



HAL
open science

Trouver sa légitimité : comment les Community Managers tentent de s'intégrer dans une stratégie marketing.

Laurent Busca, Laurent Bertrandias

► To cite this version:

Laurent Busca, Laurent Bertrandias. Trouver sa légitimité : comment les Community Managers tentent de s'intégrer dans une stratégie marketing.. 30ème Congrès de l'AFM (Association Française du Marketing) - Innovation et territoire, AFM (Association Française du Marketing), May 2014, Montpellier, France. <hal-04218454>

HAL Id: hal-04218454

<https://ut3-toulouseinp.hal.science/hal-04218454v1>

Submitted on 26 Sep 2023

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.



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License

**Trouver sa légitimité : comment les Community Managers tentent de
s'intégrer dans une stratégie marketing.**

Laurent Busca*

Doctorant contractuel

IAE de Toulouse

CRM, UMR CNRS 5303

Laurent Bertrandias**

Professeur des Universités

Université Toulouse 3 Paul Sabatier

CRM, UMR CNRS 5303 et LGCO

* 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex

laurent.busca@iae-toulouse.fr

06.83.80.84.99

** laurent.bertrandias@iae-toulouse.fr

Trouver sa légitimité : comment les Community Managers tentent de s'intégrer dans une stratégie marketing.

Résumé :

Le Community Management, métier à la mode, peine à trouver sa légitimité dans les entreprises, qui de leur côté ne tirent tout le profit possible de cette activité. Une recherche qualitative sur trois terrains étudie les moyens mis en place par les community managers pour trouver cette légitimité, en mobilisant la théorie néo-institutionnelle. L'enjeu managérial est d'aider les directeurs marketing, par une meilleure compréhension du métier à intégrer le mieux possible cet acteur dans leur stratégie, à l'heure d'une utilisation croissante des réseaux sociaux par les consommateurs.

Mots-clés : légitimité, community management, stratégie marketing, théorie néo-institutionnelle

The quest for legitimacy: how community managers strive to find their place within marketing strategy

Abstract:

Community manager is a trendy job, but these professionals have difficulty to find a legitimacy within companies, which in return do not benefit from these professionals' work as much as they could do. Through a qualitative study on three complementary fields, this article highlights the strategies used by community managers to build their legitimacy. The managerial aim of this research is to help marketing directors improve the integration of community management in marketing strategy through a better understanding.

Key-words: legitimacy, community management, marketing strategy, neo-institutional theory

Introduction

Acteurs de la stratégie marketing ou simples « gadgets »¹, les CommunityManagers (CM) deviennent quasi-indispensables dans les entreprises. En effet, les réseaux sociaux s'imposent comme de nouveaux objets à gérer sans que celles-ci n'y soient préparées ou qu'elles disposent des compétences pour en tirer profit (Stenger et Coutant, 2011). L'étude Mediavento de Janvier 2013 indique qu'un million d'entre elles ont créé une page Facebook, appelant une activité, même réduite, de Community Management (CMt) : le CM devient un canal important pour l'interaction entre le consommateur et la marque (Social Media Report 2012 : 30 % des utilisateurs de médias sociaux préfèrent ceux-ci au téléphone pour entrer en contact avec la marque).

Cependant, les contours du CMt restent vagues (ce ne serait « pas un métier »²). Les manuels et les blogs spécialisés foisonnent, presque tous écrits par des professionnels, et représentent la première et seule source d'information à laquelle les décideurs se réfèrent pour essayer de comprendre ce métier. Face à cette incompréhension, il est nécessaire de réaliser un état des lieux de la façon dont les CM conçoivent, justifient leur activité et s'adaptent à leur environnement organisationnel. A travers une étude qualitative combinant trois terrains, cet article cherche à combler ce manque et met en lumière un déficit de légitimité que les CM cherchent à résorber. Son enjeu premier est de décrire la réalité de l'activité, sa logique de fonctionnement, pour permettre aux directions marketing d'intégrer plus efficacement les CM à la stratégie marketing de l'entreprise. Au niveau théorique, cette étude permettra aux chercheurs de se représenter plus précisément les traits d'un métier important pour le marketing. Elle constituera donc un pas dans l'analyse des stratégies communautaires.

