont qualifiés de « *fans* » sur Facebook et de « *followers* » sur Twitter.
[2] Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises citées ont été modifiés.

de manière dynamique, originale, et à montrer à nos clients qu'on est là pour les écouter. (...) Le but c'est d'humaniser la marque, de réchauffer la présence d'ABC sur Internet. »

Cependant, ces espaces interactifs, envisagés dans un premier temps comme des canaux promotionnels à bas coûts, voient surtout affluer une grande quantité de demandes de renseignement et de plaintes. La démarche consistant à adresser une requête à une entreprise par le biais du web social est devenue en effet depuis quelques années un phénomène majeur, visibilité rimant ici avec accessibilité. Cette interpellation par les consommateurs correspond à ce que l'économiste A. Hirschman (1970) qualifie de *voice*, par opposition à la fuite silencieuse (*exit*) vers la concurrence. Tandis que l'*exit* relève du comportement économique rationnel, faisant appel aux « forces du marché », la *voice* est une action politique par excellence, qui consiste à exercer une pression sur un *management* jugé négligent ou défaillant, pour le forcer à améliorer ses pratiques ou ses produits. Si l'incitation à la prise de parole du client pour évaluer (et donc prescrire) le travail du prestataire a longtemps été élaborée (et donc largement contrôlée) par ce dernier (Dujarier, 2008), les médias sociaux introduisent un changement notable, en permettant aux consommateurs de contourner les canaux visant à capter et encadrer leur expression. Il n'est d'ailleurs pas rare que les internautes mentionnent spontanément leur déception à l'égard d'autres modalités de contact employées sans succès [Fig. 1].

Figure 1 : Exemple de contournement par Facebook

Page Facebook de l'opérateur Hexacom, avril 2015

En se libérant, à la vue de tous, des circuits prescrits par les organisations, la parole des consommateurs force ces dernières à une réactivité sans précédent, à laquelle elles sont rarement préparées. Ainsi, la page Facebook des assurances ABC est rapidement devenue « un espace de SAV » en raison de la forte proportion de clients qui ont commencé à « s'y plaindre de leur contrat », poussant la compagnie à « mettre en place toutes les ressources pour répondre » (selon le chef de projet médias sociaux). Tout en reconnaissant cette dimension de contrainte, les responsables de la stratégie numérique des entreprises valorisent systématiquement le dynamisme et la proximité introduits par le web social. De leur point de vue, si les internautes « dictent les règles du jeu » en évitant « le SAV traditionnel où il y a beaucoup de documentation ou d'attente », ils permettent du même coup à l'entreprise qui « joue le jeu » de se donner « une image plus moderne », selon les termes employés par le CM d'un établissement bancaire, et d'accroître la fidélité de ses clients en veillant à leur satisfaction. Positionnés sur la ligne de front de la relation client « 2.0 », les CM sont pourtant rarement les salariés les mieux équipés pour traiter des processus qui relèvent du support client ou du service après-vente (SAV) à proprement parler, au vu de la technicité de la plupart des requêtes.

Réception et redirection des requêtes : une nouvelle division du travail relationnel

Les entretiens révèlent que si les CM disposent bien, en règle générale, d'une excellente maîtrise des ressources organisationnelles auxquelles faire appel, leur périmètre professionnel n'inclut pas le maniement des bases de données et des logiciels qui instrumentent la gestion de la relation client dans ses dimensions contractuelles et techniques, lesquelles sont l'apanage des chargés de clientèle et des vendeurs. Dès lors, les CM agissent essentiellement en qualité de « passeurs », en assurant un premier niveau de réponse indispensable à l'apaisement du client. La prise en charge des requêtes à laquelle ils procèdent se déroule en principe en trois temps. Une première étape consiste à accuser réception du message publiquement, en invitant l'internaute à indiquer ses coordonnées (numéro de contrat, ligne téléphonique, etc.) et les détails de sa demande dans un message privé [Fig. 2].

