AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10
Loi n° 92-597 du 1er juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10
Loi n° 92-597 du 1er juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse Capitole

École doctorale : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

Laurent BUSCA

le **24/11/2017**

Le façonnement des marchés par les pratiques marketing routinières : une application au Social Media Management

---

Discipline : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Marketing**

Unité de recherche : **CRM (UMR 5303 CNRS)**

Directeur de thèse : **Laurent BERTRANDIAS**

JURY

Rapporteurs Mme Isabelle COLLIN-LACHAUD, Professeure des Universités, Université Lille 2
M. Pierre VOLLE, Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Suffragants M. Bernard COVA, Professeur, Kedge Business School
M. Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités, Université de Bordeaux
M. Eric VERNETTE, Professeur des Universités, Université Toulouse Capitole

THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse Capitole

École doctorale : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

Laurent BUSCA

le **24/11/2017**

Le façonnement des marchés par les pratiques marketing routinières : une application au Social Media Management

---

Discipline : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Marketing**

Unité de recherche : **CRM (UMR 5303 CNRS)**

Directeur de thèse : **Laurent BERTRANDIAS**

JURY

Rapporteurs Mme Isabelle COLLIN-LACHAUD, Professeure des Universités, Université Lille 2
M. Pierre VOLLE, Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Suffragants M. Bernard COVA, Professeur, Kedge Business School
M. Jean-François TRINQUECOSTE, Professeur des Universités, Université de Bordeaux
M. Eric VERNETTE, Professeur des Universités, Université Toulouse Capitole

« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat. »

Rules of the Internet, #12: “*Anything you say can and will be used against you*”.

– Anonymous –

Remerciements

S'il est une personne à remercier en premier, c'est celle sans qui cette thèse n'existerait tout simplement pas : tous mes remerciements vont en premier lieu à Monsieur le Professeur Laurent Bertrandias pour avoir accepté de suivre ce travail, pour ses conseils, relectures et efforts pour lui donner la forme qu'il a aujourd'hui, ainsi que pour sa patience et sa disponibilité dès que j'en avais besoin. Je ne pense pas que j'aurais pu avoir un meilleur encadrement que celui dont j'ai bénéficié.

Mes remerciements vont également à Madame la Professeure Isabelle Collin-Lachaud et Monsieur le Professeur Pierre Volle, pour avoir accepté d'être rapporteurs de ce travail, ainsi qu'à Messieurs les Professeurs Bernard Cova et Jean-François Trinquecoste pour avoir accepté de participer à ce jury. Je remercie particulièrement Monsieur le Professeur Eric Vernette pour non seulement avoir accepté de faire partie de ce jury, mais également pour m'avoir accueilli pendant toutes ces années au sein de l'axe Marketing du laboratoire et pour m'avoir prodigué ses conseils tout au long des séminaires de recherche.

Je remercie également Ashlee Humphreys, Michelle Weinberger, Russ Nelson ainsi que toute l'équipe pédagogique et administrative de la Medill School of Journalism, Media and Integrated Communications pour m'avoir accueilli et conseillé durant mon séjour de recherche. Je remercie également les membres de la Chicago Consumer Culture Community pour m'avoir permis de présenter au sein de leur séminaire.

Un remerciement particulier est adressé à Madame la Professeure Dominique Roux, qui m'a énormément aidé à plusieurs égards durant cette thèse, que ce soit en termes théoriques ou en termes très concrets. Ses conseils et sa bienveillance m'ont permis de prendre confiance en mes capacités, tout en me donnant un recul salutaire sur mon travail.

Tous mes remerciements vont aux professionnels avec qui j'ai pu être en contact au cours de cette thèse. Plus particulièrement, je remercie Carine Negroni et Agnès Delaroque de Leroy-Merlin et Timothée Wirth de Lithium Technologie pour leur disponibilité, leurs conseils et leur aide sans laquelle je n'aurais pas pu mener à bien mes études de terrain.

Le Centre de Recherche en Management regorge de chercheurs précieux, dont l'aide et le support ont été déterminants tout au long de ce travail. Je remercie Monsieur le Professeur

Patrice Roussel pour m'avoir accueilli et soutenu au sein du laboratoire. Je remercie Messieurs les Professeurs Jean-Marc Décaudin et Lars Meyer-Waarden pour les conseils qu'ils m'ont prodigués pendant les séminaires de l'axe Marketing. Je remercie également Cyrielle Vellera, Julien Grobert, Andréas Munzel, Magali Giraud et Stéphane Salgado pour leurs conseils et surtout pour leur support moral et les discussions informelles sans lesquelles un laboratoire ne serait qu'une coquille vide. Je remercie également Sandrine, Marina, Idoia, Anne-Sophie, Corinne, Thomas, Joël ainsi que l'ensemble de l'équipe administrative de l'IAE et du CRM.

L'ensemble des doctorants de l'IAE Toulouse a également participé à cette thèse, et certains d'entre eux ont fait montre d'une patience, d'un courage et d'une abnégation remarquables face à mon comportement parfois erratique, notamment en fin de thèse. Je remercie ainsi Gauthier, Thomas, Sarah, Taieb, Gwenaëlle, Grégoire, Maxime, Aline, Lucie, Roxane, Stéphane, Maxence, Thao, Linda, les deux Charlotte, Clément, les doctorants de ma promotion CEFAG ainsi que bien d'autres dont l'énumération serait trop longue bien que justifiée.

Enfin, mes parents et ma famille ont subi cette thèse de son début à sa fin et ne peuvent pas être oubliés. Je suis ravi d'avoir réussi à leur expliquer enfin mon sujet. Je suis surtout heureux d'avoir toujours été dans leurs yeux un sujet de fierté, et j'espère en être digne aujourd'hui.

Table des matières

Introduction générale 1

1. Vers l'étude d'un marketing routinier 4

2. L'étude de l'évolution routinière des marchés 6

3. Le façonnement des marchés 7

4. Le cas du Social Media Management 8

5. Problématique de recherche et structure de la thèse 10

6. Contributions attendues 13

Partie 1 : Présentation du processus de recherche et des champs de littérature pertinents 17

Présentation de la partie 1 19

Chapitre 1 : Choix épistémologiques et méthodologiques sous-jacents à la démarche de recherche 21

1. Introduction 23

2. Le réalisme critique : fondements et implications en termes de démarche de recherche 24

2.1. Résumé de la controverse épistémologique en marketing 24

2.2. Réalisme critique : les fondements 26

2.3. Réalisme critique et démarche de recherche 33

3. Démarche méthodologique 43

3.1. Les terrains au long cours 46

3.2. Les terrains ponctuels 63

3.3. Démarche d'analyse des entretiens et incorporation des autres terrains 64

Résumé du Chapitre 1 67

Chapitre 2 : Revue des champs de littérature autour des marchés et des pratiques marketing 69

1. Introduction 71
2. La notion de marché 71
2.1. Les approches classiques des marchés 73
2.2. Approches socio-techniques des marchés 76
2.3. Les approches culturelles des marchés 79
2.4. Une vue d'ensemble du marché 84
3. Routine et pratiques marketing 86
3.1. La routine en théorie des organisations 87
3.2. L'étude des pratiques marketing 94
3.3. Les dynamiques professionnelles 103
4. Synthèse de la revue de la littérature 111
Résumé du Chapitre 2 114
Partie 2 : Définition théorique et cadrage empirique nécessaires à l'étude de terrain 115
Présentation de la Partie 2 117
Chapitre 3 : Proposition d'une conceptualisation du marché et du marketing 119
1. Introduction 121
1.1. Fondements de la démarche 121
1.2. Le choix d'une théorisation multi-niveaux 123
2. Point de départ : les conditions caractéristiques d'un marché 127
2.1. Le problème de la concurrence 128
2.2. De la concurrence à l'absence de coercition 130
2.3. Les conditions nécessaires à l'existence d'un marché 132
3. Deuxième étape : conceptualiser les systèmes avec le réalisme critique 135
3.1. Le marché comme système 135
3.2. Marchés, systèmes et matérialité 138

4. Troisième étape : conceptualiser le comportement des entités avec la théorie des pratiques 141
4.1. La théorie des pratiques 142
4.2. Les pratiques de marché 144
4.3. Construction de la valeur et circulation des offres 146
5. Quatrième étape : légitimité, pouvoir et enrôlement dans les marchés 148
5.1. L'inscription dans une structure : gouvernementalité et légitimité 148
5.2. L'évolution de la structure : résistance et enrôlement 151
5.3. Légitimités parallèles et légitimités concurrentes 154
6. Etape finale : vers une nouvelle définition du marché et du marketing 156
7. Conclusion 158
Résumé du Chapitre 3 160
Chapitre 4 : Etude historique de l'évolution culturelle de l'Internet marchand 161
1. Introduction 163
2. La méthodologie historique 165
3. L'ère des fondateurs et la culture fondatrice 168
3.1. L'ARPANet et l'émergence des traits des cultures autochtones 169
3.2. La diffusion de la culture fondatrice 173
3.3. Le troll, une externalité négative de la culture fondatrice 177
4. L'ère du Marketing 1:1 et la culture traditionnelle de marché 181
4.1. L'orientation marché du développement numérique 184
4.2. Les résistances à la culture traditionnelle de marché 187
5. L'ère des communautés de marque et la culture co-créationnelle 190
5.1. La légitimation d'une culture co-créationnelle 191
5.2. Les résistances à la culture co-créationnelle 195

6. L'ère des médias sociaux et la culture prosumptionnelle de marché 196
6.1. L'émergence d'une culture prosumptionnelle de marché 197
6.2. La commercialisation du troll 200
7. Conclusion 203
Résumé du Chapitre 4 207
Partie 3 : Etude empirique du rôle de la routine de Social Media Management dans le façonnement des marchés 209
1. Introduction 211
2. Contexte du Social Media Management 211
2.1. Le déficit de légitimité du Community Manager 211
2.2. Une formalisation du métier influencée par ce déficit de légitimité 215
3. L'analyse foucaldienne des pratiques 218
4. Méthodologie : les trois phases d'entretiens semi-directifs 220
4.1. Première phase d'entretiens 220
4.2. Deuxième phase d'entretiens 221
4.3. Troisième phase d'entretiens 223
4.4. Rappel succinct de la démarche d'analyse des entretiens et incorporation des autres terrains 224
Chapitre 5 : Le mécanisme de mobilisation des cultures par la pratique de Social Media Management 227
1. Introduction 229
2. Mise en évidence d'un enchevêtrement culturel dans la pratique de Social Media Management 231
3. Facteurs conduisant à un enchevêtrement culturel 238
3.1. Facteurs organisationnels 238

3.2. Facteurs technologiques 243
4. Le mécanisme d'enchevêtrement culturel 246
4.1. Définition du mécanisme : le contexte des forums 247
4.2. Identification du mécanisme dans d'autres contextes : les médias sociaux . 250
5. Effets sur le marché 255
5.1. Conséquences recherchées par les professionnels 256
5.2. Conséquences subies par les professionnels 258
6. Conclusion 263
Résumé du Chapitre 5 266
Chapitre 6 : Le mécanisme de modification des cultures par la pratique de Social Media Management 267
1. Introduction 269
2. « Façonner les gens » 270
3. Le Cercle des Pratiques 274
3.1. La pratique de définition 274
3.2. La pratique d'optimisation 283
3.3. La pratique de transfert 291
4. Le mécanisme de dérivation 294
4.1. Illustrations du mécanisme de dérivation 295
4.2. Description du mécanisme de dérivation 303
5. Le cercle des pratiques et son impact sur les marchés 306
5.1. Impact sur les offreurs et les consommateurs 306
5.2. Impacts sur les acteurs tiers 307
5.3. Contexte institutionnel du Social Media Management 307
6. Conclusion 309

Résumé du Chapitre 6 311
Chapitre 7 : Discussion du rôle des indicateurs métriques et des représentations dans l'évolution des structures symboliques 313
1. L'ancrage matériel des représentations et la perpétuation de la pratique 317
2. Façonner des cibles : la constitution symbolique des consommateurs 322
3. Synthèse de la discussion 326
Le mécanisme de façonnement des marchés par une pratique marketing routinière 328
Chapitre 8 : Contributions, limites et perspectives de la recherche 329
1. Contributions de la recherche 331
1.1. Contributions théoriques 331
1.2. Contributions quant à la démarche de recherche 343
1.3. Contributions managériales 347
1.4. Implications sociétales 353
2. Limites et voies de recherche 356
2.1. L'application au Social Media Management 356
2.2. Le focus sur le versant organisationnel 358
2.3. Le contexte du marketing digital 358
2.4. L'approche qualitative utilisée 360
Conclusion générale 363
Références bibliographiques 371
Annexe 1 : Evolutions du travail de thèse 403
Annexe 2 : Description des terrains au long cours 404
1. Netnographie 404
2. Etude documentaire 404
Annexe 3 : Sources de l'étude historique 406

1. Histoire générale d'Internet 406
2. Histoire du webmarketing 406
3. Influences culturelles sur le développement d'Internet 406
4. Phénomènes contre-culturels sur Internet 407
5. Sources non-académiques 407
6. Revues de littérature et éditoriaux 408

Annexe 4 : Guides d'entretien 409
1. Phase 1 409
2. Phase 2 411
3. Phase 3 413

Annexe 5 : Profils des répondants – Phases d'entretiens 417
1. Phase 1 417
2. Phase 2 418
3. Phase 3 418

Table des figures 419

Table des tableaux 420

Introduction Générale

Introduction Générale

En 2015, plus de 50 millions de pages Facebook sont des pages d'entreprises[1], chiffre qui monte à 60 millions en 2016[2]. Selon le Social Media Industry Report 2015, 96 % des entreprises interrogées utilisent les médias sociaux ; 92 % d'entre elles trouvent ce canal important et 41 % dédient plus de 11h par semaine à les gérer. Dans un autre sondage, Forbes montre en 2016 que 72,5 % des entreprises utilisent les médias sociaux, qui mobilisent 11,7 % du budget marketing total[3]. Selon Hootsuite, les budgets pour la publicité sur les médias sociaux ont doublé en deux ans, passant aux Etats-Unis de 16 milliards à 31 milliards de dollars entre 2014 et 2016. Selon l'étude de France Pub et l'IREP en 2016, plus de 2 milliards d'euros ont été investis dans le développement de médias propriétaires, incluant : création de sites et d'applications, la gestion et la création des bases de données, la création de contenus et l'animation de réseaux sociaux. Ces deux dernières tâches sont typiques du Social Media Management. Ces deux milliards d'euros investis représentent une croissance de 14 % entre 2015 et 2016.

Ces chiffres appellent un constat et deux questions. Le constat est que le Social Media Management est une activité marketing importante et en pleine croissance. La première question, évidente pour un marketer, est : est-ce que ces investissements sont rentables ? Dans cette lignée, quelques chercheurs ont cherché à étudier le lien entre les stratégies Social Media et le comportement des consommateurs (Kumar *et al.* 2016) mais il apparait que l'effet des investissements en Social Media Management sur la rentabilité des entreprises est difficile à établir (K. Peters *et al.* 2013). Si ce n'est sur la rentabilité, de tels investissements ne peuvent rester sans effet. La seconde question, qui est celle qui nous préoccupera dans ce travail, est alors de façon plus générale : quels sont ces effets du Social Media Management ?

[1] https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2015/12/08/facebook-business-pages-climb-to-50-million-with-new-messaging-tools/#1b2fab216991

[2] https://venturebeat.com/2016/09/27/facebook-60-million-businesses-have-pages-4-million-actively-advertise/

[3] https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2016/08/23/social-media-spending-triples-but-falls-short-of-expectations

Etudier les effets d'une pratique ne peut pas se faire sans comprendre la façon dont cette pratique est réellement mise en œuvre au sein des organisations. C'est la raison pour laquelle notre thèse choisit de se focaliser sur les Social Media Managers eux-mêmes. L'étude des pratiques marketing est un champ peu développé dans notre discipline, malgré son intérêt scientifique.

1. VERS L'ETUDE D'UN MARKETING ROUTINIER

Une grande partie des recherches actuelles visent à mettre en évidence l'effet de certaines pratiques marketing sur les consommateurs : elles manipulent ou observent différents éléments du marketing-mix et étudient leur effet sur les consommateurs en termes d'attitudes ou de comportements. Ces manipulations du marketing-mix sont supposées être des manipulations « crédibles », c'est-à-dire pouvant être mises en œuvre par les marketing managers eux-mêmes : des pistes d'implémentations sont d'ailleurs proposées dans les sections « implications managériales » des articles de recherche. L'orientation de la recherche est donc principalement *normative*, elle vise à normer le travail des marketing managers.

Néanmoins, ces travaux se heurtent souvent à une méconnaissance relative par les chercheurs de l'activité *réelle* des managers : « Sur la base de mes dix ans d'activité dans le domaine du conseil, je crois fermement que nous avons seulement un savoir superficiel et dépassé des rôles et des postes marketing au sein des firmes » (Jaworski 2011, 212). C'est sur un constat similaire que se fonde le courant du « marketing-as-practice », consacré à l'étude scientifique des pratiques marketing telles qu'elles se font dans les entreprises (Skålén et Hackley 2011). Développer un savoir sur la façon dont s'organisent le marketing et la vente au sein des firmes permet de résoudre le problème des « prescriptions en conflit ou contradictoires concernant l'organisation du marketing » (Harris et Ogbonna 2003, 483) issues des recherches en marketing.

De ce point de vue, l'étude des routines présente un réel intérêt scientifique. L'étude des routines dans les organisations est ancienne, et se développe après la publication de l'ouvrage de Nelson et Winter (1982). Ce dernier place les routines au centre du processus d'évolution des organisations et des économies. La routine est caractérisée par une application de schémas de réflexion et d'action relativement fixes (Cohen 2007), ce qui donne à la routine un caractère prévisible. A l'inverse, les actions non-routinières mettent en œuvre un processus prise de décision plus élaboré, les déconnectant ainsi de la marche « normale » de l'organisation. Par exemple, une opération de changement de marque n'est pas routinière, même si ce changement se traduit par la mise œuvre d'actions qui se répètent dans la durée. La routine est cependant centrale dans l'évolution des organisations car une routine n'est pas immuable. D'une part, elle peut s'adapter à des changements dans l'environnement et l'organisation (Cyert et March 1963), et notamment en cas de crise (Gersick et Hackman 1990). D'autre part, une routine est elle-même une source de flexibilité et de changement organisationnels (Feldman 2000; Pentland et Rueter 1994). Nous avons mentionné plus haut que les routines mettent en œuvre des schémas de réflexion et d'action relativement stables. Ces schémas peuvent cependant évoluer de façon graduelle au cours du temps, par des processus de type « essai-erreur » (Rerup et Feldman 2011). Un changement routinier n'est donc pas issu d'une délibération explicite visant à provoquer un changement : il est plutôt un changement graduel issu de petites évolutions dans la structure des routines qui ne modifient pas radicalement leur mise en œuvre.

Les routines marketing sont un type particulier de routines organisationnelles. Les actions marketing ont pour objet d'avoir une influence sur le comportement des marchés qu'elles ciblent. Ainsi, les routines marketing vont avoir une influence qui dépasse les frontières de l'organisation, pour agir sur les consommateurs et l'environnement concurrentiel de la firme. L'étude des routines marketing revient donc à l'étude d'un certain type d'actions marketing et

de l'effet qu'elles ont hors des frontières de l'organisation. L'impact des routines sur le changement organisationnel est un thème récurrent dans la littérature en comportement organisationnel, alors que l'évolution des marchés est un sujet qui dépend de la discipline du marketing.

2. L'ETUDE DE L'EVOLUTION ROUTINIERE DES MARCHES

L'évolution des marchés fait en effet partie des quatre problèmes fondamentaux du marketing (Day et Montgomery 1999, 4). Les principaux facteurs explicatifs de cette évolution, selon ces auteurs, sont à chercher hors du marketing : « les forces de la mondialisation, la diffusion rapide de l'information, la consolidation des structures de concurrence » (Day et Montgomery 1999, 4). Les changements dans les marchés sont donc souvent traités comme des chocs exogènes ou des facteurs de contingence (McKee, Varadarajan, et Pride 1989; Slater, Mohr, et Sengupta 2014) L'activité des marketers est cependant une source évidence d'évolution (Rosa *et al.* 1999) : ces derniers, par leurs actions de communication, de merchandising et de positionnement formalisent des catégories de produit qui délimitent des marchés (au sens de *product markets*). Les consommateurs participent également à ce processus de délimitation des « marchés-produits ».

L'étude des marchés dans la discipline du marketing se développe par le prisme des approches socio-culturelles[4] (Arnould et Thompson 2005), qui insistent sur l'importance de constituer les marchés comme objets d'étude prioritaires pour la discipline (Arndt 1979; Venkatesh et Peñaloza 2006). Ces approches, souvent qualitatives, se sont révélées pertinentes pour mettre en évidence des évolutions dans les structures symboliques (Giesler 2008), discursives (Thompson 2004) et institutionnelles (Humphreys 2010a) des marchés. Ce

[4] Les études sur l'évolution des marchés sont distinctes des études des structures de marché. Ces dernières, fondées sur des modèles mathématiques appliqués à des données de panel, s'intéressent à la position relative des marques sur un marché à partir d'attributs des marques et des préférences des consommateurs concernant ces attributs (Elrod et Keane 1995), et ont se focalisent sur une dimension spécifique de l'évolution globale des marchés.

thème prend une importance croissante au cours des années 2000, menant à des tentatives de formaliser une théorie des marchés (Araujo 2007; Cochoy, Trompette, et Araujo 2016; Kjellberg *et al.* 2012; Kjellberg et Helgesson 2007) ainsi qu'à des études empiriques visant à explorer les mécanismes qui sous-tendent leur évolution.

Ces études se sont d'abord intéressées au rôle du conflit (Giesler 2008, 2012) ou de pratiques marketing extraordinaires (Humphreys 2010a, 2010b). Elles ont ensuite pris en compte les pratiques mises en œuvre par des consommateurs exclus ou marginalisés (Martin et Schouten 2014; Scaraboto et Fischer 2013). Le rôle de la routine dans l'évolution des marchés a ensuite été mis en lumière, mais uniquement en ce qui concerne les routines de consommation (Dolbec et Fischer 2015).

Le rôle des routines marketing dans l'évolution des marchés n'a pas été pour l'instant étudié dans ses deux champs de rattachement (routines en comportement organisationnel et évolution des marchés en marketing). Etudier ce rôle est cependant important, dans la mesure où cette étude fait écho à des enjeux contemporains sur les mutations tant du commerce et de la distribution (Collin-Lachaud 2014) que des consommateurs eux-mêmes (Cova et Cova 2009). Comprendre les ressorts de ces mutations, c'est aussi séparer lesdites mutations des « changements de lunettes » des marketers (Marion 2003), c'est-à-dire des modifications des représentations qu'ont les marketers (académiques et professionnels) des marchés et de leur comportement. Là encore, les approches socio-culturelles utilisées tant dans l'ouvrage de Collin-Lachaud que dans l'article de Cova et Cova permettent de montrer comment représentations et entités réelles s'influencent l'une l'autre.

3. LE FAÇONNEMENT DES MARCHES

La notion de façonnement est issue des travaux de Hacking (2004) en philosophie des sciences. Le façonnement des gens, c'est « la façon dont les systèmes de classification interagissent avec les gens, les modèlent et les transforment » (Hacking 2000, 17). L'intérêt

de la notion de façonnement est double. D'une part, elle prend en compte la relation entre les objets et leur représentation. Pour nous, il s'agit de voir comment les représentations que se font les marketers des marchés qu'ils gèrent interagissent avec le comportement de ces marchés. Cette interaction fonctionne par un effet de boucle (Hacking 1995) : la représentation influence l'entité, qui elle-même influence sa représentation, et ainsi de suite.

D'autre part, la notion de façonnement implique plusieurs acteurs qui interagissent sur le long terme. Les représentations sont elles-mêmes créées par des acteurs multiples (institutions, organisations, marketers individuels, consommateurs et autres individus). Même si nous nous focaliserons sur l'action des marketers, nous devrons donc prendre en compte les actions d'autres acteurs au sein des processus que nous mettrons en évidence. De plus, en lien avec la notion de routine, le façonnement est un processus long, qui fonctionne par petits changements accumulés.

Ce nombre de petits changements associé au nombre d'acteurs impliqués rend le processus de façonnement particulièrement intéressant parce qu'il est, au moins partiellement, *imprévisible*. De la même manière, les routines évoluent par des modifications graduelles de leurs schémas de pensée et d'action, rendant cette évolution également imprévisible. Routines marketing et marchés étant en interaction, la co-évolution de ces deux objets est donc nécessairement caractérisée par l'imprévisibilité. Ainsi, notre objectif est également de mettre en évidence les conséquences *involontaires* des routines marketing sur les marchés.

4. LE CAS DU SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

Le Social Media Management entre dans le cadre du marketing routinier qui nous intéresse. Devenu le fer de lance du marketing digital depuis la fin des années 2000, il s'agit de l'activité consistant à gérer les comptes d'entreprises ou d'institutions sur les réseaux sociaux de type Facebook, Instagram, Twitter et autres. L'activité est jeune, mais s'est progressivement formalisée, notamment à travers le développement de médias de référence :

le Blog du Modérateur, le site My Community Manager ou certains blogs de professionnels comme Clément Pellerin en sont quelques exemples. Cette formalisation a mené à « routiniser » progressivement l'activité, menant le Blog du Modérateur à écrire dès 2012 dans un article : « Tout est souvent une question de *timing* en community management… Mais aussi de routine, certaines actions devant être planifiées pour respecter l'activité déterminée à l'avance[5] ».

Si les chiffres donnés en début d'introduction montrent le métier sous un jour positif, d'autres chiffres remettent en cause l'importance donnée au Social Media Management. L'enquête 2016 sur les Community Managers[6] fait ressortir un autre visage de l'activité : un professionnel sur deux est en contrat précaire, et un sur quatre est en stage ou en alternance ; le salaire médian est autour de 28 000 € bruts annuels (52% des professionnels en sont satisfaits), alors que 55 % d'entre eux ont un diplôme bac +5. Ce métier reste une fonction assez déconsidérée dans l'entreprise car l'activité des Social Media Managers n'est pas vue comme une source majeure de profit. Peu d'entreprises conservent d'ailleurs longtemps leur Social Media Manager (65 % des Social Media Managers pensent changer d'entreprise dans moins de deux ans).

Cependant, le Social Media Management est une des rares fonctions, au côté du Service Client, où les marketers sont directement en contact avec les consommateurs. Le Service Client, où la relation s'établit principalement par téléphone ou par mail, est le lieu des interactions à vocation utilitaire pour les consommateurs (souscrire à un abonnement ou régler un problème). Sur les médias sociaux, les interactions entre le consommateur et la marque sont à la fois plus fréquentes et plus variées. En cela, le Social Media Management participe à

[5] http://www.blogdumoderateur.com/la-checklist-du-community-manager/

[6] Tout au long de ce document, le Community Management et le Social Media Management seront traités comme synonymes, la différence entre les termes n'étant pas encore totalement stabilisée, dans le discours professionnel comme académique.

la politique de relation client, permet une veille sur les discours des consommateurs relatifs à la marque ainsi qu'un dialogue plus informel (Isaac et Volle 2014, 451).

Le Social Media Management est donc un cas particulier intéressant pour étudier le façonnement des marchés. Il constitue en effet une activité marketing routinière, ce qui le qualifie comme un contexte de recherche pertinent. De plus, le contact direct entre le consommateur et la marque permet de réduire la longueur de la chaîne d'intermédiaires par laquelle le processus de façonnement a lieu. La fréquence et la variété des interactions entre consommateurs et marques rend d'ailleurs ce processus plus saillant et plus rapide, et donc observable dans le cadre d'un travail doctoral. Enfin, la multiplication des prestataires de service proposant des applications logicielles destinées à faciliter le métier, les évolutions des formats publicitaires et des outils proposés par les différents réseaux sociaux pour optimiser la gestion des comptes professionnels, la diversification des contacts et des engagements réciproques entre firmes et individus « influents » peignent l'image d'un marché qui continue à évoluer autour de cette activité.

5. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET STRUCTURE DE LA THESE

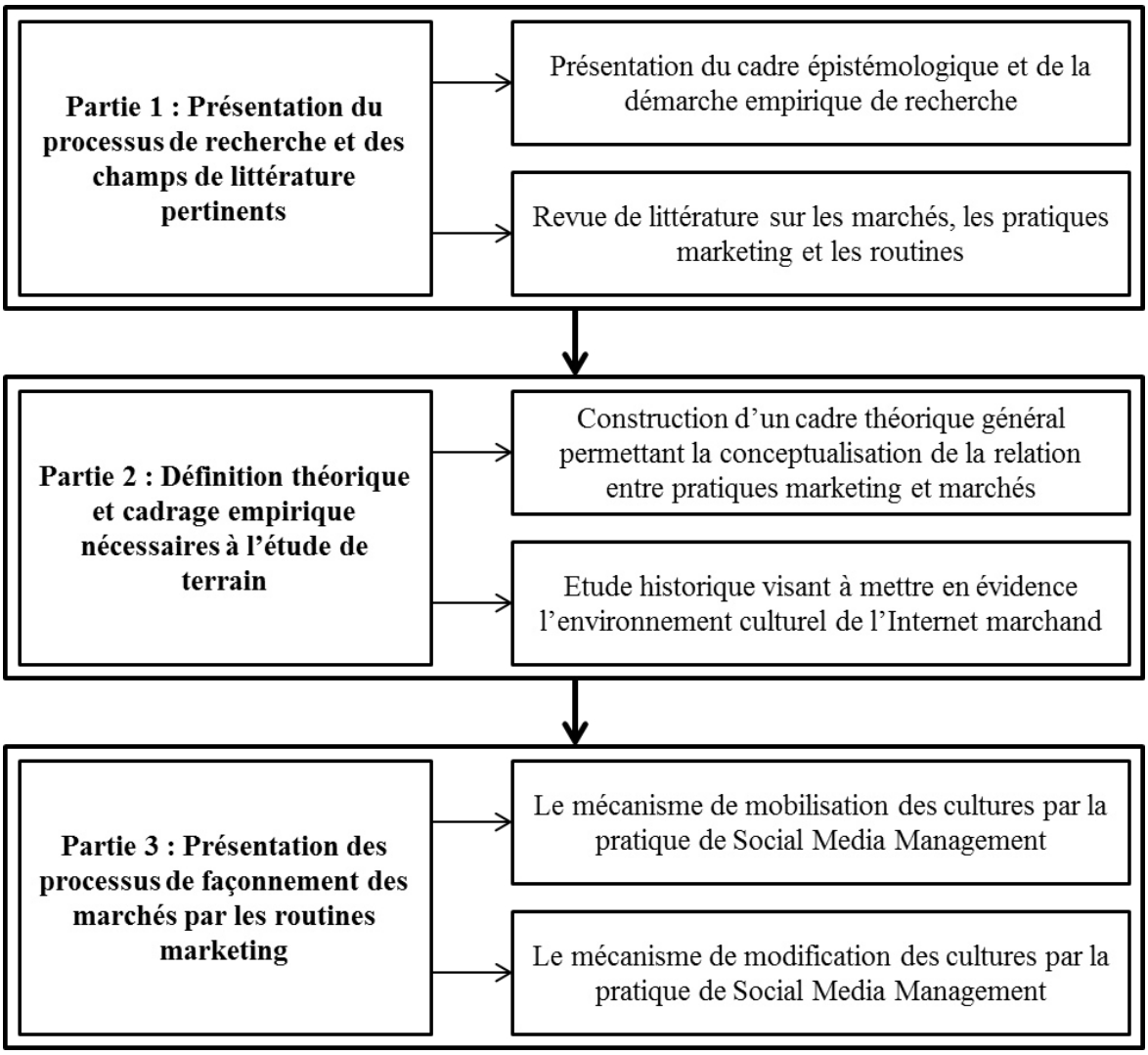
La problématique de recherche qui découle de cet ensemble de constats se formule donc comme un questionnement général, ayant trait au façonnement des marchés, appliqué à une activité spécifique qu'est le Social Media Management :

Par quel mécanisme la pratique routinière du Social Media Management façonne-t-elle les marchés sur lesquels elle intervient ?

Répondre à cette problématique nous a amené à structurer ce travail de recherche en trois parties composées chacune de deux chapitres. Sans ici entrer dans le détail de chacune des

parties, nous présentons ici la structure générale de notre recherche. Une représentation schématique est à trouver dans la Figure 1.

Figure 1 : Structure générale de la recherche



La première partie a pour objectif de présenter notre processus de recherche ainsi que les orientations théoriques qui le sous-tendent. Le premier chapitre expose le cadre épistémologique retenu, le réalisme critique, ainsi que la démarche méthodologique mise en œuvre. Cette présentation décrit et justifie un processus de recherche itératif, formé d'allers et retours entre les données et la littérature. La problématique présentée ci-dessus n'a donc pas guidé notre recherche dès son début, mais a émergé au cours du processus, en même temps que nous travaillions à y répondre (Alvesson et Kärreman 2007). Le second chapitre présente

une revue de la littérature afin de définir et cerner les trois concepts majeurs issus de notre problématique : les marchés, les pratiques marketing, et les routines. Cette revue de la littérature nous mène à mettre en évidence les courants de théorie utilisés dans l'étude de ces concepts. Parmi ces courants, nous notons la prédominance des approches fondées sur la théorie générale des pratiques, à travers trois courants principaux : la théorie de l'acteur-réseau, la théorie néo-institutionnelle et l'approche discursive de Michel Foucault.

La seconde partie a pour objectif de fonder les bases sur lesquelles nous pouvons élaborer une réponse à notre problématique. Le troisième chapitre présente notre cadre théorique, que nous construisons à partir des champs théoriques mis en évidence dans la revue de la littérature. Ce cadre nous permet de conceptualiser la relation entre les pratiques marketing et les marchés à travers une perspective culturelle, dans une optique générale qui dépasse le cas empirique du Social Media Management. C'est à partir de ce cadre conceptuel que nous pourrons ensuite présenter de façon plus précise les mécanismes de façonnement des marchés qui sont à l'œuvre. Parce que notre cadre théorique est fondé sur les approches culturelles, le quatrième chapitre présente l'environnement culturel du Social Media Management à travers une étude historique de l'Internet marchand. Cette étude nous permet de dégager quatre cultures qui coexistent sur les différents espaces d'Internet et forment des structures symboliques et normatives distinctes au sein desquelles les managers mettent en œuvre les pratiques de marketing digital.

La troisième partie a pour objectif de présenter deux mécanismes par lesquels la pratique routinière de Social Media Management façonne les marchés sur lesquels elle intervient, répondant ainsi à notre problématique. Les deux mécanismes sont contingents, c'est-à-dire qu'ils sont distincts au niveau conceptuel, mais qu'ils interagissent au niveau empirique. Ainsi, le cinquième chapitre présente le premier mécanisme, par lequel les Social Media Managers mobilisent et enchevêtrent plusieurs cultures différentes au sein de leur pratique

routinière. Nous y développons une description du mécanisme ainsi que les effets qu'il a sur les marchés. Le sixième chapitre présente le second mécanisme, par lequel les Social Media Managers modifient peu à peu la structure culturelle de leur pratique au cours du temps. Là encore, le mécanisme ainsi que ses effets sur les marchés sont présentés.

6. CONTRIBUTIONS ATTENDUES

Notre travail est orienté vers un apport théorique, en réponse aux auteurs qui déplorent une baisse des contributions théoriques en marketing (MacInnis 2011; Shaw 2009; Varadarajan et Jayachandran 1999; Yadav 2010). Ainsi, nous attendons trois types de contributions théoriques.

Une première contribution concerne les deux mécanismes d'action des routines marketing sur l'évolution des marchés que nous mettons en lumière, les mécanismes de dérivation et d'enchevêtrement culturel. Ces deux mécanismes permettent d'affiner notre compréhension de l'impact des pratiques marketing routinières sur les marchés, et notamment de ses impacts involontaires. Nous mettons en lumière le rôle majeur que joue l'interaction entre les représentations, les entités représentées et les artefacts technologiques dans ces deux mécanismes. Ces derniers ont vocation à s'appliquer au-delà du Social Media Management, et de futures recherches pourront les mobiliser dans l'étude d'autres pratiques marketing.

Une seconde contribution est centrée sur notre conceptualisation du marché. Nous proposons une conceptualisation qui satisfait aux critères de cohérence interne et de capacité discriminante par rapport à d'autres concepts proches. Cette conceptualisation est à même de constituer une base pour de futures recherches sur les marchés, ou pour intégrer les résultats des différentes études actuelles sur le sujet.

Une troisième contribution est centrée sur les différentes cultures Internet que nous dégageons. Le cadre culturel que nous proposons permet d'intégrer les différents champs de recherche en marketing digital, et peut être utilisé pour développer des hypothèses et des

propositions de recherche. Il permet également de dégager une trajectoire culturelle du marketing digital, dont les cultures évoluent pour se rapprocher au cours du temps de la culture fondatrice d'Internet. Ce constat ouvre la voie à de futures recherches concernant l'évolution du marketing digital, tant dans ses orientations théoriques que dans sa mise en pratique.

En termes de contributions méthodologiques, notre travail met en lumière l'intérêt d'une approche réaliste critique. Nous soulignons l'intérêt de sources de données peu utilisées dans la recherche sur les pratiques marketing, à savoir les communautés en ligne de professionnels et les blogs professionnels.

En termes de contributions managériales, le cadre culturel que nous proposons dans le chapitre 4 doit permettre aux managers d'évaluer la pertinence d'une stratégie par rapport aux environnements numériques ciblés. Les conclusions des chapitres 5 et 6, quant à elles, mettent en avant les potentiels effets secondaires néfastes des pratiques et la nécessité d'être lucide quant à l'impact des technologies sur la pratique marketing.

Enfin, en termes d'apports sociétaux nous mettons en avant les potentiels effets néfastes socialement de pratiques marketing légales, et appelons les régulateurs professionnels et étatiques à réfléchir sur le potentiel cadrage de ces pratiques. Nous mettons également en lumière la tendance actuel du marketing digital à imiter des pratiques digitales nuisibles, comme le troll, participant ainsi à légitimer socialement ces pratiques. Enfin, nous espérons permettre aux éventuels consommateurs qui nous liraient de mieux comprendre leurs comportements et de porter un regard réflexif sur les actions marchandes qui leur sont destinées (Bazerman 2001).

En conclusion, cette thèse défend l'idée que l'exécution routinière d'une pratique marketing a un impact beaucoup plus important qu'on ne pourrait le croire. Nous voulons ainsi mettre en lumière que le Social Media Management est loin d'être une pratique anodine.

Si son impact sur la profitabilité de l'entreprise est complexe à établir (K. Peters *et al.* 2013), nous espérons montrer que son impact au niveau du marché, tant sur la modification des comportements des consommateurs que sur la prolifération de prestataires de service, est réel et potentiellement préoccupant pour les marketers comme pour la société dans son ensemble.

Partie 1 : Présentation du processus de recherche et des champs de littérature pertinents

PRESENTATION DE LA PARTIE 1

La Partie 1 a pour objectif de présenter les décisions préalables qui ont orienté la conduite de notre travail de recherche. Elle se compose de deux chapitres : le premier est dédié à la démarche épistémologique et méthodologique mise en œuvre, le second une revue des champs de littérature qui s'intéressent à nos concepts principaux : marché, routines et pratiques marketing.

Le premier chapitre se compose de deux sections principales. La première présente notre cadre épistémologique : le réalisme critique. Après avoir présenté les fondements de ce courant, et notamment la place qu'y occupe la recherche de mécanismes causaux, nous développons la conception qu'il donne de la démarche de recherche. Cette démarche fonctionne en quatre étapes, qui sont présentées successivement : description, rétroduction, élimination et identification. La seconde section de ce chapitre présente la mise en œuvre concrète de notre démarche méthodologique. Nous y exposons les terrains mobilisés ainsi que les méthodes de recueil de données : une approche netnographique sur deux communautés en ligne dédiées au Social Media Management, une étude documentaire de la littérature professionnelle sur cette activité, des entretiens semi-directifs avec des Social Media Managers et une étude historique de l'Internet marchand.

Le second chapitre se compose également de deux sections. Une première est dédiée à une revue de la littérature autour du concept de marché. Nous y mettons en avant l'absence d'une conceptualisation précise du marché. La seconde section s'intéresse à la littérature autour des routines, des pratiques marketing et des professions. Nous y définissons les concepts clés et les principaux modèles développés. Cette section se conclut en mettant en évidence les orientations théoriques majeures communes à tous nos concepts : la théorie des pratiques et ses courants, la théorie institutionnelle, la théorie de l'acteur-réseau et l'approche foucaldienne.