1. Community Manager : un métier nouveau encore mal défini

¹<http://www.webmarketing-com.com/2012/12/20/18135-la-gadgetisation-du-community-management>

² <http://www.alteractions.net/2012/01/le-community-management-pas-metier/>

Selon le site de l'APEC, « le CM (animateur de communautés web) a pour mission de fédérer les internautes via les plateformes Internet autour de pôles d'intérêts communs (marque, produits, valeurs...), d'animer et de faire respecter les règles éthiques de la communauté. Il apporte de l'information aux membres de la communauté et fait produire du contenu par les internautes de manière à développer la présence de la marque de l'entreprise sur Internet. » Néanmoins, deux difficultés se présentent.

La première tient à l'étendue des missions confiées au CM. Autour des missions évoquées dans la définition de l'APEC, Stenger et Coutant (2011) évoquent des fonctions liées à la vente, à la création de plates-formes (webmastering), à l'élaboration de la stratégie ou de la ligne éditoriale (Social Media management). La gestion du référencement sur les moteurs de recherche (SEO ou SEM) peut faire partie de ces missions, comme la mise en place de publicités numériques ou la prise en charge du service après-vente (social CRM). La pluralité des métiers du web et leur confusion soulèvent un premier problème de délimitation. La position du CM dans ou dehors de l'entreprise (en agence ou en freelance) en pose un second.

La seconde difficulté tient à l'objet géré : la communauté de marque. Les communautés décrites par la littérature (Schouten et McAlexander, 1995 ; Muniz et O'Guinn, 2001) ne recoupent que partiellement les communautés virtuelles initiées par les marques, qui peuvent rassembler des internautes autour d'un grand nombre de sujets, reliés ou non à la marque (Arnone, Geerts et Scoubeau, 2009). La marque peut avoir à interagir avec n'importe quel individu, la littérature sur les communautés traditionnellement étudiées ne peut donc être utilisée. De plus, nous nous intéressons ici à la relation entre le CM et sa hiérarchie, non à celle qu'il entretient avec les consommateurs.

Le cadre exploratoire de cette recherche impose une démarche qualitative. L'activité sera observée à travers les yeux des professionnels qui la pratiquent. Cette focale permet d'avoir accès à toute une série de représentations personnelles. Celles-ci permettent de comprendre

pourquoi les praticiens fonctionnent ainsi, et de dégager la logique qui préside à cette activité. La prise en compte de cette logique doit permettre aux managers de tirer le meilleur parti de l'intégration d'un CM au service marketing. L'inventaire des pratiques ayant déjà été effectué par Stenger et Coutant (2011), nous préférons axer cette recherche sur les raisons qui poussent les CM à choisir ces pratiques.

2. Étudier les Community Managers

L'exploration des représentations personnelles de leur métier par les CM nécessite une méthodologie qualitative. Pour augmenter la robustesse des résultats obtenus, elle a été menée sur trois terrains (détail en Annexe 1). Une étude de la littérature professionnelle (ouvrages et blogs spécialisés) a d'abord permis d'obtenir un matériau structuré, une certaine vision « officielle » de l'activité. C'est ainsi que les CM exposent celle-ci au public. Une netnographie (Kozinets, 2002), pratiquée sur deux communautés rassemblant des CM, a enrichi ce matériau par des échanges plus informels entre professionnels. Les critères de choix de Kozinets ont été appliqués : pertinence au vu des objectifs de la recherche, activité de la page, nombre de membres, richesse des contenus, interaction entre les membres. Conformément aux règles d'éthique, nous nous sommes faits connaître des communautés et leur avons demandé l'autorisation de récolter les données. Ce terrain a permis l'émergence d'éléments spontanés qui auraient été bridés par un guide d'entretien. Le corpus d'analyse est le résultat de trois mois d'immersion participante. Enfin, une série de 10 entretiens semi-directifs avec des CM (ou faisant fonction de CM), de secteurs d'activité variés (médias, universités, collectivités locales, produits de grande consommation, services numériques, services publics, services BtoB) a servi à explorer de façon plus fine les discours des praticiens, de faire émerger des éléments qui n'auraient pas été partagés en public, par pudeur ou parce qu'ils ne viennent pas spontanément à l'esprit. Ces entretiens ont été réalisés soit en face-à-face, soit par le biais

d'une messagerie textuelle (ou e-interview, Maubisson et Abaidi, 2009). L'usage de messageries textuelles auprès de professionnels habitués à interagir par ce médium limite les biais liés à la non-familiarité de l'outil, et permet la collecte de données auprès d'un échantillon de professionnels dispersés géographiquement.

