

# Réseaux sociaux

## Les risques du « community management » pour la réputation

*Par Didier Heiderich, mars 2011*



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)  
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication  
[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

# Les risques du « community management » pour la réputation

Didier Heiderich, mars 2011

« Toutes les communautés sont imaginées »,

Zygmund Bauman, *La société assiégée*.

**A** l'heure où la RSE entre en force dans l'entreprise devenue « citoyenne », à l'instant même où « la transparence » est un maître mot de la communication des organisations, des gourous du web 2.0 proposent aux entreprises d'être leur porte-parole sur les réseaux sociaux en avançant masqués. Cette volonté d'externaliser la parole de l'entreprise procède d'un bricolage savant, se heurte à la compréhension de la notion de communauté, entretient le mythe du « community management » et dans le pire des cas peut nuire à la réputation d'une entreprise.

## Le web n'en a pas fini avec les bricolages

« Le journal de ma peau » faux blog créé par les laboratoires Vichy dans le milieu des années 2000 reste un cas d'école revisité périodiquement tant cette initiative malheureuse fut contre productive. Nous pouvions imaginer que ces erreurs grossières seraient gommées, tant elles sont antinomiques avec les notions de RSE, de transparence et de responsabilité avancées par les entreprises.

Loin de là.

Dans les supermarchés du web, le rayon bricolage s'industrialise et fait recette. Il y a ceux qui proposent encore de réaliser de faux blogs, d'infiltrer les forums, de commenter les commentaires et de façon encore plus dangereuse, les agences qui proposent des services de « community mangement »

## Le « community manager » porte-parole de l'entreprise

Il faut dire que les entreprises éprouvent des difficultés à s'emparer du web social. Objet protéiforme, mouvant, aux codes difficiles à déchiffrer, entouré d'un vocabulaire opaque, les réseaux sociaux sur internet échappent à l'entreprise. Plutôt que d'opérer la nécessaire mutation culturelle

qui permettrait de s'emparer des réseaux sociaux sur internet, il peut sembler plus facile à l'entreprise d'utiliser des services extérieurs parfaitement marqués.

Ainsi, avec subtilité, il est régulièrement proposé de créer un personnage fictif, de lui donner une identité et de le doter d'attributs divers et variés. Ce personnage, extérieur à l'entreprise et au monde des vivants, aura pour fonction de « prendre la parole sur les réseaux, blogs, forums, etc. » et sera « en charge de l'animation de vos communautés digitales » pour reprendre les arguments d'agences spécialisées dans ce secteur.

Il s'agit donc de faire d'un personnage fictif le porte-parole de l'entreprise, tout en masquant sa véritable nature : autrement dit faire usage de comédiens.

Pourtant ce rôle est éminemment stratégique dans la société de l'information.

Il conviendrait de le confier à une personne – voir un service – à la focale de l'information de l'entreprise.

Pourtant ce rôle est éminemment stratégique dans la société de l'information. Il conviendrait de le confier à une personne – voir un service – à la focale de l'information de l'entreprise, au fait des relations publiques, à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour être au centre de la stratégie de l'entreprise afin de pouvoir interagir de façon pertinente sur les réseaux sans compromettre l'avenir : tout ce qui est écrit sur le web reste gravé à vie pour les organisations comme pour les individus.

Un faux pas, et l'entreprise est ridiculisée par l'ensemble de la communauté dont elle se croyait pourtant maître, puisque sa volonté est de la « gérer ». Même si la terminologie « community manager » procède d'un leurre.

## De l'existence des communautés

Revenons sur le terme « communauté » pour nous intéresser au dictionnaire qui donne pour définition « ce qui est commun à plusieurs personnes » et précise « ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs : communauté ethnique, linguistique. » Donc une communauté se caractérise par la nature du lien et non par le moyen qui est utilisé pour créer le lien. Expliquer la nature de ce lien dépasse le simple fait d'être « ami » sur facebook ou suivi sur twitter qui sont des moyens utilisés pour créer le lien, mais fait abstraction du « commun ».

L'existence de ce lien ne signifie même pas en soi l'existence d'une communauté. Cette confusion entre le signifiant et le signifié permet aux acteurs de s'affranchir de la question réelle de la communauté et de sa construction sociale. Par exemple, il y a une différence entre le groupe des personnes qui utilisent l'autoroute A7 le 15 août 2011 et un cercle familial.

Mais surtout, par essence le réseau est déhiérarchisé.

Ce qui signifie qu'il n'y a pas de maîtres du jeu (les « community manager ») mais des points nodaux du réseau.