Chapitre 1 : Choix épistémologiques et méthodologiques sous-jacents à la démarche de recherche

1. INTRODUCTION

La discipline du marketing a traversé autour des années 50 une crise d'identité avec en arrière-plan la question de savoir si elle pouvait être considérée comme une science. A la suite de l'article de Converse (1945), de nombreux travaux s'intéressant aux enjeux épistémologiques de la discipline ont été publiés. L'épistémologie est la branche de la philosophie des sciences qui étudie les modalités de la justification d'un savoir. Plus simplement dit, elle vise à répondre à deux questions (Kim 1988) :

(1) Quels sont les critères qui permettent de considérer qu'une croyance est vraie ?

(2) En conséquence, quelles croyances est-il justifié d'accepter ?

L'ambition d'une recherche scientifique étant de dégager des conclusions qui puissent être considérées comme vraies, il est donc important de définir dès à présent le point de vue que nous avons retenu ici. Les problèmes de philosophie des sciences ont émergé dans la littérature en marketing au tournant des années 90, qui ont vu s'affronter deux perspectives concurrentes : le relativisme (Anderson 1986) et le réalisme (Hunt 1990). Malgré leurs différences, ces deux perspectives s'accordent sur un certain nombre de points. Ces points de convergence sont la base sur laquelle s'est construit un courant récent de philosophie des sciences : le réalisme critique. C'est dans ce courant que nous inscrivons notre recherche.

L'objectif de ce chapitre est donc de présenter notre démarche de recherche au travers de ses aspects épistémologiques et méthodologiques. Les questions épistémologiques et méthodologiques sont étroitement liées, et ont une incidence sur les objets d'étude qui peuvent être approchés, la façon dont on peut les approcher et les conclusions qui peuvent en être tirées (Deshpande 1983). Une première section va se concentrer sur les aspects épistémologiques, en présentant le cadre réaliste critique. Une seconde section présentera notre démarche de recherche empirique.

2. LE REALISME CRITIQUE : FONDEMENTS ET IMPLICATIONS EN TERMES DE DEMARCHE DE RECHERCHE

Dans cette partie, une première section est dédiée à une présentation synthétique de la controverse épistémologique en marketing de la fin des années 80, sur laquelle nous nous basons pour justifier le cadre épistémologique retenu dans ce travail : le réalisme critique. Une seconde section présente les fondements de ce cadre : son ontologie et son rapport à la représentation et à la causalité. Nous exposons l'objectif principal du réalisme critique qui est une recherche de mécanismes causaux. Une troisième section présente les relations entre le cadre réaliste critique et la mise en œuvre effective d'une démarche de recherche. Nous y développons la méthode DREI : description, rétroduction, élimination et identification des mécanismes causaux impliqués dans les phénomènes étudiés.

2.1. RESUME DE LA CONTROVERSE EPISTEMOLOGIQUE EN MARKETING

Deux camps se sont affrontés lors cette controverse : les relativistes et les réalistes. Les relativistes articulent leur position autour d'un certain nombre de postulats, informés tant par la sociologie des sciences (Peter et Olson 1983) que la philosophie des sciences (Anderson 1983). L'argument central est de nier la possibilité d'un savoir certain et objectif concernant la réalité, et de nier la possibilité d'une méthode scientifique unique (Anderson 1986). Ces deux éléments ouvrent la voie à un « relativisme épistémique » (Anderson 1986, 156), qui concerne uniquement le caractère relatif du *savoir concernant la réalité*, et non pas de la réalité elle-même. « Le relativiste critique n'a aucun problème avec la notion métaphysique selon laquelle il pourrait y avoir une réalité naturelle et sociale unique, mais il ou elle résistera à l'assertion selon laquelle la science est capable de révéler ou même de converger vers cette réalité » (Anderson 1986, 157). Les critères de validité d'une recherche dépendent du programme de recherche dans lequel ils s'inscrivent, et la valeur d'un savoir provient de sa

capacité à être utilisé (Anderson 1986). A aucun moment le relativisme ne prétend se détacher des études empiriques (Anderson 1988) : cependant, les mêmes données pouvant être interprétées de façon différente par plusieurs théories concurrentes, et chaque interprétation étant cohérente au sein de son programme de recherche, l'idée de la science comme entièrement déterminée par les données n'est pas tenable. Le relativisme d'Anderson tient néanmoins à l'idée d'incommensurabilité des « paradigmes » (Anderson 1983), à savoir l'idée que les savoirs produits à l'intérieur d'un programme de recherche ne peuvent pas être jugés par les critères d'un autre programme de recherche (Anderson 1983, 24). La position relativiste se synthétise au final sur l'idée de programmes de recherche qui coexistent, dont les résultats ne peuvent être comparés, qui ont une prétention égale à la scientificité tant qu'ils produisent des résultats actionnables et valables selon leurs critères internes. Le problème de cette vue est, des mots-mêmes de son défenseur, qu'elle ne donne au final aucune direction à suivre en termes de méthode et de critères d'évaluation (Anderson 1988, 405).

Le camp réaliste semble s'opposer frontalement au relativisme, alors que nombreux points communs les rassemblent. Le premier est le rejet du positivisme, notamment parce que ce dernier rejette toute notion de causalité, conteste le statut d'objet réel aux inobservables et considère que toute prétention au savoir doit être basée uniquement sur des certitudes (Hunt 1992, 93). Le second est la condamnation de toute réification abusive, même si le réalisme, par définition, postule l'existence de certains inobservables (Levin 1991). Si cette réification-là ne pose pas de problèmes, c'est la réification dans son sens marxiste, à savoir « représenter le résultat de l'activité sociale humaine comme une caractéristique figée de l'univers » (Levin 1991, 58), qui est abusive, et est rejetée tant par le relativisme que le réalisme scientifique. Le troisième est le postulat qu'une réalité objective existe, mais que nos perceptions de cette réalité ne sont pas nécessairement vraies (Hunt 1990, 9). Le but du réalisme scientifique est

donc de parfaire au maximum les méthodes d'investigation pour séparer ce qui tient de la réalité et ce qui tient de l'illusion.

La grande différence avec le relativisme d'Anderson est finalement le statut du terme « vérité » : là où les deux considèrent que la certitude de la vérité est impossible, le relativisme considère que sa poursuite n'a aucun intérêt et remplace « vérité » par une « valeur d'usage » du savoir, alors que le réalisme considère que ladite valeur d'usage est corrélée, bien qu'imparfaitement, au degré de vérité inclus dans le savoir. Les deux camps se rejoignent néanmoins dans leur défense d'un pluralisme de méthodes dans la mesure où ces méthodes font l'objet d'un recul critique (Anderson 1986; Hunt 1990) et de la mise en place de critères de validité (Anderson 1986) qui sont la condition nécessaire à toute objectivité (Hunt 1993). La notion de relativisme épistémique est un point de convergence important entre les deux approches : dans les deux cas, l'activité scientifique consiste à construire des représentations d'une réalité extérieure. La réalité elle-même ne dépend pas de la perception du chercheur, alors que le savoir développé, lui, en dépend. Cette association entre réalisme ontologique et relativisme épistémologique est un des fondements du réalisme critique, que nous allons développer dans la partie suivante.

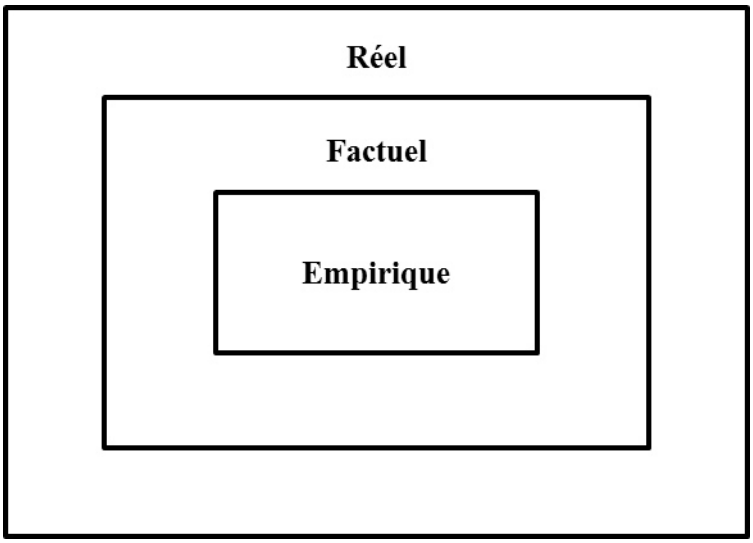
2.2. REALISME CRITIQUE : LES FONDEMENTS

Le réalisme critique propose un cadre formel précis supporté par une grande communauté de philosophes des sciences (Archer *et al.* 1998), qui a trouvé son chemin en sciences de gestion (Mingers 2004; Tsang et Kwan 1999) et en marketing tant BtoB (L. D. Peters *et al.* 2013a) que BtoC (Easton 2002; Zinkhan et Hirschheim 1992). Dans un premier temps, nous présentons son ontologie générale, qui a pour particularité de stratifier le réel en trois strates : réelle, factuelle et empirique. Ensuite, nous expliquons la manière dont le réalisme critique conçoit les notions de représentation et de causalité, et décrivons le concept de mécanisme causal.

2.2.1. Ontologie générale et rapport au savoir

Le réalisme critique trouve sa source dans les écrits de Roy Bhaskar, et notamment *A Realist Theory of Science* (Bhaskar 1975). Bhaskar propose une structure ontologique du réel qui scinde la réalité en trois domaines : le réel, le factuel et l'empirique (voir Figure 2).

Figure 2 : Structure de la réalité de Bhaskar



Le domaine empirique correspond aux événements que l'humain perçoit. Par définition, car le chercheur est humain, ce domaine est le seul accessible à l'expérimentation (comprise au sens large). Le domaine factuel correspond aux événements qui se produisent, qu'ils soient perçus ou non par l'humain. Les conditions concrètes de la recherche, c'est-à-dire les outils accessibles au chercheur pour détecter les événements (un microscope, une échelle de mesure perceptuelle ou un entretien semi-directif) définissent donc la frontière entre le domaine empirique et le domaine factuel. C'est parce que les événements se produisent de façon tout à fait indépendante de notre perception que les chercheurs doivent être formés à la recherche (Bhaskar 1975, 2). Le domaine factuel est lui-même distinct du domaine réel, qui rassemble les mécanismes et les structures qui causent l'apparition des mécanismes[7].

[7] Bhaskar postule, avec certains autres auteurs, que les mécanismes sont nécessairement inobservables. Ce n'est pas forcément le cas : certains mécanismes simples, comme celui par lequel les ingrédients d'une recette sont assemblés pour produire un plat, peuvent tout à fait être observés (Sayer 2010).

Cette structuration répond à la nécessité de l'expérimentation en sciences. C'est parce que des mécanismes qui existent peuvent causer des événements qui sont hors du domaine empirique que les procédures de recherche sont importantes : elles permettent de faire fonctionner un mécanisme dans des conditions qui permettent que l'événement produit entre dans le domaine empirique (Bhaskar 1975, 2). Ces trois domaines sont imbriqués mais distincts.

Le réalisme critique contient un postulat naturaliste. Le naturalisme correspond à l'argument selon lequel toutes les forces causales existent dans la réalité, et qu'il n'y a donc pas de forces surnaturelles à l'œuvre dans le monde. Le réalisme critique permet, avec sa dissociation des domaines réel, factuel et empirique de proposer une vision naturaliste du champ social. Les mécanismes naturels (dans le sens d'existant dans la nature) sont à l'œuvre dans le champ social, mais la complexité de ce champ rend très difficile de définir les conditions sous lesquelles un mécanisme sera actualisé, et rend tout aussi difficile de définir des protocoles expérimentaux dans lesquels les événements factuels pourront faire l'objet d'observations empiriques. Appliqué au champ social, ce naturalisme devient critique, car la mise au jour de ces mécanismes naturels permet de mettre en œuvre un jugement critique de ces derniers (Bhaskar 1998, xviii).

2.2.2. Réalisme critique et représentation

Le réalisme critique s'est diffusé jusqu'en sciences de gestion. Les deux disciplines où cette approche a trouvé le plus d'écho semblent être les systèmes d'information (Tsang 2014) et la théorie des organisation (Al-Amoudi et Willmott 2011). C'est dans cette dernière que l'on trouve une des explications les plus claires d'un élément fondamental du réalisme critique : la distinction entre objets transitifs et intransitifs.

Pour le réalisme critique, le savoir comprend une dimension transitive et une dimension intransitive (Al-Amoudi et Willmott 2011). La dimension transitive concerne « les concepts

que nous utilisons comme des références au monde », l'intransitive concerne « le monde en tant que référent » (Al-Amoudi et Willmott 2011, 29). Le savoir est donc relatif, mais les objets sur lesquels est développé ce savoir sont réels. Par exemple, la relation entre la satisfaction du consommateur et l'acte d'achat est composée d'éléments transitifs et intransitifs. Les concepts de satisfaction, de consommateur et d'acte d'achat sont transitifs, propres au chercheur. A l'inverse, les processus cognitifs du consommateur, ce consommateur lui-même et l'acte d'achat concret sont intransitifs, existant en dehors du chercheur.

Une « représentation » peut au final désigner deux choses : d'une part, la représentation peut être la dimension transitive d'un savoir développée par un acteur (*sa* représentation de la réalité) ; d'autre part, la représentation peut être la dimension intransitive d'un savoir développé par un autre acteur (par exemple l'objet de recherche d'un chercheur intéressé par les représentations que se font les acteurs). Quand nous parlerons de représentation, dans cette thèse, il s'agira de la dimension intransitive de notre savoir, ce que nous regardons. Mais ces représentations seront la dimension transitive du savoir des acteurs.

Une représentation est donc une construction mentale présente à l'esprit d'un acteur, qui peut être partagée par plusieurs acteurs, et qui permet de faire sens d'une autre entité (matérielle ou non) extérieure à cet acteur. Afin d'agir sur des entités qui lui sont extérieures, l'acteur doit développer une représentation qui va limiter le champ des actions possibles qui peuvent être mises en œuvre sur cet objet. En guise d'illustration, c'est en voyant un plateau avec quatre pieds que nous pouvons nous représenter que l'entité face à nous est une table, ce qui nous mène à considérer qu'il est possible de poser des objets dessus. Sans la représentation intermédiaire (« ceci est une table »), il nous est impossible de décider comment agir face à cette entité. La représentation inclut donc une opération de catégorisation de l'entité dans un schéma préétabli ainsi qu'une opération de lien entre la ou les catégories auxquelles l'entité appartient et un ensemble d'actions possibles.

2.2.3. Mécanismes causaux

Le réalisme critique est avant tout un réalisme « vertical » (Bhaskar 1998, xi) : la démarche scientifique se déplace de la constatation de phénomènes (domaine empirique) à l'inférence des mécanismes qui peuvent les causer (domaine réel). La stratification de la réalité est nécessaire pour pouvoir expérimenter : il faut que les mécanismes ne se réalisent en événements que sous certaines conditions pour justifier de contrôler ces conditions, c'est-à-dire mettre en œuvre un protocole expérimental. Mais le réalisme critique se fait également l'avocat d'un réalisme « horizontal », ou transfactuel (Bhaskar 1998, xii) : les mécanismes observés continuent d'exister hors de la situation expérimentale, même s'ils ne sont pas observés ni même actualisés. L'exemple qui suit illustre ces mouvements verticaux et horizontaux.

Un article récent montrait comment l'évolution de la structure des régulations et du discours public influençait la légitimité d'une pratique de consommation, en l'occurrence le jeu d'argent dans les casinos (Humphreys 2010b). Un premier enjeu était de faire passer les événements du domaine factuel au domaine empirique. Les mouvements dans le discours public ont fait l'objet d'un protocole de mesure basé sur une analyse textuelle automatisée d'un corpus d'articles de presse. Ces mouvements de discours ont pu ainsi devenir observables (Humphreys 2010b, 493). Un second mouvement a été de lier ces mouvements de discours à des changements dans la régulation (légalisation du jeu d'argent pour les natifs américains, création d'une commission pour étudier les conséquences du jeu d'argent), illustrant ainsi la liaison entre les événements observés (Humphreys 2010b, 495). Une section est ensuite dédiée à reconstruire les *mécanismes* selon lesquels les discours sont mobilisés pour légitimer ou délégitimer la pratique de jeu de casino (Humphreys 2010b, 502). La section discussion argumente enfin l'idée que le mécanisme observé ici doit potentiellement

exister dans d'autres contextes, même si pour l'instant il n'a pas mené à des observations empiriques (Humphreys 2010b, 504).

Même si cette recherche ne mobilise pas explicitement le cadre réaliste critique, elle illustre bien les mouvements de la démarche de recherche : tout d'abord rendre observable des événements factuels, lier ces événements entre eux, en inférer un mécanisme causal et enfin argumenter l'extension de ce mécanisme à d'autres contextes. Cette démarche correspond à ce que Bhaskar (1994) nomme la méthode DREI : description, rétroduction, élimination, identification. Avant de développer cette méthode, il est nécessaire de plonger de façon plus approfondie dans la notion de causalité dans le réalisme critique.

2.2.4. La causalité dans le réalisme critique

Les sciences sociales ont tendance à souvent confondre explication et prédiction. Dans cette optique, expliquer un phénomène, c'est mettre en évidence une régularité entre un effet E et la survenance d'une ou plusieurs causes C_1, C_2 … C_n. Il est souvent indiqué qu'on ne peut pas prouver la causalité, mais qu'on peut déduire que C_1 est une cause de E si l'occurrence de C_1 rend probable l'occurrence de E, lorsqu'on a éliminé tous les autres facteurs qui pourraient influencer la survenance de E (voir par exemple Malhotra *et al.* 2011, chap. 7). Ici, la causalité désigne tant la prédiction (*rendre probable*) que l'explication qui est réduite à un recensement des variables qui permettent la prédiction. C'est cette conception que le réalisme critique entend nuancer, en proposant une définition différente de la causalité.

Vouloir étudier la cause d'un effet, c'est vouloir comprendre ce qui « produit », « génère », « permet » ou « mène à » cet effet (Sayer 2010, 71). Dans le cadre réaliste critique, la causalité n'est pas une relation mais un mécanisme doté d'un pouvoir et attribué à une entité[8] (Sayer 2010, 71) : une publicité a le pouvoir de convaincre par des mécanismes

[8] Ces mécanismes ont différents noms dans la littérature réaliste critique : mécanismes générateurs, mécanismes causaux, pouvoir causaux émergents, *etc.* Nous allons nous en tenir à l'expression « mécanisme causal ».

rhétoriques, un consommateur a le pouvoir de contribuer à la profitabilité de la firme par un mécanisme de transfert financier lors de l'acte d'achat. Le pouvoir peut être conçu de façon « négative », dans des termes de susceptibilité : un consommateur est susceptible d'être influencé par une publicité par différents mécanismes cognitifs et émotionnels, une firme est susceptible d'être poussée à la faillite par un boycott par un mécanisme de perturbation de ses recettes financières. La causalité est donc le mécanisme par lequel une entité acquiert un pouvoir, et est indépendante du lien effectif entre un événement et un autre.

Cette indépendance a une conséquence : il peut y avoir causalité même sans observation d'une régularité empirique. L'existence d'un mécanisme causal est indépendante de sa réalisation, d'une part à cause de la séparation entre domaine réel auquel appartiennent les mécanismes causaux et domaine empirique où se situent les événements observables (*cf.* supra), d'autre part parce que plusieurs mécanismes peuvent interagir. Le mécanisme persuasif attribué à un environnement de service peut tout à fait exister mais être bloqué par un autre mécanisme, par exemple une réflexion critique du consommateur sur cet effet persuasif (Lunardo, Roux, et Chaney 2016).

Cette mise au point sur la causalité est le fondement du rejet de la méthode déductive par le réalisme critique. Les prémisses de la méthode déductive concernent uniquement les relations entre événements (ex : tous les hommes sont mortels), sans référence aux mécanismes. Dans la mesure où dans un contexte social régularités empiriques et causalité sont disjoints, une méthode fondée uniquement sur ces régularités ne peut pas amener à produire un savoir scientifique explicatif. De ce fait, Bhaskar (1994) propose de remplacer induction et déduction par la notion de rétroduction. La rétroduction consiste à décrire une certaine conjonction d'événements et de postuler un ou des mécanismes qui pourraient produire ces résultats. Ce postulat doit bien évidemment prendre en compte la structure des entités impliquées : le mécanisme de choix d'un produit par un consommateur ne doit par

exemple pas inclure une capacité de traitement de l'information illimitée, car cette capacité n'est pas réelle.

Cette section fondamentale permet de mettre en lumière deux éléments principaux. D'une part, la réalité est stratifiée : les événements sont disjoints des mécanismes qui causent leur occurrence, et si l'observation de régularités empiriques est importante, c'est parce que celles-ci permettent de postuler le mécanisme causal qui les explique. Les régularités empiriques sont donc le point de départ d'une recherche et non son objectif. Ces régularités ne sont pas une condition nécessaire à l'existence d'un mécanisme causal. D'autre part, le savoir en réalisme critique est composé de deux dimensions : une dimension intransitive qui correspond à l'objet étudié et une dimension transitive qui correspond à la représentation que se fait le chercheur de cet objet. Ces deux caractéristiques du réalisme critique ont des implications en termes de démarche de recherche que nous allons développer dans la section suivante.

2.3. REALISME CRITIQUE ET DEMARCHE DE RECHERCHE

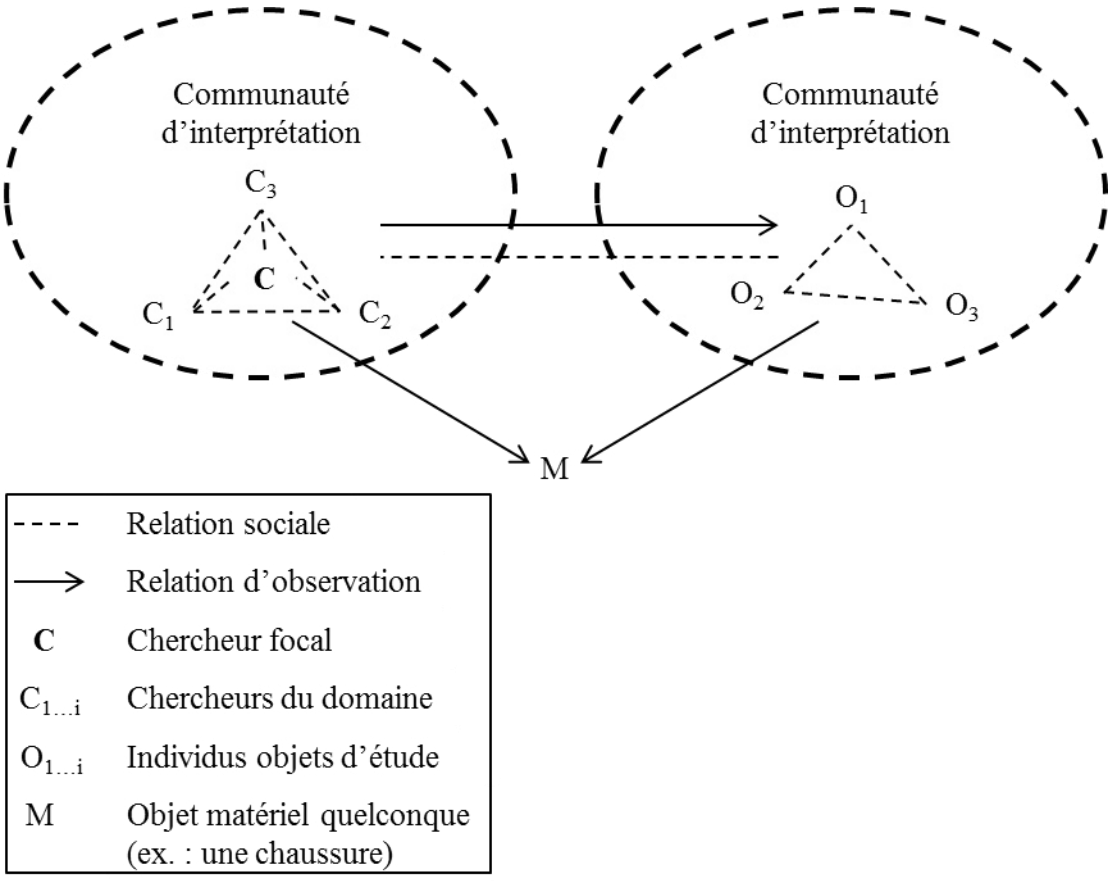
La démarche de recherche du réalisme critique est couramment appelée méthode DREI : description, rétroduction, élimination, identification. Le chercheur commence par décrire une conjonction d'événements ; il va être amené à postuler des mécanismes qui, s'ils étaient réels, conduiraient à produire cette conjonction d'événements ; ces mécanismes sont à nouveau confrontés à une analyse des événements afin d'éliminer ceux qui ne sont pas cohérents ; enfin il devient possible d'identifier le mécanisme ou la conjonction de mécanismes qui sont la cause réelle de la conjonction d'événements préalablement décrite. Ces différentes étapes sont développées dans les parties qui suivent.

2.3.1. La description et la double herméneutique

Toute observation est conditionnée par la théorie : c'est un des rares points sur lequel la philosophie des sciences s'accorde (Anderson 1986; Hunt 1993). Cependant, la plupart des textes de philosophie des sciences ont tendance à porter l'emphase sur les représentations du

chercheur, c'est-à-dire la dimension transitive de son savoir. Dans le cadre des sciences naturelles, c'est une emphase logique : on imagine mal un quark interpréter le monde et agir en fonction de cette interprétation. Dans le cadre des sciences sociales, la réalité est différente : le chercheur interprète, mais les objets d'étude (des humains) interprètent également le monde alentour. On se retrouve avec deux niveaux d'interprétation, qualifiés de « double herméneutique » (Sayer 2010, 24) : d'une part, les phénomènes sociaux étudiés produisent des interprétations du monde et des objets ; d'autre part, les chercheurs en sciences sociales développent des interprétations de ce même monde et de ces mêmes objets, mais également des « interprétations des interprétation » des acteurs du phénomène social étudié (voir Figure 3). Cette double herméneutique a plusieurs conséquences pour la démarche de recherche.

Figure 3 : Double herméneutique (adapté de Sayer 2010)



Tout d'abord elle met en lumière que le processus interprétatif dépend de deux sources de représentations. Il est contraint par les représentations qui existent déjà à l'esprit du chercheur, c'est-à-dire que les théories avec lesquelles le chercheur est familier fournissent une première grille de lecture du monde. Au-delà de sa fonction classique de faire un « état de l'art » de la recherche dans le domaine, d'exposer un manque au sein d'un courant de recherche et de justifier plus précisément l'axe selon lequel se développe la recherche, la revue de littérature a aussi pour fonction plus subtile d'exposer le système de catégories à travers lequel le chercheur aborde son objet et de fournir aux lecteurs la grille d'interprétation par laquelle les observations seront filtrées.

Le chercheur est ensuite contraint par le système de représentations des acteurs qu'il étudie. Ces interprétations ont un impact sur leur comportement : c'est par exemple la qualité perçue d'un produit qui influence l'achat plus que sa qualité intrinsèque (Zeithaml 1988). Ces interprétations des acteurs sont nécessairement prises en compte, même dans la recherche la plus « positiviste » qui soit : « peu de chercheurs considèrent le nombre d'interprétations partagées nécessaire pour créer et implémenter un questionnaire positiviste » (Hudson et Ozanne 1988, 511). L'étape de description du contexte des acteurs est donc primordiale dans une recherche, afin de mettre en lumière leurs représentations et permettre l'étude des relations qui existent entre celles-ci et leurs comportements.

Cette double herméneutique remet en question la pratique du double codage, qui se fonde sur deux postulats hardis : (1) il existe un seul et unique « vrai » code applicable à une unité de texte et (2) la confrontation de deux chercheurs doit mener à converger sur ce « vrai » code. Les deux chercheurs ayant potentiellement des cadres perceptuels différents, liés sans doute à leur culture théorique, il n'y a aucune raison qu'ils donnent un sens identique à une même phrase. L'interprétation est certes contrainte par le texte : on ne peut pas donner n'importe quelle signification à une phrase. Cependant, il est fort probable que les désaccords

entre codeurs proviennent en premier lieu de la différence entre leurs deux perceptions. Dans l'hypothèse d'un désaccord qui ne pourrait être réglé, il est impossible de prétendre que l'avis d'une tierce personne rapprocherait le codage de son « vrai » code.

Cette prescription est d'autant plus irréaliste dans le cas où seulement l'un des deux chercheurs a participé à l'enquête de terrain, le second n'intervenant que pour le codage. Les cadres perceptuels du premier chercheur auront été enrichis par ceux des acteurs qu'il a étudiés, et le second chercheur ne peut pas espérer coder « correctement » les propos d'acteurs qu'il ne comprend pas. Si l'on veut illustrer ceci par une analogie à peine poussée, imaginez un codage réalisé sur des entretiens effectués avec des octogénaires ruraux du sud de la France[9] par un chercheur norvégien qui ne parle qu'un français académique : la profusion d'expressions idiomatiques et de termes en patois local rendrait le double codage totalement aberrant.

Ainsi, la nécessité de décrire ces deux contextes nous a amené à rédiger quatre parties distinctes mais complémentaires : deux concernant notre propre contexte théorique, deux concernant le contexte empirique qui nous intéresse. Le Chapitre 2 est une revue de littérature qui nous permet de mettre en avant les champs disciplinaires et théoriques dans lesquels nous nous sommes immergés pour faire sens de nos observations. Le Chapitre 3 présente une conceptualisation de notre objet d'étude (le marché) dans lequel sont également conceptualisés nos autres objets (les pratiques routinières, les cultures, la technologie). Ces deux chapitres sont présents non seulement pour apporter des éclaircissements théoriques qui rendent possible notre analyse, mais aussi pour donner au lecteur les clés par lesquelles il peut faire sens de notre conclusion et reconstruire le processus par lequel notre interaction avec le terrain a donné naissance aux représentations présentées dans cette thèse.

[9] Par notre expérience personnelle, nous pouvons témoigner de la typicalité du langage des montagnes ariégeoises.

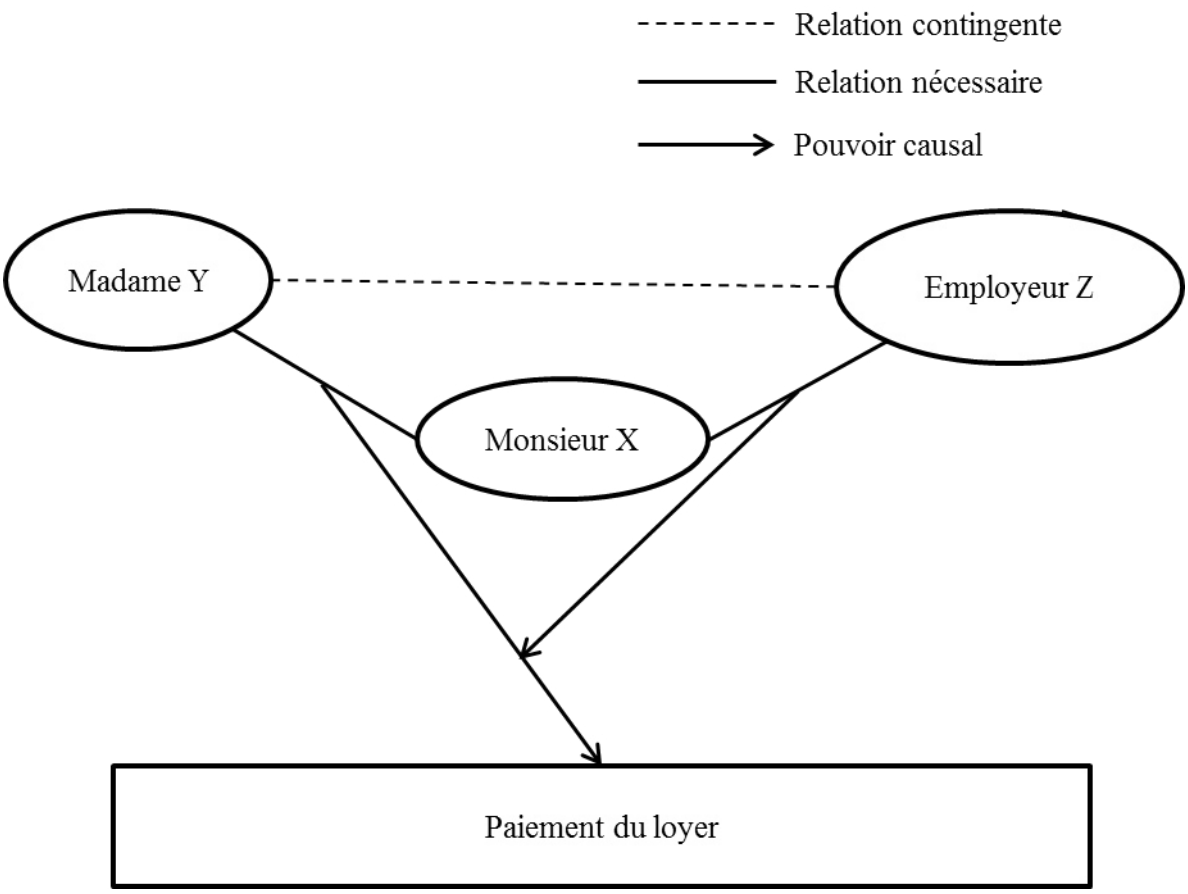
Le chapitre 4 est une étude historique du développement d'Internet : il nous permet de contextualiser l'action du Social Media Management en le mettant en perspective avec ce qui a mené à son apparition, et ainsi de comprendre l'origine de certaines représentations mobilisées par les Social Media Managers. Le chapeau de la Partie 3 présente le contexte empirique du Social Media Management et les conditions concrètes de son exercice. Notre terrain a fait émerger énormément d'éléments concernant cette activité qui n'étaient pas directement pertinents pour notre analyse. Si ces éléments ne font pas partie intégrante des mécanismes que nous dégageons, ils forment néanmoins un sous-texte indispensable pour faire sens des conditions dans lesquelles ces mécanismes agissent.

2.3.2. Rétroduction et abstraction : la logique de la découverte

La rétroduction est un mouvement logique qui va du concret (la description des phénomènes observés) vers l'abstrait. La dualité concret/abstrait ne doit pas être confondue avec d'autres dualités proches telles que théorique/empirique, réel/mental ou observable/inobservable (Sayer 2010, 60). Une abstraction est une représentation partielle d'un objet concret, et procéder à une abstraction signifie dépouiller un objet concret de toutes les relations contingentes qu'il entretient avec les autres objets. Une relation est dite contingente quand les deux objets reliés peuvent exister indépendamment l'un de l'autre : un être humain et une voiture sont reliés de façon contingente, dans la mesure où la disparition de l'un n'entraîne pas la disparition de l'autre. A l'inverse, une relation nécessaire relie deux objets qui ne peuvent exister indépendamment : les employés d'une organisation et l'organisation qui les emploie sont reliés de façon nécessaire. Le caractère d'une relation ne dépend pas de l'objet réel lui-même mais de l'aspect de cet objet qui nous intéresse : quand Monsieur X paie un loyer à Madame Y, ils sont reliés de façon nécessaire si considérés comme locataire et propriétaire ; ils sont cependant reliés de façon contingente si on les considère d'une autre manière.

Abstraire un objet signifie supprimer toutes ses relations contingentes pour ne conserver que les relations nécessaires. Monsieur X peut être abstrait en locataire : dans l'abstraction, on ne considèrera que les relations nécessaires qu'il entretient, c'est-à-dire la relation avec Madame Y, la relation avec le bien loué, etc. L'abstraction permet ainsi de déterminer si un mécanisme causal est attribuable à une certaine structure ou à d'autres structures qui lui sont reliées de façon contingente. Monsieur X paie un loyer à Madame Y par l'influence d'un mécanisme causal interne à la structure des relations locataire/propriétaire. Cela signifie que si Monsieur X cesse d'être locataire, il n'aura plus à payer de loyer. Un pouvoir causal est rattaché à une entité, et cette entité est définie par les relations nécessaires qu'elle entretient avec ses parties : un pouvoir causal n'existe qu'en vertu des relations nécessaires qu'un objet entretient avec les autres éléments de sa structure. Un mécanisme causal M_1 peut exister, mais se voir bloqué par un autre mécanisme causal M_2 : dans ce cas, M_1 pourra agir mais ne pas produire d'effet dans le domaine factuel. Appelons M1 le mécanisme par lequel la relation locataire/propriétaire produit l'effet « paiement du loyer », et M_2 le mécanisme par lequel la relation salarié/employeur produit l'effet « acquisition d'un salaire ». Admettons que Monsieur X est locataire de Madame Y et salarié de l'employeur Z. Dans le cas où les deux mécanismes fonctionnent de concert, l'effet « paiement du loyer » a lieu car Monsieur X a de l'argent par le mécanisme M_2 qu'il peut utiliser pour mettre en action le mécanisme M_1. Si par contre la relation salarié/employeur cesse d'exister, alors le mécanisme M_1 devrait survenir mais est bloqué car Monsieur X n'aura plus de quoi payer son loyer (voir Figure 4).

Figure 4 : Relations et pouvoirs causaux



La logique de rétroduction consiste en une abstraction successive de certains aspects des objets concrets pour mettre en lumière plusieurs mécanismes causaux qui permettent d'expliquer la survenance d'événements observés. Cette opération de rétroduction prend nécessairement place après la phase de description. Description et rétroduction sont néanmoins alternées de façon itérative, dans la mesure où une mauvaise description mène à une rétroduction infructueuse (dans la mesure où elle échoue à dégager un mécanisme causal plausible). Cet échec de la rétroduction doit entraîner une redescription des événements observés pour permettre une nouvelle rétroduction.

2.3.3. Elimination et identification : le critère de l'adéquation pratique

Plutôt que de parler de *vérité*, un terme qui en philosophie des sciences devient impossible à utiliser sereinement (voir Hunt 1990 et sa discussion de « vérité » et

« VERITE »), le réalisme critique parle d'adéquation pratique (Sayer 2010). Un savoir est dit pratiquement adéquat s'il « génère des attentes concernant le monde et concernant le résultat de nos actions qui sont vraiment réalisées » et si il est « intersubjectivement intelligible et acceptable s'il est formulé par le langage » (Sayer 2010, 47). Cette conception de la vérité tient compte tant de la plasticité du savoir tel qu'il est exprimé, c'est-à-dire son relativisme épistémologique, que de la résistance certaine du monde face à certaines affirmations, c'est-à-dire son réalisme ontologique. Comme le dit Sayer (2010, 47) :

> *« La raison pour laquelle la convention 1 selon laquelle nous ne pouvons pas marcher sur l'eau est préférée à la convention 2 selon laquelle nous pouvons, est que les attentes qui émergent de 1, mais pas de 2, sont réalisées. Elles sont réalisées à cause de la nature des interventions matérielles associées (tenter de marcher sur l'eau) et de leur contexte. Ce n'est pas grâce à notre savoir que marcher sur l'eau est impossible, mais plutôt que la nature de l'eau rend 1 plus pratiquement adéquat que 2. Le fait que 1 est néanmoins, en principe, faillible, ne doit pas altérer notre préférence pour elle par rapport à 2. »*

On retrouve une argumentation similaire chez les partisans d'un constructionnisme pragmatique, où un savoir est légitimé s'il est utile (Avenier 2010). Le réalisme critique double cette exigence d'utilité d'une exigence d'explication : un savoir est légitime, ou pratiquement adéquat, si non seulement il permet l'adéquation entre nos attentes et les événements effectivement réalisés, mais aussi s'il permet de comprendre ce qui permet à ces événements de se réaliser. Une vision instrumentaliste ne considère que les conséquences d'une théorie, et peu importe que les raisons qui mènent à une prédiction soient fausses tant que la prédiction est correcte (Sayer 2010, 48), alors que la vision réaliste requiert que les éléments qui forment la théorie soient également pertinents. Un choix pertinent des éléments et des mécanismes inclus dans la théorie est le seul moyen de transposer ces théories dans un autre contexte.