La démarche d'analyse de contenu a consisté en un codage émergent (codage d'une partie du corpus, qu'on étend au corpus entier, ce qui amène des modifications jusqu'à la réalisation d'une grille thématique exhaustive (Corbin et Strauss, 2007)). Une grille thématique en 42 éléments (regroupés notamment en pratiques, effets, objectifs, attentes des membres, etc.) a été dégagée. Les occurrences n'ont volontairement pas été comptées (l'hétérogénéité des terrains l'interdisant) mais simplement recensées, permettant de constater que les trois terrains faisaient émerger les mêmes éléments, quoique souvent plus développés lors des entretiens. Ainsi, la majorité des illustrations seront tirées de ce terrain. Les résultats des analyses ont été soumis aux répondants afin d'apporter une certaine réflexivité à l'étude.

Deux éléments principaux ressortent des terrains : les praticiens sont en quête d'une légitimité qui leur fait défaut et qu'ils vont essayer de gagner en rendant leur pratique attractive aux yeux de leurs supérieurs. Cette partie affichée de l'activité laisse dans l'ombre une part importante de leur quotidien. Pour étudier ces problématiques, un cadre théorique s'intéressant à ces thématiques s'est imposé : la théorie néo-institutionnelle, à travers notamment la notion d'isomorphisme dont les points-clé sont d'abord rappelés.

3. Une grille de lecture théorique induite : la théorie néo-institutionnelle et l'isomorphisme

La légitimité organisationnelle a été fortement étudiée par la théorie néo-institutionnelle. DiMaggio et Powell (1983) dégagent l'importance de l'isomorphisme dans l'étude du comportement organisationnel. Ils indiquent qu'une organisation, par l'information

qu'elle va tirer de ses pairs, va être conduite à calquer son comportement sur eux. Eggrickx (2012) dégage quatre types de mimétisme : le mimétisme d'apprentissage (apprentissage par intégration de l'expérience des autres (Midler, 1986)), le mimétisme batésien (un acteur mime le comportement d'un autre acteur pour échapper à un troisième acteur (Bates, 1862)), le mimétisme colonisateur (un colonisateur impose à un colonisé de lui ressembler (Ashcroft, Tiffin et Griffith, 2005)) et le désir mimétique (un sujet admirant un modèle en possession d'un objet cherche à s'emparer de l'objet pour ressembler au modèle (Girard, 1978)).

Midler (1986) ajoute à ce corpus la théorie des modes managériales, suggérant que l'adoption d'une pratique de gestion dépend de son attractivité. Kieser (2001) définit quatre caractères rendant une pratique attractive : elle doit être simple (facile à comprendre et à utiliser), rationnelle (appuyée sur des fondements scientifiques reconnus), efficace (produisant les effets qu'en attendent les managers) et moderne (en phase avec les problématiques actuelles et bénéficiant des progrès les plus récents). Ces éléments concourent à apporter au métier une légitimité, définie comme « une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995).

3.1. La quête de légitimité des community managers

Un déficit de légitimité - Dans l'ensemble, la place du CM est peu valorisée au sein de l'entreprise : « [Entretien 9] On reste des amuseurs, le CM c'est un type qui reste sur les réseaux sociaux, qui parle avec les gens, qui chatte, on a du mal aujourd'hui dans une structure à se dire qu'il y a un ROI à avoir un CM. » Les embauches sur des contrats stables sont rares dans ce secteur : « [Entretien 5] Dans trois mois je vais sûrement chercher un job, je regarde les annonces de CM, et ils cherchent des stagiaires, je vois quasiment aucune annonce en CDI ». Le CM n'est donc pas légitime dans une entreprise. Il importe de savoir pourquoi.