Mais surtout, par essence le réseau est déhiérarchisé. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de maîtres du jeu (les « community manager ») mais des points nodaux du réseau. C'est un monde d'interactions, généralement faibles, dans lequel se côtoient de multiples acteurs qui constituent les réseaux sociaux.

Déjà en 1998, Howard Rheingold dans son ouvrage « The Virtual Community » évoquait la superficialité des communautés en ligne par le néologisme « Disinformocracy » qui désigne pour lui « un substitut d'emballage au débat démocratique. » Précisons que sur le web, les liens se font et se défont, que l'individu apparaît plus complexe, plus volatile dans ses choix, plus insaisissable, plus au centre de son propre réseau ce qui profère à la notion de « communauté » des contours flous. De là à gérer une communauté...

## On ne gère pas une communauté sans y être invité

Nous connaissons pourtant dans le monde réel des « community manager ». Ils trouvent leur légitimité dans les urnes, à l'image du maire d'un village ou par leur position au sein d'une entreprise, d'une association, d'une université ou d'une organisation formelle.

Nous pourrions également évoquer les relations qui s'instaurent dans les « ghettos communautaires » dans leur organisation (Michel Agier, Zygmund Bauman) ou encore l'analyse stratégique qui s'intéresse aux règles au sein des communautés (Michel Crozier et Erhard Friedberg) pour mieux comprendre que gérer une communauté ne s'autoproclame pas.

Mais le terme « community manager » s'est à ce point imposé que peu se pose la question de la réalité de « la gestion de communauté ».

Et lorsqu'elle existe, la reconnaissance par la communauté de qualités particulières ou d'une compétence dans un domaine spécifique, par exemple, Edgar Morin sur la complexité ou encore Umberto Eco sur la sémiotique (domaine que devraient investir, même modestement, les « community manager ») ne signifie pas pour autant que ces personnes gèrent des communautés autres que – par exemple – des étudiants localisés pendant un temps délimité. De là à désigner « un community manager » dans le cadre de réseaux sociaux sur internet, autour d'une marque, d'un produit, d'un événement, un pas hasardeux est franchi.

Mais le terme « community manager » s'est à ce point imposé que peu se pose la question de la réalité de « la gestion de communauté ». Il s'agit ici d'une croyance qui ressurgit alors que nous l'avons imaginé disparue avec l'explosion de la bulle internet en 2001.

Car le net se nourrit de croyances, d'agglomérats de « nouveautés », d'urgences et aussi d'euphories et de dysphories.

Même le terme « web 2.0 » qui transpire jusque dans les articles scientifiques n'est qu'un terme marketing sur lequel s'est ensuite construit un contenu. L'ontologie des réseaux nous instruit pourtant sur la nature « sociale » d'internet dès sa genèse. Ici, la nouveauté vient de l'appropriation par le plus grand nombre par le franchissement des obstacles techniques mais certainement pas du substrat sociologique d'internet.

Précisons à nouveau et par l'exemple que l'individu qui se respecte dans son intégrité aura du mal à accepter « d'être géré » par un « manager » qui n'a ni autorité, ni même de légitimité à le « gérer ». Ainsi, il y a peu, un parfait inconnu, probablement dans sa volonté de bien faire me tutoyait, deux jours seulement après s'être abonné à ma « time line » de twitter, dans un message privé : « *Peux tu m'aider à faire connaître (ma ville) en invitant tes contacts à aimer la page <http://...> Merci :)* » Me voici donc « géré » sans autre ménagement qu'un « Merci » dans une proximité feinte par l'utilisation du tutoiement. La relation dans les 140 caractères imposés par twitter est décidément un art qui demande de créer progressivement le lien tout en sachant qu'il peut se rompre à tout instant.

Dans ce même amateurisme éclairé, un email a provoqué la colère d'Emery Doligé, blogueur et chroniqueur à [lexpress.fr](http://lexpress.fr). Cette fois celui qui voulait le « manager » a pris le soin de le vouvoyer, mais lui demandait de participer à une opération marketing avec pour monnaie d'échange « *votre blog est cool ^^* », preuve d'une analyse fine de l'importance que peut revêtir ce blog aux yeux de son auteur. Le bilan de cette opération, pour le moins négatif, s'est traduit par un papier d'Emery Doligé intitulé « *Quand "je veux signer chez AZ" m'écrit, j'ai le sentiment d'être pris pour un con* » ([http://mry.blogs.com/les\\_instants\\_emery/2011/03/je-veux-signer-chez-az-valery-zeitoun.html](http://mry.blogs.com/les_instants_emery/2011/03/je-veux-signer-chez-az-valery-zeitoun.html))

Me voici donc « géré » sans autre ménagement qu'un « Merci » dans une proximité feinte par l'utilisation du tutoiement.