Le critère de l'adéquation pratique rend nécessaire une itération entre le travail empirique et le travail d'abstraction. Une première étape descriptive peut mener à dégager différents mécanismes à l'œuvre pouvant produire les mêmes événements. Après une étape de rétroduction, deux types de procédures peuvent entraîner l'élimination d'un mécanisme. D'une part, il est possible de vérifier empiriquement, par la prise en compte d'autres observations, que le mécanisme permet bien de produire les événements observés. Ce recueil d'observations peut se faire à l'aide de méthodes statistiques ou par des analyses qualitatives, notamment des études de cas exceptionnels dans lesquels les mécanismes sont observables de façon plus directe.

D'autre part, il est possible d'éliminer un mécanisme par des procédures d'abstraction, ce que Sayer (2010) nomme l'analyse structurelle. Dans notre exemple où Monsieur X paie un loyer à Madame Y, on peut attribuer l'effet « paiement d'un loyer » à la structure locataire/propriétaire, mais on peut imaginer l'attribuer à d'autres structures (par exemple, le fait que Monsieur X soit un homme et Madame Y une femme). L'abstraction pose la question suivante : si on retire ou modifie une propriété des acteurs, le mécanisme peut-il encore exister ? Si on retire à nos acteurs la propriété locataire/propriétaire, le paiement du loyer n'a plus de raison d'avoir lieu. A l'inverse, si on modifie leur genre, il n'existe aucune raison pour laquelle le loyer cesse d'être payé. L'effet « paiement du loyer » est donc attribuable à un mécanisme localisé dans la relation locataire/propriétaire, et non dans la relation homme/femme.

Les procédures de vérification par l'abstraction et par l'étude empirique sont complémentaires, une itération entre les deux procédures étant nécessaire pour éliminer les mécanismes non adéquats pratiquement et identifier les mécanismes réellement à l'œuvre. L'identification de ces mécanismes a des conséquences en ce qui concerne leur généralisation, ou plutôt leur transférabilité. Le statut de la réplication dans le réalisme critique est nuancé : si

la réplication en soi ne *prouve* rien, elle apporte néanmoins des indications sur la plausibilité ou non du mécanisme postulé dans l'étude originale (Tsang et Kwan 1999). En soi, la réplication est une vérification que les mêmes conjonctions d'événements ont lieu, soit dans le même contexte (réplication exacte), soit dans un contexte différent mais similaire (généralisation empirique). Le cadre réaliste critique considère que la conjonction répétée d'événements peut indiquer une causalité, mais cette conjonction n'est pas une condition nécessaire dans le cas d'un système où d'autres mécanismes peuvent bloquer l'effet du mécanisme postulé.

La transférabilité en réalisme critique n'est pas une généralisation empirique, mais touche au domaine des mécanismes, c'est-à-dire au domaine réel. L'identification d'un mécanisme étant disjointe de l'observation des régularités empiriques qu'il pourrait causer, il est possible de transférer un mécanisme bien identifié à d'autres contextes par des procédures théoriques. On peut alors parler de généralisation analytique (Bengtsson et Hertting 2014). Si la procédure d'abstraction est correctement faite, alors les mécanismes causaux identifiés sont produits de façon nécessaire par les structures auxquelles ils sont attribués : un locataire doit nécessairement payer un loyer à son propriétaire si aucune contingence ne bloque ce mécanisme. Ainsi, observer que le paiement du loyer de Monsieur X à Madame Y est une nécessité naturelle (Sayer 2010, 60) attachée à la structure abstraite de la relation de location rend possible de généraliser ce mécanisme à toutes les situations concrètes où existe une relation de location. Observer qu'un locataire X_2 ne paie pas de loyer à une Madame Y_2 ne réfutera pas le mécanisme mais doit entraîner la recherche du mécanisme concurrent qui bloque le mécanisme principal.

Dans cette situation, on considère le mécanisme comme un idéal-type (Bengtsson et Hertting 2014) transférable dans toutes les autres situations. Cela entraîne deux conclusions : (1) il est probable que le mécanisme transféré soit à l'œuvre dans les contextes similaires, et

(2) les différences observées entre les contextes sont liées à des relations contingentes entre les objets et non à leurs relations nécessaires[10]. Les mécanismes dégagés dans une étude peuvent donc être réutilisés en tant qu'idéaux-types dans d'autres études, et toute causalité doit pouvoir *in fine* être réduite à l'opération conjointe de plusieurs mécanismes idéaux-typiques. Ce type de généralisation est légitime dans des études de cas unique (Bengtsson et Hertting 2014; Easton 2010) et va particulièrement nous concerner : la lourdeur d'une étude empirique destinée à étudier l'impact d'*une* pratique sur *un* marché rend quasiment impossible de répliquer cette analyse dans un autre contexte dans le cadre de cette thèse. Cependant, cette impossibilité ne rend pas nos résultats uniquement contingents à la pratique de Social Media Management et à l'espace Internet. Notre objectif sera plutôt de clarifier le caractère contingent ou nécessaire des relations entre nos différents objets, pour conclure sur le potentiel de généralisation de nos mécanismes et sur les facteurs de contingences qui pourraient les bloquer dans d'autres contextes.

L'exposition des fondements épistémologiques de notre recherche nous a mené à dégager des procédures concernant la démarche de recherche, consistant en quatre étapes : description, rétroduction, élimination et identification. La description théorique que nous en avons faite pour le moment a permis de justifier la nécessité de contextualiser tant notre point de vue que la situation de l'activité de Social Media Management. Il est tant à présent de présenter de façon concrète la démarche de recherche que nous avons mise en place.

3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Il est toujours complexe dans un document écrit linéaire de rendre compte d'un processus de recherche qui n'a rien de linéaire. La thèse présentée ici est le résultat d'un travail s'étant étalé sur plusieurs années : elle a démarré lors d'un Master 2 Recherche durant l'année universitaire 2012-2013, donnant lieu à la production d'un mémoire de recherche dédié à

[10] Pour rappel, deux objets sont liés de façon contingente si chacun peut exister de façon indépendante de l'autre. Deux objets sont liés de façon nécessaire si l'un ne peut pas exister sans l'autre.

l'activité de Community Management. Notre intérêt pour cette activité résidait dans l'absence presque totale de littérature académique la concernant : si l'on parlait déjà réseaux sociaux et web social dans la littérature du moment, c'était sous l'angle des consommateurs (Chen, Fay, et Wang 2011). La compréhension des phénomènes de consommation paraissait insuffisante pour comprendre le phénomène complexe de la mobilisation marketing des réseaux sociaux, et à cette époque la littérature s'intéressant spécialement au métier de Community Manager se réduisait à un article (Montalvo 2011) et deux communications en congrès (Galibert 2011; Stenger et Coutant 2011). Ce mémoire de recherche a consisté en une modélisation théorique de l'activité de Community Management en posant la base de notre travail de terrain. A cette occasion, nous avons interrogé des Community Managers, démarré une étude netnographique sur des communautés en ligne rassemblant des professionnels du métier et pratiqué une étude documentaire sur des blogs et ouvrages dédiés au métier.

Ces terrains ont ensuite été remobilisés, développés et approfondis dans notre travail de thèse : les modalités concrètes seront détaillées dans les sections qui suivent. Les premières ébauches de cadre théorique ont à l'époque mobilisé la sociologie des professions (Champy 2009) et la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell 1983) pour théoriser le comportement de cette profession. La suite de notre travail de thèse a été marquée par une forte incertitude sur notre objet de recherche : qu'étions-nous en train d'étudier précisément ? Différents axes ont été tentés, dont l'historique peut se voir en comparant différents rapports d'avancement de thèse présentés au sein de notre axe de recherche (voir Annexe 1). Pour résumer, nous avons d'abord approfondi le concept de déviance, qui nous a mené vers les théories de Foucault sur le pouvoir et le rôle des représentations (Foucault 1975, 2004). Une série d'entretiens effectués dans l'entreprise Leroy-Merlin à l'été 2015 a fait émerger l'idée d'une pluralité d'influences culturelles au sein-même de la pratique de Social Media Management. Suite à un séjour de recherche à Northwestern University sous la direction d'Ashlee Humphreys, nous

avons intégré la notion de marché (Humphreys 2010a) pour théoriser l'effet de cultures liées à des espaces spécifiques, à savoir les sous-espaces d'Internet. Cela nous a mené à entamer une étude historique du marketing digital. La participation à la conférence de l'EMAC 2016 nous a fait découvrir le concept de niveaux de théorie (Brodie, Saren, et Pels 2011), et nous a poussé à mobiliser plusieurs des théories que nous utilisions dans un seul cadre intégrateur. En parallèle, une dernière série d'entretiens a été menée avec des Community Managers pour approfondir l'étude des influences culturelles au sein de la pratique. La dernière étape a été d'inverser le rapport de causalité : là où nous avions postulé un effet du marché sur la pratique, effet confirmé par notre étude historique, nous avons décidé d'étudier l'effet de la pratique sur le marché. Le caractère routinier de la pratique, et le caractère contre-intuitif d'un changement induit par une routine (Feldman 2000) a constitué l'élaboration théorique finale.

Notre recherche a procédé d'une alternance constante entre nos terrains et la théorie, menant à explorer certains choix, à parfois les abandonner pour les explorer à nouveau quelques mois plus tard selon une autre perspective. La constitution de notre cadre de référence s'est faite de façon parallèle à notre compréhension du cadre de référence de la profession étudiée : les deux herméneutiques (Sayer 2010, chap. 1) se sont constituées parallèlement jusqu'à produire une représentation de notre objet qui soit cohérente tant avec la lentille théorique utilisée qu'avec la perception des acteurs étudiés, tout en étant conforme aux attentes de notre champ disciplinaire. Nous avons donc adopté une démarche d'enquête « naturaliste » (Lincoln et Guba 1985) : une recherche dans un milieu « naturel », avec des méthodes qualitatives dont l'échantillonnage ne suit pas de règles prédéfinies mais est guidé par les objectifs intermédiaires qui émergent du terrain et une analyse orientée plutôt vers une démarche inductive.

Pour des raisons de clarté de lecture, la section qui suit ne présente pas en détail l'intégralité de notre méthodologie. Deux types de terrains ont été mobilisés dans cette thèse :

des terrains au long cours, une étude netnographique et une étude documentaire, ont nourri l'intégralité de ce travail ; des terrains ponctuels, trois phases d'entretiens semi-directifs et une étude historique, ont été menés pour répondre à des questionnements distincts qui forment chacun un des trois chapitres empiriques. Ainsi, les terrains au long cours et la procédure générale de la recherche vont être présentés de façon exhaustive dans ce chapitre, alors que les terrains ponctuels seront présentés au début de chacun des chapitres empiriques.

3.1. LES TERRAINS AU LONG COURS

On peut admettre qu'un chercheur expérimenté est à même de comprendre le système de représentations des individus qu'il étudie à travers des entretiens semi-directifs. Néanmoins, nous avons très tôt considéré que cette compréhension serait beaucoup plus facilement accessible si nous avions un contact de longue durée et quotidien avec la pratique de Social Media Management. Durant la phase préalable de « repérage du terrain », où nous avons cherché à acquérir une première vision de l'activité, nous avons constaté deux caractéristiques de cette activité qui la rendaient propice à une observation au long cours. D'une part, ces professionnels adeptes des médias sociaux étaient prompts à se rassembler sur des communautés en ligne sur ces mêmes médias : l'existence de ces communautés nous a conduit à adopter une approche netnographique (Kozinets 2002). D'autre part, le nombre de blogs professionnels consacrés au Social Media Management est conséquent. Les membres des communautés observées s'échangent en effet régulièrement des articles, viennent publier leurs propres articles et utilisent des liens vers des blogs en tant que réponse à certaines questions. Le matériau écrit consacré au Social Media Management est peut-être réduit dans la littérature académique en marketing, mais il est pléthorique dans la sphère professionnelle. Nous avons commencé à utiliser ces sources secondaires pour une analyse documentaire[11],

[11] Ces sources sont pour Kozinets (2010) incluses dans le processus de netnographie. Nous les séparons cependant dans ce document pour présenter au lecteur les différences de nature entre les interactions communautaires et ces textes de blog.

que nous avons étendue au-delà des blogs de Social Media Management pour inclure des documents écrits par des prestataires de service.

3.1.1. La netnographie

La netnographie est une « méthodologie qui adapte les techniques de recherche ethnographiques pour étudier les cultures et les communautés qui émergent à travers des communications médiatisées par l'usage d'ordinateurs » (Kozinets 2002, 62). Cette démarche est très répandue en comportement du consommateur, où elle est utilisée seule (Kozinets et Handelman 2004; Mikkonen, Moisander, et Fırat 2011; Nelson et Otnes 2005) ou en parallèle d'autres approches qualitatives, par entretiens (Harwood et Garry 2010) ou ethnographiques (Cova et White 2010), ou d'approches quantitatives (Mathwick, Wiertz, et Ruyter 2008). L'intérêt principal de cette approche réside dans son caractère ouvert, qui la rend adaptable à de multiples contextes (Kozinets 2002). Ses applications à des problématiques plus organisationnelles en marketing restent rares.

Les méthodes ethnographiques au sein des organisations sont cependant courantes dans les sciences de gestion (Dougherty 1990), et ont parfois été appliquées au marketing (Arnould et Price 1993; Laing et McKee 2000; Workman 1993). La différence entre l'ethnographie proprement dite et la netnographie réside dans le caractère potentiellement non-intrusif de la netnographie : la présence du chercheur n'est pas nécessairement apparente aux individus étudiés (Kozinets 2002), et il est possible de recueillir du matériau ayant été produit avant l'arrivée du chercheur dans le contexte de recherche. Il a été proposé d'appliquer les méthodes netnographiques à des communautés virtuelles de professionnels afin d'étudier la pratique telle qu'elle se fait au quotidien et non pas comme elle est décrite dans les manuels de référence (Bertrandias et Carricano 2006). Là où des entretiens classiques amènent le répondant à se focaliser sur les thématiques proposées par le chercheur, les échanges au sein d'une communauté assurent un « format d'expression relativement libre, non sollicité » et

« donc une restitution plus réaliste des expériences des acteurs, et des réponses plus fidèles aux questions soulevées par les pratiques managériales » (Bertrandias et Carricano 2006, 56). En tant que premier contact entre le chercheur et la pratique étudiée, la netnographie permet de se confronter à un matériau textuel qui représente la communauté d'interprétation des professionnels étudiés.

La démarche netnographique comporte plusieurs étapes (Kozinets 2002). La première est de faire le choix des communautés à étudier : pour nous, il s'agissait de repérer quelles communautés étaient dédiées au Social Media Management, avaient un nombre de membres assez important et des interactions riches et fréquentes (Kozinets 2002, 63). Deux communautés ont émergé au début de notre recherche : l'une se situant sur Facebook, le ForumMyCM, et l'autre sur le réseau social Google+, la communauté Community Managers. La première a été rejointe le 3 mars 2013, et comptait à cette époque environ 2000 membres. Elle en compte à ce jour plus de 9000. La seconde a été rejointe le 14 mars 2013, et comptait à l'époque environ 3000 membres. Cependant, au cours du temps, nous avons observé une certaine désaffection du réseau Google+ et de la communauté observée : les interactions se faisaient plus rares (un ou deux messages par semaine), et les réponses étaient toujours données par les mêmes individus. Cela nous a conduit à cesser la récolte des données sur cette communauté courant janvier 2014. Une seconde communauté Facebook a émergé un peu plus tard : la communauté « Community Managers en herbe », dédiée aux Social Media Managers débutants. Nous l'avons intégrée le 30 octobre 2015 : elle compte aujourd'hui plus de 10 000 membres, dont une grande partie en commun avec la communauté ForumMyCM.

La communauté ForumMyCM (FMCM) a été choisie car elle est l'émanation d'un des sites de référence sur le Community Management et le Social Media Management : le blog My Community Manager[12]. Créé en 2010 par Djivan Minassian et Ibrahim-Yves Amblard, ce

[12] mycommunitymanager.fr

site est destiné à proposer des articles sur le Community Management à destination des professionnels et des entreprises pour les aider à mieux communiquer sur les réseaux sociaux. Le ForumMyCM a été créé dans la foulée afin de servir de plateforme d'échange entre Community Managers dans un but d'entraide bénévole. Les participants échangent sur tous les sujets liés à la pratique, que ce soit sur les outils utilisés, les techniques à mettre en œuvre, certains enjeux juridiques (obligations liées aux jeux-concours, types de clauses à introduire dans un contrat quand on se lance en free-lance), ou les dernières actualités liées au métier. Les messages postés sont nombreux (plus d'une dizaine de posts par jour en semaine, un peu moins le week-end), souvent longs et détaillés, et provoquent des réactions dans des proportions inégales : certains posts reçoivent une ou deux réponses quand certains en accumulent plusieurs dizaines. Ainsi, donner un nombre « moyen » de réponses n'aurait que peu de sens tant la variance est importante. Il est important de noter que la communauté est modérée : les discussions doivent d'après la charte être focalisées sur la pratique de Community Management, nous permettant ainsi d'avoir accès à un matériau directement focalisé sur la pratique qui nous intéresse, et nous évitant d'avoir à faire le tri parmi des conversations hors sujet. Les sujets annexes comme des offres d'emploi sont redirigées vers une autre communauté ad hoc, et les discussions sans aucun rapport sont vite supprimées. Quant aux questions « de débutant », elles sont redirigées vers une autre communauté qui a aussi fait partie de notre analyse.

Cette seconde communauté, Community Managers en herbe (CMeH), est l'émanation d'un blog collaboratif, Com' en Vrai, tenu par Adeline Lory, chargée de veille stratégique, rédactrice et formatrice, destiné à recueillir des contributions des étudiants qu'elle forme au métier de Community Manager et au Social Media Management[13]. Alors que le FMCM se destine majoritairement à des gens qui sont déjà professionnels du métier, CMeH se destine

[13] communitymanagers.fr

plutôt à des futurs Community Managers qui souhaitent échanger avec des professionnels. Si le nombre de posts par jour est à peu près similaire pour les deux communautés, le nombre de réponses est bien moindre pour CMeH, ou la plupart des posts récoltent entre 0 et 3 réponses. Si les interactions sont plus faibles, le matériau collecté sur cette communauté permet de mettre au jour les représentations émergentes chez les jeunes praticiens, et de voir exprimer des éléments qui passent pour acquis dans le FMCM. Un autre avantage de cette communauté est qu'elle nous a permis de conforter nos analyses : si le système de représentations que nous dégageons est vraiment caractéristique de l'activité et non d'une communauté particulière, nous devrions le retrouver sur toutes les communautés parlant de Social Media Management. Nous discuterons ce point dans la partie dédiée à la méthode d'analyse du matériau.

Ces deux communautés ont constitué une source de matériau très intéressante pour plusieurs raisons. D'une part, les interactions développées et quotidiennes entre praticiens entre eux, dans un espace relativement privé, nous ont permis d'avoir accès à des discussions sur des sujets sensibles, comme par exemple la relation qu'ils entretiennent avec les autres salariés des structures auxquelles ils appartiennent. Notamment, les relations avec une hiérarchie incompétente qui comprend mal les enjeux de la pratique étaient souvent exprimées. La masse de contenu posté ainsi que le nombre de sujets abordés nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble de l'activité, tout en suivant ses évolutions. Ceci nous mène au second avantage de ces communautés. Celles-ci sont situées sur Facebook, un réseau social dont nous sommes utilisateur quotidien : ainsi, toute activité sur la communauté était relayée sur notre fil d'actualité personnel, nous permettant ainsi d'être en contact quasi-continu avec notre objet d'étude, même hors des heures travaillées. Si l'on peut penser qu'une ethnographie virtuelle ne remplace pas une ethnographie traditionnelle en ce que le chercheur ne se déplace pas physiquement sur le lieu d'étude, nous avons été en contact avec les communautés étudiées par ce que Steuer (1992) appelle une « téléprésence », qui était tout aussi continue

qu'une présence physique et sur une durée extrêmement longue. Cette téléprésence nous a permis de nous imprégner de la culture des praticiens. Nous avons ainsi passé entre 30 et 90 minutes par jour, six jours par semaine (hors nos quelques périodes de vacances), au contact de ces communautés, pour un volume horaire total de plus de 1300h d'observations.

L'étape qui suit le repérage des communautés est l'entrée au sein de celles-ci. Cette entrée signifie d'une part une première lecture des échanges pour se familiariser avec le jargon, le type de conversations et le ton des échanges, d'autre part la présentation du chercheur aux membres (Kozinets 2010). Par exemple, pour la communauté FMCM, nous avons rejoint la communauté le 3 mars. Nous avons passé trois jours à lire les échanges, pour au final nous présenter le 6 mars. La même procédure a été suivie pour les autres communautés. Pour illustration, voici le message que nous avons posté sur la communauté FMCM :

> *Bonjour à tou(te)s !*
>
> *Jeune étudiant en M2 Recherche en Marketing, presque jeune chercheur donc, je viens de tomber sur cette page Facebook. Vu que mes recherches portent justement sur le CM, lire vos participations sur ce groupe est super intéressant pour moi (sauf quand je me fais rickroller dès la lecture du premier post).*
>
> *Pour l'instant, je pense pas pouvoir vous servir à grand chose, sauf à papoter avec vous des résultats des études scientifiques dans le domaine. Je vous jure que c'est parfois marrant.*
>
> *Je continue dans tous les cas ma lecture, et vous souhaite à tou(te)s une très bonne journée !*

Le ton des échanges dans cette communauté est plutôt léger, les individus se tutoyant et écrivant dans un registre familier plutôt que soutenu. La mention de termes spécifiques à la culture Internet (le « rickroll »), l'usage d'une ponctuation forte (points d'exclamations) et de tournures de langage orales (« super », « je pense pas ») ont été délibérément choisis pour coller au maximum à la façon de parler des membres. Cette présentation a provoqué quelques réactions classiques des communautés en ligne, c'est-à-dire des réponses de bienvenue

(Schau, Muniz, et Arnould 2009). Ce premier post visait à faire comprendre mon statut (« presque jeune chercheur ») et la nature de mon activité (« recherches sur le CM »). A ce moment-là, nous n'avons pas fait mention d'une quelconque étude de la communauté. Cette mention a été faite un mois plus tard : les membres étant au courant de ma présence, il fallait pour cela obtenir leur accord pour utiliser le matériau qu'ils produisent (Kozinets 2010). Un second message a ainsi été posté un mois plus tard, pour la communauté FMCM le 8 avril :

> *Bonjour à tous,*
>
> *Comme certains le savent peut-être, je suis actuellement en train de rédiger un mémoire sur le Community Management, et je pratique des interviews de CM pour cela. Etant membre de ce groupe FB depuis quelques temps, j'ai aussi eu l'occasion d'y voir passer des échanges très intéressants, que j'aimerais bien incorporer dans mon étude.*
>
> *Est-ce vous me donneriez l'autorisation de c/c certains échanges, sachant que je respecterai bien évidemment l'anonymat de chacun, ainsi que celui des entreprises citées ? Si c'était le cas, ça m'aiderait énormément.*

Ce message avait pour but d'exposer la démarche de recherche que nous mettions en œuvre, et le fait que certains échanges étaient récoltés dans un but universitaire. Même si le matériau produit est techniquement public, un impératif éthique oblige le chercheur à faire état de son activité (Kozinets 2010). Ce message a été bien accueilli par les membres qui y ont réagi :

> *«* [Ben, FMCM] *Ya rien contre dans l'À propos, et c'est un contenu public donc je te dirai oui sans problèmes... Surtout que certains le ferait sans demander*  *»*

Les autres membres qui ont réagi nous ont prodigué leurs encouragements. A partir de ce moment-là, la récolte des données était véritablement lancée. Avant de présenter plus en détail la démarche de recueil et d'analyse, il est plus logique de présenter le second terrain au long cours, l'étude documentaire. La méthode de recueil et d'analyse a en effet été la même pour les deux terrains.

3.1.2. L'étude documentaire de la littérature professionnelle

Dès l'entrée dans la communauté FMCM, nous avons pu noter qu'une part importante des messages était dédiée à partager des articles de blogs consacrés au Community Management. Une grande part du métier semble en effet être liée à la tenue d'un blog, personnel ou collaboratif, dédié au métier ou au marketing digital plus largement. Nous expliquerons plus en détail le contexte du Community Management et du Social Media Management dans le chapitre 5, mais deux éléments ici sont importants pour comprendre l'importance de la production de blogs pour cette activité. Les blogs sont les ancêtres des médias sociaux et du Web 2.0 (Kaplan et Haenlein 2010), où les utilisateurs produisent du contenu. Ainsi, les utilisateurs en âge de travailler et gérant des médias sociaux sont habitués à la pratique de blogging qui est apparue durant leur adolescence. De plus, Community Manager est un métier récent : il apparaît vers la fin des années 2000. Devant légitimer leur profession au sein de l'entreprise, la production d'un matériau écrit et public par les Community Managers les aide à créer des normes communes partagées par leur profession et à rendre intelligible et attractive cette dernière pour les entreprises qui les emploient (Busca et Bertrandias 2014), un mécanisme rhétorique commun à toutes les pratiques managériales (Green 2004; Kieser 1997). La production de ce matériau est un moyen qu'ont les Community Managers pour légitimer leur activité et crée pour nous un matériau d'étude intéressant car de nature différente du matériau issu d'interactions communautaires.

Les interactions communautaires sont des discours que les managers produisent à destination unique de leurs pairs, et qui ne seront lus que par leurs pairs. Elles exposent la face « cachée » du métier. C'est la raison pour laquelle on y trouve des critiques ouvertes de leur hiérarchie, des aveux d'incompréhension quant aux outils qu'ils utilisent, voire des incitations à distordre la réalité pour faire plaisir à leurs clients. Les blogs professionnels ont d'autres intérêts en tant qu'objet de recherche (Hookway 2008), notamment dans notre objectif de

comprendre l'activité de Community Management. D'une part, les praticiens y présentent leur conception du métier, et ce de façon structurée ; ils mettent en avant de façon claire les objectifs poursuivis, les moyens à mettre en œuvre et la justification de leurs actions. Parce que cette littérature cible à la fois leurs pairs et les autres parties prenantes dans l'organisation, les praticiens ne peuvent pas donner une représentation totalement faussée de leur activité. Cette littérature construit un cadre normatif sur la façon d'exercer l'activité : elle nous fournit une vision de ce cadre général, là où les interactions communautaires nous permettent d'apprécier la façon dont les praticiens adaptent ce cadre général au cas par cas. Les deux sources de matériau sont donc complémentaires l'une de l'autre. Une description complète du matériau étudié se trouve en Annexe 2, et se segmente de la façon suivante : blogs de Community Managers, ouvrages professionnels, livres blancs et rapports, blogs de prestataires de service, blogs humoristiques.

Les blogs ne constituent pas la seule source d'information pour les Community Managers. L'étude d'ouvrages professionnels a déjà été conduite en marketing management, et la dimension plus normative que descriptive de ces écrits est reconnue dans la littérature (Brownlie et Saren 1997; Hackley 2003). La pratique du marketing telle que décrite dans ces sources est une base sur laquelle les praticiens construisent leur compréhension du monde alentour (Alvesson et Sveningsson 2003), même si les concepts et théories sous-jacentes sont ensuite adaptés (Ardley et Quinn 2014). Ainsi, nous avons été conduits à élargir notre analyse à des ouvrages professionnels sur le Community Management. Ces ouvrages ont été choisis en accord avec la démarche netnographique : ils ont été conseillés par les membres des communautés observées. Etant donné le volume de données collectées, deux ouvrages parmi ceux cités ont été retenus. Un troisième ouvrage, de langue anglaise, a été également sélectionné pour vérifier un élément déjà observé dans les interactions communautaires : la pratique de Community Management est globalement la même dans tous les pays

occidentaux, les actions des marques internationales servant d'exemples aux praticiens français.

Certains livres blancs et autres rapports ont également été étudiés parce qu'ils sont fréquemment cités dans les échanges communautaires et parce qu'ils essaient de décrire l'activité telle qu'elle se fait et telle qu'elle devrait se faire au sein des entreprises. Ces rapports sont produits par plusieurs types de sources : certains par des agences de communication et de formation comme AnovAgency, Social Fresh, Social Media Examiner, So Worker ou The Community Roundtable, par des blogs spécialisés comme conseilsmarketing.fr, mais aussi par des prestataires de service autour du Community Management comme Marketo, Simply Measured ou Synthesio. Ces sources sont de même nature que les autres écrits publics : ils donnent une vue partiellement biaisée de l'activité car leur production par des organismes à but lucratif se fait dans un but publicitaire au sein d'une stratégie de marketing de contenu[14]. Ces prestataires donnent donc une vision de l'activité conforme aux services qu'ils proposent. Ces biais de présentation ont été intégrés dans l'analyse.

Les prestataires de service ont également souvent leurs propres blogs, destinés à mettre en valeur leur offre et à offrir des conseils aux Community Managers, là encore dans une démarche de marketing de contenu[15]. Dans la même mesure que les livres blancs, ils sont orientés afin de mettre en valeur l'offre du prestataire. Ils ont pour avantage par rapport aux livres blancs de donner plus d'informations sur l'offre de l'entreprise et sur la technologie utilisée, nous permettant ainsi d'inclure ces informations dans notre analyse. Des exemples de prestataires de ce genre incluent HootSuite et Agorapulse (tableaux de bord de gestion de

[14] Le « marketing de contenu » désigne une stratégie consistant à proposer du contenu public et gratuit, intéressant pour la cible, destiné à développer la notoriété du produit et à produire du trafic vers le site de la marque. L'idée sous-jacente est que ces articles attirent une cible potentiellement intéressée par l'offre de l'entreprise, et que ces prospects « qualifiés » peuvent être redirigés vers l'offre.

[15] Le fait que les prestataires de service mettent en pratique les stratégies qu'ils recommandent permet de vérifier que leur discours n'est pas totalement déconnecté de la réalité de la pratique.

plusieurs comptes médias sociaux sur une même interface) ou Sentiment et Mention (applications de veille en ligne).

Enfin, deux blogs humoristiques ont été inclus dans l'analyse. Le premier, le Community Manager Hall of Fame, rassemble des actions de Community Management jugées comme « extraordinaires ». En pratique, ce blog rassemble surtout deux types de contenus : des réponses drôles de Community Managers à des messages de membres des communautés qu'ils gèrent, et des erreurs comiques de Community Managers. Ces actions sont souvent partagées sur les communautés que nous avons observées, et les réactions étaient majoritairement positives, montrant que ces actions constituent un cadre de référence pour les praticiens. Le second blog est un blog parodique, Acta Diurna. Fondé par des praticiens qui ont gardé l'anonymat, prenant pour pseudonymes « Docteur Enfoirus » ou « Maître Pourriture », il rassemble de faux conseils de Community Managers mettant en valeur les pires côtés du métier. Par exemple, un article est intitulé « Comment vendre frauduleusement Facebook à ses clients ? ». Le blog n'est plus aujourd'hui disponible en ligne, mais les contenus ont pu être récupérés grâce à l'Internet Archive Wayback Machine[16]. Acta Diurna a été reconnu du temps de son existence, un de ses fondateurs ayant été interrogé dans les « Carnets de témoignages #2 : Les community managers en France » par l'agence AnovAgency et RegionsJob, un des rapports que nous avons consultés. Il justifie le lancement de ce blog de la façon suivante :

> « [Littérature professionnelle, Acta Diurna] *Moi-même communicant spécialisé dans les médias sociaux, j'évolue dans un milieu d'apparences qui me perturbe de plus en plus, qui me rend mal à l'aise, voire que je méprise. […]Un blogue satirique témoignant de cet environnement était une sorte d'exutoire intelligent, qui permettait d'apporter un regard critique à ma profession et à son écosystème tout en évitant de tomber dans la critique facile,*

[16] Application qui sauvegarde le contenu d'un certain nombre de sites Internet, permettant d'accéder au site tel qu'il était à différentes dates dans l'histoire : https://archive.org/web/

directe, frontale et qui n'apportait pas au lecteur la nécessité de réfléchir quant au sens des propos. »

Même si les interactions communautaires mettent en lumière un certain regard critique de la profession, les professionnels ne peuvent pas non plus tout dire. Ce blog a donc été une source d'informations supplémentaire sur la facette cachée de l'activité, permettant de mettre en contraste les éléments tirés des autres sources. Pris dans sa globalité, l'ensemble de ces matériaux (interactions communautaires et littérature professionnelle) nous a permis de construire une représentation exhaustive de l'activité. Ces sources ont été récoltées et analysées en continu et selon une démarche similaire, que nous présentons maintenant.

3.1.3. Recueil et analyse du matériau

Comme dans toute démarche ethnographique, en ligne ou hors ligne, la récolte et l'analyse des données se sont faites de manière simultanée (Arnould et Wallendorf 1994; Kozinets 2002). Conformément à notre cadre réaliste critique, nous ne sommes pas entré sur le terrain avec un esprit « vide » de toute théorie (Sayer 2010). Nos observations ont été dans une certaine mesure influencées par la théorie ; cependant, les observations ont également influencé la théorie, comme en témoigne l'évolution de notre questionnement durant nos années de thèse (voir Annexe 1). On parle ainsi d'une orientation théorique, différente d'une hypothèse que l'on chercherait à confirmer : cette théorie sert à s'orienter dans le matériau tout en restant assez flexible pour évoluer (Whyte 1984). Cette approche est nécessaire quand on prend en compte deux caractéristiques de notre matériau : d'une part sa taille, qui rend toute collecte exhaustive impossible, et d'autre part son recueil quotidien, qui rend ce matériau changeant et plus à même de provoquer un changement dans la grille théorique (Gummesson 2005).

Notre rapport au terrain avait deux objectifs : collecter du matériau à analyser, ce qui signifiait faire des choix quant à la sauvegarde d'une portion du matériau disponible, et

s'immerger dans la profession pour comprendre son fonctionnement, ce qui nécessitait une lecture quotidienne et dans la durée de ce matériau. La démarche de recueil a donc guidé l'analyse, qui s'est faite de deux manières parallèles : une analyse structurée par une opération de codage d'une partie du matériau, et une « lecture flottante » (Ayache et Dumez 2011) portant, elle, sur l'ensemble du matériau afin d'en saisir une vue d'ensemble et contextualiser notre opération de codage structuré. En contrepartie, ces analyses ont également guidé le recueil en nous amenant à nous focaliser sur certains points problématiques nécessitant la récolte d'un certain type de données (Spiggle 1994). Le codage comme la lecture flottante ont donc été à la fois « guides de » et guidés par la problématisation, dans un processus circulaire entre récolte, analyse et abstraction théorique (Allard-Poesi 2011; Sayer 2010).

Le recueil des données a suivi une règle fixée au départ : il nous fallait nous comporter comme les Community Managers, c'est-à-dire mobiliser des sources qu'ils auraient mobilisées, et rechercher ces sources comme ils les auraient recherchées. Nous avons donc choisi des données issues directement des interactions communautaires et des articles partagés par les membres au sein des communautés observées. Mais nous cantonner à cet intérieur des communautés aurait été réducteur. Comment le mentionnent les règles d'utilisation de la communauté FMCM :

> *«* [Administrateur, FMCM] *Ayez également le reflexe Google : ça reste votre MEILLEUR AMI, votre compagnon de tous les jours. »*

Le moteur de recherche Google (et par extension ses concurrents) est quotidiennement utilisé par les Community Managers pour se renseigner et répondre aux problèmes auxquels ils font face. Comme eux, nous avons utilisé ce moteur régulièrement. L'observation des communautés nous a permis de connaître le jargon et de juger de la pertinence des sites, un savoir implicite qui tient de l'intuition entraînée (Lavoie 1987) et qui ne s'acquiert que par une connaissance fine du terrain. Nous avons favorisé cette démarche face à celle consistant à fixer des règles *a priori*, qui auraient fourni un corpus certainement plus homogène et

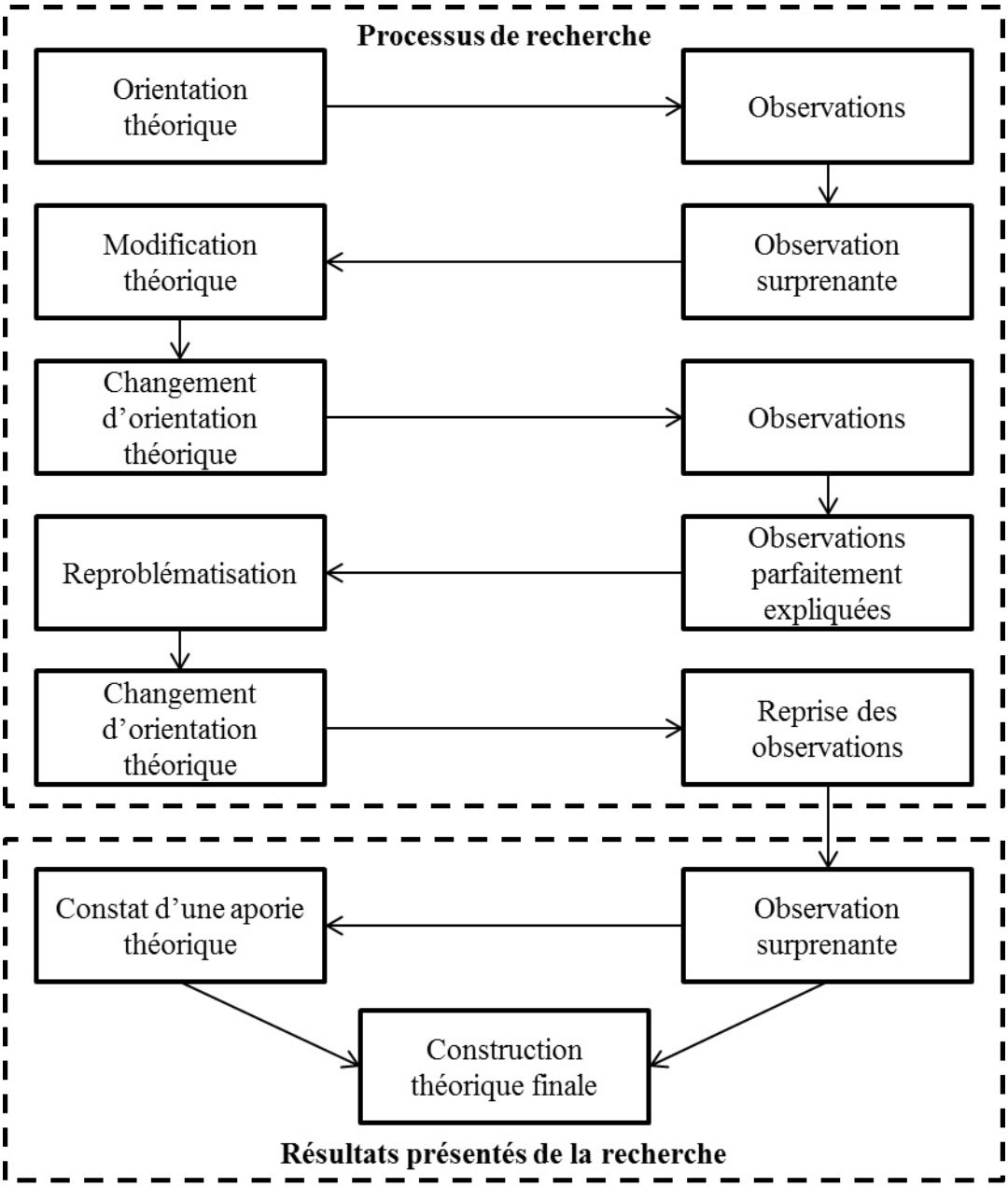
structuré, mais très probablement moins à même de décrire correctement une activité professionnelle complexe. C'est cette même démarche qui a présidé à nos choix de sauvegarde du corpus : les itérations entre phases de codage structurées et phases de lecture flottante nous ont permis de détecter si tel article ou telle interaction était « surprenant », c'est-à-dire en contradiction avec une théorie implicite sur la façon dont les acteurs devraient se comporter normalement (Laroche 2011). Ce caractère surprenant a été notre guide dans la sauvegarde de tel ou tel élément du corpus. La lecture flottante a permis de déceler cette « anormalité » et l'opération d'un codage structuré a permis de procéder à un développement théorique.