Tout d'abord, le terme « Community Manager » n'est pas clair. Un mot pour plusieurs métiers, le flou de la fonction révèle un manque de simplicité et de rationalité au sens de Kieser, 2001). L'indécision sémantique ressort des discours des praticiens : « [Entretien 3] CM, c'est très large, on peut trouver plein de métiers différents, des gens beaucoup plus sur la veille, on va trouver des gens qui gèrent beaucoup plus le développement en fonction des API [création d'applications], des différents réseaux sociaux, *etc.* Moi, aujourd'hui, mon métier est essentiellement destiné à la stratégie et à l'animation ». Cette diversité de profils se retrouve dans les blogs professionnels (cf. Annexe 2).

Plusieurs mots pour un métier, les fonctions de CM peuvent être assumées par différents acteurs, par exemple les Social Media Managers. S'il apparaît que les fonctions sont plutôt différenciées dans les grandes entreprises, dans les petites structures, une même personne peut porter les deux casquettes : « [Littérature Professionnelle³] Dans les petites entreprises, il s'agit en général de la même personne qui établit alors la stratégie puis la met en place au niveau opérationnel. ». Dans les faits, l'étude RegionsJobs2013⁴ indique que 66 % des CM travaillent seuls, la distinction paraît alors artificielle, faisant perdre au métier de la simplicité et donc de la légitimité. Les professionnels l'ont compris, restant dubitatifs sur la pertinence de cette distinction (cf. Annexe 2).

Ce déficit de légitimité peut-il s'expliquer par la place de l'acteur ? Celui-ci est au confluent de deux entités : l'entreprise et la communauté de marque. Pour un décideur non averti, le CM est un employé de l'entreprise. La réalité n'est pas aussi simple. « [Entretien 3] Moi ? La communauté, je suis en plein dedans », « [Entretien 7] Je gère des marques de différents secteurs, même s'il y a des secteurs que je préfère, en lien avec mes centres d'intérêt, à savoir : les médias sociaux, les geekeries, la cuisine et le rugby [...] personnellement,

³ <http://www.aspirationnelle.fr/community-manager-ou-social-media-manager/>

⁴ <http://fr.slideshare.net/captainjob/les-community-managers-en-france-2013>

j'appartiens à la communauté des blogueurs, des fans de rugby ... ». Les CM ne sont pas que des employés, et peuvent être des membres des communautés qu'ils gèrent. Un lien émotionnel peut se créer entre un CM et sa communauté : « [Entretien 5] Je me suis un peu attachée à la communauté, mine de rien. » Un blog parle d'une nécessaire empathie⁵ entre celui-ci et sa communauté, tout en le décrivant comme « leader de la communauté ». La présence de cet acteur à la frontière entre l'entreprise et la communauté peut le conduire à tenter de s'émanciper de son employeur : « [Entretien*] : Il y a un discours, même si c'est pas la voix de son maître. Je pars du principe qu'on est pas là pour donner la bonne parole, on est dans la com' mais c'est pas notre champ, il y a une relation avec les gens. ».

L'efficacité du CM est difficile à démontrer : « [Entretien 2] A l'heure actuelle on a encore du mal à réellement mesurer l'impact des réseaux sociaux [sur le comportement d'achat] ». Raisonner en termes de ROI est impossible : « [Entretien 9] on a du mal aujourd'hui dans une structure à se dire qu'il y a un ROI à avoir un Community Manager, parce qu'il est difficile à calculer ». Manque de simplicité, manque d'efficacité, position incertaine dans l'entreprise, ces éléments concourent à provoquer ce manque de légitimité. Pour y remédier, les CM vont mettre en œuvre des stratégies basées sur les mêmes critères : rationalité, simplicité, modernité, efficacité.

Légitimer son activité - Parce qu'une activité doit être parée de rationalité pour séduire, les CM font leur possible pour se conformer à la chaîne classique de la planification marketing : étude du « marché », définition d'objectifs puis mise en place d'une stratégie et d'actions. La phase d'étude consiste en une triple veille : surveillance de la communauté, du secteur d'activité et de l'actualité du CMt. Les praticiens privilégient la mise en avant de

⁵<http://www.mycommunitymanager.fr/community-manager-prenez-soin-de-votre-communaute/>
* La personne interrogée a voulu garder l'anonymat pour cette citation.

procédures de veille standardisées, utilisant des logiciels dont ils débattent entre eux (meilleurs outils de monitoring sur Twitter, les meilleurs agrégateurs de flux RSS, *etc.*). Il leur faut ensuite définir des objectifs et des outils de mesure (taux d'engagement, nombre de like, nombre de partages, nombre de commentaires, *etc.*). Des indicateurs plus avancés sont dégagés par la littérature professionnelle : c'est le cas du ROE⁶ ou ROA (cf. Annexe 3).