Ce jeu d'essais/erreurs relève plus de Thorndike sur l'apprentissage que de la théorie des organisations.

Nous pourrions multiplier ces exemples d'errements tant ils sont légions, mais dans ce jeu d'essais/erreurs qui relève plus de Thorndike sur l'apprentissage que de la théorie des organisations, le faux « community manager » trouve une place particulière.

## Faux nez et usage de faux

Plusieurs problèmes se posent pour l'entreprise qui fait le choix d'utiliser ce qui est appelé « un faux nez ». Nous n'en évoquerons qu'un seul : la mystification. Car dans ce paysage, même sous couvert de la marque (sans faux individu pour la représenter) – il est rarement notifié que ce porte-parole est en réalité externe à l'entreprise.

Ainsi, l'individu, le journaliste ou l'autorité qui interagit avec « la marque » sur les réseaux sociaux ignore la mystification et cela échappe au contrat communicationnel.

Si la relation de proximité s'instaure réellement dans la logique d'échange voulue par l'entreprise, découvrir cette tromperie peut s'avérer pour le moins contre productif.

Notons par ailleurs ce passage édifiant de l'argumentation publicitaire issu d'un cabinet spécialisé « Un Community Manager externe aura plus de latitude en prise de parole qu'un employé de l'entreprise et se mettra plus facilement à la portée de votre communauté. »

### ***Cette thèse est déroutante.***

En effet, dans un monde dont la complexité est croissante, dans lequel les attentes sont fortes, où le moindre faux pas communicationnel peut ruiner une entreprise, un monde fait de porosités entre

communication interne et externe, voici que le principal argument est l'apostasie qui permettait un relâchement « stratégique » dans les prises de parole : « *moins je connais l'entreprise mieux je communique pour elle au quotidien* », peut-on lire en filigrane de cette proposition. Il y a ici confusion entre la tonalité destinée à créer de la proximité sur les réseaux sociaux et la proximité réelle de l'entreprise avec ses interlocuteurs en ligne. Nous pouvons mesurer à quel point cette volonté d'éloigner l'entreprise de ses publics peut être hasardeuse.

« Moins je connais l'entreprise mieux je communique pour elle au quotidien »  
peut-on lire en filigrane de cette proposition.

Mais le cas le plus dangereux reste cependant l'individu fictif représentant la marque, avec nom, prénom, sexe et autres attributs identitaires. Cette fois, il ne s'agit plus seulement de mystification, mais de la construction volontaire du mensonge, de la fausse identité dans une mascarade parfaitement orchestrée.

Et sur internet, mieux vaut partir du principe que tout se sait. Quelle seraient les conséquences de la découverte d'une fausse identité sur les réseaux sociaux ? Au mieux une raillerie généralisée (ou « bad buzz » pour utiliser le champ sémantique du web de 2011) au pire un discrédit de la marque qui pourrait avoir des impacts directs sur les fonctions vitales de l'entreprise surtout si son cœur de métier est fondé sur la confiance.

Au registre des promesses étranges, ajoutons que ce sont souvent des marchands de « e-réputation » qui proposent cette mascarade communicationnelle. Pardonnons leurs d'être probablement peu au fait de la communication des organisations pour leur laisser le bénéfice de la bonne foi. Il revient cependant aux responsables de la communication de rester aussi lucides lorsqu'il s'agit de communiquer sur internet que sur d'autres canaux et de ne pas se laisser berner par « le blog qui buzz sur le web 3.0 » et les surenchères sémantiques qui balisent les lieux communs d'internet.

Du faux-nez à Pinocchio il n'y a qu'un pas qui mène du discours sur la transparence et l'éthique à l'image du « tricheur-manipulateur-amateur ».

Du faux-nez à Pinocchio il n'y a qu'un pas qui mène du discours sur la transparence et l'éthique à l'image du « tricheur-manipulateur-amateur ». La réputation est en équilibre sur un fil tendu entre le discours de l'entreprise et ses publics. Il nous suffit d'attendre. Tout comme les commentaires truqués et les faux blogs ont dégradé déjà la réputation de plusieurs entreprises, le tour du faux nez viendra : les réseaux sociaux se nourrissent de révélations, de rumeurs et de railleries. Il ne s'agit pas pour autant d'abandonner les réseaux sociaux, mais de les penser dans une véritable stratégie de relations publiques, sans faux semblant, sans proximité feinte et en ayant en mémoire que l'internaute est toujours libre dans ses choix.

*Didier Heiderich*

Pour en savoir plus sur l'auteur : <http://www.didierheiderich.com>

Edité par l'Observatoire International des Crises - [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)