Le codage est une catégorisation des données, un « processus de classifier ou étiqueter des unités de données » (Spiggle 1994, 493). L'unité en question n'est en général pas spécifiée au départ, et peut être indifféremment un mot, une phrase ou un paragraphe. L'opération de codage est généralement scindée en deux phases : un codage de premier niveau essentiellement descriptif, puis un codage de deuxième niveau correspondant à un processus d'abstraction afin d'organiser les codes de premier niveau entre eux et de relier les différents agrégats à des construits (Arnould et Wallendorf 1994; Spiggle 1994). Ici un problème a émergé. Ces construits sont issus de la théorie implicite présente à notre esprit au départ du processus de recherche (Whyte 1984). Si le codage permet de détecter un événement surprenant, alors une analyse d'abstraction peut mener à modifier la théorie existante sur laquelle nous nous basions (Allard-Poesi 2011; Sayer 2010). Cependant, un problème plus gênant peut survenir : si l'opération de codage mène à avoir un matériau totalement cohérent avec la théorie implicite, ou si un retour à la théorie permet de dégager une théorie qui explique parfaitement nos observations, le chercheur est laissé face à des conclusions tautologiques, liées à une circularité qui mène à retrouver dans le matériau la théorie que l'on mobilisait (Ayache et Dumez 2011). Au-delà des observations surprenantes,

un second moteur a donc guidé l'évolution des théories mobilisées : l'absence de « problème » posé par les données à la théorie. Un processus similaire est décrit par Alvesson et Kärreman (2007) : selon eux, la démarche de théorisation consiste à construire dans le même mouvement un « mystère », c'est-à-dire une aporie théorique, ainsi que la solution à ce mystère. L'observation et le codage ont ainsi bien guidé notre problématisation (Allard-Poesi 2011). Ce processus itératif ne ressort pas tel quel dans la présentation de nos résultats, et est résumé dans la Figure 5. Les reproblématisations sont illustrées par l'Annexe 1, décrivant les évolutions annuelles du travail de thèse

Lorsqu'il s'agit de procéder à une abstraction sur les codes de premier niveau, cela signifie deux choses différentes. Il s'agit d'une part de rattacher des événements observés à des entités réelles pour décrire des mécanismes causaux (Sayer 2010). D'autre part, il s'agit aussi de comparer systématiquement ces événements pour décider si l'on peut les regrouper sous un même concept ou s'il vaut mieux les séparer en deux concepts différents (Spiggle 1994). L.'analyse est fondée sur le repérage des similarités et différences tant au sein du corpus (Glaser et Strauss 1967) que par rapport aux concepts existants dans la littérature. En termes d'exemples concrets, on peut citer la notion de « communauté », très souvent utilisée par les Community Managers, mais rarement au sens scientifique du terme (Muniz et O'Guinn 2001).

Figure 5 : Schématisation du processus méthodologique



Le codage a permis de séparer cette notion de communauté du concept classique, et de rassembler sous cette ombrelle des phénomènes empiriques distincts mais comparables (nombre de followers Twitter, nombre de fans Facebook), en justifiant cela par leur traitement similaire par les professionnels. Leurs différences existent mais n'étaient pas pertinentes pour notre recherche, dans la mesure où c'est la représentation du réel par ces professionnels qui nous intéressait en ce que cette représentation guidait leur action (Rydén, Ringberg, et Wilke 2015). Conformément aux approches culturelles mobilisées, le matériau textuel est moins un

moyen d'accéder à ce que pensent les acteurs qu'à une représentation de la réalité qui oriente le comportement des autres acteurs (Mikkonen *et al.* 2011). La démarche de codage des terrains au long cours a été faite conjointement avec celle des terrains ponctuels. La description précise de notre démarche de codage est présentée un peu plus en avant dans cette section.

Une part importante de l'analyse consiste en la mise en œuvre d'une démarche réflexive, c'est-à-dire la mise à distance du chercheur de ses résultats provisoires afin de juger de leur pertinence (Sayer 2010). La démarche suivie ici a suivi trois types de stratégies. D'abord, nous avons « testé » notre compréhension de l'activité en imaginant les réponses que les membres devraient donner à une question posée dans la communauté, et en comparant notre « réponse » à celle donnée effectivement par les membres. L'idée sous-jacente est que si nous développons une « bonne » théorie, nous devons être en capacité de deviner dans une certaine mesure comment les membres vont réagir. Cela nous a permis de juger des éléments qui échappaient encore à notre compréhension et à nous orienter sur certains matériaux. Ensuite, nous avons parfois décidé de poser directement des questions aux membres sur un élément de nos réflexions ou sur un élément que nous ne comprenions pas, pour solliciter leur avis. Enfin, nous avons-nous-même parfois répondu à des questions de membres, et avons laissé les autres membres juger de la pertinence de notre commentaire. Ces trois procédures nous ont permis de confronter notre point de vue à celui des répondants et de juger ainsi de notre compréhension de leurs interprétations (Arnould et Wallendorf 1994).

Si les terrains au long cours ont nourri l'ensemble de la thèse, les terrains ponctuels sont très fortement liés aux chapitres empiriques. C'est la raison pour laquelle la méthodologie de l'étude historique sera présentée au début du Chapitre 4, et celle de l'étude par entretiens semi-directifs sera présentée juste avant les chapitres 5 et 6. Ce choix vise à préserver le confort de lecture de notre lecteur : des versions préalables de cette thèse ont fait remonter

que présenter ces méthodes trop tôt dans ce document provoquait des renvois fréquents au Chapitre 1 dans la lecture des chapitres 4, 5 et 6. C'est pour éviter ce problème que nous avons pris la décision de ne présenter dans ce chapitre que la trame globale des terrains ponctuels, pour garder leur développement exhaustif plus tard dans ce document.

3.2. LES TERRAINS PONCTUELS

Deux types de terrains ponctuels ont été mis en œuvre afin d'approfondir certains questionnements qui ont émergé des terrains au long cours. La netnographie et l'étude documentaire font partie d'un processus de recherche dans le temps long : la récolte continuelle de données peut amener le chercheur à être perdu dans la masse, à perdre de vue les questionnements importants et à porter une attention égale à tout. De plus, là où le matériau exhaustif des terrains au long cours était en quelque sorte « fractionné » entre des répondants multiples, des entretiens semi-directifs ont le potentiel d'articuler les différents thèmes au sein d'un même discours (Fontana et Frey 1994). Pour cette raison, trois phases d'entretiens semi-directifs ont été réalisées, nous mettant en contact direct, réciproque et élaboré avec les Social Media Managers étudiés. Ces trois phases ont eu des objectifs différents : la première a eu un caractère strictement exploratoire, conduit en parallèle du début des terrains au long cours, afin de circonscrire une première orientation de recherche ; la seconde a eu lieu pour relancer un questionnement théorique qui s'était épuisé ; la troisième a eu un objectif plus « confirmatoire », visant à vérifier que des intuitions dégagées dans la seconde phase se retrouvaient sur le terrain. La seconde phase ayant dégagé un questionnement portant sur une multiplicité des systèmes culturels à l'œuvre dans le Social Media Management, il nous a paru important d'approfondir et d'élargir notre réflexion au-delà du Social Media Management proprement dit. C'est ainsi que nous avons procédé à une étude historique de l'évolution culturelle du webmarketing en général, dont les résultats ont nourri la théorisation qui a mené à la troisième phase d'entretiens. Cette étude historique a

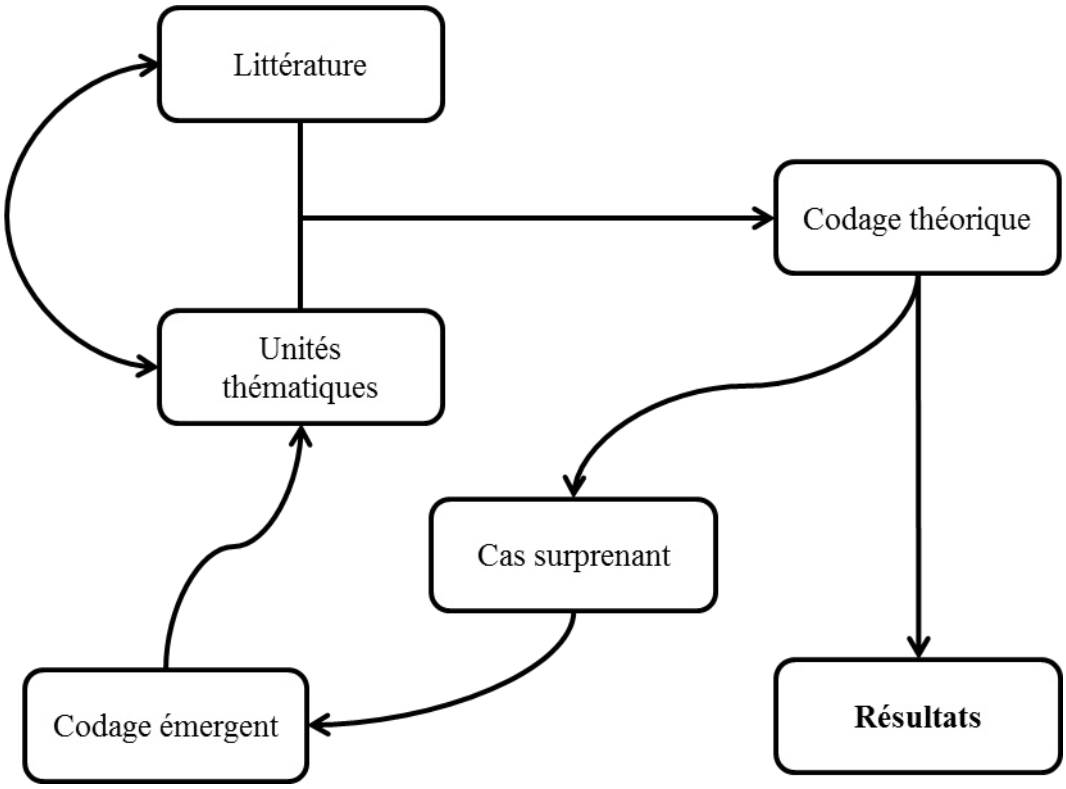
permis de mettre en évidence le contexte culturel du Social Media Management, permettant de formaliser théoriquement des intuitions qui avaient émergé pendant la seconde phase d'entretiens.

3.3. DEMARCHE D'ANALYSE DES ENTRETIENS ET INCORPORATION DES AUTRES TERRAINS

L'étude historique a eu lieu entre les phases 2 et 3 d'entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été codés intégralement dès la fin de chaque phase et ont été analysés individuellement au cours de la récolte par lecture flottante pour juger de la saturation. La démarche de codage a été non linéaire et itérative. Pour chaque phase, un premier codage émergent a été pratiqué, guidé par les orientations théoriques retenues à cette étape (Spiggle 1994; Whyte 1984). Ce codage émergent a mené à la mise en évidence d'unités thématiques qui ont été mises en relation avec la littérature. Cette mise en relation a produit une nouvelle orientation théorique plus précise, qui nous a amené à recoder les entretiens avec cette nouvelle grille théorique. La survenance d'un élément surprenant a mené à coder ce dernier de façon émergente, réarrangeant les unités thématiques et nous ramenant à la littérature afin de modifier notre grille théorique. Nous avons répété l'opération jusqu'à stabilisation de cette grille.

Chaque nouvelle phase d'entretiens a fait émerger de nouveaux cas surprenants, menant à recoder les entretiens des phases précédentes (voir Figure 6). De la même manière, chaque élément surprenant issu des observations au long cours a pu mener à réarranger la grille thématique, et éventuellement un retour à la littérature.

Figure 6 : Démarche d'analyse du corpus



L'étude historique a consisté en un « cas surprenant » particulier pour plusieurs raisons. D'une part, un matériau historique est par nature très riche, et amène une contextualisation précieuse à nos autres données qui, au regard des périodes considérées, peuvent être considérées comme des données « en coupe » (Nevett 1991). D'autre part, l'étude historique a été pratiquée assez tard dans le processus de thèse, avec à l'esprit une orientation théorique qui était déjà assez fine : elle comportait déjà un cadre théorique incorporant théories institutionnelles et théorie des pratiques, et lors de sa mise en forme préliminaire, nous y avons rajouté le cadre réaliste critique. Cette étude a donc été le « catalyseur » qui nous a mené à une première version du cadre théorique présenté dans le Chapitre 3. Le choix de finir la récolte et l'analyse des données s'est fait sur la base du principe de saturation.

On définit généralement la saturation comme l'atteinte d'un développement théorique complet, c'est-à-dire que toute donnée collectée après ce point n'amène rien de nouveau dans la grille de codage (Strauss et Corbin 1990). Si les procédures suivies pour véritablement

constater la saturation sont souvent éludées (Bowen 2008), c'est sans doute parce qu'une réelle saturation est en pratique impossible : le caractère demandeur en termes de recueil et d'analyse dans les études qualitatives et la richesse du matériau font qu'il y a toujours de nouveaux éléments qui émergeront (Wray, Markovic, et Manderson 2007). Ainsi, une absence de saturation totale ne signifie pas que les résultats sont faux, seulement incomplets (O'Reilly et Parker 2013), comme le sont tous les résultats scientifiques. La saturation dépend également de l'orientation théorique adoptée (Sayer 2010), une théorie pouvant considérer deux événements comme différents alors qu'une autre les considérera comme semblable, les rassemblant dans la même unité thématique. Ainsi, notre « seuil » de saturation revient au processus décrit dans la Figure 5 : quand aucune orientation théorique ne nous permet d'expliquer un cas surprenant, dénotant d'une aporie théorique, et quand la théorie que nous avançons comble cette aporie, nous considérons avoir atteint un seuil de saturation.

RESUME DU CHAPITRE 1

Dans ce chapitre, nous avons présenté et justifié le cadre réaliste critique comme étant pertinent pour notre recherche. Nous avons exposé la manière dont nous avons conduit notre recherche et argumenté les choix que nous avons dû faire, en termes épistémologiques et méthodologiques.

La recherche de mécanismes causaux dans un contexte unique nous permet de procéder à une généralisation analytique du rôle d'une pratique routinière, le Social Media Management, sur le façonnement des marchés à d'autres pratiques marketing routinières. La démarche itérative prescrite par le réalisme critique correspond aux méthodologies qualitatives au long cours utilisées (netnographie et étude documentaire), et la triangulation de méthodes opérée par le recours à des terrains ponctuels (entretiens semi-directifs et étude historique) permet d'approfondir l'étude de certains mécanismes ainsi que d'affiner notre compréhension du contexte des acteurs, et donc de leur manière de percevoir la réalité.

Le réalisme critique met l'emphase sur deux types de contextes importants pour la conduite d'une recherche : le contexte des acteurs, que nous avons abordé en présentant les méthodes utilisées, et le contexte du chercheur, c'est-à-dire les orientations théoriques présentes à son esprit pendant qu'il observe les données pour en tirer du sens. C'est ce contexte théorique qui va faire l'objet du Chapitre 2, qui consiste en une revue de la littérature présentant les concepts majeurs de notre thèse (marché, routines et pratiques marketing) et les organise afin de mettre en évidence les différentes façons dont ils ont été conçus en sciences de gestion.

Chapitre 2 : Revue des champs de littérature autour des marchés et des pratiques marketing

1. INTRODUCTION

Cette revue a pour objectif premier de de recenser la littérature pertinente concernant les trois concepts présents dans notre problématique : le marché, les pratiques marketing et les routines. Fidèle à notre cadre épistémologique réaliste critique, nous exposons ici les différentes orientations théoriques associées à nos concepts afin de dégager celle qui nous paraîtra la plus pertinente pour la mobiliser dans notre cadre théorique.

Ce chapitre s'organise de la façon suivante. Une première partie est consacrée au marché, avec une emphase particulière sur sa conceptualisation dans la discipline du marketing. Nous segmentons la littérature en trois courants principaux : l'approche classique, l'approche socio-technique et l'approche culturelle. Cette revue nous permet de mettre en avant trois concepts majeurs qui feront l'objet d'un développement particulier : la technologie, la pratique et la représentation. Une seconde partie est consacrée aux concepts de routine organisationnelle et de pratique marketing. Cette revue permet de montrer la proximité entre la conceptualisation des marchés et celle des routines et des pratiques marketing et souligne l'intérêt de théoriser la routine marketing au prisme du concept de profession.

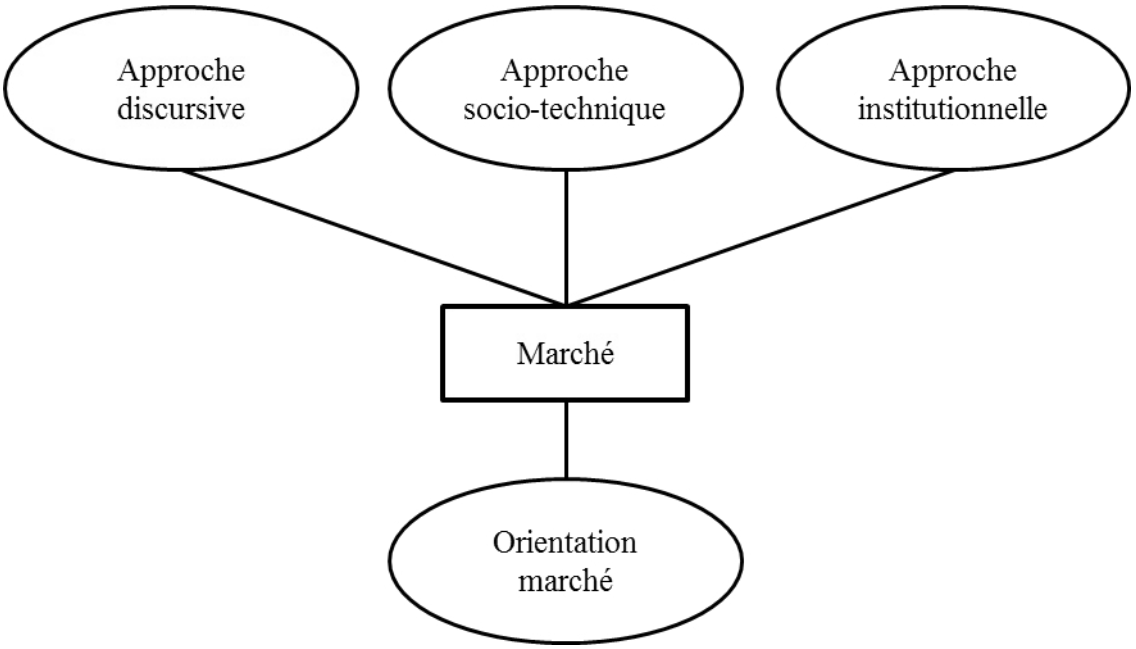
L'organisation cette revue de littérature par concepts (marché, routine, pratique marketing, profession) a pour objectif de mettre en évidence des recoupements nombreux entre les différents champs théoriques mobilisés. C'est pourquoi une section de synthèse clôturera cette revue de la littérature en spécifiant les contributions respectives de chaque courant ainsi que leurs points communs. Un schéma intégrateur sera proposé, permettant de tracer les liens entre chaque concept et chaque approche.

2. LA NOTION DE MARCHE

Le mot « marché » est à la fois « partout et nulle part dans notre littérature » (Venkatesh, Peñaloza, et Firat 2006, 252). Les manuels les plus répandus en marketing (Kotler, Keller, et

Manceau 2015) ont une position un peu ambivalente quant à ce concept. D'un côté, on désigne le marketing comme une activité pouvant porter sur un certain nombre d'entités tant commerciales (biens, services) que non-commerciales (notamment les idées) : ce faisant, le marketing exclut de sa définition la transaction monétaire (Kotler *et al.* 2015, 8-9), suivant ainsi un point de vue défendu par l'un des auteurs : l'élargissement du marketing au secteur non-marchand (Kotler et Levy 1969). D'un autre côté, et ce quelques pages plus loin, le marché est décrit comme « l'ensemble des vendeurs et acheteurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service » (Kotler *et al.* 2015, 11). On voit ici apparaître une divergence entre l'activité de marketing, qui peut s'appliquer au non-marchand, et la notion de marché, qui inclut dans sa définition la nécessité d'un rapport marchand (en utilisant les mots « acheteur » et « vendeur »). Cette vision du marché n'est cependant pas la seule à s'imposer en marketing, et cohabite avec des approches socio-techniques et des approches culturelles, scindées en approches discursives et institutionnelles (voir Figure 7). Cette section nous amènera à développer successivement ces quatre visions.

Figure 7 : Courants théoriques des marchés



2.1. LES APPROCHES CLASSIQUES DES MARCHES

Ces approches se basent sur une vision héritée de l'économie néoclassique, qui postule une indépendance entre le fonctionnement du marché et le fonctionnement de la société (Spillman 1999). Cette orientation néoclassique se retrouve dans la plupart des conceptions traditionnelles des marchés, et a donc un impact sur la théorie marketing au sens large (Arndt 1983). Si la discipline a cherché assez vite à s'émanciper de l'approche néoclassique sur certains de ses aspects, notamment celui de la concurrence pure et parfaite (Hunt et Morgan 1995) ou de l'homogénéité de la demande (Smith 1956), la conceptualisation du marché est quant à elle resté peu influencée par cette émancipation.

2.1.1. Définitions et conceptualisations classiques du marché

L'économie néoclassique considère le marché comme le point de rencontre entre une offre et une demande (Smith 1956). La définition du marché qui en dérive est un « ensemble de produits jugés comme similaires, dans les situations d'usage dans lesquelles des tendances de bénéfices sont recherchés, et les consommateurs pour qui ces usages sont pertinents » (Day, Shocker, et Srivastava 1979, 10). Cette définition reste consensuelle dans les manuels de marketing (Kotler *et al.* 2015).

Dans ces approches, définir un marché se conçoit de deux façons : soit définir un ensemble d'offres substituables, soit définir des populations de consommateurs homogènes dans leur comportement face à un certain type d'offres. Dans le premier cas, les chercheurs utilisent des modèles de concurrence pour définir cet ensemble d'offres (Merunka, Changeur, et Bourgeat 1999). Ces modèles partent d'un panel de consommateurs défini *a priori*, et infèrent par l'observation de leur comportement quelles offres sont en concurrence. Le marché est donc construit comme cet ensemble d'offres substituables (Aurier 1993). Dans le second cas, c'est l'ensemble d'offres qui est défini *a priori* (Grover et Srinivasan 1987), et les modèles appliqués visent à déterminer plusieurs ensembles de consommateurs aux

comportements similaires par rapport à cet ensemble d'offres. Ici, le marché est construit comme un ensemble de sous-populations homogènes de consommateurs.

Dans les deux cas, le marché est une entité formée de deux versants (offres et consommateurs), dont un est fixé *a priori* pour définir les frontières de l'autre (Erdem 1996; Leszczyc, Sinha, et Timmermans 2000).

2.1.2. Un marché comme facteur exogène ?

Dans les approches précédemment citées, le marché est traité comme indépendant des actions de la firme. Pour le courant de l'orientation marché, « une focalisation sur le consommateur est l'élément central d'une orientation marché » (Kohli et Jaworski 1990, 3). Le reste des éléments du marché (concurrence, régulation) est considéré comme exogène, tout comme les besoins et préférences des consommateurs qui sont affectés par ces éléments[17]. Cette vision correspond logiquement à des études « en coupe », même si le traitement du marché comme facteur exogène est présent dans des études longitudinales (Pelham et Wilson 1995).

L'importance de s'adapter au consommateur a mené les auteurs travaillant dans le domaine de l'innovation à questionner la valeur de l'orientation marché pour des firmes de haute technologie (Frosch 1996). Deux types d'orientation marché ont été développées dans ce contexte : l'orientation marché réactive, focalisée sur les besoins exprimés, et l'orientation proactive, focalisée sur les besoins émergents et latents (Narver, Slater, et MacLachlan 2004). L'argumentaire développé a pour vertu de conserver l'importance du marketing et de ses techniques de connaissance du marché (Slater et Mohr 2006). Un effet secondaire de cet argumentaire est de conserver la conceptualisation du marché comme élément exogène, les besoins des consommateurs étant indépendants des firmes. Cette vision reste consensuelle

[17] Ces derniers incluent notamment la turbulence du marché, l'intensité concurrentielle et la turbulence technologique (Kirca, Jayachandran, et Bearden 2005), tous traités dans les études comme des modérateurs indépendants du comportement de la firme.

dans les études sur le lancement de nouveaux produits (Slater *et al.* 2014), même si les auteurs reconnaissent que les innovations ont le potentiel de modifier le marché. Dans le même ordre d'idée, les facteurs technologiques sont vus comme une force exogène : notamment, le développement de l'informatique (Tixier et Pras 1995), et plus tard des médias sociaux (Yadav et Pavlou 2014) et autres technologies interactives (Varadarajan *et al.* 2010) sont considérés comme indépendants de l'action des firmes, ces dernières devant s'y adapter.

On note une exception notable dans cette littérature : la notion de « conduite du marché », une stratégie visant à perturber volontairement la structure du marché (Jaworski, Kohli, et Sahay 2000). Les stratégies de conduite du marché dégagées par la littérature visent à modifier la structure du réseau d'entités (en supprimant ou en rajoutant des acteurs) ou le comportement des entités individuelles (Jaworski *et al.* 2000). Cette approche implique une modification de l'entité « marché » : le marché n'est pas limité à une collection d'offres et de consommateurs mais aussi à « tous les joueurs dans la chaîne de valeur de l'industrie, incluant les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs et les compléments » (Jaworski *et al.* 2000, 47), ces « compléments » faisant références à d'autres firmes qui interviennent dans la chaîne de valeur.

On déplace ainsi la focale d'une dyade offre/demande à un réseau incluant d'autres acteurs impliqués dans le processus de commercialisation. Un mouvement supplémentaire dans cette littérature a été le développement d'une orientation parties prenantes (Maignan et Ferrell 2004), qui a été enrichie par une typologie des parties prenantes à prendre en compte : régulatrices, organisationnelles, civiles et médiatiques (Gotteland, Haon, et Gauthier 2007).

Si l'approche classique des marchés se base sur la vision néoclassique d'un marché composé de vendeurs et d'acheteurs et soumis uniquement à des chocs exogènes, plusieurs de ses développements ont mis en évidence d'une part la multiplicité des acteurs impliqués dans le marché (Achrol et Kotler 1999; Maignan et Ferrell 2004), et d'autre part l'influence que les

firmes peuvent avoir sur la modification des structures de marché (Jaworski *et al.* 2000). La stratégie consistant à déstabiliser les structures de marché a parfois été conceptualisée comme plus profitable qu'une stratégie consistant à répondre passivement aux changements de l'environnement (Hunt 2002a).

En résumé, les approches classiques considèrent les marchés comme des populations de consommateurs et d'offres auxquelles on ajoute parfois d'autres parties prenantes, notamment les entreprises incluses dans la chaîne de valeur des offres considérées. Ces approches mettent en évidence la pluralité des acteurs impliqués dans l'entité marché, tout en considérant néanmoins ce dernier comme relativement indépendant du comportement des firmes.

2.2. APPROCHES SOCIO-TECHNIQUES DES MARCHES

2.2.1. La théorie de l'acteur réseau

La théorie de l'acteur-réseau a été développée au départ dans le champ de la sociologie des sciences et des techniques (Akrich, Callon, et Latour 2006), et a ensuite été étendue à la sociologie économique (Callon 1998). Sans entrer dans le détail de la théorie, il est nécessaire de mettre en avant ses points principaux. Le principe fondateur de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) est de revendiquer un traitement symétrique des humains et des objets (Latour 1991) : les objets sont considérés comme des acteurs, ou « actants », au même titre que les acteurs humains. Le terme « acteur-réseau » provient de l'idée selon laquelle tout acteur ne peut agir que parce qu'il est situé au sein d'un ensemble de relations (un réseau) qu'il mobilise à travers chacune de ses actions. Par exemple, un acte d'achat s'analyse comme une action conjointe d'un individu et de différents objets matériels (notamment de l'argent), qui peut avoir lieu en ayant du sens car cet individu et cet argent sont eux-mêmes reliés à différents autres acteurs (une banque qui émet des devises, un système financier qui ordonne le cours de ces devises, un système de marché qui légitime l'acte d'achat).

Dans cette optique, l'acteur humain n'est qu'un élément parmi d'autres au sein d'un réseau, et c'est « l'assemblage » de toutes les parties du réseau qui est mis en branle pour permettre l'action (Bajde 2013). L'ANT est également dénommée « sociologie de la traduction » car elle postule que tout contact entre différents éléments est médiatisé : pour que l'assemblage puisse agir, il est nécessaire d'enrôler les différentes parties en négociant une signification (Latour 2005). La possibilité de procéder à un acte d'achat est conditionnée par la négociation d'un référentiel commun sur la valeur des biens, la signification de l'argent, l'attribution d'une certaine valeur à des devises différente de la valeur intrinsèque du morceau de papier constituant le billet de banque ainsi que bien d'autres traductions. Cette négociation n'a pas nécessairement lieu explicitement pour chaque action, car certains assemblages deviennent « naturalisés », c'est-à-dire qu'une certaine traduction devient tellement normale et partagée par les acteurs qu'elle n'est plus remise en question : nous ne remettons pas en question systématiquement la correspondance entre cinq pièces métalliques et un morceau de papier, car la traduction « cinq pièces d'un euro = un billet de cinq euros » est naturalisée.

L'ANT est une théorie sociologique dont les auteurs ont souvent revendiqué le caractère révolutionnaire (Latour 2006), même si de nombreux chercheurs ont relativisé cette opinion, que ce soit sur les ambitions épistémologiques (Elder-Vass 2015), sur les différences fondamentales avec les autres théories sociologiques (Grossetti 2006), ou même sur l'adéquation entre la théorie mise en avant et le support empirique revendiqué (Miller 2002). L'ANT apporte cependant à la sociologie des idées intéressantes sur le rapport aux « non-humains » (Grossetti 2006) et sa théorie de la performativité de l'économie, les modèles économiques construisant plutôt que décrivant la réalité économique (Miller 2002).

2.2.2. L'ANT dans l'étude des marchés

Les recherches incorporant l'ANT dans l'étude des marchés le font sous l'angle de la performativité des pratiques de marché (Kjellberg et Helgesson 2006), signifiant que les

marchés sont créés et structurés par différents types de pratiques. Les auteurs dégagent trois types de pratiques : des pratiques d'échange, consistant à réaliser des échanges économiques, des pratiques de représentation, visant à produire des représentations du marché et de son fonctionnement, et des pratiques de normalisation, visant à établir des normes concernant la façon dont un marché devrait se structurer et se comporter (Kjellberg et Helgesson 2007). Dans cette tradition, les marchés sont vus comme des assemblages, ou des systèmes (Layton 2011), visant à « calculer » la valeur des biens, à travers trois processus : rendre les biens calculables, organiser une structure permettant de les calculer, et organiser la rencontre entre une offre et une demande afin de procéder à un échange basé sur la valeur calculée (Callon et Muniesa 2005).

Dans ce processus, la technologie représente un « actant » qui va contribuer, au même titre que les firmes, à structurer le marché (Callon, Millo, et Muniesa 2007). Ces appareils de marché (*market devices*) ont un double rôle de décontextualisation/recontextualisation (Araujo 2007) : ils séparent un produit de son contexte de production afin de le rendre calculable et transmissible (décontextualisation), et le réinscrivent dans un contexte d'usage pour l'acheteur (recontextualisation). Les approches ANT mettent au cœur du fonctionnement des marchés ces pratiques de représentation, où un même bien se voit réinterprété lors des différentes étapes de sa circulation dans l'espace marchand, le marketing ayant un rôle fondamental dans ces pratiques (Araujo 2007). Le merchandising (Cochoy 2007) et même le chariot en magasin (Cochoy 2008) participent à cette opération de représentation des biens et ont ainsi une influence sur le comportement d'achat.

Les représentations sont créées à différentes échelles : les consommateurs (Venter, Wright, et Dibb 2015), l'environnement de la firme (Diaz Ruiz et Kowalkowski 2014), le marché lui-même (Nilsson et Helgesson 2015) peuvent être successivement représentés par des pratiques marketing. Cette représentation vise moins à décrire correctement la réalité qu'à

servir de base de justification pour les acteurs (Mason, Kjellberg, et Hagberg 2015). La technologie des études de marché remplit la même fonction que les technologies de laboratoire dans les sciences de la nature (Latour 2005) ou les modélisations dans la science économique (Callon 1998) : elle sert de base à l'argumentation qui justifie l'action. L'ANT porte l'emphase sur l'utilisation stratégique des représentations.

Si l'ANT a pour grand intérêt de repenser plus finement le rôle de l'interaction entre technologie et représentations dans l'évolution des marchés, l'ancrage de l'ANT dans les approches tirées de la sociologie économique (Callon 1998) oblige ce courant à se focaliser sur le secteur marchand uniquement[18]. Ainsi, toute l'activité marketing qui a lieu hors du système non-marchand (marketing associatif, politique, public), incluse dans la discipline à la fin des années 60 (Kotler et Levy 1969), est laissée de côté. Une autre limite de ce courant est son absence de dialogue avec les autres théories marketing qui s'intéressent au même phénomène. Ces théories, fondées sur des approches culturelles plus traditionnelles dans la littérature CCT, sont l'objet de la section suivante.

2.3. LES APPROCHES CULTURELLES DES MARCHES

Ces approches culturelles des marchés sont inscrites au sein du courant CCT (Arnould et Thompson 2005). Au sein de ces approches, deux courants principaux se dégagent : l'un s'intéresse à la performance des marchés à travers la production de discours, l'autre aux dynamiques institutionnelles des marchés.

2.3.1. L'approche discursive

Le premier courant est souvent fondé théoriquement sur les approches discursives de Foucault et Barthes (Giesler 2008; Thompson 2004). Ces ancrages théoriques mettent l'accent

[18] Une autre critique classique concerne son vocabulaire complexe et peu clair (Bloor 1999) : par exemple, le marché est dans ces courants défini comme « des mises en acte socio-matérielles continues qui organisent les échanges économiques » (Nenonen *et al.* 2014, 3), des « appareils collectifs qui calculent des compromis sur la valeur des biens » (Callon et Muniesa 2005, 1230), et parfois le marché lui-même n'est pas défini du tout (Kjellberg et Helgesson 2007)

sur le rôle du discours et des mythes dans la constitution de la réalité. Ces mythes stabilisent les marchés, mais peuvent également les déstabiliser car ils abritent des contradictions internes (Thompson 2004). Ces contradictions créent des tensions qui orientent la résolution des conflits entre les différents acteurs du marché (Giesler 2008).

Thompson prend l'exemple du marché de la naturopathie, consistant à soigner par l'application de remèdes naturels à base de plantes. Il montre que deux mythes fonctionnent de pair : un mythe romantique, qui avance que l'humanité s'est coupée de la Nature par le progrès technologique, et que la Nature prend donc sa revanche ; un mythe gnostique, qui avance que les forces de la Nature peuvent être comprises et « domestiquées » pour transcender les limites individuelles. Ces deux mythes fonctionnent parfois ensemble : si la Nature prend sa revanche à cause de l'utilisation de produits chimiques, la mobilisation des forces naturelles permet d'échapper à cette revanche. Cependant, ces mythes peuvent être en contradiction : la standardisation des remèdes naturels par les entreprises qui les produisent crée une tension avec les idéaux romantiques qui craignent que cette standardisation, représentée comme une trop grande « technologisation », provoque une autre revanche de la Nature.

La capacité des mythes, et plus largement des discours à être des ressources mobilisées par les consommateurs pour leurs projets identitaires (Luedicke, Thompson, et Giesler 2010) joue un rôle important dans ces études sur les marchés. En effet, cette construction identitaire a un impact sur le comportement des acteurs : ces derniers cherchent par leur comportement soit à incarner ce mythe, soit à s'en distancer s'ils n'en sont pas satisfaits (Arsel et Thompson 2011). Le mythe et le discours sont donc des forces structurantes mais non déterministes : la subjectivité de l'individu et son travail moral déterminent comment il mobilise et adapte ces forces structurantes (Foucault 1984b).

La différence majeure entre ce courant et les approches socio-techniques est l'emphase portée sur les phénomènes discursifs qui se traduisent en relations de pouvoir et de conflit. Ainsi, si l'ANT est parfois convoquée dans ces approches, c'est pour l'utiliser au prisme du conflit entre une image de marque et son Doppelgänger[19] (Giesler 2012),. Là encore, l'idée d'image Doppelgänger renvoie à une formation discursive qui entre en conflit avec une autre : les deux études de Giesler, l'une mobilisant le conflit entre idéologies (Giesler 2008), l'autre l'image Doppelgänger (Giesler 2012), sont très similaires dans le mécanisme qu'elles mettent en avant. Dans les deux cas, deux formations discursives s'affrontent, produisant deux représentations opposées. Cette opposition sert d'axe selon lequel s'orientent la forme, l'évolution et la résolution du conflit.

Dans cette approche, le marché n'est pas considéré comme une simple collection d'acheteurs et de vendeurs, mais comme un champ social complexe influencé par de nombreuses institutions : on a pu ainsi étudier le rôle du Forum Economique Mondial dans la constitution d'un consommateur responsable (Giesler et Veresiu 2014), ou le rôle des idées religieuses (Kozinets et Handelman 2004) et nationalistes (Varman et Belk 2009) dans la constitution des mouvements de consommateurs. Le marché est un système social inscrit dans un contexte culturel (Arnould et Thompson 2005) : d'une part la société de consommation se manifeste aussi hors du marché (Holt 2002), et d'autre part le marché a une incidence sur des éléments non-marchands, comme la notion de masculinité (Holt et Thompson 2004).

Les marchés sont ainsi conceptualisés comme des arènes où se confrontent différentes idéologies (Thompson et Coskuner-Balli 2007). Cette conceptualisation s'inscrit dans la continuité de travaux plus anciens : Arndt (1983) développe une approche politique des marchés incluant des relations qui ne sont pas seulement économiques, mais aussi politiques et sociales. Il propose ainsi le concept de marché domestiqué qui désigne un marché dans

[19] L'image Doppelgänger est une image de marque « parallèle » négative, constituée par un discours produit par des consommateurs, activistes, blogueurs et qui circule au sein de la culture populaire (Thompson, Rindfleisch, et Arsel 2006)

lequel les transactions ne répondent plus seulement à des impératifs économiques mais plutôt à des relations de long terme négociées entre un groupe de firmes (Arndt 1979). Malgré son apparition dans les années 80 dans notre discipline, c'est en sociologie économique que les approches politiques des marchés ont été développées majoritairement (Fligstein 1996; Fligstein et Dauter 2007), avant d'être réintégrées en marketing dans le milieu des années 2000 (Venkatesh et Peñaloza 2006).

2.3.2. L'approche institutionnelle

L'approche institutionnelle des marchés revient dans la littérature marketing à travers le concept de mégamarketing (Humphreys 2010a), désignant les pratiques marketing visant à créer un marché (Kotler 1986). Le marché est défini dans ces approches comme le produit de « l'institutionnalisation de certaines compréhensions et pratiques d'échange » (Humphreys 2010a, 2), la définition ne spécifiant pas la nécessité que l'échange soit économique. La théorie néo-institutionnelle est mobilisée ici à travers le concept de légitimation (Scott 1995), désignant le « processus menant à rendre une pratique ou une institution socialement, culturellement et politiquement acceptable dans un certain contexte » (Humphreys 2010a, 3).

La légitimité est une ressource nécessaire au fonctionnement des entreprises (DiMaggio et Powell 1983) et des pratiques de consommation (Chaney et Slimane 2014). Les formations discursives, notamment produites par les médias, sont capables de légitimer une institution (Humphreys 2010b). Les approches institutionnelles ont été ensuite appliquées au niveau de l'individu, montrant comment les consommateurs individuels adaptent leur comportement de consommation pour rechercher une forme de légitimité (Scaraboto et Fischer 2013). Ces auteurs importent le concept d'entreprenariat institutionnel pour expliquer comment l'action individuelle des consommateurs peut modifier un marché conceptualisé comme un champ institutionnel. L'entreprenariat institutionnel est l'action par laquelle un individu insatisfait du

statu quo qui prévaut au sein d'un champ va tenter de modifier les logiques institutionnelles qui le structurent (Beckert 1999).