Figure 2 : Invitation à passer en message privé

Page Facebook assurances ABC, mars 2015

La seconde étape est un échange de messages privés, dans lequel le CM indique à son interlocuteur qu'il transmet sa demande à un conseiller clientèle qui reviendra directement vers lui, généralement par téléphone ou *e-mail*. La troisième étape est la transmission de la requête de l'internaute auprès du service client de l'entreprise, pour la faire enregistrer dans son système d'information. Elle marque le retour aux dispositifs « classiques » du CRM, l'internaute coïncidant avec un client connu de l'organisation dès qu'il a communiqué ses identifiants. Afin de garantir la rapidité du traitement des demandes, la plupart des entreprises opèrent également une montée en compétence d'une partie de leurs conseillers clientèle, qualifiés de webconseillers, dont l'activité se déplace du téléphone aux médias sociaux. Le déploiement du CRM 2.0 (ou *Social CRM*) engendre ainsi une transformation notable au sein des organisations, en particulier en termes de formation du personnel nécessaire à la gestion prioritaire des innombrables messages dont elles sont la cible. Sur le web social comme sur d'autres canaux, la massification de l'offre de service entraîne sa standardisation, afin d'en faciliter la gestion (Dujarier, 2008). Comme le fait remarquer le chef de projet des assurances ABC :

> « C'est une démarche spécifique d'aller répondre en un *tweet* à une question d'assurance, donc y a eu des formations pour ça. (...) On a demandé aux conseillers qui s'occupaient déjà du *mail* ou du téléphone, lesquels auraient un intérêt à aller sur les médias sociaux. »

La *Social Media Manager* de l'opérateur télécoms Hexacom abonde dans le même sens, en déclarant que l'entreprise a fait « prendre la main » à une cinquantaine de conseillers sur Facebook et Twitter « pour aider les CM, parce que c'est quand même une expertise hyper particulière de prendre en charge un dossier client pour aider quelqu'un sur une facture, par exemple ». Suivant cette logique, les CM se voient attribuer, d'après l'expression du directeur de la communication numérique d'Hexacom, « un rôle de gare de triage » qui consiste à redistribuer rapidement et efficacement chaque demande d'assistance à l'intérieur de l'entreprise. Dans ces circonstances, les CM se heurtent à la double contrainte de l'impétuosité des internautes, souvent intransigeants en matière de rapidité, et à la dimension continue de leur activité.

« Le web ne dort jamais », ou la menace de la surcharge temporelle

D'une part, les internautes n'hésitent pas à relancer l'entreprise, parfois avec véhémence, lorsque leur message initial est resté sans réponse durant un certain laps de temps... lequel se réduit fréquemment à quelques minutes à peine, comme dans le cas de cette cliente qui apostrophe l'opérateur télécoms Cotel sur Twitter [Fig. 3].

Figure 3 : Manifestation d'impatience d'une cliente

Compte Twitter Cotel, mai 2015

Le responsable du marketing numérique d'une grande banque glisse à ce propos : « Certains internautes énervés ont tendance à confondre un peu trop facilement "le client est roi" et "le prestataire est son paillasson". » D'autre part, le déferlement de messages sur Internet ne se limite pas aux heures ouvrées, mais s'étend aux nuits et aux *weekends*. Partant, le projet de se rendre disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre aux sollicitations des internautes est à l'étude dans nombre de grandes entreprises, suivant l'idée qu'en répondant aussi vite que possible à chacune des sollicitations, les CM répondent du professionnalisme de l'entreprise. Un cadre d'une infrastructure aéroportuaire cite l'exemple de la compagnie aérienne Air France, qui a ouvert à la fin de l'année 2014 un *Social Media Servicing Center* composé de « vingt CM qui répondent en français et en anglais, en continu, H24 ». Dans leur posture d'interface numérique, ces salariés font face à une altération profonde des temporalités du travail, qui tend à brouiller la ligne de démarcation entre vie professionnelle et privée. « Ce problème de frontière entre vie privée et vie pro, c'est un truc que tous les CM connaissent », déclare spontanément l'un des CM de Cotel, en affirmant que sa journée de travail commence dès qu'il « ouvre les yeux dans [son] lit », par la consultation des espaces qu'il administre, et ne s'achève qu'au moment de se coucher. Selon ses propres termes :

> « Si tu laisses quelqu'un mécontent vendredi, il va s'énerver tout le *weekend*, et lundi quand tu reviens, si t'as été complètement *off*, il t'a mis la marque à feu et à sang. Ça part très vite, sur les réseaux sociaux. »