Dans la mise en place d'actions, la tendance à la rationalisation est palpable : « [Entretien 1] Sur Twitter ou Facebook, il est possible de programmer les publications. Cela permet d'avoir facilement un planning éditorial : pour animer, diffuser du contenu. ». L'utilisation de termes comme « planning éditorial » renvoie à un lexique rationalisé : les contenus sont pensés en amont, et leur diffusion n'est pas improvisée mais réfléchie. Un grand nombre d'études (provenant la plupart de cabinets de conseil) cherchent à découvrir les caractéristiques d'un contenu « parfait » : « [Littérature Professionnelle⁷] Dans une récente étude, TrackSociala analysé la longueur optimale d'un tweet afin de favoriser le nombre de retweets. », faisant référence à l'idéal du *one best way*. L'angle behavioriste utilisé simplifie la relation entre un stimulus et un effet clairement définis.

Le tout concourt à auréoler la fonction d'une légitimité par la rationalisation des pratiques. Afin de « duper » un décideur présumé rationnel, le CM va se muer en acteur rationnel (mimétisme batésien (Eggrickx (2012))). Cela laisse dans l'ombre une part importante de l'activité, peu rationnelle, à l'efficacité incertaine et aux mécanismes complexes.

3.2. Passer sous silence l'incertitude

Le versant de l'activité que les praticiens présentent à leur hiérarchie nécessite de satisfaire aux critères d'attractivité : « [Entretien 3] Il y a des clients qui vont demander du chiffre. "On

⁶ <http://www.liseo.fr/le-calcul-du-roi-sur-les-reseaux-sociaux>

⁷ <http://goo.gl/uUUuV4>

veut une augmentation de tant de followers en tant de temps, [...]". Tout CM qui se respecte sait que ne parler que de chiffres est une hérésie ». L'autre versant perçu par eux seuls échappe à cet impératif, et autorise des pratiques plus informelles.

Une activité émergente - Le Community Management est une activité récente qui implique assez logiquement une incertitude forte quant à la façon de l'exercer. En l'absence de sources d'information consensuelles, c'est l'interaction avec les pairs qui façonne l'activité des CM (mimétisme d'apprentissage (Eggrickx, 2012)). « [Entretien 5] : Je lis beaucoup d'articles tous les jours, beaucoup de veille sur ça. En suivant d'autres marques, tu vois comment ça fonctionne, et en voyant ce qu'il faut pas faire, tu apprends pas mal des erreurs des autres. » Cette formation communautaire a pu être observée dans d'autres métiers, isolés dans l'organisation et spécifiques (Bertrandias et Carricano, 2006).

Une veille informelle - L'absence d'un impératif d'intelligibilité (critère de simplicité) rend possible l'utilisation de méthodes intuitives. « [Entretien 5] Y'a pas vraiment d'évaluation. Après, moi, je le vois par les chiffres donnés par les réseaux sociaux [...] là où je vois quand même le résultat, c'est par le changement d'image qui s'est plutôt bien opéré. Et là, même si c'est pas chiffrable en soi, c'est aussi important ». Émerge tout un faisceau de pratiques basées sur l'intuition et l'expérience. « [Entretien 9] Au départ on fait des erreurs, c'est la formation qui fait le bon CM. C'est la pratique qui va faire monter en puissance un peu tous ces domaines. ». L'expérience ne se résume pas au passé professionnel. Le recours à l'expérience personnelle, de consommateur ou d'utilisateur des réseaux sociaux est revendiquée par certains pour établir leur stratégie : « [Entretien 2] Je me dis que moi, en tant que consommatrice, j'aimerais que telle marque me "parle" de telle façon ».