L'approche institutionnelle, malgré un vocabulaire différent, est conceptuellement assez proche de l'approche discursive : dans les deux cas, une structure appelée logique institutionnelle (Scaraboto et Fischer 2013) ou gouvernementalité (Giesler et Veresiu 2014) est plus ou moins légitime (Humphreys 2010a) ou dominante (Thompson 2004). Dans les deux cas, cette structure contraint les acteurs, qui s'engagent dans des comportements de résistance (Thompson et Coskuner-Balli 2007) ou d'entreprenariat institutionnel (Scaraboto et Fischer 2013) afin de « changer les règles ». Dans les deux cas, le marché n'est pas coupé de son contexte mais est intégré dans un ensemble d'institutions, médiatiques (Humphreys 2010a) et gouvernementales (Giesler et Veresiu 2014) qui influencent la structure du marché. Dans les deux cas, le conflit est moteur d'évolution, qu'on parle de conflit entre idéologies (Giesler 2008) ou entre logiques institutionnelles (Ertimur et Coskuner-Balli 2015). Dans les deux cas, enfin, le conflit n'est pas absolu, les acteurs pouvant coopter (Thompson et Coskuner-Balli 2007) ou intégrer différentes logiques (Ertimur et Coskuner-Balli 2015). Les deux courants sont en constant dialogue par le jeu des citations.

Les approches culturelles conceptualisent une structure de représentations qui est relativement indépendante des acteurs et qui contraint leur comportement. Ces approches reconnaissent néanmoins la capacité qu'ont les agents de modifier cette structure de représentations. De plus, considérer le marché comme un champ institutionnel supprime l'obligation de considérer les acteurs de marché comme des acteurs uniquement économiques. Une institution n'est pas nécessairement commerciale, et certaines recherches lient des logiques commerciales avec des logiques non-commerciales comme le don ou le partage (Scaraboto 2015), ou s'appliquent au marketing non-traditionnel, par exemple le marketing des personnes (Parmentier, Fischer, et Reuber 2013). La transaction économique n'est pas le

cœur du phénomène mais un élément parmi d'autres, permettant d'étendre potentiellement l'analyse à des activités marketing qui n'impliqueraient pas d'échange marchand (Kotler et Levy 1969).

2.4. UNE VUE D'ENSEMBLE DU MARCHE

Les trois approches que nous venons de présenter (approche classique, approche socio-technique et approche culturelle) présentent des différences qui sont souvent plus d'ordre sémantique que substantiel. La revue de ces différents courants d'étude des marchés nous permet de formuler quelques conclusions quant aux éléments que doit contenir une conceptualisation des marchés. Tout d'abord, **un marché est un système**, il est donc impossible de se cantonner à une simple dualité acheteurs/vendeurs, et le marché doit inclure d'autres entités. Toutes ces entités ont potentiellement un impact sur l'évolution des marchés : les firmes, les médias, les consommateurs ou les institutions internationales ont un rôle à jouer dans cette évolution.

Dans cette évolution, deux éléments semblent inter-reliés : **les représentations et la technologie**. Dans tous les courants de recherche, les représentations du marché ont un impact sur la façon de conduire les affaires, à différents niveaux. Pour l'approche classique, la représentation du marché guide l'action du marketer (Reid et de Brentani 2010). Pour les approches socio-techniques et culturelles, les représentations ont un impact sur les comportements de tous les acteurs qui peuplent le marché en créant un cadre qui oriente leur comportement (Kjellberg et Helgesson 2007; Thompson 2004). Ces représentations peuvent guider le processus d'innovation (O'Connor et Veryzer 2001), ou au contraire être soit réifiées (Venter *et al.* 2015), soit déstabilisées (Giesler 2008) par la technologie. La technologie et les représentations sont donc interdépendantes.

Au cœur de cette relation se trouve la pratique des agents qui interagissent avec la technologie : outils et usagers n'existent pas indépendamment l'un de l'autre (Akrich 1989).

Même si l'on manque encore d'un cadre théorique intégrateur pour le concept de marché (Mele, Pels, et Storbacka 2015), certaines tentatives récentes à travers la théorie des pratiques (Gosling, Richard, et Seo 2017) posent des bases sur lesquelles nous nous reposerons pour construire notre propre cadre.

Internet gagne à être conceptualisé comme un marché : c'est en effet un système où coexistent des offreurs, des consommateurs et un ensemble d'autres entités (médias, organismes non gouvernementaux, communautés en ligne), et qui est un lieu de contact et d'échange entre les offreurs et les consommateurs. Le rôle de la technologie dans l'évolution des marchés est potentiellement très important sur Internet, au vu de la nature technologique de ce système. Les marketers, et notamment les Social Media Managers, agissent quotidiennement sur Internet dans l'objectif de provoquer des modifications dans le comportement des consommateurs, par le truchement d'actions variées (animation de pages Facebook, utilisation de publicité sur les médias sociaux, etc.). Le manque d'une conceptualisation intégratrice des marchés nous interdit à ce stade de définir formellement Internet comme étant ou pas un marché, cette question étant abordée plus en détail dans le Chapitre 3 où nous développons notre propre définition du marché.

Une des principales limites des théories que nous avons présentées est la suivante : l'évolution des marchés a pour le moment été vue sous le prisme de l'exceptionnalité. Que l'on parle de pratiques exceptionnelles comme le mégamarketing (Chaney, Ben Slimane, et Humphreys 2016), destiné à créer un marché, ou qu'on considère des dynamiques de conflit (Giesler 2012) ou des consommateurs marginalisés (Martin et Schouten 2014; Scaraboto et Fischer 2013), peu de place est laissée à l'action routinière des individus. « Peu de place », car cette action routinière commence à être étudiée : deux études ont permis de montrer que des consommateurs, par leur action routinière, peuvent provoquer des évolutions notables dans le marché (Ansari et Phillips 2011; Dolbec et Fischer 2015). Ces pratiques routinières des

consommateurs, mobilisant les logiques institutionnelles déjà existantes (Dolbec et Fischer 2015) et les technologies disponibles (Ansari et Phillips 2011), ont un fort impact, alors-même qu'elles ne visent pas intentionnellement un changement. Ces études montrent que pour provoquer une évolution, ces routines de consommation doivent être observables par les marketers. Par l'observation, les marketers créent des représentations de ces routines de consommation, qui orientent les actions marketing mises en œuvre par la suite.

Les consommateurs ne sont cependant pas les seuls à mettre en œuvre des routines. Une grande partie de l'activité des firmes est routinière (Nelson et Winter 1982). La théorie des organisations s'est très tôt penchée sur l'impact que ce type d'actions peut avoir sur le changement organisationnel. L'objectif de la section suivante est de développer la notion de routine et de justifier son applicabilité dans le domaine du marketing et son impact potentiel sur l'évolution des marchés.

3. ROUTINE ET PRATIQUES MARKETING

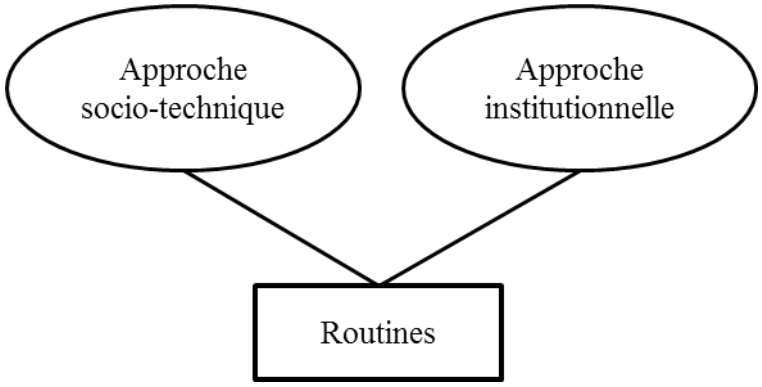
La science des organisations a développé un vaste corpus de littérature autour du concept de routine, qui recoupe plusieurs champs disciplinaires tels que l'économie (Nelson et Winter 1982), la stratégie (Eisenhardt et Martin 2000), les systèmes d'information (Pentland et Feldman 2008), le comportement organisationnel (Howard-Grenville 2005) ou le management (Feldman et Rafaeli 2002). Une première section définit le concept de routine tel qu'il est présenté dans la théorie des organisations, puis se focalise sur les approches récentes qui associent la routine avec les concepts de pratique et de technologie. Une seconde section se recentre sur le courant de recherche en marketing qui se rapproche le plus de l'idée de routine : l'étude des pratiques marketing. Enfin, une troisième section introduit la notion de profession dans l'étude des routines, permettant de détacher la routine de l'organisation pour rendre compte de routines transversales observées dans des organisations très différentes :

nous expliquerons en quoi ce décentrage est nécessaire dans l'étude du Social Media Management.

3.1. LA ROUTINE EN THEORIE DES ORGANISATIONS

La routine est approchée en théorie des organisations selon deux courants théoriques : l'approche institutionnelle et l'approche socio-technique (voir Figure 8). Cette section développe en premier lieu le concept de routine pour ensuite s'intéresser au rôle de la technologie dans leur mise en œuvre.

Figure 8 : Courants théoriques des routines organisationnelles



3.1.1. Le concept de routine

La notion de routine trouve son origine dans les théories comportementales appliquées aux organisations (Cyert et March 1963; March et Simon 1958). Ces auteurs affirment que les routines gouvernent « la plupart des comportements dans les organisations » (March et Simon 1958, 141-42). Les routines sont intégrées comme élément fondamental de l'économie évolutionniste, où une routine organisationnelle est l'équivalent du gène : elles sont « une caractéristique persistante de l'organisme et déterminent son comportement potentiel […], elles sont héritables dans le sens où des organismes ultérieurs générés à partir d'organismes actuels auront beaucoup des mêmes caractéristiques, et elles sont sélectionnables dans le sens où des organismes avec certaines routines peuvent faire mieux que d'autres, et dans ce cas,

leur importance relative dans la population (industrie) est augmentée au cours du temps » (Nelson et Winter 1982, 14).

La routine ne se réduit pas à un comportement répété, et la répétition de tâches ne constitue pas nécessairement une routine (Cohen *et al.* 1996). Elle renvoie en effet à un éventail de processus, « des routines techniques fortement spécifiées pour la production de choses, aux procédures d'embauche et de licenciement, à la commande de fournitures, à l'augmentation de la production face à une demande forte, à des politiques d'investissement, de recherche et développement, ou de publicité, et des stratégies commerciales de diversification produit et d'investissement à l'étranger » (Nelson et Winter 1982, 14). Une routine inclut des comportements ainsi que des « dispositions et heuristiques stratégiques qui forment l'appréhension par la firme des problèmes non-routiniers auxquels elle fait face » (Nelson et Winter 1982, 15).

Cohen (2007) conçoit ainsi la routine comme une « structure dans la variété », soulignant quatre conceptions erronées de la routine : une routine rigide, une routine banale, une routine déconnectée de la réflexion, et une routine formalisée explicitement. A l'inverse, Cohen affirme que les routines sont évolutives, qu'elles font partie de tâches importantes dans l'organisation (notamment la prise de décision stratégique), qu'elles incluent la mise en œuvre activités cognitives et émotionnelles de la part des acteurs et qu'elles ne sont pas nécessairement formalisées de façon explicites et stockées « quelque part » dans l'organisation. La première conception de la routine renvoie à ce qu'il nomme une « routine morte », mise en œuvre de façon tout à fait automatique par les acteurs, sans réflexion (comme peut l'être la saisie de questionnaires dans une base de données pour un chercheur). A l'inverse, la routine « vivante » est celle qui présente le plus d'intérêts pour les chercheurs, car elle touche à des fonctions critiques de l'organisation, incorpore des processus cognitifs et

délibératifs tout en influençant tant le comportement des individus en son sein que la population d'organisations.

Les routines sont donc mises en œuvre de façon réfléchie par les acteurs (Cohen 2007). Ce caractère réfléchi implique qu'une routine fait la liaison entre un processus cognitif et un schéma d'action. La constitution d'une routine rend donc nécessaire la constitution d'un modèle mental qui la sous-tende, c'est-à-dire un ensemble structuré de représentations du monde (Dosi *et al.* 1999). Les règles qui gouvernent les routines sont ce qui lie le schéma de représentation et les actions, l'ensemble de règles spécifiques à un contexte étant désigné par le concept de normes (Dosi *et al.* 1999). Ces normes émergent de l'application de routines par le biais d'un apprentissage adaptatif. Ce caractère adaptatif permet de rendre compte de l'évolution tant du modèle mental (la structure de représentations) que des règles (le lien entre représentations et actions) ou des normes (l'ensemble des règles).

Au final, la définition d'une routine a été formalisée par Pentland et Feldman (2005, 795) comme une « structure répétitive, reconnaissable, d'actions interdépendantes mises en œuvre par différents acteurs », composée d'éléments ostensifs et performatifs. Les éléments ostensifs renvoient à la structure de représentations qui sert de guide pour la mise en œuvre des actions, alors que les éléments performatifs renvoient aux actions concrètes mises en œuvre. Cette définition met l'emphase sur les actions mises en œuvre par des individus. Elle a rejoint par la suite un domaine de recherche connexe centré sur l'étude de la technologie dans les organisations.

3.1.2. Routines et rôle de la technologie

L'étude de la technologie dans les organisations s'est organisée, avant les années 90, autour de trois traditions : la technologie comme contrainte exogène sur le comportement humain ou organisationnel, la technologie comme produit d'un choix stratégique, et la technologie comme déclencheur de changement structurel (Orlikowski 1992). D'après

Orlikowski, les trois traditions échouent à représenter correctement le rôle de la technologie : la première sous-estime l'agence des acteurs, la seconde la surestime, et la troisième fait l'erreur de considérer la technologie comme un objet immuable. Dans les trois cas, elle est vue comme étant soit une contrainte, soit une construction, mais jamais les deux en même temps : ceci s'explique par le fait que l'étape « construction » et l'étape « contrainte » sont souvent séparées dans l'espace et le temps (Orlikowski 1992). Cette dualité se retrouve également en marketing : d'un côté, la vision d'une technologie construite s'exprime assez bien dans le développement de nouveaux produits, le produit fini étant vu comme dépendant de la coopération entre différents services (Olson *et al.* 2001) ; à l'inverse, la technologie comme contrainte est la représentation classique de la « révolution numérique » qui considère le développement du numérique comme facteur exogène (Kumar 2015).

Supprimer cette dichotomie contrainte/construction mène à considérer la technologie comme flexible et insérée dans un réseau de relations à double sens entre acteurs, technologie et institutions (Orlikowski 1992). En marketing, le courant Service-Dominant Logic ainsi que les recherches sur la co-création (Leclercq, Hammedi, et Poncin 2016; Vargo et Lusch 2004) ont tous les deux intégré la flexibilité de la technologie : on a du côté de la firme une proposition de valeur, et du côté du consommateur une création de valeur. Cependant, si le processus de design des technologies est étudié sous l'angle d'une co-création par la firme et les consommateurs, le processus d'usage des technologies se concentre sur l'usage par les consommateurs. Ainsi, on parle peu de l'usage des technologies par le marketer, et des réinterprétations qu'il produit lors de cet usage.

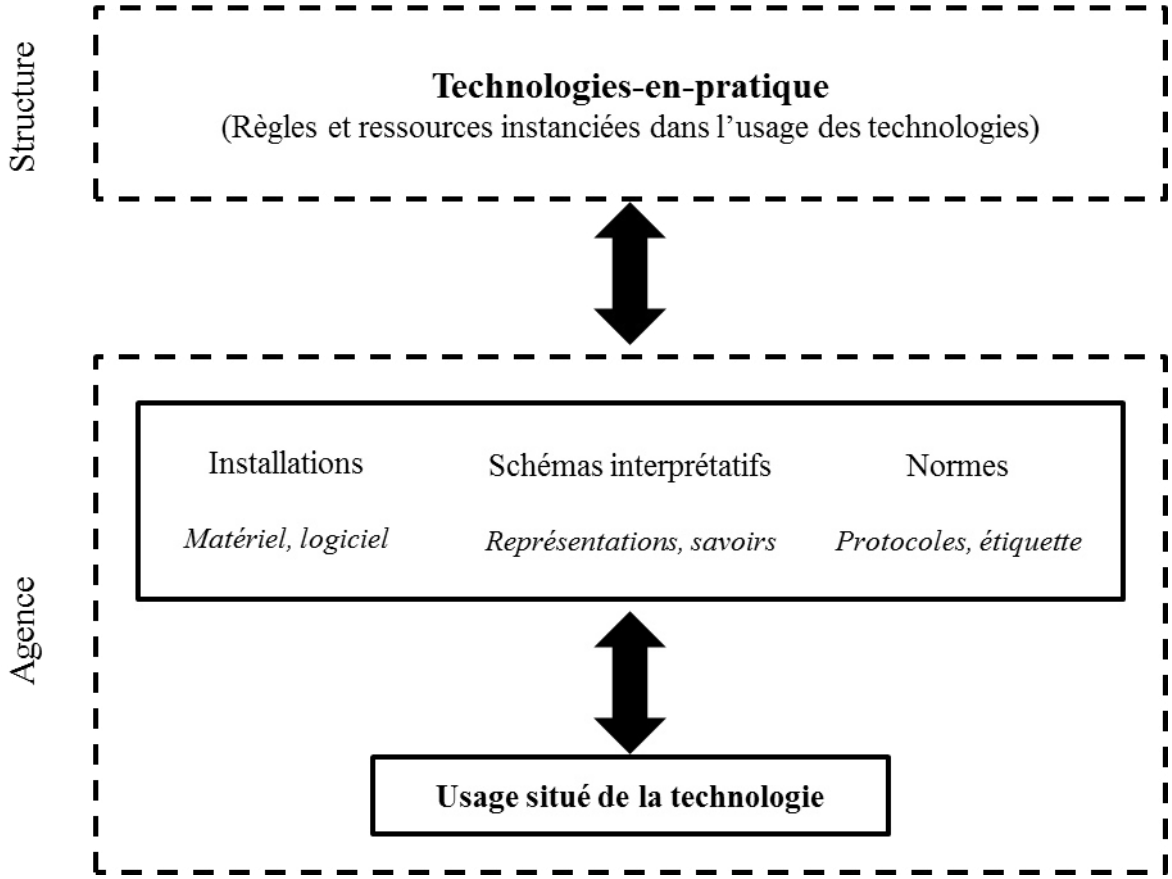
L'usage des technologies par les consommateurs peut modifier les structures organisationnelles. Un exemple contemporain concerne la gestion du Service Après-Vente (SAV) : auparavant assuré exclusivement par des standards téléphoniques, le SAV est également pris en charge aujourd'hui par les Community Managers sur les médias sociaux.

Ce changement a mené à modifier les processus organisationnels de gestion des réclamations. Cependant, l'impact de la technologie reste exogène, quoique médiatisé par les consommateurs. Une boucle récursive firme-technologie-consommateurs-firme est concevable mais semble hors de portée de l'action des managers : l'horizon temporel d'un tel impact récursif est long, et l'espace organisationnel dans lequel opèrent les managers est distinct de l'espace de consommation où les réinterprétations ont lieu. A l'inverse, l'étude des technologies dans les organisations rend plus saillante l'importance de cette récursivité.

La théorie des pratiques, à travers les travaux de Giddens (1984), a été mobilisée pour conceptualiser la relation entre la technologie, l'action individuelle et la structure organisationnelle. Cette théorie a également été appliquée à la recherche sur les routines (Feldman et Orlikowski 2011) : elle permet d'expliquer le changement par une interaction répétée entre des acteurs et des technologies, à travers des schémas mentaux qui évoluent graduellement. En d'autres termes, un changement peut survenir par une interaction routinière entre des humains et des artefacts technologiques.

Un modèle a été proposé par Orlikowski (2000), schématisé dans la Figure 9. Les utilisateurs utilisent une technologie sous différentes contraintes : les installations (les objets matériels eux-mêmes), les schémas interprétatifs (les représentations qu'ils ont développées) et les normes existantes. Ce faisant, ils produisent et reproduisent une structure sociale au sein de leur usage, qui va à son tour contraindre le type d'installations, les schémas interprétatifs et les normes mobilisées. Au fil du temps, la mise en œuvre de cette technologie-en-pratiques devient routinière, les règles et ressources utilisées se stabilisant dans la mesure où elles permettent de répondre à toutes les situations rencontrées lors de l'utilisation de cette technologie. Cependant, une situation à laquelle les règles et ressources ne permettent pas de répondre va entraîner une modification d'une des trois contraintes pesant sur l'agence (installations, schémas interprétatifs ou normes).

Figure 9 : Modèle de la technologie-en-pratiques (adapté de Orlikowski, 2000)



Orlikowski donne l'exemple de la conduite automobile. Dans notre vie courante, nous avons développé une façon de conduire routinisée, prenant en compte les installations (modèles de voitures, position du siège conducteur, panneaux indicateurs), les schémas interprétatifs (le savoir pratique permettant d'utiliser une voiture et de conduire selon les règles courantes) et les normes (le code de la route lui-même). Cette routine est maintenue par une structure sociale partagée par la majorité des acteurs. Cependant, si nous changeons de pays, nous nous trouvons devant de nouvelles installations (d'autres types de véhicules qui occupent les routes, d'autres panneaux), de nouveaux schémas interprétatifs (la connaissance de la « façon de conduire » des locaux) et de nouvelles normes (un code de la route différent). Nous sommes donc conduits à modifier notre usage de l'automobile pour nous adapter à la nouvelle structure sociale. Cette structure n'est cependant pas figée : si on regarde l'histoire

de la conduite, entre la création de l'automobile et l'époque actuelle, la structure sociale qui encadre l'usage de l'automobile a évolué.

Ce modèle définit la technologie comme « des artefacts matériels médiatisant l'exécution des tâches sur le lieu de travail » (Orlikowski 1992, 409). Les artefacts sont des objets inanimés, tangibles ou intangibles, introduits dans une organisation par les membres de l'organisation (Vilnai-Yavetz et Rafaeli 2006, 10). Ces artefacts jouent un rôle important dans la mise en œuvre et l'évolution des routines : chaque dimension de la routine contribue à former une représentation des artefacts, et en retour ces derniers vont contraindre et faire évoluer les modèles mentaux et les séquences d'action (Pentland et Feldman 2008).

Au final, le concept de routine fournit un cadre d'analyse pour étudier le rôle de la pratique quotidienne des individus dans l'évolution d'un système organisationnel. Ce concept permet une théorisation du mécanisme selon lequel **un système organisationnel peut subir un changement continu par l'interaction quotidienne de ses membres entre eux et avec un ensemble d'artefacts technologiques, par le truchement de la création et de la modification d'une structure de représentations**. « Technologie » renvoie ici à ces artefacts, et non pas à son acception commune, comme dans « la technologie du GPS » comprise comme l'agencement de différents composants matériels en un système fonctionnel. Un boîtier GPS est une technologie au sens d'artefact, car elle participe à générer des représentations et à influencer des usages : c'est ainsi que nous utiliserons le terme « technologie » dans la suite de ce document.

L'évolution dont rend compte la routine organisationnelle a pour principale limite de se cantonner à une évolution qu'on peut qualifier d'interne : les membres de l'organisation font évoluer l'organisation. L'évolution d'un marché est une évolution d'un niveau différent, extra-organisationnel. Le marketer est un employé particulier dans la mesure où son activité a pour but principal d'avoir un impact sur l'extérieur de l'organisation. Les particularités de ces

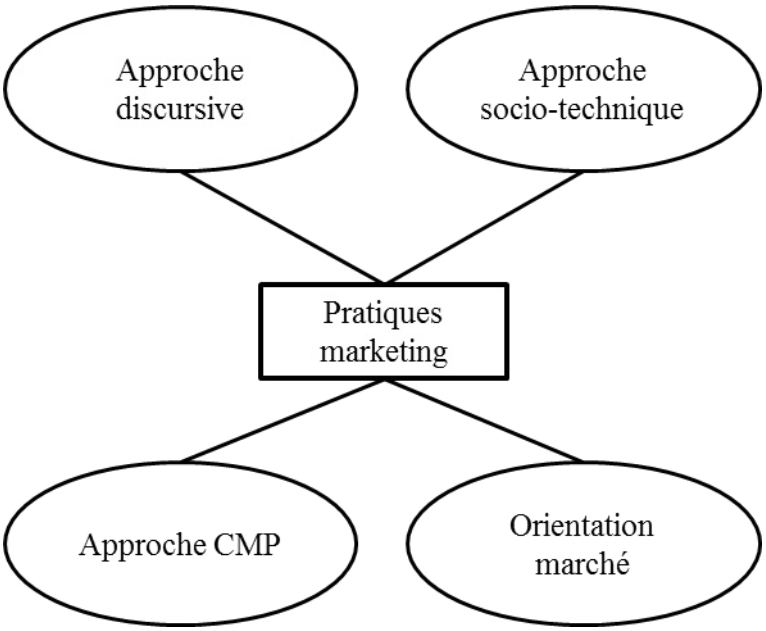
pratiques marketing nécessitent l'exploration des courants de littérature qui s'intéressent à elles.

3.2. L'ETUDE DES PRATIQUES MARKETING

L'étude des pratiques marketing est un champ marginal dans la discipline qui remonte aux années 70. Les premières recherches dégagent des pratiques relativement abstraites (Kotler 1973). Il s'agissait de segmenter les activités selon l'objectif en termes d'action sur la demande : la créer, l'augmenter, la maintenir ou la détruire, parmi d'autres. On ne parle donc pas ici de pratiques marketing concrètes mais plutôt de stratégies. A l'opposé, Slater et Olson (2001) dégagent 11 activités marketing différentes mesurées par 76 items, qui vont d'une activité très concrète (« évaluer la performance du personnel de vente ») à des activités beaucoup plus générales (« attirer de nouveaux consommateurs »). Dans le même ordre d'idée, d'autres études se focalisent sur les compétences marketing (Conant, Mokwa, et Varadarajan 1990), là aussi en les définissant de façon assez abstraite (« connaissance des consommateurs », « compétences à segmenter et cibler des marchés »). L'objectif de ce type d'études est de faire le lien entre marketing et performance de la firme.

D'un côté, les pratiques marketing sont étudiées d'un point de vue organisationnel et leur effet circonscrit aux frontières de l'organisation. De l'autre, les pratiques marketing sont étudiées au prisme de leur influence sur les marchés. La première orientation est développée au sein de trois courants présentés ci-après : le courant orientation marché, le courant CMP (*Contemporary Marketing Practices*) et le courant discursif. La seconde orientation a déjà été abordée précédemment sous un autre angle : il s'agit de l'approche socio-technique, qui fait explicitement le lien entre pratiques et marché. Ces quatre courants (voir Figure 10) sont développés dans les sections suivantes.

Figure 10 : Courants théoriques des pratiques marketing



3.2.1. Pratiques marketing et orientation marché

Considérant le marketing comme une « philosophie des affaires » (Kohli et Jaworski 1990, 1), le courant de l'orientation marché est focalisé sur le versant organisationnel de l'activité marketing. Il s'intéresse à la performance de l'entreprise. Il est animé par deux questionnements principaux : les entreprises qui développent une orientation marché ont-elles une performance supérieure aux autres (Narver et Slater 1990) ? Et comment développer cette orientation marché au sein de la firme (Gebhardt, Carpenter, et Sherry Jr 2006) ? C'est en lien avec cette seconde problématique que l'étude des pratiques marketing s'est d'abord développée.

Une orientation marché est définie par trois dimensions : une capacité à générer de l'information concernant le marché, une capacité à disséminer cette information au sein de la firme, et une capacité à mobiliser cette information dans les actions stratégiques et tactiques (Kohli, Jaworski, et Kumar 1993). La pratique d'étude de marché est donc centrale dans ces approches, par rapport aux autres pratiques. L'échelle de mesure MARKOR proposée par Kohli *et al.* (1993) est d'ailleurs très illustrative sur ce point : là où les items relatifs à la

génération de l'information renvoient à des pratiques assez précises (« nous rencontrons les consommateurs au moins une fois par an », « nous collectons de l'information par des moyens informels », « nous diffusions des questionnaires aux utilisateurs finaux »), ceux qui concernent l'intégration de l'information dans les activités marketing sont plus flous (« les principes de la segmentation de marché guident le développement de nouveaux produits », « les lignes produit dépendent plus de politiques internes que des besoins réels du marché »).

Favoriser des pratiques « orientées marché » chez les employés de la firme passe par le développement d'une culture orientée marché (Homburg et Pflesser 2000). Il est à noter que l'étude de Homburg et Pflesser incorpore le rôle des artefacts en tant que médiateurs entre la présence de normes et de valeurs et les comportements effectifs. Cette mobilisation de la culture se fait souvent de façon assez discutable (Harris et Ogbonna 1999), ces recherches revendiquant l'orientation marché comme une culture dominante et pouvant être implémentée par le truchement d'interventions managériales. Le postulat de départ est que les firmes sont « mal » orientées, ce qui se traduit par de « mauvaises » pratiques marketing, et qu'il est nécessaire de changer la culture : ainsi, ces recherches se focalisent sur les pratiques de changement mises en œuvre par le top management (Day 1999; Harris et Ogbonna 2001). Les pratiques des salariés sont néanmoins prises en compte, sous l'angle normatif : certaines recherches s'intéressent à des moyens concrets de favoriser des comportements « orientés marché » (Narver, Slater, et Tietje 1998).

Le courant orientation marché approche la pratique marketing d'une façon orientée vers le changement organisationnel et largement focalisée sur le top management. C'est l'impact sur l'organisation qui est étudié, le marché n'étant envisagé qu'en tant que source de connaissance. Ce courant met en avant l'importance de la culture organisationnelle dans la façon d'exercer la fonction marketing : cette activité n'est pas indépendante du reste de l'organisation, et la culture est une contrainte qui oriente le comportement des employés. Un

courant alternatif s'est développé en réaction à l'orientation très normative de ce courant : le courant des *Contemporary Marketing Practices* (CMP), voué à porter un regard descriptif sur la façon de faire du marketing dans les organisations.

3.2.2. Le courant Contemporary Marketing Practices

Le courant CMP revendique son origine dans le « changement de paradigme » qui illustre le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (Brodie *et al.* 1997). Il formalise une typologie de l'activité marketing autour de quatre modes de marketing : le marketing transactionnel, le marketing de bases de données, le marketing interactionnel et le marketing de réseau, les trois derniers représentant les approches relationnelles. Un mode e-marketing a ensuite été ajouté comme une cinquième approche de l'activité marketing (Coviello, Milley, et Marcolin 2001). Les « pratiques marketing » considérées sont donc des modes de relation entre une firme et son marché (Coviello *et al.* 2002).

Le courant CMP garde une orientation fortement quantitative, et la nécessité de développer des échelles de mesure des modes de marketing rend l'appréhension de la finesse et de la contextualité des pratiques difficile (Brodie, Coviello, et Winklhofer 2008). Ainsi, les mesures utilisées désignent toujours des activités assez larges, avec des items comme « nos activités marketing ont pour objectif d'attirer de nouveaux consommateurs », « le contact avec nos consommateurs principaux est vaguement personnalisé » ou « nos ressources marketing sont investies dans la technologie qui nous permet de communiquer avec nos consommateurs » (Coviello *et al.* 2002). Ces items sont classifiés selon le type de mode de marketing : « attirer de nouveaux consommateurs » est associé au marketing transactionnel, un « contact vaguement personnalisé » est associé au marketing de base de données, tout comme l'investissement dans des bases de données.

L'approche quantitative est complétée par des études qualitatives ayant pour objectif d'étudier l'implémentation du marketing relationnel dans des firmes transactionnelles (Coviello et Brodie 1998), l'effet du contexte sur le choix du mode de marketing (Lindgreen *et al.* 2000) ou, après l'émergence du mode e-marketing, l'impact des technologies numériques sur les modes de marketing (Brookes *et al.* 2005). Néanmoins, aucune de ces études n'a cherché à décrire l'activité réelle des marketers.

Au sein de ce courant qui ne s'inscrit donc pas dans la lignée des théories sociologiques des pratiques (Giddens 1984), le terme « *practices* » renvoie simplement à des actions concrètes. Cette approche a pour grand intérêt de mettre en lumière qu'il existe différentes façons de concevoir l'activité marketing, parfois au sein d'une même firme (Brodie *et al.* 2008). Par son approche descriptive, elle contrebalance le courant normatif de l'orientation marché, selon lequel il existe une « bonne » façon de faire du marketing (Harris et Ogbonna 1999). Ces modes peuvent être opérationnalisés comme des modèles mentaux guidant l'action individuelle. Une étude récente a permis de montrer que l'existence de différentes conceptions du marketing se retrouve sur les médias sociaux (Rydén *et al.* 2015) : cela montre que la pratique de Social Media Management est potentiellement variée. Il apparaît donc nécessaire d'étudier les pratiques de Social Media Management telles qu'elles sont mises en œuvre réellement.

3.2.3. Le courant discursif

L'étude concrète des pratiques marketing telles qu'elles se font est l'objet du courant du marketing-as-practice (Skålén et Hackley 2011), fondée sur une approche discursive de la pratique marketing. L'étude originale de Gummesson (1991), qui sert de base à ce courant, montre l'importance des « marketers à temps partiel » dans l'organisation, des salariés qui ne dépendent pas du département marketing mais mettent en œuvre des pratiques rattachées au marketing. Cet article illustre la nécessité d'une théorisation qui permette de comprendre

toutes les pratiques marketing concrètes et non pas seulement des pratiques du département marketing. Il peut être considéré comme le point de départ d'un courant intéressé par la profession de marketer hors des départements marketing des firmes. Par la suite, des recherches ont été consacrées aux agences de communication (Alvesson 1994; Hackley 2000; Hackley et Kover 2007; Svensson 2007), étudiant la façon dont les publicitaires créent et maintiennent une identité professionnelle distincte dans le but de faire leur place au sein du système marchand. De la même manière, dans les traces de Gummesson (1991), Harris et Ogbonna (2003) montrent que la fonction marketing peut exister malgré l'absence d'un département marketing formalisé. Dans ce cas, la fonction est fortement décentralisée et dispersée au sein de l'organisation, notamment au niveau opérationnel. La possibilité-même de « faire du marketing » sans département marketing est liée à l'écart important existant entre le marketing exposé dans les manuels et le marketing tel qu'il se fait (Ardley 2005).

Loin des activités abstraites dégagées par les courants classiques (orientation marché et CMP), l'activité principale du marketer semble être de produire en premier lieu des documents écrits (Brown 2005) : rapports, briefs stratégiques, auxquels on pourrait rajouter des présentations PowerPoint, ou même des manuels professionnels ou des blogs. Ce matériau écrit a été étudié sous l'angle des théories foucaldiennes, en montrant comment ce discours marketing produit des effets de pouvoir non seulement sur les consommateurs (Cova et Cova 2009) mais aussi sur les membres de l'organisation. Là où la pensée marketing du début de la discipline visait à gouverner le personnel de vente, l'avènement du marketing des services mène à considérer tous les membres de l'organisation comme des marketers à temps partiel (Skålén, Fellesson, et Fougère 2006). La performativité du discours marketing s'exerce non seulement sur le marché, où ce discours produit des consommateurs (Fellesson 2011), mais aussi sur les salariés, ce discours produisant également des employés « orientés consommateur » (Skålén 2009). Le courant discursif décrit les mécanismes par lesquels une

firme va transformer dans un même mouvement ses salariés en marketers à temps partiel et ses cibles en consommateurs. Il s'intéresse notamment à la formation et à la diffusion de ces représentations au sein de l'organisation.

Ce courant discursif a pour intérêt majeur de mettre au premier plan les enjeux de pouvoir au sein des organisations, et ce selon deux axes. Le premier est cette performativité du discours marketing qui forme et contraint les membres de l'organisation pour les gouverner selon la logique de l'orientation marché. Le pouvoir est ici vu dans le sens de Foucault comme une production identitaire qui oriente les comportements. Le second axe est plus politique : il s'agit de montrer comment cette production identitaire sert à maintenir la fonction marketing au sein de l'organisation et hors du département marketing. Ce qui intéresse ce courant n'est donc pas ce qui se passe au sein du département marketing, mais plutôt ce qui contribue à transformer l'entreprise entière en département marketing « à temps partiel ». Le travail identitaire a pour objectif de maintenir une profession marketing conforme au discours dominant de l'orientation marché, face à d'autres identités professionnelles : c'est le cas des identités créatives dans les agences de publicité (Hackley et Kover 2007).

L'intérêt pour des activités spécifiques comme les créatifs dans les agences publicitaires peut nous rappeler que parler de « pratique marketing » au sens large peut mener à oublier la grande diversité de fonctions regroupées sous cette ombrelle. Un département marketing n'est pas nécessairement un groupe homogène et solidaire, certaines fonctions pouvant être parfois isolées : c'est le cas notamment des pricing managers, qui se regroupent dans des communautés virtuelles afin d'échanger avec leurs pairs (Bertrandias et Carricano 2006). La spécificité de certaines activités marketing peut rendre difficile le dialogue avec les autres membres du département, et les praticiens vont dans ce cadre être amenés à échanger plus souvent avec leurs pairs employés dans d'autres organisations. Ce qui a été observé pour les

pricing managers s'observe également pour les Social Media Managers que nous étudions, qui font souvent état de l'incompréhension que suscite leur métier dans les organisations qui les emploient. Le discours des Social Media Managers que nous analysons se conçoit ainsi comme représentant leur activité, mais aussi comme produisant une identité professionnelle dans le but de rendre leur fonction légitime au sein de l'organisation.

3.2.4. L'approche socio-technique

Cette approche a déjà été abordée dans la section concernant les marchés. L'intérêt principal de cette approche est de se focaliser sur des pratiques concrètes : les études de marché (Nilsson et Helgesson 2015), la fonction achats (Ulkuniemi, Araujo, et Tähtinen 2015), la gestion de marque (Solér, Baeza, et Svärd 2015) ou la segmentation (Venter *et al.* 2015). Les méthodes d'analyse sont fondées sur des approches ethnographiques ou des études de cas, permettant une représentation contextualisée et concrète des pratiques marketing et de leurs effets. Parmi ces études, certaines lient explicitement pratique marketing et action sur les marchés. Solér *et al.* (2015) mettent en lumière que les firmes de l'industrie de la mode écologique mettent en œuvre des pratiques de communication qui construisent un « silence » autour des conséquences écologiques de leur activité. La construction de ce silence vise à rendre les consommateurs moins sensibles à ces enjeux écologiques, et donc à focaliser les attentes des consommateurs sur les dimensions esthétiques et émotionnelles des produits. Ces pratiques visent donc à manipuler la structure de préférence des consommateurs, et donc leur comportement sur le marché. Il devient donc impossible de constituer la dimension écologique comme source d'avantage concurrentiel, ce qui oriente en conséquence le comportement des firmes vers des modes de production non-écologiques.

D'autres études révèlent une différence entre l'objectif théorique de la pratique marketing et ses objectifs réels. Ainsi, la pratique de l'étude de marché s'attache à ce que les résultats présentés correspondent la réalité ; cependant, ce souci est mis en balance avec la nécessité

pour les résultats « d'avoir l'air » utiles pour les clients, quitte à en réduire la fiabilité (Nilsson et Helgesson 2015). De la même manière, les marketers pratiquant un processus de segmentation doivent justifier de leur utilité au sein de la firme (Venter *et al.* 2015). Cet impératif de légitimation les conduit à modifier leur pratique, l'écartant des procédures théoriques exposées dans les manuels de marketing. Selon ces auteurs, la simple « qualité » de la pratique n'est pas seule prise en compte, et des compromis sur cette qualité peuvent être faits dans la mesure où ils servent à maintenir l'existence de la fonction au sein de la firme. Ces résultats rendent nécessaire l'utilisation de sources de données plus proches des actions concrètes des managers (la netnographie et les entretiens), à côté de descriptions plus théoriques de l'activité telles que présentées dans les manuels et les blogs professionnels. Là encore, les Social Media Managers que nous étudions sont à même de tenir un « double discours », ce qu'ils présentent de leur activité en public et leur activité réelle divergeant sans doute.

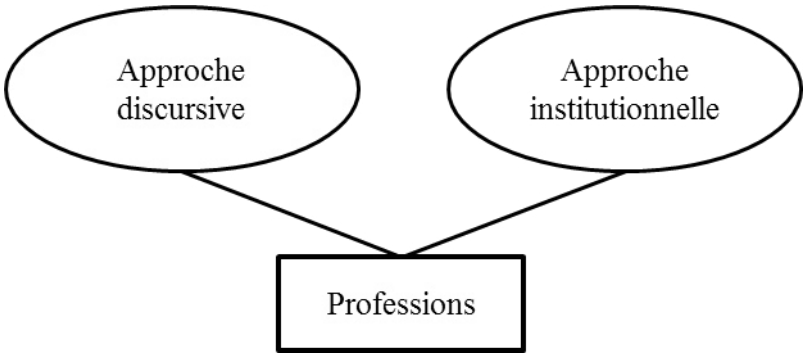
Le point de vue socio-technique a pour grand intérêt de mettre en avant le rôle ambivalent des objets et des artefacts dans la pratique. Ces derniers sont mobilisés par les marketers de façon instrumentale pour mettre en œuvre leur activité, mais également de façon stratégique pour convaincre certaines parties prenantes de l'utilité de la fonction marketing. Les jeux de pouvoir entre les marketers et leur organisation doivent être pris en compte.