Ainsi, le « désir latent de déconnexion » (Jauréguiberry, 2014) régulièrement évoqué par les CM se heurte à un contexte professionnel inédit, marqué par l'intériorisation d'une contrainte de présence et d'un devoir de réponse à toute heure, caractéristiques de la « société de disponibilité » ouverte par l'essor de la technologie numérique et la rhétorique communautaire qui l'accompagne (Pène, 2005). L'absence, dans la plupart des cas, d'un cadrage gestionnaire formellement institué de cette nouvelle activité d'intermédiation, qui contribue à la difficulté de ses praticiens à résister à la pression temporelle, révèle que la présence des entreprises sur le web social a rarement été pensée jusqu'au bout et demande à être perfectionnée. Un débat récurrent mobilise de fait le collectif professionnel des CM autour de la notion du « droit au repos », exprimé en termes de « droit à la déconnexion ». « Le web ne dort jamais » est une phrase courante parmi ces acteurs de la communication de marque, qui sont nombreux à évoquer la dimension contraignante de leur travail. En 2012, un jeune CM a consacré un article de blog à ce phénomène d'accablement, qu'il qualifie de « *burnout 2.0* », en mentionnant le « vice obsessionnel de productivité et de réactivité » qui s'impose aux CM, et la difficulté pour ceux-ci à « tenir le rythme »[3]. Afin de permettre aux firmes qui les emploient de se montrer globalement plus réactives dans le dialogue avec les internautes, et d'alléger un tant soit peu les contraintes afférentes à leur travail, les CM s'efforcent de sensibiliser leur hiérarchie à l'importance de la prise de parole sur le web social, pour étendre celle-ci à tous les collaborateurs.

Une injonction à communiquer élargie à tous les niveaux hiérarchiques, ou le retour du « salarié-ambassadeur »

Pour les professionnels du *community management*, la mise sur pied d'une politique d'interaction avec le marché *via* les médias sociaux nécessite une impulsion par le sommet de la hiérarchie et appelle la participation d'un nombre grandissant de salariés. Ces professionnels jugent la plupart des firmes encore relativement « immatures » en ce qui concerne le web social, et considèrent qu'il est de leur devoir d'« évangéliser » leur direction afin d'instaurer une cohésion et une synergie en interne permettant de mieux valoriser vers l'externe l'entreprise et ses produits. Cette démarche de sensibilisation, encore très récente dans de nombreuses organisations, se heurte dans bien des cas aux réticences des *managers*, peu accoutumés à ces dispositifs sociotechniques. Alors que le responsable médias sociaux d'un aéroport vante l'ouverture d'esprit de son PDG « très médiaphile », dont il administre depuis deux ans le compte Twitter, le directeur de la communication numérique d'Hexacom estime qu'il reste dans son cas « encore pas mal d'évangélisation à faire au niveau des *top managers* et dans des entités qui ne sont pas en lien direct avec le *Social Media* ». De façon similaire, le chef de projet des assurances ABC déclare que « dans de grosses entreprises comme ça, il faut absolument que l'impulsion vienne d'en-haut pour que les autres divisions s'embarquent. Si les dirigeants n'y croient pas y a rien qui se développe. »

Parallèlement à la généralisation des réseaux sociaux internes, visant à « favoriser la transversalité dans les échanges et le partage des compétences » (Boboc *et al.*, 2015), l'inscription des plateformes externes dans la palette des outils de communication étend l'injonction à communiquer à tous les niveaux de la hiérarchie. Les encouragements à la prise de parole des salariés sur le web social s'appuient couramment sur un argument de crédibilité,

[3] R. Boussicaud, « Burnout 2.0 : du plaisir au rejet des médias sociaux » (11 avril 2012), http://www.psycheduweb.fr/burn-out-2-0-du-plaisir-au-rejet-des-medias-sociaux/

suivant lequel la « voix » de l'organisation est plus authentique, et donc plus efficace en matière de valorisation et de persuasion commerciale, lorsqu'elle est portée par des salariés plutôt que par des supports commerciaux traditionnels. Cette manière d'impliquer le personnel repose sur une conception des ressources humaines en termes de *communauté de travail* (Pène, 2005), où chaque salarié est appelé à agir comme « ambassadeur » de l'organisation en promouvant son offre auprès des internautes. Dans cette perspective, la prise de parole des salariés peut tout autant nuire à l'entreprise si elle n'est pas encadrée que la servir si elle est soumise à un contrôle managérial. L'argument du salarié-ambassadeur, qui a déjà plusieurs années d'existence dans le discours managérial, y est aujourd'hui incontournable (Libaert et Westphalen, 2014) et se voit présenté comme un défi pour les directions des ressources humaines (DRH), sommées d'adapter leurs pratiques d'accompagnement du personnel au « virage numérique ».