La logique des CM est plus inductive qu'hypothético-déductive : la "théorie" se développe au regard des résultats. Les praticiens construisent leur propre science, par des processus assez classiques d'essai-échec. En témoigne, l'utilisation des données quantitatives

accessibles : « [Entretien 2] Y'a rien qui permet de mesurer le fait que tu vas acheter des yaourts Michel et Augustin parce que tu trouves leur page FB plus cool [...]. On est sûrs de rien, mais quand tu as des commentaires et des likes sur un post et quasiment rien sur un autre, tu comprends vite ». Les différents indicateurs quantitatifs ne sont pas rejetés mais valorisés et pondérés d'une façon personnelle et mélangés à des critères qualitatifs.

Une activité entière basée sur des processus d'essai-échec - La publication de contenu se fait souvent "au fil de l'eau": le praticien décide de publier tel contenu, dès que sa veille lui fait apparaître une information jugée valorisable. Ce jugement sur la valeur doit être rapide : « [Entretien 8] Vous sortez de l'information, si ça révolte, si ça intéresse, très vite vous sentez si vous êtes en prise avec l'électricité de la journée. [...] qui n'est pas du tout la même que l'électricité d'une heure avant et d'une heure après. ». L'essai-échec est au cœur de la pratique de CMt: « [Entretien 2] Le mieux est de multiplier les expériences si tu le peux, car y a que comme ça qu'on apprend [...] n'hésite pas à créer une page Facebook sur un thème qui te plaît, pour faire des tests, des sortes d'expériences ».

4. Discussion des résultats

CM est un métier à la mode. Les CM peuvent se vivre comme une lubie du moment, ce qui les rend vulnérables, précaires et les conduit à douter de leur légitimité auprès de décideurs qu'ils supposent préoccupés par la rentabilité et en recherche d'indicateurs rassurants. Cela les pousse à ne révéler qu'une face la plus simple, rationnelle et efficace possible. Dans les mots de Laufer (2000), puisque les CM ne peuvent légitimer leur activité par sa cause (on doute de l'existence d'un monde d'interactions entre internautes et marques formalisable) ou par la finalité (les managers doutent encore de l'efficacité du CMt), ils la légitiment par les procédures, de plus en plus formalisées et rationnelles. Par la création de diplômes spécialisés

(en école de commerce⁸, de journalisme⁹ ...), l'organisation de rencontres¹⁰, la profession cherche à se structurer ... tout en relativisant elle-même l'utilité de ces diplômes ([Netnographie] « Mais surtout un stage CM qui a mené à un poste c'est vraiment là que commence l'apprentissage »). En cela, ils recherchent une autorité rationnelle-légale (Weber, 1971 [1922]), via un diplôme et des compétences reconnues. Cela nous semble soulever deux problèmes essentiels. Le premier est que les CM ont le sentiment de sacrifier beaucoup d'énergie, de temps et d'efficacité à satisfaire aux exigences de leurs supérieurs : « [Netnographie] Si c'est un non initié, un néophyte qui prend la main sur ton métier en fixant des objectifs à la con... bah tu n'es pas rendu ». Le second problème en découle : le malentendu entre décideurs et CM empêche les entreprises de profiter du potentiel marketing de cette fonction dans un contexte de déplacement du marketing dans la sphère digitale et de ses conséquences en termes d'empowerment. La position du CM entre la marque et sa communauté n'est pas correctement exploitée, pouvant même être perçue comme une menace. Cette position unique pourrait pourtant être utilisée pour contrebalancer le pouvoir grandissant du consommateur adepte des réseaux sociaux (Spero et Stone, 2004 ; Rezabakhsh&al., 2006 ; Kucuk et Krishnamurthy, 2007).

Les CM cherchent à se légitimer pour lever les contraintes imposées par les managers. « [Littérature professionnelle]l'objectif aujourd'hui n'est pas d'incriminer les CM déjà en poste mais de sensibiliser les annonceurs à leur caractère prépondérant. En effet, il est plus que crucial que les entreprises et les marques qui communiquent sur le web cessent de ne voir que par leur ROI¹¹ ». Une réponse des CM est une structuration en communauté professionnelle pour souligner tous les avantages à employer un CM. Une seconde réponse est

⁸ www.iscom.fr/fr/metiers/metiers.../635-formation-community-manager

⁹ <http://www.cfpj.com/formation/journaliste/devenir-journaliste-community-manager.html>