Ainsi, les courants discursif et socio-technique ont pour intérêt commun de montrer que la pratique marketing est soumise à des contraintes organisationnelles liées à des jeux de pouvoir internes. Dans le cadre de praticiens isolés comme les Social Media Managers, faire porter l'analyse au niveau organisationnel uniquement aurait pour effet de passer sous silence les dynamiques liées au métier. Nous faisons appel ici à un champ de recherche qui déporte l'analyse au niveau de la profession, dans la lignée de la sociologie des professions (Abbott 1988).

3.3. LES DYNAMIQUES PROFESSIONNELLES

Les dynamiques professionnelles ont été étudiées par le prisme de deux approches : les approches discursives et les approches institutionnelles (voir Figure 11). La section suivante présente les concepts de profession et de professionnalisation, pour ensuite se pencher sur le processus de professionnalisation et enfin examiner les recherches qui s'intéressent à la profession marketing.

Figure 11 : Courants théoriques des professions



3.3.1. La profession et la professionnalisation

Une profession est un ensemble d'acteurs exerçant une même activité, et qui ont recours à quatre moyens pour organiser et contrôler cette activité : un corpus de savoir spécifique, un programme de formation, des procédures de régulation interne à la profession et une identité commune (Johnson 1972; Muzio, Brock, et Suddaby 2013). Ces moyens servent également à légitimer la profession face à ses clients : les professions doivent en effet défendre leur juridiction face à des professions concurrentes (Abbott 1988). Cet angle est adopté dans une étude cherchant à comprendre le rôle des idéologies professionnelles dans l'implémentation d'une orientation marché dans l'organisation (Whittington et Whipp 1992). Ces auteurs montrent que l'implémentation d'une orientation marché dépend de la légitimité de la profession marketing dans l'organisation par rapport à celle des autres professions organisationnelles.

Le développement de nouvelles technologies, selon Abbott, peut mener à des mouvements dans la structure de concurrence interprofessionnelle. Cependant, étant donné que la création d'une juridiction prend du temps, notamment quand la profession est encore peu organisée, « les nouvelles juridictions technologiques sont absorbées par les professions existantes et leur forte organisation » (Abbott 1988). L'émergence des médias sociaux n'échappe pas à la règle : une concurrence entre les professions du marketing, du journalisme et de l'informatique s'est vite engagée pour le contrôle de la juridiction (Smith et Humphreys 2014).

L'étude de Smith et Humphreys fait écho à un questionnement sur la profession marketing qui remonte à la fin des années 70 (Walker et Child 1979). Entre la profession et la non-profession, Toren (1972) développe le concept de semi-profession, caractérisée par une base de savoir peu développée, une période de formation courte, l'absence d'un monopole sur sa juridiction, un faible degré d'auto-régulation, une faible spécialisation dans le métier et un recrutement dans les milieux socio-économiques faibles. A la fin des années 70, le marketing peut être caractérisé comme une semi-profession (Walker et Child 1979), et la question de son accession au statut de profession est encore ouverte (Enright 2006). Dans notre cas, le Social Media Management se trouve dans cet état de semi-profession : un faible volume de savoir formalisé, aucune association professionnelle capable de véritablement doter l'activité de procédures d'auto-régulation, une variété de tâches assumées par les Social Media Managers qui dénote une faible spécialisation et un recrutement très ouvert, à des profils peu formés et à des salaires bas.

La nécessité sans cesse réaffirmée de développer un corpus scientifique spécifique et fiable en marketing peut se comprendre ainsi comme un objectif de professionnalisation de la discipline (Hunt 2002b). Cependant, le marketing se revendique comme une fonction transversale, et la présence de nombreux marketers à temps partiel (Gummesson 1991) est un

obstacle à une professionnalisation « formelle » comme par exemple celle des comptables (Hughes *et al.* 2012). Ainsi, plus que l'état de profession, c'est le processus de professionnalisation qui peut apporter un éclairage pertinent à l'évolution des routines marketing. Ce processus de professionnalisation peut être approché de deux manières.

3.3.2. Le processus de professionnalisation

Le processus de professionnalisation est souvent conceptualisé en cinq étapes (Walker et Child 1979) :

1. L'émergence du métier : soit celui-ci passe d'une pratique amateur à un emploi salarié, soit une spécialisation se développe au sein d'une profession existante
2. La création d'établissements de formation dédiés, si possible en relation avec des universités afin de pousser au développement d'un savoir.
3. La création d'une association professionnelle.
4. Des tentatives d'acquérir une reconnaissance de l'opinion publique et un support légal permettant d'établir un contrôle de l'accès à la profession et des standards pour gouverner l'activité.
5. La formalisation d'un code d'éthique gouvernant la profession.

Les développements dans l'étude des professions ont adopté une grille de lecture institutionnelle (Scott 2008) en incorporant des éléments des approches discursives (Fine 1996). Dans cette approche, les professionnels sont des travailleurs institutionnels cherchant à modifier les logiques institutionnelles qui prévalent dans un champ afin de déstabiliser un *statu quo* qui ne leur convient pas (Beckert 1999). Pour ce faire, les professionnels s'engagent dans trois types d'activités : théorisation, affiliation et action collective (David, Sine, et Haveman 2013). L'activité de *théorisation* est liée à la conception d'une profession comme gestionnaire d'un risque : il s'agit de construire dans un même mouvement les problèmes qui seront gérés par la profession ainsi que les solutions qu'elle peut y apporter (Strang et Meyer

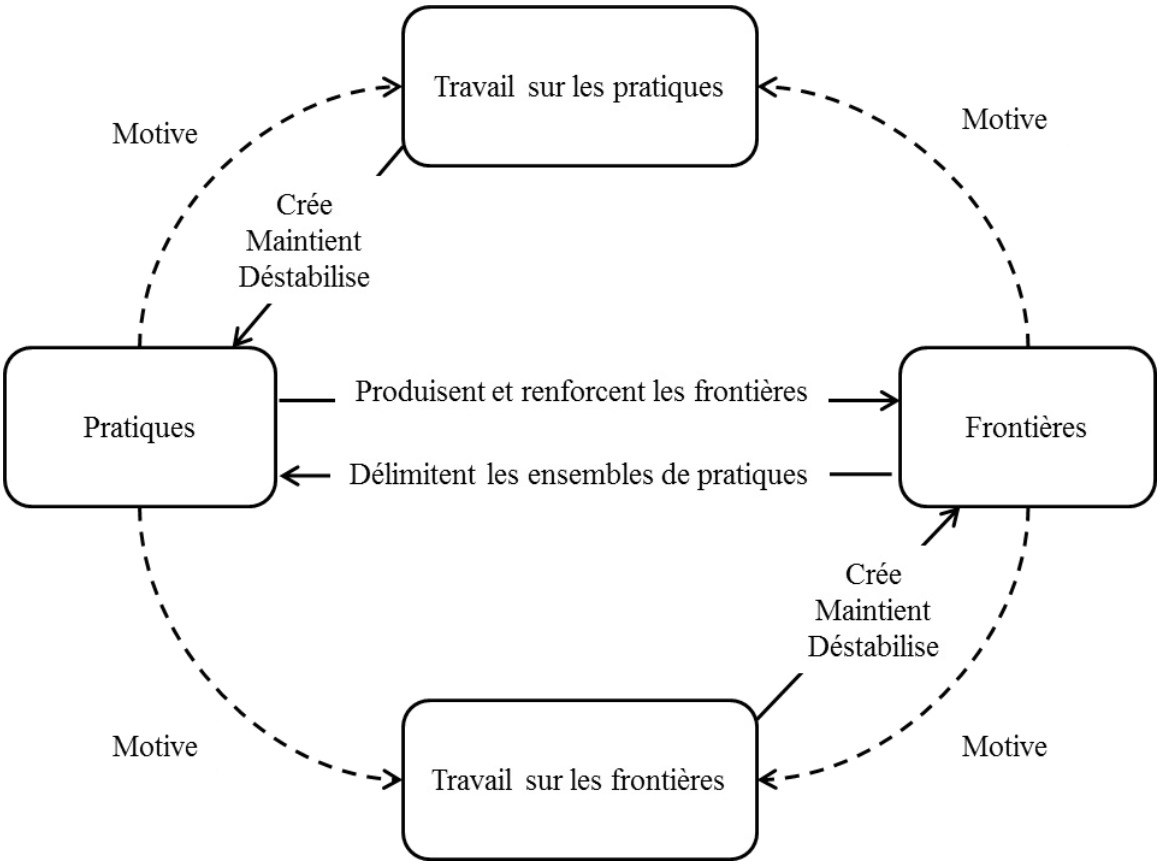
1993). Ces problèmes et solutions sont de nouvelles grilles de lecture de la réalité, qui ne sont pas « vraies » ou « fausses », mais stratégiquement mobilisées pour entrer en résonnance avec les logiques institutionnelles déjà en place.

L'activité *d'affiliation* consiste à créer une relation (réelle ou perçue) avec des acteurs légitimes afin de bénéficier d'un effet de halo (Podolny 1993). Si dans le cadre d'un champ institutionnel mature, les acteurs cibles sont légitimes au sein du champ-même, un champ institutionnel émergent rend nécessaire l'affiliation avec des acteurs légitimes dans les champs connexes (David *et al.* 2013). Les affiliations peuvent se faire par la création de relations d'affaires, à l'image des sociétés de conseil qui mettent en avant les clients pour lesquels elles travaillent, légitimant ainsi la profession de conseil dans son ensemble. Elles peuvent également se faire par des relations moins formelles : certains consultants produisent des articles dans les médias, pour lesquels ils ne sont pas rémunérés, mais qui contribuent à l'acquisition d'une légitimité dérivée de celle du média en question.

L'activité d'*action collective*, enfin, consiste à faire converger les actions individuelles mises en place par les professionnels pour aider à leur légitimation. En ce sens, les associations professionnelles jouent un rôle moteur : les coalitions d'acteurs ont un poids supérieur aux actions individuelles (David *et al.* 2013).

Une seconde manière d'étudier le processus de professionnalisation consiste à étudier les effets de ce processus sur le champ institutionnel dans lequel il prend place. Le travail institutionnel mis en œuvre par les professionnels cherche à créer un changement (Lawrence, Suddaby, et Leca 2011). Deux éléments interviennent en interrelation pour provoquer ce changement : les frontières et les pratiques (Zietsma et Lawrence 2010). Les frontières sont des « distinctions entre des individus et des groupes », et les pratiques sont définies comme des « routines partagées » (Zietsma et Lawrence 2010, 192). Le mécanisme est résumé dans la Figure 12.

Figure 12 : Relation entre frontières et pratiques (adapté de Zietsma et Lawrence 2010)



Les pratiques professionnelles sont incluses dans des frontières qui délimitent la juridiction de la profession. Ces frontières bornent donc les ensembles de pratiques que peuvent mettre en œuvre les professionnels, lesquelles pratiques participent à renforcer dans le même temps les frontières en place. Cependant, la concurrence entre professions rend nécessaire un travail constant sur les pratiques mais aussi sur les frontières. Il faut créer des frontières pour protéger une activité naissante, maintenir les frontières faces à une tentative d'intrusion, ou les déstabiliser afin d'étendre l'activité vers d'autres juridictions. Le travail sur les frontières se double d'un travail sur les pratiques, qui doivent être créées, maintenues et/ou modifiées pour accompagner les mouvements de frontières.

La sensation qu'un champ institutionnel est stable ne signifie donc pas qu'il est inerte, simplement que les forces qui y travaillent parviennent à le stabiliser. Cette stabilisation dans la théorie institutionnelle fonctionne selon trois piliers (Scott 1995) : le pilier culturel-cognitif,

formé de l'ensemble des schémas de pensée partagés, le pilier normatif, qui définit les normes que les acteurs devraient suivre, et le pilier régulateur, qui formalise les règles, les moyens de surveiller leur respect et la sanction en cas de transgression. Les professions font partie des structures qui ont le plus d'influence sur la création et la maintenance des institutions (Scott 2008). Elles participent à transformer le champ organisationnel par des actions visant à renforcer chacun de ces trois piliers. Certaines professions se concentrent sur le versant culturel-cognitif par la production d'un savoir qui permet d'harmoniser les schémas de pensée des praticiens et de mettre en œuvre une autorité culturelle pour se légitimer. Certaines professions se concentrent sur le volet normatif et développent un grand nombre de standards, de *best practices*, transmises par des formations professionnelles qui participent à légitimer l'activité en la focalisant sur les objectifs et les comportements définis. Certaines enfin mettent en avant le pilier régulateur, notamment à travers l'organisation d'associations professionnelles qui contrôlent l'accès et l'exercice de la profession. Bien évidemment, toutes les professions construisent leur légitimité en se basant sur plusieurs piliers en même temps (Scott 2008), même si l'accent peut être porté plutôt sur l'un ou l'autre.

L'action sur ces trois piliers influence la structure du champ institutionnel environnant. Une recherche de légitimité culturelle-cognitive va passer par l'institution d'un corps de spécialistes chargés de développer et de diffuser un savoir. La constitution d'une discipline universitaire du marketing, avec constitution d'une section dédiée au Conseil National des Universités, un marché du travail spécifique et distinct du marché des économistes, et la création d'un enseignement universitaire de la gestion est un exemple de stratégie de légitimation culturelle-cognitive de la profession marketing. La diffusion de livres blancs, de manuels professionnels, la création du Syntec (Syndicat représentatif des professionnels des études en France) participe à la recherche d'une légitimité normative dans la profession marketing. Celle-ci a pour l'instant peu développé le pilier régulateur, mais dans les sciences

de gestion, l'Ordre des Experts Comptables a pour mission d'établir et de faire respecter un Code de Déontologie pour la profession.

Une stratégie professionnelle peut également être étudiée du point de vue de ses manifestations discursives : les professions font usage de stratégies rhétoriques pour faire évoluer les champs institutionnels (Suddaby et Viale 2011). Ces stratégies rhétoriques ont pour effet de produire un corpus de discours à même de renforcer la légitimité des professionnels, mais a également des effets sur les professionnels eux-mêmes. Le discours participe ainsi à construire l'identité professionnelle (Doolin 2002), et le discours du professionnalisme fonctionne comme un outil disciplinaire pour contrôler indirectement l'activité des individus (Fournier 1999). Là où la théorie institutionnelle porte la focale sur les effets légitimateurs du discours, l'approche discursive permet de mettre là encore en lumière ses effets contraignant sur le comportement des individus (Foucault 1984b).

3.3.3. Une profession marketing multiple

Inclure le concept de profession dans notre analyse permet de prendre en considération les conflits d'intérêts entre l'entreprise à laquelle appartient le marketer et sa profession. Cependant, parler de « profession marketing » comme le font la plupart des auteurs (Enright 2006; Hunt 2002b; Walker et Child 1979) laisse supposer une forte homogénéité au sein de celle-ci. Cette homogénéité est très exagérée. Comme nous l'avons déjà mentionné, les pricing managers ont peu en commun avec les chargés de communication, ce qui mène à leur relatif isolement au sein de l'organisation (Bertrandias et Carricano 2006).

Le marketing est une discipline dont la juridiction est large : pour sécuriser cette juridiction, la profession doit donc se fragmenter et développer des spécialisations (Scott 2008). Des divergences se créent entre les différentes sous-professions, qui entrent parfois elles-mêmes en concurrence. Le Social Media Management peut être ainsi considéré comme une sous-profession particulièrement intéressante. Elle est une émanation de la profession

marketing en réponse à une évolution technologique. A ce titre, elle doit tirer sa légitimité de la profession-mère (Abbott 1988). Mais les médias sociaux sont le théâtre d'une intense concurrence interprofessionnelle entre marketers, journalistes et informaticiens (Smith et Humphreys 2014), alors-même que le Social Media Management reste encore une activité en quête de légitimité au sein de l'organisation (Busca et Bertrandias 2014).

Au sein-même du marketing, les Social Media Managers sont en concurrence avec les *data scientists*, qui utilisent les données issues des médias sociaux en tant que source d'information (Erevelles, Fukawa, et Swayne 2016). L'activité de récolte et de traitement d'informations issues des médias sociaux est également l'apanage des Social Media Managers, à travers leur activité de veille, qui constitue un pan important de leur activité, et donc de leur juridiction (Stenger et Coutant 2011). Le niveau d'expertise (réelle ou perçue) des *data scientists* comparé à celui des Social Media Managers place ces derniers en position de faiblesse, ce qui se traduit par le niveau des rémunérations. En début de carrière, les *data scientists* peuvent prétendre à une rémunération annuelle entre 40 et 50 k€, alors que les Social Media Managers se situent entre 30 et 40 k€[20].

Cette forte concurrence mène donc les Social Media Managers à redoubler d'ardeur pour légitimer leur activité et lui apporter une certaine reconnaissance, entraînant un travail important tant sur les pratiques que sur les frontières (Zietsma et Lawrence 2010). Par son importance, ce travail est fortement à même de provoquer un changement au niveau du champ institutionnel, ce champ ayant la particularité d'être double : contrairement à la majorité des professions dans les organisations, le Social Media Manager est en relation avec deux champs différents, un champ organisationnel et un champ « de consommation ». Les organisations ne sont en effet pas seules à constituer un champ institutionnel, les marchés pouvant également être compris comme tels (Chaney et Slimane 2014).

[20] http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/1192191-quels-sont-les-salaires-dans-les-metiers-du-digital/

4. SYNTHESE DE LA REVUE DE LA LITTERATURE

Cette revue de littérature porte sur quatre concepts principaux : les marchés, les routines, les pratiques et les professions. La Figure 13 schématise les liens entre chacun de nos concepts et les courants théoriques qui ont été mobilisés pour les étudier. Trois champs théoriques reviennent fréquemment : l'approche discursive, l'approche socio-technique et l'approche institutionnelle. Ces trois approches tiennent toutes d'une ombrelle théorique commune : la théorie des pratiques (Reckwitz 2002), qui rassemble un ensemble de courants qui ont pour similarité de porter une attention particulière à la notion de pratiques sociales[21]. Cette théorie explique les phénomènes sociaux par les pratiques individuelles : une combinaison d'actions, d'objets et de représentations. Chaque approche met l'accent sur un élément spécifique.

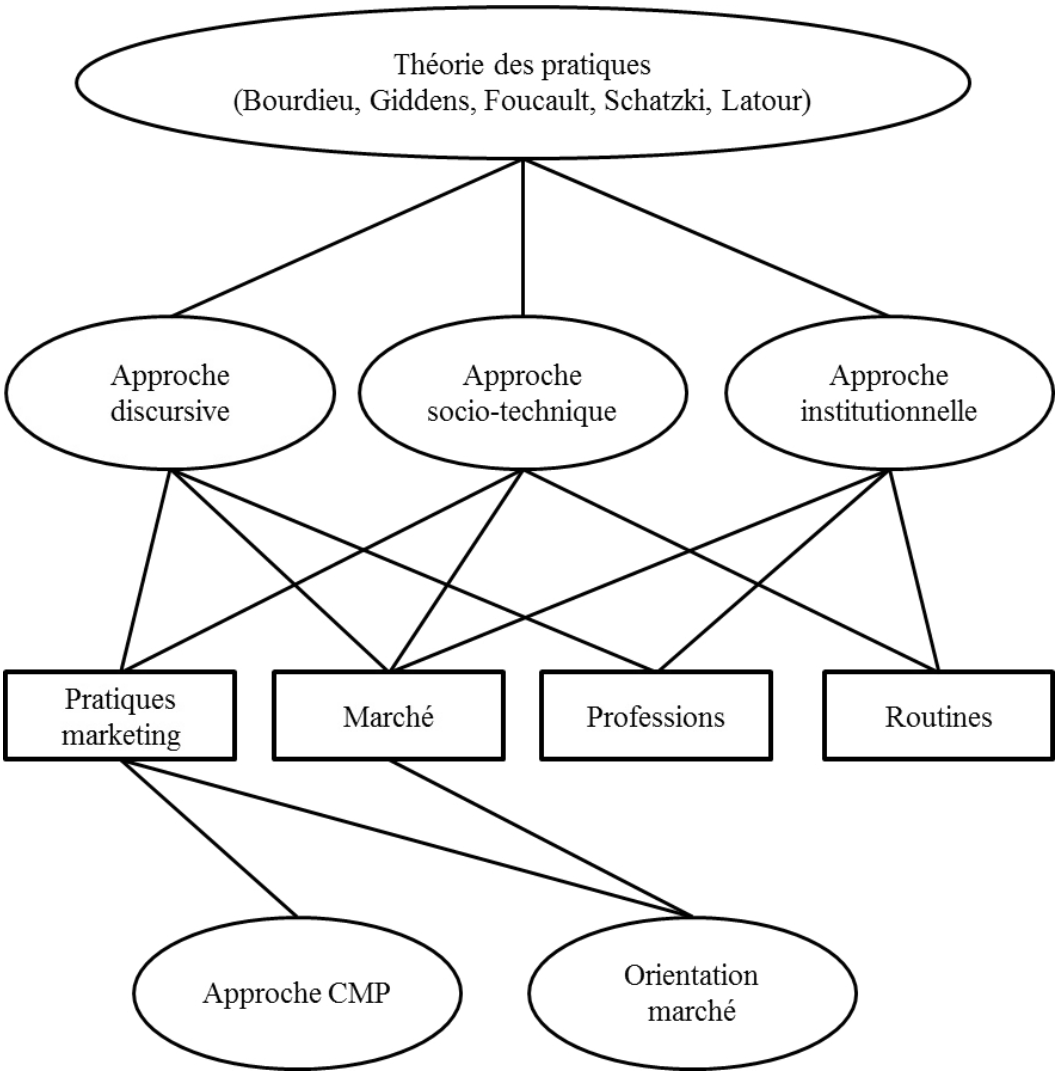
L'approche discursive met en lumière que toute étude d'un champ doit se préoccuper des jeux de pouvoir qui s'exercent à travers la formation de discours. Ces discours participent à former la subjectivité des acteurs, tant consommateurs (Giesler et Veresiu 2014; Thompson 2004) que marketers (Skålén *et al.* 2006). Au cours de notre collecte de données, le caractère pléthorique de la littérature professionnelle disponible nous a incité à porter attention à la façon dont ces discours participent à former les schémas de pensée et d'action des Social Media Managers, et a motivé l'intégration de ce courant théorique dans l'analyse.

L'approche socio-technique recommande de faire porter l'étude des systèmes sociaux non seulement sur les acteurs humains mais aussi sur les objets matériels. Ces objets sont une force qui permet de structurer tant l'activité de consommation (Bajde 2013) que l'activité organisationnelle (Orlikowski 2007). Nos observations netnographiques ont mis en évidence le rôle fondamental que jouent les outils logiciels dans l'activité de Social Media

[21] La théorie des pratiques est souvent mobilisée en théorie des organisations en complément de la théorie institutionnelle, posant la pratique comme un « travail institutionnel » situé à un niveau intermédiaire entre l'agence et la structure (Lawrence, Suddaby, et Leca 2011). Ce concept de travail institutionnel a été relié explicitement à la théorie des pratiques (Feldman et Orlikowski 2011)

Management. Les problèmes fréquemment rencontrés par les praticiens dans leur utilisation montraient bien que ces outils faisaient peser des contraintes assez lourdes sur leur activité. Ce constat nous a poussé à inclure ces éléments socio-techniques dans l'analyse.

Figure 13 : Synthèse de la revue de la littérature



L'approche institutionnelle permet de prendre conscience des dynamiques de contexte liées à la présence d'une activité au sein d'un champ institutionnel. Ces dynamiques sont applicables tant à une activité de consommation (Humphreys 2010b) qu'à une activité organisationnelle (Beckert 1999), et les acteurs tant consommateurs (Dolbec et Fischer 2015) que professionnels (Muzio *et al.* 2013) participent à modifier un champ par leur engagement dans des processus de légitimation. Ce sont là encore les observations netnographiques qui

ont mis en lumière un fort déficit de légitimité des Social Media Managers, ainsi que leurs tentatives de mettre en place des stratégies pour combler ce déficit. Ces professionnels ne se comportent pas uniquement comme le « bras armé » de l'organisation, et leur structuration en communauté professionnelle est pour eux un moyen d'exercer une action collective. Ces éléments institutionnels ont donc été inclus dans notre analyse.

Si ces différents courants sont importants, aucun d'entre eux ne nous est apparu suffisant pour fonder un cadre théorique entier. Nous avons décidé de construire un cadre théorique à plusieurs niveaux (Brodie *et al.* 2011) qui nous permet d'intégrer dans un cadre unique, et donc avec un vocabulaire unifié, les trois courants (discursifs, socio-techniques et institutionnels) sous l'ombrelle de la théorie des pratiques. Un niveau épistémologique a également été rajouté, pour rendre ce cadre cohérent avec les fondements ontologiques du réalisme critique. Le processus de développement d'un savoir par les chercheurs est certes différent de celui des managers, mais les différences sont liées plus aux procédures mises en œuvres qu'à une différence de nature entre le savoir académique et le savoir managérial (Sayer 2010). Conformément à notre cadre épistémologique, nous ne considérons donc pas le chercheur comme ontologiquement distinct des acteurs qu'il étudie.

De plus, le réalisme critique est fondé sur une interrelation entre éléments épistémiques (développement du savoir) et ontologiques (nature du monde), nous avons donc jugé opportun de concilier également nos développements épistémiques et les aspects ontologiques de notre théorisation. Ce cadre théorique répond également à un problème identifié dans la revue de la littérature consacrée au marché : la trop faible relation logique qui existe encore entre les définitions du marketing et celles des marchés. Grammaticalement, « market*ing* » est un substantif dérivé de « market ». Dans cette logique, la définition du marketing doit être dérivable de la définition du marché. C'est ce que nous allons présenter dans le chapitre suivant.

RESUME DU CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une revue de la littérature concernant les concepts importants pour répondre à notre problématique : marché, routines, pratiques marketing et professions. Nous avons ainsi pu mettre en évidence plusieurs points. Premièrement, le concept de marché reste encore insuffisamment défini. Notre chapitre 3 développera une conceptualisation du marché qui nous servira de base pour notre étude empirique.

Deuxièmement, les routines sont des structures incluant un ensemble de représentations (schémas mentaux), d'actions concrètes et de règles qui lient les schémas mentaux et les actions concrètes. Ces structures ne sont pas figées, les routines évoluant par un processus d'apprentissage adaptatif. Des artefacts technologiques sont inclus dans la performance des routines, et participent à leur structuration. Routines et artefacts technologiques sont donc en interaction, et cette interaction peut provoquer un changement organisationnel.

Troisièmement, les pratiques marketing sont variées. Une même pratique peut mobiliser différents schémas mentaux correspondant à différentes conceptions du marketing, expliquant ainsi cette variété. Ces pratiques marketing sont mises en œuvre afin d'agir sur les marchés, mais afin de légitimer l'activité marketing au sein de la firme. Ainsi, le discours sur la pratique et la pratique réelle ont tendance à diverger, en fonction des rapports de pouvoir existant entre les marketers et les entreprises qui les emploient.

Quatrièmement, l'activité marketing est mise en œuvre par des professions marketing variées, qui ont des intérêts potentiellement contradictoires. La divergence entre le discours sur la pratique et la pratique réelle est donc également influencée par les rapports de pouvoir entre les différentes fonctions marketing.

Enfin, la théorie des pratiques et trois de ses courants (théorie institutionnelle, théorie de l'acteur réseau, théorie foucaldienne) sont régulièrement utilisés pour étudier nos concepts. Ces courants seront donc mobilisés et intégrés dans notre conceptualisation du marché.

Partie 2 : Définition théorique et cadrage empirique nécessaires à l'étude de terrain

PRESENTATION DE LA PARTIE 2

La Partie 1 nous a permis de définir une démarche de recherche fondée sur le réalisme critique ainsi que les orientations théoriques pertinentes nous permettant de répondre à notre question de recherche. Nous avons montré que la théorie des pratiques, ainsi que ses courants constitués par la théorie institutionnelle, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie foucaldienne, fait le lien entre nos concepts-clés et peut ainsi être mobilisée pour construire notre conceptualisation du marché.

Le Chapitre 3 est ainsi dévolu à la construction de cette conceptualisation. Il se scinde en deux étapes : la première vise à définir les conditions nécessaires et suffisantes pour discriminer entre un marché et un autre système social ; la seconde vise à construire à partir de ces conditions une conceptualisation multi-niveaux du marché. Cette conceptualisation inclut une strate épistémologique, le réalisme critique, une strate de théorie générale, la théorie des pratiques, et une strate de théories de niveau médian, composée de la théorie institutionnelle, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie foucaldienne.

Après avoir construit une définition théorique du marché nous permettant de l'appréhender dans nos études de terrain, le Chapitre 4 s'intéresse à la caractérisation empirique des marchés dans lesquels intervient le Social Media Management. A travers une étude historique, ce chapitre met en évidence quatre structures culturelles distinctes, incluant chacune une structure de représentations ainsi qu'un ensemble d'artefacts technologiques. Nous exposons pour chaque structure le type de plateformes technologiques auxquelles elle se rattache (forums, médias sociaux, sites de vente …).

La conceptualisation du marché ainsi que les quatre structures culturelles d'Internet forment les fondations sur lesquelles peuvent ensuite prendre place nos études empiriques sur le Social Media Management, qui composent la Partie 3. C'est dans cette partie finale que nous répondrons à notre question de recherche.

Chapitre 3 : Proposition d'une conceptualisation du marché et du marketing

1. INTRODUCTION

Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, même si un corpus extensif existe en marketing autour de la notion de marché, les développements théoriques sur le sujet sont rares (Venkatesh et Peñaloza 2006). Pour répondre à notre problématique, il est nécessaire de formaliser une conceptualisation intégratrice du marché, sur laquelle nous pourrons nous fonder pour nos études empiriques. Dans cette section introductrice, nous exposons les fondements de notre démarche, puis justifions le choix d'une théorisation multi-niveaux (Brodie *et al.* 2011)

1.1. FONDEMENTS DE LA DEMARCHE

L'objectif de ce chapitre est de développer une conceptualisation intégratrice de l'entité « marché ». Cette conceptualisation doit selon nous obéir des impératifs d'ordre théorique et logique. Au plan théorique, elle ne doit pas comporter de contradiction logique interne, elle doit être discriminante, c'est-à-dire qu'elle doit permettre de différencier un marché des autres entités sociales qui lui ressemblent, et elle doit être intégratrice, c'est-à-dire qu'elle doit être cohérente avec les résultats empiriques et théoriques déjà publiés. Notamment, dans la lignée du mouvement d'élargissement du marketing aux secteurs non-marchands (Kotler et Levy 1969), qui s'observe avec la diffusion du marketing dans les associations, les partis politiques ou les services publics, le marché doit être déconnecté de la transaction monétaire. Ces critères sont au cœur du réalisme critique (Sayer 2000; Tsang et Kwan 1999). Notre conceptualisation doit permettre de mettre en évidence une entité « marché » qui soit composée d'objets qui entretiennent entre eux des relations nécessaires et non contingentes (cf. Chapitre 1), c'est-à-dire que supprimer un objet de l'entité ferait disparaître l'entité elle-même.

Le second impératif est d'ordre logique. Arndt (1979, 69) a mis en évidence que le marché est une institution centrale dans la pensée marketing. L'activité marketing dérive donc de l'existence de marchés (Venkatesh et Peñaloza 2006). Mais est-ce le marketing qui crée le marché ou le marché qui rend nécessaire le marketing ? Nous partons du postulat que **c'est l'existence préalable d'un marché qui permet la mise en œuvre du marketing**. Pour justifier ce postulat, nous partons d'un type de pratique qui implique son exact opposé : le mégamarketing, qui a été défini comme la création de marchés (Humphreys 2010a). L'auteur définit la création de marché comme suit (Humphreys 2010a, 2) :

> *« Pour créer un marché, les producteurs et les consommateurs doivent développer une certaine compréhension de ce qui est échangé et des raisons de l'échange. Cette vision « micro-constructionniste » des marchés – que nous adoptons dans cet article – suggère que le processus de création de marché est majoritairement un processus d'institutionnalisation de certaines compréhensions partagées et certaines pratiques d'échange. »*

Cette création de marché est un processus d'institutionnalisation de représentations partagées et de pratiques d'échange existantes. L'étude que nous citons se focalise sur le marché du casino aux Etats-Unis, et suit son évolution entre 1980 et 2007. Cependant, depuis 1937, certains Etats autorisaient l'activité de jeu d'argent : ainsi, plusieurs casinos existaient déjà en 1980, date de début de l'étude. Ainsi, l'échange, les acteurs impliqués dans l'échange et les représentations qu'ils partagent préexistent à l'effort de mégamarketing.

Cette façon de voir un marché comme une structure *stabilisée* organisant l'échange fait consensus en sociologie des marchés (Fligstein et Dauter 2007; Weber, Heinze, et DeSoucey 2008). Elle implique donc nécessairement l'existence préalable de pratiques d'échange entre différents acteurs qui doivent être stabilisées. Cette conception a pour défaut d'être vague : à partir de quel degré de stabilité peut-on parler de marché ? C'est cette raison qui nous pousse à modifier cette définition.

Pour nous, **le marché est donc la structure la plus simple dans laquelle il est possible de mettre en œuvre une pratique marketing**. Cette structure peut ensuite être stabilisée par des efforts de mégamarketing. La suite de notre développement va chercher à mettre en évidence les caractéristiques fondamentales de cette structure.

1.2. LE CHOIX D'UNE THEORISATION MULTI-NIVEAUX

L'idée de niveaux de théories a été formalisée en sociologie par Robert Merton, qui propose de segmenter les théories en théories générales, théories de niveau moyen et hypothèses de travail : les théories de niveau moyen sont « des théories qui reposent entre les hypothèses de travail mineures nécessaires qui évoluent durant le processus quotidien de recherche et les efforts intégrateurs et systématiques pour développer une théorie unifiée qui expliquera toutes les uniformités observées du comportement social, de l'organisation sociale et du changement social » (Merton 1949). La formulation de Merton met le doigt sur une idée fondamentale : toutes les théories n'ont pas le même degré de généralité.

Les théories de niveau moyen (TNM) ont été importées dans la réflexion marketing avec la montée en puissance de la Service-Dominant Logic, considérée comme une théorie générale ayant besoin d'être complétée par d'autres théories afin d'être actionnable en pratique (Brodie *et al.* 2011). La définition de la TNM a été légèrement modifiée : là où Merton considère les niveaux de théorie comme différant en termes de généralité, Brodie *et al.* (2011) rajoutent également une différence en termes de rôle : la théorie générale fournit les prémisses sur lesquels se fondent les TNM pour formuler des propositions et hypothèses de recherche. Dans les deux cas, l'introduction d'une TNM est jugée nécessaire à cause du caractère trop abstrait des théories générales : « quand les concepts clés dans la théorie deviennent hautement abstraits, dans le sens de trop écartés de la réalité observable ou parce que les relations entre les concepts clés deviennent trop faiblement spécifiées, alors la

testabilité empirique en souffre, le pouvoir prédictif faiblit et l'impuissance explicative s'installe » (Hunt 1983, 12).

L'enjeu d'une théorisation à plusieurs niveaux est donc lié à la trop forte abstraction des théories générales. Le terme « abstrait » est cependant utilisé de façon assez commune, signifiant grossièrement « non actionnable en pratique ». Le cadre réaliste critique que nous utilisons définit beaucoup plus précisément l'abstraction, et nous permet de réinterpréter cette idée de niveau de théorie. L'abstraction du réalisme critique est expliquée par Sayer (2010) comme le fait de conceptualiser une entité à l'aide seulement des relations nécessaires qu'elle entretient avec d'autres entités, en mettant de côté les relations contingentes (cf. Chapitre 1). Pour rappel, les relations nécessaires sont celles qui existent entre deux objets qui ne peuvent exister indépendamment. Par exemple, le locataire d'un bien ne peut exister en l'absence du propriétaire de ce bien. Ainsi, on peut considérer le niveau d'abstraction d'une théorie comme le nombre de relations nécessaires qu'elle implique : plus une théorie est abstraite, plus elle implique un nombre faible de relations nécessaires. L'opposition abstrait/concret de Sayer, qui considère le concret comme la prise en compte des relations nécessaires et contingentes, peut être ainsi raffinée. « Concret » ne serait donc pas « moins abstrait », mais consisterait en une seconde dimension orthogonale à celle de l'abstraction. L'abstraction serait définie par le nombre de relations nécessaires, et le concret par le nombre de relations contingentes.

Par exemple, une théorie sociologique générale va considérer l'individu et la société, en établissant une relation nécessaire entre ces deux entités. Considérer non plus l'individu mais le locataire revient à rendre la conceptualisation moins abstraite : la relation nécessaire entre individu et société de la théorie générale reste conservée (on peut difficilement concevoir une relation de location sans une société dans laquelle elle a lieu), mais on rajoute des relations nécessaires entre l'individu locataire, l'individu propriétaire, et le bien loué. Aucune relation contingente n'a été ajoutée, la théorie n'est donc pas plus concrète, bien qu'elle soit moins

abstraite. Le fait que l'individu propriétaire soit aussi un retraité avec des petits revenus rajoute une autre entité, reliée de façon contingente à l'entité « locataire-propriétaire-bien », et ainsi rend la théorie plus concrète.

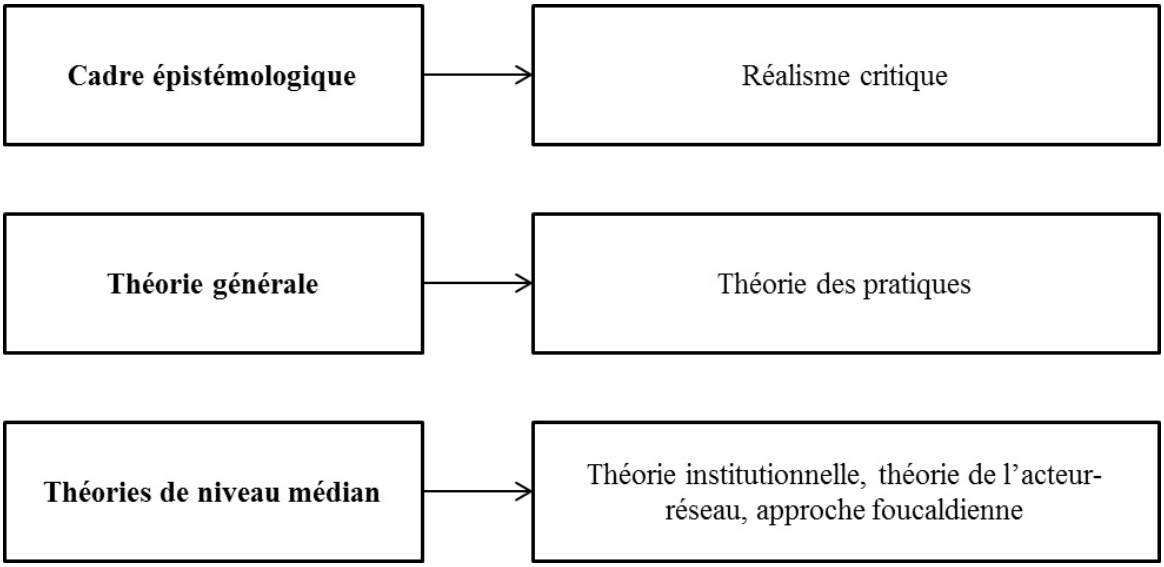
Ainsi, la théorisation à plusieurs niveaux que nous proposons ordonne les théories par niveau d'abstraction. Au niveau le plus abstrait, nous mobilisons le réalisme critique et son ontologie du monde social. Il paraît logique d'utiliser le réalisme critique pour deux raisons. D'une part, c'est ce cadre que nous mobilisons dans la démarche de recherche : son ontologie et son épistémologie sont liées. Ainsi, les procédures de développement de savoir sont adaptées à une ontologie réaliste critique, raison pour laquelle c'est cette ontologie que nous retenons. D'autre part, imposer le même cadre au chercheur et aux acteurs observés évite de postuler une différence de nature entre le chercheur et les acteurs qu'il observe : la façon de fonctionner des Social Media Managers n'a pas à être foncièrement différente de celle des chercheurs. Nous évitons ainsi de considérer le chercheur comme extérieur au monde social qu'il observe. Le réalisme critique propose une ontologie sociale très abstraite, qui nécessite d'être précisée.