Les dispositifs de professionnalisation se multiplient à ce sujet, comme l'indiquent les *Guides des bonnes pratiques des médias sociaux* édictés par de nombreuses entreprises, ou encore le lancement par Hexacom, en 2014, d'une *Digital Academy* qui délivre un « passeport numérique » aux salariés après quelques jours de formation. La rhétorique consistant à « libérer » l'expression du personnel tout en l'encadrant scrupuleusement contribue directement à la collectivisation de la compétence relationnelle (Combes, 2002), les savoir-faire en matière de prise de parole sur Internet étant désormais appelés à se diffuser au-delà de la seule catégorie des CM. Ainsi que l'explique le responsable médias sociaux de Cotel, les informations issues du web social s'inscrivent depuis peu dans des « réflexions transverses aux activités *business* », et servent autant des enjeux de veille stratégique et de ciblage publicitaire que de modernisation de la relation client.

Conclusion

La mobilisation des médias sociaux sous-tend une nouvelle « vision organisante de l'informatisation » (Swanson et Ramiller, 1997), qui fait de la « socialisation » de la relation de service (à savoir son déploiement sur le web social) la suite logique de sa numérisation. La figure hyperactive du CM cristallise ces évolutions récentes de la communication d'entreprise, au travers desquelles l'identité professionnelle du communicant se fragilise (Brulois et Robert-Tanguy, 2015) à mesure que la promotion de l'entreprise sur le web social devient l'affaire de tous. Le *community management* ne constitue évidemment qu'un pan des processus de rationalisation en cours en matière d'interaction numérisée avec le marché, et le flou qui caractérise l'organisation de son activité et de ses relations avec d'autres salariés dénote la nécessité de consolider le cadrage de l'innovation organisationnelle qu'il incarne. S'il est parvenu à se présenter comme un agent de la reprise du contrôle de l'image des firmes dans leur environnement numérique, par la professionnalisation de leur présence en ligne et de leur relation à leurs clients connectés, il révèle toutefois que la démarche de domestication du web social par les entreprises, qui suit des tendances à long terme de rationalisation du rapport au client par le marketing (Cochoy, 1999), est loin d'être achevée. Les quelques éléments saillants que cet article a mis en relief requièrent des observations plus poussées des nouvelles catégories professionnelles émergeant autour de l'intégration des plateformes participatives, et des mécanismes de coordination qu'elles introduisent dans les organisations, notamment en ce qui concerne la gestion de la dispersion du travail (Datchary, 2008). En effet, la centralité de la technologie numérique dans les pratiques professionnelles attire également l'attention sur le phénomène de la surcharge de travail que tend à provoquer son

usage intensif, auquel la presse économique et managériale commence tout juste à s'intéresser sérieusement[4].

Références bibliographiques

BENEDETTO-MEYER M. (2014), « Du *datamining* aux outils de gestion », in E. Kessous, A. Mallard (dir.), *La Fabrique de la vente*, Paris, Presses des Mines, p. 147-171.

BENGHOZI P.-J. (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client », *Réseaux*, vol. 16, n° 91, p. 13-29.

BOBOC A. *et al*. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 30, p. 19-32.

BRULOIS V., ROBERT-TANGUY P. (2015), « Le communicant, force fragile : une identité de métier en question », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 30, p. 1-7.

CHÉREAU M. (2010), *Community management : comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod.

COCHOY F. (1999), *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte.

COMBES M.-C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 92, p. 5-18.

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

DATCHARY C. (2008) « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 396-416.

DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.

ERTZSCHEID C. *et al*. (2010), *Le Community Management*, Paris, Diateino.

HETZEL P. (2004), *Le marketing relationnel*, Paris, PUF.

HIRSCHMAN A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

JAURÉGUIBERRY F. (2014), « La déconnexion aux technologies de communication », *Réseaux*, vol. 4, n° 186, p. 15-49.

LIBAERT T., WESTPHALEN M.-H. (2014), *La communication externe des entreprises*, Paris, Dunod, 4e édition.

MALLARD A. (2002), « Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ? », *Sciences de la société*, n° 56, p. 63-77.

MUNIZ A., O'GUINN T. (2001), « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n°4, p. 412-432.

PÈNE S. (2005), « La "Vie des hommes infâmes" dans la société de disponibilité », *Études de communication*, n° 28, p. 107-123.

RHEINGOLD H. (1993), *The Virtual Community*, Reading (MA), Addison-Wesley.

SWANSON E. B., RAMILLER N. C. (1997), « The Organizing Vision in Information Systems Innovation », *Organization Science*, vol. 8, n° 5, p. 458-474.

ULRICH D. (1996), *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.

[4] À l'image du quotidien *Les Échos*, qui pointe du doigt l'allongement de « la durée de connexion journalière avec les serveurs de l'entreprise ». Source : M.-S. Ramspacher, « Surcharge de travail : le tabou commence à tomber » (25 janvier 2016).