¹⁰ <http://www.meetup.com/lecafedescommunitymanagers/>

¹¹ <http://blog.polynet-online.fr/community-management-pourquoi-comment.html>

d'éduquer les managers et les futurs managers : « [Netnographie] J'ai une demande toute particulière. Voilà, je donne des cours en stratégie social media avec éventuellement une vision globale stratégie marketing/com toussa toussa. [...] En fait, je recherche des CM ou SMM qui serait actuellement sur des cas sur lesquels je pourrai les faire bosser. ». Les CM n'entendant pas se dédouaner de leur responsabilité dans la performance de l'entreprise, un apport de cet article est de sensibiliser les directeurs marketing à la nécessité d'élaborer des objectifs adaptés et concertés. Notamment, le CM est en première ligne lorsqu'il s'agit de gérer des consommateurs vindicatifs, voire violents. Un CM qui n'est pas forcément bien intégré au marketing de la marque sera son seul porte-parole sur les réseaux sociaux et ses réactions seront durablement visibles par potentiellement tous les internautes.

Conclusion

Cet article met en lumière une profession sous l'angle de sa recherche de légitimité. Ce point ressort de façon particulièrement nette sur les trois terrains d'étude qualitatifs mobilisés. Pour autant, l'une des limites à cette recherche est qu'elle laisse de côté d'autres points de vue, notamment celui des directeurs marketing ou communication dont dépendent les CM. Elle laisse également de côté le point de vue des consommateurs, qui eux aussi peuvent légitimer ou non l'activité. D'autres aspects de leur activité gagneront à être étudiés dans le futur, via notamment une tentative de modélisation causale de leur activité : quels effets résultent de leurs pratiques ? Une autre limite tient au terrain : si une saturation sémantique a bien été constatée sur les CM interrogés, nous n'avons pas pu interroger des CM de grandes marques avec une forte notoriété. C'est un prolongement de la recherche à envisager.

Références

- Arnone L., Geerts A. et Scoubeau. C. (2009), Implementing company-managed virtual communities as a relationship marketing tool: a decision systems analysis, *Journal of Customer Behaviour*, 8, 1, 5-27.
- Ashcroft B., Tiffin H. et Griffith G.-H. (2005), *The Post-Colonial Studies Reader*, New York, Routledge.
- Bates H. W. (1862), XXXII. Contributions to an Insect Fauna of the Amazon Valley. Lepidoptera: Heliconidæ, *Transactions of the Linnean Society of London*, 23, 3, 495-566.
- Bertrandias, L. et Carricano M. (2006), Le prix derrière l'écran : étude netnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers, *Décisions Marketing*, 41, 53-66.
- Corbin J. et Strauss A. (2007), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oakes, Sage.
- Cova, B. et Cova, V. (2001), Tribal aspects of postmodern consumption research: The case of French in-line roller skaters, *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 1, 67-76.
- Laufer R. (2000), Les institutions du management: légitimité, organisation et nouvelle rhétorique, in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160.
- Eggrickx A. (2012), Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF, *Management & Avenir*, 54, 4, 61-82.
- Kieser A. (1997), Rhetoric and Myth in Management Fashion, *Organization*, 4, 1, 49-76.
- Girard R. (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Paris, Grasset & Fasquelle.
- Kozinets R. V. (2002), The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, *Journal of Marketing Research*, 39, 1, 61-72.
- Kucuk U.S. et Krishnamurthy S. (2007), An Analysis of Consumer Power on the Internet, *Technovation*, 27, 1, 47-56.
- Maubisson L. et Abaidi I. (2011), E-terview & interview: étude comparative de méthodes de recueil de données online & offline, *Management & Avenir*, 44, 4, 165-186.

- Midler C. (1986), La logique de la mode managériale, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 3, 74-85.
- Muniz Jr. A. et O'Guinn T. C. (2001), Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432
- Rezabakhsh B., Bornemann D., Hansen U. et Schrader U. (2006), Consumer power: a comparison of the old economy and the internet economy, *Journal of Consumer Policy*, 29, 1, 3-36.
- Schouten J. W. et McAlexander J. H. (1995), Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers, *Journal of Consumer Research*, 22, 1, 43-61.
- Spero, I. et Stone M. (2004), Agents of change: how young consumers are changing the world of marketing, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7, 2, 153-159.
- Stenger T. et Coutant A. (2011), Community management et community managers : Cheval de Troie marketing pour le web social ?, *Actes du 79^{ème} Congrès International ACFAS, Colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation »*, UQAM, Sherbrooke, Mai, 140-155.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.
- Weber M. (1971 [1922]), *Economie et Société*, Paris, Plon.