A un niveau d'abstraction moindre, nous mobilisons la théorie des pratiques. Cette théorie est une approche sociologique générale (Reckwitz 2002) qui est ressortie de notre revue de la littérature comme étant une ombrelle commune applicable à notre objet de recherche. Elle est un complément important au réalisme critique en ce qu'elle affine les modalités d'interaction entre les individus et le monde social, en proposant de focaliser l'analyse sur les pratiques mises en œuvre par les acteurs. Son choix est justifié par le fait qu'elle ait déjà été appliquée à plusieurs de nos concepts, seule ou couplée avec d'autres approches.

Parmi ces autres approches, trois d'entre elles ressortent comme particulièrement intéressantes : la théorie institutionnelle (Scott 1987), les approches discursives, et notamment celle de Foucault (1975) et la théorie de l'acteur-réseau (Akrich *et al.* 2006). Chacune d'entre

elles a le mérite de proposer une grille de lecture qui se focalise sur des éléments en relation avec les pratiques : la théorie institutionnelle rattache les pratiques aux dynamiques institutionnelles et aux questions de légitimité (Suchman 1995), la théorie foucaldienne rattache la pratique à des structures de discours pour mettre en évidence des relations de pouvoir (Foucault 1975) et la théorie de l'acteur-réseau met l'accent sur la relation entre les pratiques et les actants non-humains (Latour 1991). Ces trois théories fonctionnent comme des théories de niveau moyen : elles mobilisent le cadre général de la théorie des pratiques pour en développer certains aspects et les appliquer de façon moins abstraite, c'est-à-dire en ajoutant des relations nécessaires avec de nouveaux concepts absents de la théorie générale des pratiques : c'est le cas de la notion de pouvoir et de discours pour Foucault, du concept d'acteur-réseau pour l'approche socio-technique et des notions d'institution et de légitimité pour la théorie institutionnelle. Ce cadre multi-niveaux est schématisé dans la Figure 14.

Figure 14 : Schématisation de la théorisation multi-niveaux



La théorisation multi-niveaux que nous proposons a pour intérêt de mobiliser différentes strates théoriques afin de conceptualiser un même objet à différents niveaux d'abstraction. L'imbrication de ces différents niveaux permet également de répondre aux faiblesses de ces théories prises individuellement : les théories de niveau moyen développent des

conceptualisations *ad hoc*, et sont donc naturellement moins concernées par les aspects ontologiques[22], les rendant plus sujettes à confondre relations contingentes et nécessaires ; à l'inverse, les cadres de la philosophie des sciences font preuve d'une plus grande rigueur ontologique et épistémologique, mais sont moins maniables dans la pratique. Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, le marché est un concept complexe, ce qui signifie qu'il entretient un certain nombre de relations avec d'autres entités conceptuelles. Le point de départ de la conceptualisation doit donc être un premier processus d'abstraction, qui va séparer le marché de toutes les entités auxquelles il est relié de façon contingente. Autrement dit, il s'agit de dégager les conditions nécessaires et suffisantes qui font du marché une entité distincte des autres entités sociales.

2. POINT DE DEPART : LES CONDITIONS CARACTERISTIQUES D'UN MARCHE

Nous avons décidé d'utiliser comme point de départ une des dernières définitions du marché développée dans le champ de la sociologie économique. Selon cette dernière, « les marchés sont des arènes socialement construites où des échanges répétés ont lieu entre des acheteurs et des vendeurs dans le cadre d'un ensemble de règles formelles et de compréhensions informelles qui gouvernent les relations entre concurrents, fournisseurs et consommateurs » (Fligstein et Calder 2015, 1). Cette définition inclut un certain nombre de dimensions que notre revue de littérature fait ressortir comme importantes. Notamment, elle postule le caractère socialement construit du marché, c'est-à-dire l'inscription du marché dans un contexte social dont il n'est pas indépendant. Elle centre l'activité de marché autour de l'action d'échange. Elle ne réduit pas le marché aux acheteurs et vendeurs, mais ajoute d'autres acteurs. Elle met en avant le rôle des règles et des compréhensions (ou

[22] La théorie de l'acteur-réseau fait figure d'exception, Bruno Latour ayant amplement développé ce qu'il appelle une « ontologie symétrique » (Latour 1991). Ses prétentions épistémologiques ont cependant été régulièrement réfutées : pour un résumé des critiques qui lui sont adressées à ce sujet, voir Elder-Vass (2015).

représentations) partagées dans le fonctionnement du marché. Enfin, elle insiste sur les effets de pouvoir produits par ces règles et représentations.

Cette définition pose trois conditions que doivent remplir une entité sociale pour être caractérisée comme un marché. Ces conditions sont : être un site de concurrence, permettre un usage limité de la coercition, et être un système qui inclut au moins un acheteur et un vendeur, mais peut intégrer d'autres entités. Ces trois conditions vont maintenant être développées afin d'être formalisées en prémisses utilisables pour fonder notre conceptualisation.

2.1. LE PROBLEME DE LA CONCURRENCE

Le mot « arène » renvoie à la notion de concurrence, c'est-à-dire à l'interaction entre différentes entités qui visent à obtenir une même ressource. La notion de concurrence est au cœur de certaines théories générales du marketing, notamment la *resource-advantage theory* (Hunt et Morgan 1995) qui se focalise sur les dynamiques des firmes au sein des marchés. C'est cette notion de concurrence qui a été jugée fondamentale pour s'écarter de la vision néoclassique des marchés qui postule une concurrence pure et parfaite, et considère l'activité marketing comme créatrice d'imperfection de marché (Hunt et Morgan 1995). La *resource-advantage theory* a cependant une limite fondamentale, en ce qu'elle postule comme objectif de la firme une performance financière supérieure, c'est-à-dire « une performance financière qui excède celle de ses référents, souvent ses concurrents les plus proches » (Hunt et Morgan 1995, 6). Postuler cet objectif de performance financière supérieure fait peser plusieurs contraintes.

2.1.1. Le problème des innovations de rupture

D'autre part, une performance financière *supérieure* pose la question du référentiel à partir duquel juger cette supériorité : postuler que ces référentiels sont les concurrents implique que cette théorie s'applique uniquement dans des marchés suffisamment formalisés pour être définis et peuplés de plusieurs entreprises qui proposent des offres substituables. Se

pose ici le cas des innovations de rupture pour lesquelles, par définition, il n'existe pas de substitut. Mais les innovations de rupture ne sont pas les seules offres pour lesquelles l'idée de performance financière supérieure est inadaptée.

2.1.2. Le problème des substituts

Une autre approche théorique du marketing s'est centrée sur les différentes tâches du marketing management (Kotler 1973), et se fonde sur une typologie des demandes. Kotler distingue ainsi huit types de demandes, deux d'entre eux étant intéressants pour notre conceptualisation : la demande négative et la demande nulle. La demande négative est « un état dans lequel tout le marché ou des segments importants du marché ont une aversion pour le produit, et peuvent potentiellement payer un prix pour l'éviter » (Kotler 1973, 43). Parmi plusieurs exemples, Kotler cite le service militaire, qui est typique d'une offre pour laquelle il n'existe pas de substitut direct (à moins de considérer toute occupation autre comme un substitut potentiel). Cette indécision quant à la définition de « produit substituable » rend compliquée son intégration dans la conceptualisation du marché à travers la notion de concurrence. Dans la même veine, la demande nulle correspond à « un état dans lequel tout le marché ou des segments importants du marché ne sont pas intéressés ou sont indifférents à un objet particulier » (Kotler 1973, 44). A côté des innovations, Kotler cite comme exemple très parlant « les bibelots de toutes sortes que les gens pourraient acheter s'ils y étaient exposés mais auxquels ils ne pensent normalement pas ou qu'ils ne désirent pas » (Kotler 1973, 44). Là encore, une demande nulle rend impossible l'existence d'une concurrence formalisée, tout simplement car les consommateurs sont indifférents aux offres : ils ne peuvent donc pas former des segments de marché pour la conquête desquels des firmes seraient en situation de concurrence. Malgré cette absence de concurrence, l'activité marketing est applicable à ce type de situations.

Au vu de ces deux problèmes, l'existence d'une concurrence ne peut pas être une caractéristique incluse dans notre définition du marché. Pour la remplacer, nous proposons la condition de l'absence de coercition.

2.2. DE LA CONCURRENCE A L'ABSENCE DE COERCITION

Revenons à une idée simple : pour qu'il y ait marketing, le consommateur doit être libre d'accepter ou non l'échange. Si on met un consommateur face à une offre d'échange, il peut ressentir ou non le besoin de l'accepter. Le marketing postule souvent que les besoins sont exogènes et potentiellement latents. Or, ces derniers sont socialement construits, et ce en partie par l'activité marketing des entreprises (Buttle 1989). Le marketing peut donc avoir pour tâche de provoquer le consentement à l'échange par la création d'un besoin[23].

Si le consommateur éprouve un besoin que l'offre qu'on lui propose est apte à remplir, il a encore plusieurs choix : soit réprimer les besoins par les valeurs morales, ce qu'on peut observer dans les mouvements anti-consuméristes (Kozinets et Handelman 2004), ou remplacer l'approvisionnement par le marché par une production autonome ou communautaire, à travers des pratiques de don intracommunautaire qui sont elles aussi teintées de valeurs morales (Weinberger et Wallendorf 2012). Nous sommes ici dans deux cas de demande négative ou nulle, et le marketing des entreprises a pour objet de réintégrer les consommateurs dans un marché où ces firmes sont les offreurs privilégiés. Là encore, le marketing a son rôle à jouer, afin de convaincre le consommateur que l'acceptation de l'échange est une meilleure solution que l'auto-production ou la répression des besoins.

Enfin, nous retournons au cas classique : si le consommateur éprouve un besoin, se refuse à le réprimer et à y subvenir par une production autonome ou communautaire, il peut toujours

[23] La construction sociale des besoins étant néanmoins un processus complexe qui n'est pas entièrement sous le contrôle des entreprises, même si elles y participent. Cette construction n'est donc pas une solution simple.

y subvenir par l'acceptation d'un autre échange. C'est le cas commun de produits et services substituables, et donc de concurrence.

La liberté de consentement du consommateur à l'échange ne nécessite donc pas l'existence de besoins préexistants (qui peuvent être construits), ni l'existence de produits substituables (les besoins pouvant être réprimés ou assouvis par une production autonome ou communautaire). Elle est donc une condition plus large que l'existence d'une concurrence, tout en incluant cette dernière.

Le choix de poser la liberté de consentir comme condition est également justifiée par l'existence de mouvements anti-consuméristes (Kozinets et Handelman 2004), qui luttent notamment contre les « faux besoins » créés par le marketing. Si une résistance des consommateurs peut apparaître, c'est parce qu'ils ont la sensation qu'une pression illégitime s'exerce sur eux (Roux 2007), et que le seul moyen de faire cesser, ou d'amoindrir, cette pression est d'adopter un comportement « résistant », quelle qu'en soit la nature. Le consommateur résistant est donc un consommateur qui ressent une contrainte qu'on fait peser sur sa liberté de consentir ; le fait qu'il puisse résister indique que cette liberté de consentir ou non existe. Le marketing cherche donc à orienter le consentement, mais ne peut pas le faire disparaître : si le consommateur est obligé d'accepter, nul besoin de le convaincre. **Pour être exercé, le marketing a donc besoin d'une structure sociale, le marché, au sein de laquelle les individus ne sont pas contraints d'accepter l'échange**.

La coercition n'est en revanche pas nécessairement totalement absente des marchés. Elle doit cependant être restreinte au respect des normes communes qui encadrent l'échange. La régulation publique (le Code de la Consommation, le Code de Commerce, mais aussi le Code du Travail pour le marché du travail) participe à fixer les normes dont la violation peut être réprimée par la coercition, tout comme les associations professionnelles (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité par exemple), qui recoupent d'autres normes

générales, plus informelles, comme l'interdiction du mensonge quant à la qualité des biens échangés. Ces normes générales sont également exprimées dans des codes plus généraux, comme le Code Civil, dont l'article 1130 dispose que l'erreur, le dol et la violence sont des vices du consentement qui peuvent amener à la rupture d'un contrat.

2.3. LES CONDITIONS NECESSAIRES A L'EXISTENCE D'UN MARCHE

Le développement que nous venons de faire nous amène à reconsidérer les conditions que doit remplir un système social pour être considéré comme un marché, et donc pour que des pratiques marketing puissent y être mises en œuvre. Au lieu de poser la concurrence comme condition nécessaire à la présence d'un marché, il nous semble plus pertinent de poser comme condition l'existence de seulement un offreur, une offre et un potentiel consommateur. Nous parlons d'offreur et de consommateur pour bien indiquer qu'il n'y a aucune nécessité que les échanges mis en œuvre soient de nature monétaire (notre marché étant ainsi cohérent avec la pratique marketing des ONG et des partis politiques). De la même manière, l'offre en question peut être de n'importe quelle nature (une idée, un bien, un service, etc.), l'activité marketing pouvant être mise en œuvre dans un grand nombre de situations.

Condition 1 : un marché doit comporter au moins un offreur, une offre de quelconque nature, et un potentiel consommateur.

« Potentiel consommateur » ne veut pas dire que chez cet individu existe un besoin qui demande à être comblé, mais signifie juste qu'un marché est un lieu caractérisé par des échanges (actuels ou potentiels) et donc nécessite la présence des deux parties de cet échange. Indiquer la nécessité d'un consommateur et d'un offreur ne revient pas à postuler une différence de nature entre les deux. Consommateur et offreur sont des rôles qui peuvent être endossés par les mêmes individus, phénomène qu'on désigne sous le vocable de « prosumption » (Ritzer et Jurgenson 2010). Si un marché inclut au moins un offreur et un potentiel consommateur, il peut aussi inclure d'autres institutions : le marché n'est pas

indépendant des structures sociales qui existent autour de lui (Polanyi 1957), et la majorité des marchés incluent d'autres entités que simplement l'offreur, l'offre et le consommateur potentiel.

Cette condition que doit remplir le marché pour exister s'applique également à l'existence du marketing. On ne peut imaginer une activité marketing sans quelqu'un qui la mette en œuvre, l'offreur, et sans cible, le consommateur potentiel. De la même manière, un offreur ne peut exister sans offre à proposer. L'existence d'autres entités n'est donc pas une condition nécessaire à l'existence d'un marché. Cependant, si d'autres entités ne sont pas nécessaires, une autre condition est importante, et cette condition peut impliquer l'existence de ces entités :

Condition 2 : les consommateurs potentiels doivent être libres d'accepter ou de refuser l'offre.

La liberté d'accepter ne concerne que l'échange lui-même : une fois que l'échange est accepté, il est possible de contraindre l'individu à respecter les normes et les règles qui l'encadrent.

La liberté d'accepter ou de refuser une offre ne doit pas être confondue avec la liberté de consommer ou pas un bien. Cette distinction est importante dans le cas des biens de première nécessité. L'exemple de la fourniture d'électricité est parlant : EDF avait un monopole sur la distribution d'électricité jusqu'en 2007. L'existence d'un monopole sur un bien de première nécessité comme l'énergie pourrait indiquer qu'on ne pouvait pas vraiment parler de « marché de l'énergie », car il est impossible[24] de refuser d'être fourni en énergie. La dérégulation du marché en 2007 a consisté en fait en la création d'une concurrence inter-firmes dans le secteur de l'énergie. Mais les efforts marketing d'EDF remontent à bien plus longtemps que 2007. L'électricité n'est pas la seule source d'énergie qui était utilisée dans les années 50 : EDF

[24] Cette impossibilité est évidemment très contextuelle : on vivait sans électricité avant que cette dernière ne soit inventée. Le fait que l'impossibilité ne soit pas universelle n'empêche pas que, dans un certain contexte qui était celui de la France au début des années 2000, la consommation d'électricité était vitale.

lance plusieurs campagnes de publicité vantant les avantages des cuisinières électriques et des chauffe-eau électriques. Par exemple, « Pour votre cuisine, l'électricité » est une affiche réalisée en 1953, et « Installez chez vous l'eau chaude électrique » est réalisée en 1955 (EDF 2015). Ces campagnes visaient à supplanter l'utilisation du bois et du charbon. Même en situation de monopole, EDF étant néanmoins dans une configuration de marché : l'entreprise, dirigée par l'Etat Français, voulait consacrer l'électricité comme première source d'énergie, et a passablement bien réussi, menant Georges Pompidou à assurer en 1971 que « l'énergie électrique répond, l'eau mis à part, au besoin le plus fondamental et le plus étendu de la société moderne » (EDF 2015). L'effort marketing d'EDF n'a donc pas débuté avec l'ouverture à la concurrence, mais a juste changé de cible.

Ainsi, si ces conditions peuvent s'appliquer à de nombreux systèmes sociaux, cela ne signifie pas que la conception du marché est trop large, mais reflète la capacité du marketing à être mis en œuvre dans un grand nombre de situations. De plus, ces deux conditions mettent en évidence la possibilité pour un marché d'être un état transitoire d'un système social. L'exemple des rencontres amoureuses est particulièrement parlant, dans la mesure où un système social formé de deux partenaires qui cherchent à se séduire peut prendre, pour une durée limitée, la forme d'un marché : chacun des partenaires peut dans ce cadre mettre en œuvre des pratiques marketing pour faire accepter son « offre » à l'autre (Jagger 1998). Ceci ne signifie pas que les relations entre ces deux partenaires vont constituer éternellement un marché, l'entité sociale pouvant par la suite prendre une autre forme que celle du marché. Ces deux conditions posées, nous pouvons partir d'elles pour élaborer une conceptualisation plus avancée du comportement des marchés et de ses relations avec l'activité marketing.

3. DEUXIEME ETAPE : CONCEPTUALISER LES SYSTEMES AVEC LE REALISME CRITIQUE

Le concept de système se retrouve dans des théories formelles des transactions et transvections dès les années 60 (Alderson et Martin 1965), la théorie générales des systèmes est explicitement mobilisée dans les années 80 (Dowling 1983) et dans le même temps la notion de système marketing commence à s'installer et persiste dans la littérature à travers les travaux de Roger Layton (1981, 2011, 2015). Dans ces approches, c'est le marketing lui-même qui est conceptualisé entant que système, bien que la définition du système marketing semble très proche de ce que nous appelons « marché ». Un système marketing est « un réseau d'individus, groupes et/ou d'entités reliées directement ou indirectement à travers la participation séquentielle ou partagée dans un échange économique qui crée, assemble, transforme et rend disponible des assortiments de produits, tant tangibles qu'intangibles, fournis en réponse à une demande de consommateurs » (Layton 2007, 230). Cette définition a pour limite, comme nombre d'approches, de focaliser le système marketing sur l'échange économique, mais met en avant cette notion de système d'entités en réseau.

Le réalisme critique fonde son ontologie sur cette notion de système afin de caractériser certains pouvoirs causaux comme émergents (Elder-Vass 2007b). Ce qui a déjà été abordé dans le chapitre 1 doit être à présent appliqué au problème qui nous intéresse. Deux points particuliers vont être développés ici : nous allons d'abord préciser en quoi les marchés sont des systèmes qui sont eux-mêmes en relation avec d'autres systèmes ; nous nous focaliserons ensuite sur les éléments matériels de ces systèmes (les « objets ») afin de les intégrer spécifiquement dans cette conceptualisation.

3.1. LE MARCHE COMME SYSTEME

Un système est un ensemble d'entités « liées à l'intérieur d'une structure dans le sens où leur identité dépend de leur relation avec les autres composants de la structure » (Tsang et

Kwan 1999, 762). Ainsi, un offreur et un consommateur sont des entités définies comme telles uniquement parce qu'elles sont reliées d'une certaine façon, et l'absence d'un consommateur potentiel entraîne l'impossibilité de caractériser l'autre entité comme un offreur. La présence de cette relation entre les deux entités entraîne l'apparition pour elles de capacités, ou pouvoirs causaux, « la capacité d'avoir une certaine sorte d'effet causal qui leur est propre sur le monde » (Elder-Vass 2007a, 229). La capacité de procéder à un échange est l'un des pouvoirs causaux qui sont attribuables à un offreur et un consommateur parce qu'ils sont reliés de cette façon au sein d'un système qui est l'entité marché. Ainsi, certains pouvoirs causaux sont directement liés à l'appartenance à un marché, et la disparition d'une entité incluse dans le marché entraîne soit la disparition, soit la modification d'un pouvoir causal.

Ces entités disposent également d'autres pouvoirs causaux liés à leur appartenance à d'autres systèmes. Un individu peut être employé dans un système d'entreprise, consommateur dans un marché et membre d'une famille, et acquiert des pouvoirs causaux différents par chaque système auquel il appartient. Si les pouvoirs causaux issus d'un système sont le fruit de relations nécessaires entre les parties (on acquiert la capacité d'échanger parce qu'on est consommateur face à un offreur qui propose une offre), les différents systèmes auxquels l'individu appartient sont reliés de façon contingente (on peut être consommateur sans être employé). Cependant, les pouvoirs causaux peuvent interagir de façon contingente : un employé avec un revenu stable peut consommer un prêt immobilier, alors qu'un chômeur ne le peut pas. La diversité des comportements observés au sein des marchés doit être comprise en prenant en compte la totalité des systèmes auxquels l'entité focale appartient, car ces différents systèmes sont alors reliés de façon contingente et donc les pouvoirs causaux qui en émergent interagissent. Dans l'étude des mouvements anti-consuméristes, par exemple, on observe qu'une partie de l'activité est nourrie par des idéologies religieuses (Kozinets et

Handelman 2004) : la façon d'agir des acteurs se comprend en prenant en compte le fait qu'ils appartiennent en même temps à un système de marché et à un système religieux.

Les systèmes sociaux ont une caractéristique qui fait leur spécificité : ils sont formés en partie d'entités humaines, qui sont ce qu'on appelle un genre interactif (Hacking 1995). Cette notion désigne la capacité de ces entités à réagir et adapter leur comportement en fonction de la représentation qui est faite d'eux. Cette notion permet d'introduire l'action des représentations pour expliquer la performativité des marchés (Mason *et al.* 2015). Pour caractériser les genres interactifs, on peut prendre le cas du téléchargement illégal, où une « labellisation morale » des internautes qui téléchargent des œuvres illégalement les amène à modifier leur comportement (Garcia-Bardidia, Nau, et Rémy 2011).

Cette notion de genre interactif est également associée au développement de normes au sein d'un groupe. En effet, l'appartenance à un groupe, c'est-à-dire à un système social, entraîne l'émergence d'un certain pouvoir causal que l'on nomme « cercle de normes » (Archer et Elder-Vass 2012). Les acteurs sont rarement seuls au sein d'un système, et cette solitude se réduit d'autant plus qu'ils appartiennent également à d'autres systèmes. Cette appartenance amène à l'émergence non plus de « pouvoirs » causaux mais aussi de « susceptibilités » causales, les acteurs voyant leur liberté d'action contrainte par le fait-même de leur appartenance à un système. L'unité de comportement entre les différents individus du groupe fait peser une pression normative sur eux, les menant à exclure certains comportements de leur répertoire d'actions (Archer et Elder-Vass 2012). L'existence de cercles de normes spécifiques à certains systèmes peut mener à des attributions erronées de pouvoirs causaux à un système : si toutes les entités d'un marché se comportent de la même façon, cette unité de comportement pourrait être attribuable au marché. Cependant, elle pourrait également être attribuée à un autre système, par exemple le système patriarcal, si tous les individus qui interagissent dans le marché font également partie du système patriarcal. Cet

argument est à l'origine des nombreuses critiques d'une *Consumer Research* occidentale qui peut avoir tendance à généraliser à tous les contextes culturels des comportements qui sont liés au système « occidental » (Burton 2009).

Les cercles de normes existant dans un système A peuvent cependant « transpirer » dans un autre système B dès lors que ce dernier se voit investi par un nombre suffisant d'entités issues du système A pour qu'une pression normative s'exerce. La circulation des individus rend ce phénomène de transpiration normative particulièrement prégnant. Mais se cantonner à considérer des entités humaines au sein des marchés n'est pas suffisant : comme nous l'avons développé, un marché doit nécessairement contenir deux entités humaines (l'offreur et le consommateur potentiel), mais également une entité non-humaine (l'offre).

3.2. MARCHES, SYSTEMES ET MATERIALITE

L'intégration des entités non-humaines dans les théories sociologiques constitue l'argument-phare de la théorie de l'acteur réseau (Latour 1991). Le réalisme critique a intégré à la suite de Latour le traitement symétrique des humains et non-humains : « nous parvenons à la symétrie dans le traitement des humains et des non-humains non pas en les traitant dans des termes identiques, mais en les traitant chacun dans les termes qui sont appropriés à sa structure particulière et ses propriétés » (Elder-Vass 2008, 469). De façon plus synthétique, le traitement symétrique consiste à considérer tant les humains que les non-humains comme des systèmes[25] qui ont chacun des pouvoirs causaux particuliers.

Un système peut inclure des entités humaines et non-humaines. Sans vouloir entrer dans une discussion complexe sur ce qui distingue l'humain du non-humain, nous renvoyons à l'argument de Hacking sur les genres interactifs et indifférents : les humains sont capables de réagir aux classifications qu'on fait peser sur eux, les non-humains en sont incapables. Pour

[25] Rappelons que pour le réalisme critique, toute entité (un individu, par exemple) est un système formé d'entités plus petites (des organes, des cognitions, des normes intériorisées …), cette décomposition en sous-entités pouvant être poursuivie à chaque étape (Elder-Vass 2007a).

prendre l'exemple de Hacking : « la classification « quark » est indifférente dans le sens où appeler un quark « un quark » ne fait aucune différence pour le quark » (Hacking 1995, 147). Ainsi, un premier effet de l'introduction des non-humains dans l'analyse se trouve dans le rôle du discours : les entités non-humaines existent indépendamment de nous, et sont médiatisées conceptuellement (Fleetwood 2005), dans le sens où il est nécessaire pour un humain d'avoir une représentation, ne serait-ce que rudimentaire, de l'entité afin d'interagir avec elle. La représentation et l'objet sont deux entités différentes qui sont liées non pas par une relation de représentation mais par une relation de causalité : l'objet cause la représentation (Tsoukas 2000). Objet et représentation sont deux entités non-humaines, l'une est conceptuelle, l'autre matérielle, mais toutes deux sont réelles. La distinction entre entités humaines et non-humaines se trouve donc dans la relation de causalité qu'elles entretiennent avec les entités représentationnelles. Pour les entités non-humaines, la causalité est à sens unique (l'objet cause la représentation), alors que pour les entités humaines la causalité est à double sens (l'humain est cause de la représentation mais est aussi influencé par elle).

Parler d'entité représentationnelle ne signifie pas qu'il s'agit d'un type spécifique d'entité : une représentation reste une entité non-humaine comme les autres, elle-même pouvant être l'objet de représentations. Par exemple, la discipline du marketing, représentation discursive d'une pratique professionnelle et d'un savoir scientifique, est elle-même l'objet de représentations par les non-spécialistes. En résumé, tout système peut être formé d'entités humaines qui sont des genres interactifs, et d'entités non-humaines (matérielles, conceptuelles, discursives ou de toute autre nature) qui sont des genres indifférents[26]. De la même manière, les entités humaines sont affectées non seulement par les

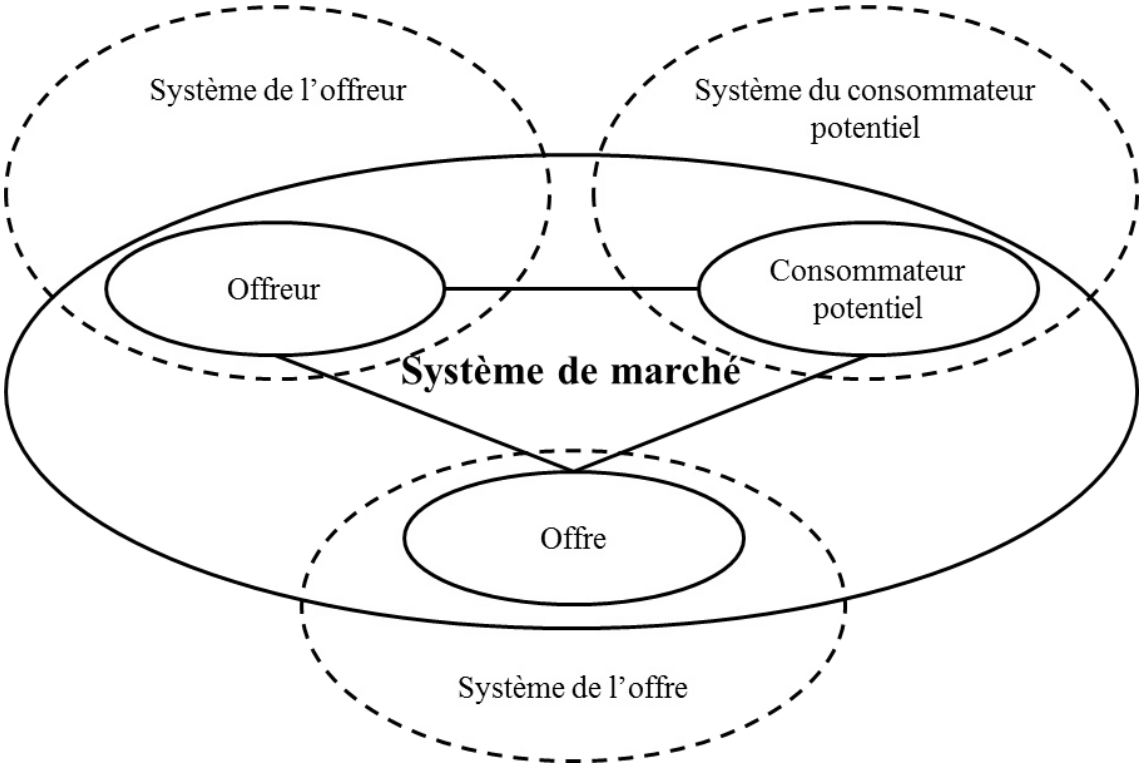
[26] Dans le cadre d'une thèse qui porte sur les marchés numériques, nous aurions pu discuter le caractère interactif ou indifférent des algorithmes et des robots. Le développement des intelligences artificielles, et notamment des machines apprenantes, couplé à la diffusion de ces intelligences artificielles dans des applications marketing, nous paraît constituer un terreau fertile pour cette discussion. La complexité des arguments à impliquer et le manque de connaissance sur les caractéristiques techniques de ces technologies rendent néanmoins la discussion impossible dans le cadre de cette thèse, à notre grand regret.

représentations qui les concernent, mais aussi par les représentations qu'elles se font des autres entités ; les entités non-humaines ne subissent pas ce type d'influence.

Ceci implique au final un raffinement de l'idée de transpiration des normes d'un système à un autre. Un objet matériel n'entre pas en interaction de la même façon avec tous les systèmes, et les pouvoirs causaux qui en résultent vont donc également différer. Autrement dit, un même objet peut avoir des utilisations et des performances très différentes selon les individus qui interagissent avec lui. Par exemple, le logiciel statistique R n'a pas la même valeur pour un statisticien et pour un chercheur qualitatif, le premier lui faisant accomplir des prouesses que le second ne pensait même pas imaginables. Reformulé dans les termes du réalisme critique, le système « R-statisticien » a des pouvoirs causaux émergents différents du système « R-chercheur qualitatif », dans la mesure où l'entité « statisticien » a une structure différente de l'entité « chercheur qualitatif », la première incluant en plus de la personne humaine des compétences statistiques et de codage qui interagissent avec l'entité R, la seconde incluant des compétences en recherche qualitative qui peuvent difficilement interagir avec l'entité R.

Ainsi, au sein d'un marché, les entités non-humaines développent des pouvoirs causaux par les relations qu'elles entretiennent au sein du système marché, mais aussi par les relations qu'elles ont avec les autres systèmes auxquels elles appartiennent. Ces pouvoirs causaux dépendant des systèmes dans lesquels les objets sont inscrits, le répertoire « d'action » des objets est donc limité par les entités humaines avec lesquelles ils interagissent (Elder-Vass 2008). Le marché est donc un système qui inclut au moins trois systèmes distinct : le système de l'offreur, le système de l'offre et le système du consommateur potentiel (voir Figure 15).

Figure 15 : Multiplicité des systèmes au sein du marché



Cette conceptualisation du marché comme un système organisé formé lui-même de plusieurs autres systèmes organisés nous dit cependant peu sur la façon dont les systèmes eux-mêmes sont organisés. Il est donc nécessaire à cette étape de l'analyse de descendre en abstraction, ce que nous allons faire en intégrant un second niveau de théorie à l'aide de la théorie des pratiques.

4. TROISIEME ETAPE : CONCEPTUALISER LE COMPORTEMENT DES ENTITES AVEC LA THEORIE DES PRATIQUES

L'intérêt du réalisme critique est de mettre l'accent sur la façon dont l'organisation de différentes entités en systèmes fait émerger des pouvoirs causaux. Cependant, la mise en œuvre de ces pouvoirs causaux reste peu abordée par ce cadre, dans la mesure où ses objectifs sont avant tout épistémologiques et ontologiques. Afin de redescendre à un niveau d'explication sociologique (c'est-à-dire produisant un savoir sur le comportement social et

non plus sur le développement du savoir et la nature de la réalité), la théorie des pratiques permet de se focaliser sur l'action des entités. Toutes les entités de marché dont nous avons parlé ne sont en effet pas statiques : elles font des choses. Elles offrent et acceptent, mais aussi recherchent de l'information, regardent des publicités, développent des produits, organisent une chaîne logistique, manipulent des packagings et parfois-même consomment des produits.

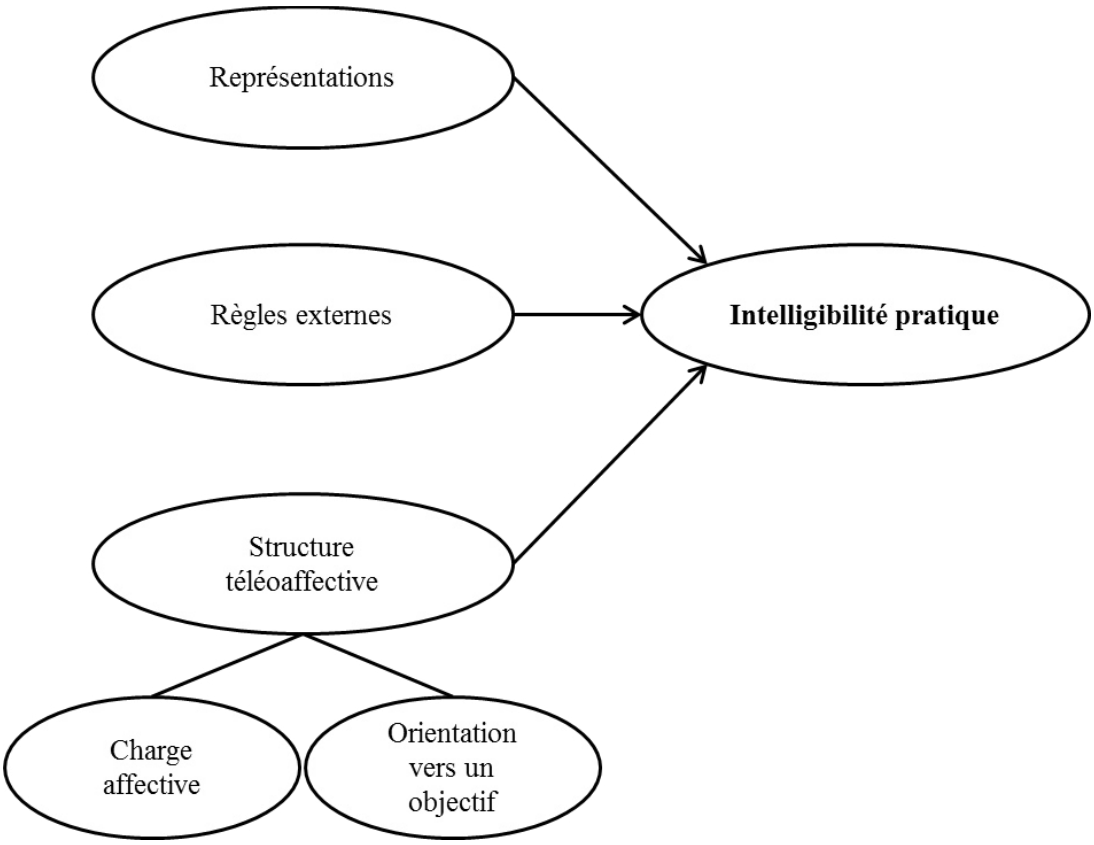
4.1. LA THEORIE DES PRATIQUES

Selon la théorie des pratiques, l'organisation des entités en systèmes n'est pas arbitraire : elle est orientée autour de la réalisation de pratiques (Reckwitz 2002). L'étude de ces systèmes organisés s'est fortement développée dans l'étude des systèmes de consommation (Shove, Trentmann, et Wilk 2009), mais a aussi fait son entrée dans celle des systèmes de marché (Kjellberg et Helgesson 2007), comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Ainsi, si les systèmes de marché et les systèmes de consommation sont liés, c'est d'une part parce qu'ils comprennent les mêmes entités (les consommateurs et les offres, notamment), mais aussi parce que les pratiques autour desquels ils s'organisent sont liées. C'est sans doute un truisme de dire que les offres sont créées dans le but d'être consommées, mais cela permet d'insister sur l'interdépendance des systèmes de marché et de consommation.

Avant de mieux expliquer cette interdépendance, il est nécessaire de présenter plus en détail la théorie des pratiques. Les pratiques sont définies comme « des façons routinières de bouger des corps, manipuler des objets, traiter des sujets, décrire des choses et comprendre le monde » (Reckwitz 2002, 250). Une pratique est donc un système incluant un ensemble d'entités humaines et non-humaines (matérielles et représentationnelles) organisé et orienté de façon à produire certains comportements. Cette orientation donnée à la pratique a une influence sur l'esprit humain : dans cette théorie, les individus ne sont pas purement rationnels mais guidés par une intelligibilité pratique (Schatzki 2005), c'est-à-dire qu'ils accomplissent les actions qui font sens pour eux. On ne peut pas s'empêcher de rapprocher l'intelligibilité

pratique de la notion d'adéquation pratique du réalisme critique (cf. Chapitre 1). Si les deux notions ne sont pas exactement synonymes, elles renvoient à la même idée : les acteurs ne choisissent pas leurs comportements de façon purement aléatoire ni purement rationnelle, mais mettent en œuvre des comportements qui « marchent bien », c'est-à-dire qui, d'après leur expérience empirique, l'information dont ils disposent et les cadres mentaux qu'ils ont à leur disposition, ont des résultats qui s'accordent globalement avec les prévisions qu'ils en avaient faites. Schatzki (2005) liste plusieurs éléments qui ont une influence sur l'intelligibilité pratique : un ensemble de représentations, des règles externes (*i.e.* les cercles de normes) et une structure téléoaffective, définie comme une orientation vers un objectif en particulier et une charge affective impliquée dans la pratique (voir Figure 16).

Figure 16 : Formation de l'intelligibilité pratique



L'intelligibilité pratique est liée aux entités qui sont incluses dans le système du ou des acteurs qui mettent en œuvre la pratique. L'inclusion de certaines entités représentationnelles et l'appartenance des acteurs à un certain groupe social ont un impact sur l'intelligibilité

pratique. Celle-ci peut être considérée comme un pouvoir causal émergent de ce système qui pousse à la mise en œuvre de l'action. Si les entités fondamentales du marché (offreur, offre et consommateur potentiel) forment un système, ce sont les autres entités qui sont incluses dans chaque sous-système qui détermineront l'intelligibilité pratique, et donc le potentiel d'acceptation, de l'échange.

4.2. LES PRATIQUES DE MARCHE

Kjellberg et Helgesson (2007) dégagent trois pratiques de marché : les pratiques d'échange, les pratiques représentationnelles et les pratiques normatives. La pratique d'échange est la plus évidente étant donnée notre conceptualisation : il suffit seulement de préciser que le terme « échange » signifie dans notre cas acceptation de l'offre par le consommateur potentiel. La pratique normative va également de soi : dans la mesure où l'acceptation de l'offre est conditionnée à un usage limité de la coercition, les pratiques normatives sont celles qui mettent en place les règles qui formalisent l'échange. A ce niveau, on peut dire que la pratique d'échange est la pratique centrale au sein du marché, la pratique normative étant nécessaire pour encadrer cet échange. La pratique représentationnelle mérite un peu plus de discussion, dans la mesure où elle semble absente de nos deux conditions initiales.