Annexe 1 : Récapitulatif des terrains

Entretiens

1. Philippe (Agence), gère l'Agence Economique de l'Agglomération Viennoise et le Stade de France, e-interview.
2. Alexandra (Agence), gère Hellotipi, la Société Générale et Chakai Club, e-interview.
3. Thomas (Agence), gère la Ville de Toulouse et l'agence Digidust, face-à-face.
4. Laura (Freelance), gère le Stade de France, Albert Gamote et Lucien Primevert, e-interview.
5. Inès (salariée), gère Overblog, face-à-face.
6. Ghislaine et David (salariés), gèrent l'IAE Toulouse, face-à-face.
7. Emilie (Freelance et salariée), gère les AOP Laitières de Normandie et Lissac France, e-interview.
8. Daniel (journaliste), gère @rrêtsurimages, face-à-face.
9. Laurent (salarié), gère la Poste (marque employeur), face-à-face.

Netnographie

1. Groupe « Forum MyCM » sur Facebook : plus de 3000 membres, une dizaine de posts par jour commentés en moyenne par plus de 8 membres différents.
2. Communauté « Community Managers » sur Google+ : plus de 4000 membres, une demi-douzaine de posts par jour commentés en moyenne par plus de 4 membres différents.

Littérature Professionnelle

On peut citer de façon non exhaustive le blog MyCommunity Manager (www.mycommunitymanager.fr), le Blog du Modérateur (www.blogdumoderateur.com) ou le blog Community Management Conseils (www.cmconseils.blogspot.fr). Au niveau des ouvrages, on peut citer notamment *Community Management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques* (M. Chereau, Dunod, 2^{ème} éd., 2012)

Annexe 2 : Plusieurs métiers pour un même mot, plusieurs mots pour un même métier, quelques illustrations

*Plusieurs métiers pour un même mot*¹² : stratégie de marque, stratégie social media, gestion de l'audience, SEO, gestion de l'e-reputation, M-marketing ...

Petite liste de questions à poser à l'expert

1. Comment procéderiez-vous pour définir un style, un ton adapté à notre marque ?
2. Quelle stratégie de contenus pourriez-vous conseiller ?
3. Comment comptez-vous développer une audience et un réseau de relais ?
4. Comment élargir la diffusion de nos contenus ?
5. Le référencement naturel fait-il partie du périmètre de votre action ?
6. Comment allez-vous suivre l'e-réputation de notre organisation ?
7. Quelle attitude adopter face aux critiques positives ou négatives ?
8. Comment positionner les médias sociaux par rapport à notre site Internet ?
9. Est-il pertinent pour nous d'utiliser le contenu généré par les utilisateurs (UGC) ?
10. Quelles sont les opportunités offertes par les terminaux mobiles et la localisation ?
11. Quelles synergies mettre en oeuvre entre le offline et le online ?
12. Quels sont les indicateurs de mesure pertinents ?

Plusieurs mots pour un même métier



¹²<http://www.choblab.com/web-20/tu-nes-pas-un-expert-en-medias-sociaux-juste-un-tocard-avec-des-followers-3538.html>

Annexe 3 : Illustration de l'enjeu de rationalisation à travers des outils de mesure quantitatifs¹³



The screenshot displays the homepage of the Cybel UNIT website, which is the French Community Managers Club. The header features the logo and the text "Le Club des Community Managers de France". A navigation menu includes categories like Marketing, HighTech, Gaming, Mode, People, Web, and E-learning. The main content area shows a blog post titled "Indicateurs de Performance sur les Réseaux : ROI ou ROA ?" dated 21 mars 2013. The article discusses the importance of ROI (Return on Investment) and ROA (Return on Attention) in a BtoB or BtoC context, mentioning social networks and digital marketing strategies. An image of a man and a woman working on a laptop is included. On the right side, there are widgets for a newsletter subscription, a "Golden Blog Awards 2013" voting section, and a login form.

¹³ <http://www.cybelunit.com/indicateurs-de-performance-sur-les-reseaux-roi-ou-roa>