Pour qu'un échange ait lieu, cet échange doit être pratiquement intelligible pour les deux parties (offreur et consommateur potentiel). Comme nous l'avons vu, l'échange prend place dans un système de marché qui lui-même s'inscrit dans d'autres systèmes sociaux (Polanyi 1957). L'échange n'est donc pas *naturellement* pratiquement intelligible, cette praticité étant déterminée par un certain nombre de facteurs vus précédemment (représentations, règles et structure téléoaffective). Si la pratique normative de Kjellberg et Helgesson se rattache logiquement au facteur réglementaire de l'intelligibilité pratique, et afin de couvrir l'intégralité des facteurs, la pratique représentationnelle doit avoir un impact tant sur les

représentations que sur la structure téléoaffective. Si l'on reprend ces deux éléments, on constate des similitudes.

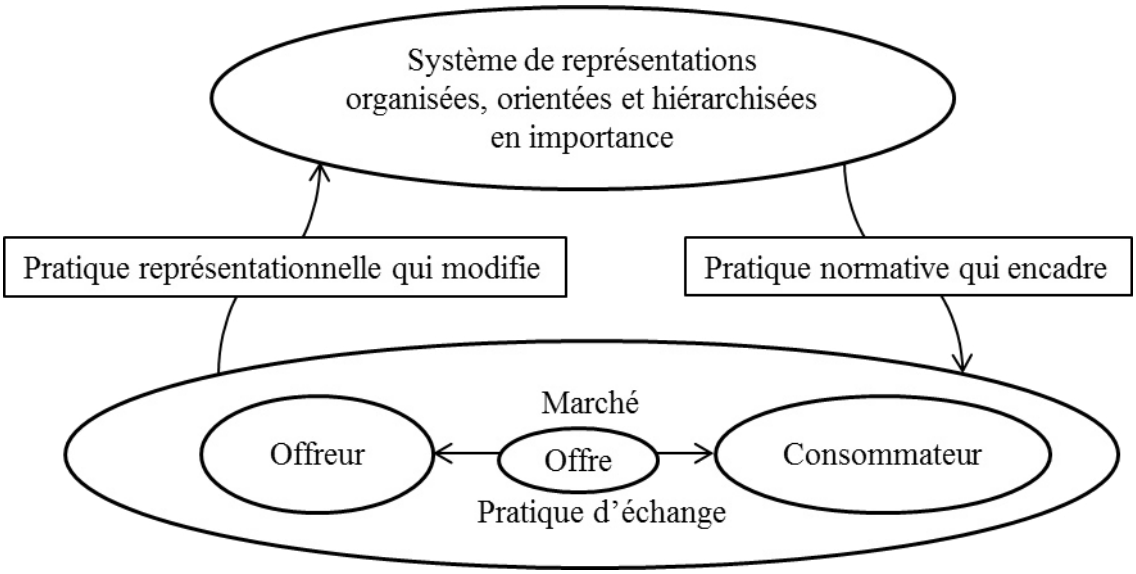
L'ensemble des représentations dont parle Schatzki (2005) renvoie à des représentations relatives aux entités elles-mêmes, qui servent donc à catégoriser les entités. Cet ensemble représente ce que Hacking (2001) considère comme étant des genres, des cases mentales dans lesquelles on range des entités et des phénomènes pour pouvoir déclencher certaines cognitions et comportements en réponse à leur survenue. Suivant le système dans lequel évolue l'individu, les catégories peuvent varier, et pour une même catégorie, la façon de classifier peut également varier.

La structure téléoaffective renvoie, elle, à une modalité d'organisation des représentations qui est de nature finaliste, *i.e.* poursuivant un objectif. L'orientation finaliste inhérente à toute pratique entraîne la création de liens logiques[27] entre les différentes représentations incluses dans la pratique. La charge affective correspond au poids mis par l'acteur dans la réalisation de la pratique : la mobilisation des mêmes objets peut servir à accomplir différents objectifs, et donc différents objets et les représentations afférentes peuvent être structurés de différentes manières. La charge affective va permettre de créer un ordre d'importance entre les différentes structures orientées de représentation afin de permettre à l'acteur de faire un choix parmi les multiples alternatives. Le processus est schématisé dans la Figure 17.

Les pratiques représentationnelles vont donc être des pratiques qui vont créer ou transformer des représentations, ordonner ces représentations dans des structures orientées vers un objectif et ordonner ces différents objectifs par ordre d'importance. En cela, elles sont des pratiques qui interviennent « autour » des pratiques d'échange et des pratiques normatives, dans la mesure où la modification des représentations va participer à orienter les pratiques d'échange et les pratiques normatives.

[27] « Logique » n'est pas à prendre ici dans son sens strict. Nous signifions juste qu'une pratique fait intervenir un certain mode de raisonnement qui lui est propre, c'est-à-dire qu'elle crée des liens entre les représentations qui obéissent à une certaine logique interne orientée par la pratique.

Figure 17 : Pratiques de marché



4.3. CONSTRUCTION DE LA VALEUR ET CIRCULATION DES OFFRES

La théorie des pratiques a été mobilisée pour expliquer la formation de la valeur comme étant construite par des pratiques (Arnould 2014). Cette approche pose la valeur comme étant plus un processus qu'un produit, et des conceptualisations récentes mettent en évidence qu'au sein d'une pratique alternent des moments de création de valeur et de consommation de la valeur (Hartmann 2016). Cette théorie met en avant un élément important : les offres ne sont pas statiques mais circulent.

Le marché met en relation trois systèmes différents : celui de l'offreur, celui de l'offre et celui du consommateur potentiel. L'idée d'échange consiste à dire qu'au moment de la mise en pratique de l'échange, l'offre va circuler, c'est-à-dire qu'elle est transférée du système de l'offreur au système du consommateur. Mais l'échange suppose la mise en œuvre de pratiques préalables, notamment la production de l'offre, et de pratiques subséquentes, la consommation de l'offre, ainsi que de pratiques périphériques, les pratiques normatives et représentationnelles. Ainsi, à chaque étape de la circulation de l'offre, la mise en œuvre de certaines pratiques va successivement créer et consommer de la valeur. Au moment de la production, l'offreur va par exemple consommer des matières premières (consommation de

valeur) afin de produire l'offre (création de valeur). Une campagne de publicité va pouvoir consister en une pratique représentationnelle qui va nécessiter des investissements (consommation de valeur) afin de créer des représentations favorables de l'offre (création de valeur). L'échange lui-même est une création de valeur pour l'offreur avec une consommation de valeur (l'investissement financier) par le consommateur. Ce dernier va ensuite créer de la valeur en consommant l'offre. Durant ce processus, l'offre elle-même circule entre le système de l'offreur, le marché et le système du consommateur, et « sa » valeur est modifiée tout au long du processus par la mise en œuvre de pratiques multiples.

Plus qu'un effet secondaire, cette modification de la valeur est le but-même de l'activité marketing. Parce qu'elle vise à permettre la mise en œuvre d'une pratique d'échange, la pratique marketing va mettre en œuvre des pratiques représentationnelles (campagnes de communication, design de packaging) destinées à donner de la valeur aux offres pour les consommateurs, c'est-à-dire à les rendre désirables. En d'autres termes, les pratiques marketing sont en quelque sorte des « méta-pratiques », dont le but est d'influencer la structure représentationnelle et téléoaffective des pratiques de leurs consommateurs potentiels afin de favoriser la circulation des offres dans le cadre d'un processus de création de valeur pour les deux parties[28].

La théorie des pratiques nous permet d'intégrer cette dimension finaliste au sein des systèmes, à travers les pratiques mises en œuvre par les différentes entités impliquées. Cependant, cette théorie reste encore trop peu précise sur certains éléments. Ces précisions vont pouvoir être apportées par la combinaison de trois théories de niveau médian : la théorie institutionnelle, l'approche discursive de Foucault et la théorie de l'acteur réseau.

[28] Parler de création de valeur pour les deux parties ne doit pas faire penser que nous plaçons le terme « valeur » dans un cadre moral. Pour que l'échange ait lieu en l'absence de coercition, il est nécessaire que le consommateur voie un intérêt, et donc une valeur, au sein de l'offre. Cela ne signifie pas que la valeur créée est conforme à un quelconque cadre moral, et ne disqualifie donc pas toute critique de l'activité marketing sur des bases éthiques et morales.

5. QUATRIEME ETAPE : LEGITIMITE, POUVOIR ET ENROLEMENT DANS LES MARCHES

Les trois courants théoriques que nous mobilisons dans cette partie se recoupent souvent sur leurs conclusions, ce qui est assez logique dans la mesure où tous les trois sont reliés à la théorie générale des pratiques. Cette dernière est souvent mobilisée en théorie des organisations en complément de la théorie institutionnelle, posant la pratique comme un « travail institutionnel » situé à un niveau intermédiaire entre l'agence et la structure (Lawrence *et al.* 2011), et ce travail institutionnel a été relié théoriquement à la théorie des pratiques (Feldman et Orlikowski 2011). Les deux autres courants sont plus directement reliés à la théorie des pratiques, dans la mesure où la conceptualisation des pratiques qui fait actuellement référence (Reckwitz 2002) se réclame directement des théories de Michel Foucault et de la théorie de l'acteur-réseau. Au final, l'enjeu de cette partie n'est pas de rendre ces théories compatibles, dans la mesure où elles le sont déjà dans une certaine mesure : il s'agit plutôt de proposer un vocabulaire commun qui soit cohérent avec notre cadre général afin de définir et d'approfondir des concepts-clés qui sont importants pour nous. Ces trois concepts sont la légitimité, que nous tirons de la théorie institutionnelle (Suchman 1995), les notions de pouvoir et de résistance incluses dans le concept de gouvernementalité que nous tirons de l'approche foucaldienne (Foucault 1975) et la notion d'enrôlement des acteurs que nous importons de la théorie de l'acteur réseau (Latour 2005).

5.1. L'INSCRIPTION DANS UNE STRUCTURE : GOUVERNEMENTALITE ET LEGITIMITE

La structure téléoaffective de Schatzki (2005) met en évidence que toute pratique, en tant que système, est orientée vers un objectif. Cette idée est intéressante quand on étudie la pratique au niveau individuel (par exemple, l'action de l'offreur), mais reste peu maniable quand il s'agit de constater que certains objectifs poursuivis par des pratiques très diverses

sont susceptibles de se recouper. Si la théorie des pratiques a pour ambition de se faire une place à un niveau intermédiaire entre l'agence et la structure (Reckwitz 2002), l'emphase que met Schatzki sur l'inscription des pratiques dans l'esprit humain peut tendre à faire oublier l'existence de structures sociales de grande taille. C'est par un raisonnement inversé que la théorie institutionnelle en est venue à mobiliser les pratiques, car la notion d'institution avait eu tendance à faire oublier le rôle de l'agence des acteurs (Feldman et Orlikowski 2011). Il est donc nécessaire de disposer d'un appareil conceptuel qui prenne en compte les différents objectifs poursuivis par les pratiques individuelles tout en permettant d'articuler ces objectifs entre eux.

La notion de gouvernementalité est particulièrement intéressante dans ce cadre (Foucault 2004). Partant de l'étude des processus de formation des savoirs, Foucault met en évidence des pratiques discursives (Foucault 1969) puis matérielles (Foucault 1975) qui ont pour effet de constituer des entités en objets de savoir, c'est-à-dire de créer un système de représentations dans lequel l'entité prendra sa place en relation avec les autres. Ce qui différencie Schatzki de Foucault, c'est que ce dernier place l'analyse à un niveau macroscopique : les structures de représentations qu'il étudie ne se réduisent pas à une pratique mais s'étendent à l'échelle d'un système social entier. L'intuition de Foucault est alors de superposer à ces structures de savoir des structures de pouvoir, les deux structures étant mutuellement constitutives. Se met alors en place un système de « conduite des conduites », formé par cette structure de savoir-pouvoir, que Foucault nomme gouvernementalité (Foucault 2004). Cette gouvernementalité est une notion qui se rapproche beaucoup de la culture, en ce qu'elle est une structure de représentations, nommée structure symbolique dans les théories culturelles, qui oriente le comportement des acteurs[29]. Cette

[29] C'est la raison pour laquelle nous conserverons le terme « culture » en lieu et place du terme « gouvernementalité ». Nous aurions également pu choisir le terme de logique institutionnelle (Thornton et Ocasio 2008), les auteurs différenciant celle-ci de la culture sur la base d'une opposition entre le culturel et le matériel (Thornton et Ocasio, 2008, 105), alors que la gouvernementalité inclut les éléments matériels et

gouvernementalité est donc une forme « stratifiée » (Deleuze 1986), c'est-à-dire stabilisée, d'un rapport de forces, qui a des effets de pouvoir en formant les représentations des objets et des individus.

Lorsque cette culture est stabilisée, le système d'entités matérielles et représentationnelles adopte une structure qui ne peut plus accepter n'importe quelle autre entité. Le système est alors « orienté », et les entités qui s'y joignent doivent partager une certaine orientation commune avec le système. C'est là qu'intervient la notion de légitimité, définie comme « une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman 1995, 574). Le système dont parle Suchman est l'équivalent des dimensions de l'intelligibilité pratique de Schatzki (2005), rassemblant les normes (règles externes), les valeurs (la structure téléoaffective) et les croyances et définitions (les représentations). La seule différence tient à l'échelle considérée : Schatzki définit l'intelligibilité pratique à l'échelle d'une pratique, Suchman définit la légitimité à l'échelle d'un champ organisationnel, un système social formé de plusieurs systèmes différents.

Si nous avions indiqué que les pratiques représentationnelles avaient un caractère de méta-pratiques destinées à influencer la structure d'autres pratiques, les notions de culture et de légitimité nous permettent de postuler l'existence d'une structure de représentations propre au système marché qui est potentiellement distincte des structures des systèmes offreur, offre et consommateur potentiel. Le marché est donc une structure orientée dans laquelle l'offreur, l'offre et le consommateur potentiel doivent être légitimes. La légitimité est une notion qui a déjà été mobilisée dans le champ du marketing (Chaney et Slimane 2014), et elle permet de reformuler les deux stratégies marketing fondamentales : le positionnement et le ciblage (Biggadike 1981). Le ciblage peut être compris comme une pratique mise en œuvre par

symboliques dans le même système. Au demeurant, dans leur usage courant, les termes « culture », « gouvernementalité » et « logique » renvoient tous à un concept similaire, ce qui pose la question de la fragmentation artificielle du vocabulaire scientifique en sciences sociales.

l'offreur pour identifier des consommateurs potentiel pour lesquels l'offre peut être légitime, et le positionnement est alors une manipulation stratégique du système de l'offre pour rendre cette dernière plus légitime dans le système du consommateur potentiel. Dans la même veine, la communication *corporate* est une manipulation stratégique du système de l'offreur pour rendre ce dernier plus légitime, là où la communication persuasive cherche à manipuler le système du consommateur potentiel pour y légitimer l'offre.

Le marché, à savoir l'offreur, l'offre et le consommateur potentiel, est néanmoins inscrit dans un système social plus large (Polanyi 1957). La manipulation des différents systèmes (offreur, offre, consommateur potentiel) n'est donc pas infinie, car elle est restreinte par la culture de ce système social. Ainsi, cette conceptualisation permet de respecter le caractère autonome du marché en tant que construction abstraite (il n'entretient pas de relation nécessaire avec le système social qui le contient), mais autorise à postuler que le marché est systématiquement inclus dans un autre système plus large avec lequel il entretient une relation contingente (c'est-à-dire que si ce système plus large venait à disparaître, le marché pourrait encore exister). Cette conceptualisation permet de rendre compte des différences empiriques des marchés dans de nombreux contextes culturels différents, sans pour autant lier la forme marché à un contexte culturel particulier.

Lier culture et légitimité permet de formaliser le fonctionnement des pratiques marketing qui prennent place au sein du marché à un instant quelconque. Cependant, les marchés n'étant pas des entités statiques, il importe de rajouter des éléments permettant d'expliquer l'évolution d'un marché. C'est dans cette optique que l'intégration de la théorie de l'acteur réseau et de la culture va nous être utile.

5.2. L'EVOLUTION DE LA STRUCTURE : RESISTANCE ET ENROLEMENT

La culture d'un système est une structure stratifiée (Deleuze 1986), ce qui signifie qu'elle est la résultante d'un processus de stratification. Les entités matérielles et représentationnelles

sont stabilisées dans une structure, ce qui implique qu'il existe des forces stabilisatrices et donc également des forces déstabilisatrices. Si l'on reprend la définition d'un système, celui-ci est formé d'entités humaines et non-humaines. Si la flexibilité des structures de l'esprit humain paraît évidente (sans flexibilité, pas d'apprentissage possible), la flexibilité des structures symboliques des objets l'est moins de prime abord. Pour cela, les recherches sur l'utilisation de la technologie dans les organisations ont dégagé le concept de *flexibilité interprétative*, qui est « le degré d'implication des utilisateurs d'une technologie dans sa constitution (matériellement et socialement) pendant son développement et son usage » (Orlikowski 1992, 409). Cette flexibilité n'est pas infinie : elle est un attribut de la relation entre l'humain et l'objet, et est donc contrainte par les attributs de l'objet (sa complexité technologique), ceux de l'humain (sa compétence) et des caractéristiques contextuelles, comprenant notamment la place qu'occupe l'objet dans la structure de la culture.

Le caractère orienté de la culture signifie que le système a un objectif[30]. La direction vers laquelle tend le système n'est pas forcément compatible avec les attentes de tous les acteurs, dans la mesure où certains comportements sont illégitimes au sein de ce système. C'est dans ce cadre que la théorie institutionnelle a dégagé la notion de travail institutionnel (Lawrence *et al.* 2011), défini comme « les pratiques des acteurs individuels et collectifs orientés vers la création, la maintenance et la déstabilisation des institutions », les institutions étant ici comprises comme la structure qui définit ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas (Suchman 1995), c'est-à-dire la culture. Ce travail institutionnel a été particulièrement étudié par la théorie de l'acteur réseau à travers la notion d'enrôlement (Latour 2005). L'enrôlement est la mobilisation stratégique par un acteur d'un réseau d'entités humaines et non-humaines afin de convaincre un autre acteur. Plus concrètement, il s'agit d'une stratégie par laquelle un acteur

[30] L'objectif du système ne se réduit cependant pas à l'objectif donné par une supposée « entité dirigeante » qui tirerait les ficelles. Le fait que le système dispose d'une certaine agence, qu'il tende vers un objectif, ne signifie pas que cet objectif a été élaboré au terme d'une réflexion humaine, ce qui serait surestimer les capacités de certains acteurs humains en sous-estimant l'impact que peuvent avoir tous les autres actants, humains comme non-humains.

va tenter de paraître légitime en mobilisant autour de lui des entités matérielles et représentationnelles dans une structure cohérente avec la culture du système dans lequel il cherche à se légitimer. La légitimation est donc l'action qui va chercher à enrôler un certain nombre d'entités de façon durable, c'est-à-dire en stabilisant les relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres. Ainsi, de façon symétrique, la délégitimation est l'action qui cherche à remplacer une structure de relations entre entités par une autre.

Ainsi, une stratégie marketing de lancement de nouveau produit revient à tenter de légitimer cette offre, c'est-à-dire à créer un réseau de représentations positives autour du nouveau produit, et à lier le produit au système du consommateur potentiel. Une relation suffisamment forte pour devenir indisputable, ayant emporté la conviction, devient en quelque sorte « naturalisée » (Hacking 2001). La maintenance d'une part de marché face aux concurrents revient à faire en sorte qu'il reste, pour les consommateurs potentiels, plus « naturel » de consommer cette offre que celle du concurrent. Le fait que les parts de marché ne soient pas éternelles et réclament une attention constante pour être maintenues (Kotler 1973) indique que le processus de légitimation ne cesse jamais et doit être entretenu par un travail institutionnel constant (Lawrence *et al.* 2011).

La stabilité d'une culture vient de sa capacité à gérer la résistance (Foucault 2004). Le fonctionnement de la résistance passe par l'action de « briser des unités » et « susciter des regroupements » (Foucault 1976, 127), c'est-à-dire une modification de la structure de la culture. Les humains et les objets sont flexibles, c'est-à-dire qu'il est possible de les enrôler dans différentes structures et d'y associer des représentations multiples. Ainsi, réorganiser cette structure implique la réinterprétation des objets de savoir, le développement d'un nouveau savoir les concernant, et nécessite donc que l'objet lui-même soit assez flexible pour se voir lié à cet autre savoir. La réinterprétation de l'objet peut mener à la création d'autres objets de savoir, voire à la disparition de l'objet même. Il en est ainsi de la longue histoire des

troubles mentaux, de leur reclassification et de l'adaptation des traitements qui leur sont appliqués (Foucault 1964).

Les pratiques représentationnelles au sein des marchés sont donc des pratiques d'enrôlement répété, par lesquelles les acteurs cherchent à moduler la culture du marché dans un sens qui leur soit favorable. Par exemple, les mouvements anti-consuméristes cherchent à rendre certaines pratiques moins légitimes, les marketers tentent de rendre leurs offres plus légitimes en diminuant la légitimité des offres des concurrents, et les mouvements de buycott servent aux consommateurs à conférer une légitimité particulière à certaines offres.

5.3. LEGITIMITES PARALLELES ET LEGITIMITES CONCURRENTES

Comme nous l'avons précisé, un acteur peut tout à fait appartenir à plusieurs systèmes en même temps. Ces systèmes peuvent être imbriqués les uns dans les autres, de façon plus ou moins partielle : un département marketing est un système totalement intégré dans une entreprise, alors qu'une profession est un système qui recoupe plusieurs autres systèmes organisationnels. La multiplicité des systèmes en présence ainsi que leur recoupement partiel entraîne logiquement de potentiels conflits de culture entre systèmes.

Cette coexistence de plusieurs cultures, présentées dans les études de types institutionnelles comme une coexistence de logiques institutionnelles, a déjà été observée tant au sein des marchés (Ertimur et Coskuner-Balli 2015) qu'au sein des firmes (Besharov et Smith 2014) ou des professions (Hackley et Kover 2007). L'explication de la coexistence de logiques dans des organisations a été théorisée de façon assez simple, deux logiques pouvant coexister dans la mesure où leurs buts sont compatibles : « la cohérence concernant les buts organisationnels est plus importante que la cohérence concernant les moyens par lesquels ces buts sont atteints » (Besharov et Smith 2014, 367). Cette explication tend à mettre l'emphase sur l'orientation finaliste du système, et sous-estime donc les autres dimensions (notamment les règles et représentations présentes dans les différents systèmes).

La coexistence des logiques au sein des marchés présente une vue plus nuancée : les acteurs peuvent gérer les conflits entre plusieurs logiques en adoptant de façon sélective certaines pratiques issues de différentes logiques, même si elles si poursuivent des buts différents (Ertimur et Coskuner-Balli 2015). Reformulée, cette conclusion revient à dire qu'il est possible d'enrôler certains éléments issus de plusieurs systèmes concurrents afin de former un nouveau système, par exemple une marque, qui combine diverses représentations qui, parce qu'elles n'impliquent qu'une partie limitée du système originel, peuvent développer une cohérence suffisante pour faire « tenir » ce système. La contradiction entre les différents systèmes est en effet une construction sociale, et cette contradiction peut devenir un support dans le cadre de la création d'une identité professionnelle (Hackley et Kover 2007).

Dans cette optique, les pratiques mises en œuvre au sein des marchés sont systématiquement liées à une recherche de légitimité qui s'inscrit dans plusieurs systèmes en même temps. La recherche d'un compromis à travers l'enrôlement de différentes entités va chercher à transformer des légitimités concurrentes en légitimités parallèles. Nous définissons des légitimités concurrentes comme des orientations contradictoires, où l'acquisition d'une légitimité dans un système entraîne une illégitimité dans le système concurrent. L'exemple le plus frappant de légitimités concurrentes est celui des conflits entre communautés de marque (Ewing, Wagstaff, et Powell 2013). Ces auteurs utilisent le concept de fidélité oppositionnelle, c'est-à-dire un comportement de fidélité à une marque causé par le rejet d'une marque concurrente. Dans ce cadre, les systèmes des deux marques sont axiologiquement opposés, et donc totalement incompatibles : ainsi un membre d'une des communautés de marque, par cette affiliation, ne peut pas être légitime dans la communauté adverse.

A l'inverse, des légitimités parallèles sont des orientations qui, malgré leur différence, peuvent être acquises simultanément. Cette acquisition de légitimités parallèles est au cœur

des démarches de marketing tribal, dont l'objectif est de « briser le mur entre la sphère du marché et la sphère de la société » (Cova et Cova 2002, 613). L'objectif du marketing tribal est d'harmoniser les cultures d'un système de marché avec une culture d'un système de consommation, dans un contexte où « les consommateurs résistent aux logiques de marché et aux intérêts des entreprises de plus en plus » (Cova et Cova 2002, 613). Le marketing tribal est donc un moyen de transformer des légitimités concurrentes en légitimités parallèles, permettant dans un même mouvement la formation d'un profit, l'orientation d'un système de marché, tout en s'adaptant à l'orientation d'un autre système. Au sein-même de l'entreprise, cette stratégie de légitimation parallèle est quotidiennement mise en œuvre par des professionnels qui doivent s'aligner avec les objectifs de la firme tout en défendant la légitimité de leur propre activité professionnelle : comme nous l'avons développé ailleurs, le Community Management est un exemple typique de cette légitimation parallèle (Busca et Bertrandias 2014).

6. ETAPE FINALE : VERS UNE NOUVELLE DEFINITION DU MARCHE ET DU MARKETING

Ce chapitre avait pour objectif de proposer une nouvelle conceptualisation du marché qui soit actionnable dans la suite de notre recherche. Le caractère intégrateur que nous avons voulu donner à cette conceptualisation vise à permettre de combiner les acquis des différentes traditions de recherche qui se sont intéressées au comportement des marchés, de porter une emphase particulière sur le rôle des pratiques et notamment des pratiques marketing dans cette évolution, tout en essayant de conserver un vocabulaire unique réutilisé tout au long de notre recherche. Cette conceptualisation a également été construite dans l'objectif d'être réutilisable au-delà de nos travaux, et nous avons ainsi cherché à la rendre la plus générale possible afin de pouvoir s'appliquer au plus grand nombre de situations de marché possible.

Il s'agit maintenant de procéder vers l'étape la plus complexe de ce travail de conceptualisation : synthétiser ce chapitre en deux définitions, celle du marché et celle, dérivée de la première, de marketing. Nous définissons ainsi le marché de la façon suivante :

> *« Un marché est un système dynamique et culturellement orienté formé d'au moins trois entités : un offreur, une offre et un consommateur potentiel. Ce système est orienté vers la performance d'une pratique d'échange, c'est-à-dire de transfert de l'offre depuis le système de l'offreur vers le système du consommateur potentiel. L'échange est organisé par un ensemble de pratiques normatives et représentationnelles qui sont mises en œuvre par des entités diverses qui peuvent être externes au système de marché. L'acceptation de l'échange par le consommateur potentiel doit être libre de toute coercition, même si un usage limité de la coercition peut être accepté dans le but d'encadrer les modalités de l'échange. L'échange est inscrit dans un ensemble de pratiques de création et de consommation de valeur ayant lieu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du marché, permettant la circulation de la valeur en utilisant l'offre en tant que véhicule. En cela, le marché constitue un système qui est en interaction avec de nombreux autres systèmes. »*

Cette définition nous permet d'en dériver une définition du marketing. Nous définissons le marketing de la façon suivante :

> *« Le marketing est un ensemble de pratiques mises en œuvre par un offreur pour favoriser l'acceptation d'un échange par un consommateur potentiel. A cette fin, les fonctions du marketing sont destinées à transformer des légitimités concurrentes en légitimités parallèles, et incluent : détecter des systèmes au sein desquels l'offre peut être légitime, agir sur des systèmes afin de modifier leur structure afin de rendre l'offre plus légitime en leur sein, ou enrôler des entités humaines, matérielles ou représentationnelles afin de rendre le système de l'offre ou de l'offreur plus légitime*

dans le système du consommateur potentiel. Le marketing est mis en œuvre par des acteurs qui sont eux-mêmes inscrits dans différents systèmes : ainsi, l'action marketing n'est pas nécessairement orientée uniquement vers la performance d'un échange et peut inclure des pratiques de légitimation parallèle ».

Cette définition, d'une longueur similaire à la précédente, diffère des définitions « officielles » données par la discipline, qui ont un but normatif. Ainsi, l'Association Française du Marketing a adopté lors de son Conseil d'Administration de Janvier 2016 la définition suivante du marketing : « Le concept de marketing est une vision spécifique des échanges. Ceux-ci doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions) ». Notre définition étend celle-ci, notamment en mettant en évidence le caractère socialement construit de l'équité et de la création de valeur, que nous reformulons sous le terme de « légitimité », c'est-à-dire la capacité d'une offre à s'inscrire dans un certain système social. La création de valeur, comme le montrent les recherches récentes (Arnould 2014; Vargo et Lusch 2004) est un processus largement contextuel qui n'est pas uniquement sous le contrôle du marketing, mais auquel participe l'action marketing. Notre définition reconnaît tout comme celle de l'AFM le rôle des individus, organisations et institutions dans les pratiques de marché, à travers la notion de pratiques normatives et représentationnelles qui sont mises en œuvre dans différents systèmes et peuvent transpirer au sein du marché par l'enrôlement stratégique d'entités variées, humaines, matérielles ou représentationnelles, par l'offreur ou le consommateur potentiel.

7. CONCLUSION

Conformément à ce que nous développons depuis le chapitre 1, les représentations et les objets matériels sont des entités fondamentales afin de comprendre une action marketing trop souvent vue uniquement à travers le seul prisme des acteurs humains (Bajde 2013). Ce rôle

des objets matériels est adapté à l'étude de notre objet empirique, à savoir la pratique de Social Media Management et le marché Internet.

Il peut être intéressant à ce stade de rappeler que cette conceptualisation a émergé de notre étude de terrain : ce n'est pas elle qui a guidé notre choix de choisir le marché Internet comme objet d'étude privilégié. Sa construction s'est cependant faite de façon relativement indépendante du terrain, et nous avons vérifié que notre définition s'appliquait à tout exemple de marché qui nous venait à l'esprit. Notre conceptualisation dépasse volontairement du cadre du Social Media Management et d'Internet parce qu'elle n'a pas de caractère *ad hoc*. L'abstraction était nécessaire lors de l'opération de construction théorique d'une entité (Elder-Vass 2007a; Sayer 2010).

Ce chapitre 3 nous a mené à proposer une définition du marché. Ce concept est central dans notre problématique, et une définition manquait en marketing. Proposer cette définition permet de nous fonder sur elle pour la suite de ce travail, tout en présentant de façon explicite les champs théoriques auxquels nous nous rattachons, et ainsi contextualiser théoriquement notre recherche. Le chapitre qui suit présente l'application de ce cadre théorique à la création et l'évolution du marché Internet. Cette application a pour objectif de contextualiser empiriquement l'activité de Social Media Management au vu de l'histoire plus large de l'Internet marchand.

Comme nous l'avons vu, les systèmes de marché sont inscrits dans des systèmes sociaux plus larges, dont les cultures peuvent transpirer au sein du marché. Le chapitre suivant est dédié à l'étude de ces systèmes sociaux plus larges, et vise à mettre en évidence les différentes cultures qui existent sur Internet et ont donc potentiellement un impact sur le Social Media Management.

RESUME DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, nous avons développé une conceptualisation du marché à partir des courants théoriques dégagés dans le Chapitre 2, et selon une démarche de théorisation inspirée par notre cadre réaliste critique. Cette conceptualisation a fonctionné en deux temps : un premier temps nous a mené à poser les conditions nécessaires et suffisantes pour qu'un système social puisse être caractérisé comme un marché, et un second temps a enrichi cette conceptualisation à l'aide d'une approche multi-niveaux.

Deux conditions permettent de discriminer le marché des autres systèmes sociaux : d'une part, le marché est une entité formée au minimum d'un offreur, d'une offre et d'un consommateur potentiel. Offreur et consommateur potentiel sont des rôles qui peuvent être endossés par différentes entités au cours du temps, et sont parfois interchangeables : un consommateur dans un marché peut être offreur dans un autre. D'autre part, le consommateur potentiel doit être libre de consentir à l'échange ; cependant, lorsqu'il a consenti, les normes et les règles encadrant l'échange peuvent acquérir un caractère contraignant.

Notre théorisation a ensuite permis de définir le marché comme un système composé d'entités humaines, matérielles et représentationnelles structuré par une culture qui lui donne une certaine orientation. Cette culture définit quelles entités sont légitimes au sein de ce système, et contraint ainsi son évolution. Le marketing a notamment pour objectif d'agir sur cette culture, en modifiant sa structure de représentations par des pratiques représentationnelles : les pratiques marketing participent à gérer la légitimité des offres au sein des marchés.

Le marché étant un système en interaction avec d'autres systèmes, le marketing a également pour objectif de gérer les structures de représentation de ces systèmes pour rendre les offres légitimes dans plusieurs systèmes, et ainsi permettre leur circulation. Autrement dit, le marketing a pour tâche de transformer des légitimités concurrentes en légitimités parallèles.

Chapitre 4 : Etude historique de l'évolution culturelle de l'Internet marchand

1. INTRODUCTION

Le chapitre précédent nous a mené à proposer une définition du marché sur laquelle nous appuyer. Nous avons insisté sur le fait que les marchés sont des systèmes sociaux fondés sur la performance d'une pratique d'échange orientée par une structure culturelle propre au marché considéré. Cette définition de portée globale doit désormais être précisée et appliquée à notre contexte de recherche, c'est-à-dire le Social Media Management. Cette activité prend place sur les médias sociaux, qui font eux-mêmes partie d'un système plus large : Internet. C'est ce réseau qui constitue le contexte auquel nous nous intéressons dans ce chapitre.

Internet en tant que système avec une culture a souvent été étudié selon deux approches : soit en présentant une « culture Internet » unique (Nicovich et Cornwell 1998), soit en étudiant diverses sous-cultures au niveau de communautés (Kozinets 1997; Muniz et Schau 2005) ou des publics de marque (Arvidsson et Caliandro 2016). Bien que cette seconde tradition ait mis en évidence un nombre important de sous-cultures sur Internet, certaines études montrent un fort degré de similarité entre les différentes communautés de marque (Schau *et al.* 2009). Dans la même veine, la plupart des revues de la littérature mettent en évidence des résultats consistants dans de nombreux contextes virtuels (Yadav et Pavlou 2014). Ainsi, sur Internet, la diversité semble limitée, ce qui pourrait suggérer l'existence d'un nombre limité de cultures.

Ainsi, nous allons poursuivre dans ce chapitre trois objectifs : recenser les systèmes culturels présents sur Internet et voir lesquels peuvent être caractérisés comme des marchés selon notre définition, mettre en évidence les liens qu'ils entretiennent entre eux[31] et comprendre quels mécanismes ont guidé leur évolution. Plus précisément, nous mettrons en évidence dans ce chapitre le rôle des comportements résistants dans la modification des

[31] Ces deux objectifs sont ceux d'un article de recherche que nous avons soumis à la revue *Journal of Interactive Marketing* qui reprend un certain nombre d'éléments tirés de ce chapitre.

cultures[32]. Catégoriser certains systèmes culturels d'Internet comme étant des marchés nous permet de justifier de façon empirique le choix du Social Media Management comme contexte d'étude. La recension des différents systèmes culturels nous permettra de les réutiliser dans les chapitres suivants pour mettre en évidence la façon dont les Social Media Managers les mobilisent dans leur pratique routinière et les conséquences que cette mobilisation a sur les marchés. Enfin, nous présentons des mécanismes au niveau macroscopique (Internet dans son ensemble) que nous développerons dans les chapitres suivants à l'échelle plus restreinte de la routine Social Media Management.

L'étude de ces liens nous a mené à faire le choix d'une approche historique. Premièrement, ce type d'étude permet de tracer de façon plus précise les filiations qui existent entre les différents systèmes qui existent et ont existé au cours du temps : les enchaînements logiques entre eux peuvent donc apparaître de façon claire. Deuxièmement, en tant que système, Internet est sujet à une complexité extraordinaire régulièrement mise en avant dans la littérature de notre discipline (Hewett *et al.* 2016), aux côtés du constat d'une fragmentation croissante de la littérature sur le thème du marketing digital (Lamberton et Stephen 2016; Yadav et Pavlou 2014). Plutôt que d'entamer un recensement des cultures sur la base de données en coupe, une étude historique permet de comprendre comment Internet s'est complexifié au cours de son histoire. Ce type d'approche est également cohérent avec notre cadre réaliste critique pour lequel les systèmes sociaux évoluent au cours du temps en intégrant, excluant et recombinant les entités matérielles, humaines et représentationnelles qui les composent.

Nos résultats présentent l'évolution d'Internet en détaillant quatre périodes différentes pour lesquelles des cultures spécifiques sont mises en lumière. Si l'action du marketing sur la structure des systèmes de marché n'est pas la focale unique de ce chapitre, une importance

[32] Cet objectif est celui d'un chapitre inclus dans un ouvrage collectif rédigé à la suite d'une communication présentée au colloque *Penser Critique* qui a eu lieu à l'université de Reims le 31 mars 2016, qui reprend également un certain nombre d'éléments de ce chapitre.

particulière sera donnée aux pratiques marketing, c'est-à-dire aux pratiques des offreurs, dans l'évolution observée d'Internet. Nous montrons dans un premier temps qu'Internet s'est constitué en système non-marchand, c'est-à-dire non focalisé sur la performance d'une pratique d'échange entre offreurs et consommateurs potentiels. C'est à partir de la seconde période que se constitue un système culturel qui répartit des rôles d'offreurs et de consommateurs potentiels : c'est dans cette période que le marketing commence à s'épanouir sur Internet. Les troisième et quatrième périodes vont voir l'émergence de systèmes culturels mixtes, où le système de marché mis en place dans la seconde période va intégrer des traits du système culturel de la période non-marchande fondatrice tout en gardant un fonctionnement de marché.

Les cultures que nous allons maintenant exposer se succèdent dans le temps, sans pour autant se remplacer l'une l'autre. Ceci est possible grâce à un caractère très particulier de l'espace Internet : contrairement aux espaces physiques, l'espace virtuel n'est pas limité en termes de taille. Chaque période fait ressortir une stratégie d'investissement différente, mais aussi un espace différent à investir. C'est la raison pour laquelle, même si nous présentons nos résultats par ordre chronologique, les périodes présentées ne peuvent être caractérisées que par une date de début et non par une date de fin. Les espaces investis continuent d'exister et le processus d'investissement n'est jamais totalement abouti, et les cultures que nous allons exposer continuent donc aussi d'exister.

2. LA METHODOLOGIE HISTORIQUE

Nous avons pratiqué une étude historique-théorique (Fullerton et Punj 1998), caractérisée par la mobilisation de sources secondaires et déjà utilisée plusieurs fois en marketing (Twede 2002; Witkowski 1989). Une concentration sur les sources secondaires est une procédure commune dans la discipline historique (Heaton 2008) qui se justifie d'une part par une documentation exhaustive sur l'histoire d'Internet et d'autre part par la nature éphémère des

contenus sur Internet (Brügger 2013), qui rend leur étude complexe. De nombreuses sources académiques, dont la fiabilité est forte, existent déjà sans pour autant s'intéresser directement à l'histoire des rapports entre marketing et Internet et de leurs conséquences culturelles. Nous avons donc mobilisé ces documents pour une étude de sources secondaires, permettant de construire une représentation globale du phénomène que nous voulions décrire. Cependant, dans l'optique de nous mettre « dans l'esprit des contemporains » (Fullerton 2011, 438), et donc comprendre le système d'interprétation des cultures étudiées (Sayer 2010), nous avons parcouru un certain nombre de sources primaires citées par les études mobilisées[33]. Le détail des sources est disponible en Annexe 3.

Notre corpus principal se compose de livres, de chapitres et d'articles portant sur l'histoire d'Internet ou présentant un certain degré de matériau historique pour supporter leur argumentation. Les études précédentes utilisant cette méthode ont suivi la méthode de la revue de littérature sans présenter explicitement leurs critères de sélection des sources (Low et Fullerton 1994; Twede 2002). En l'absence de prescriptions, nous avons sélectionné notre corpus selon un critère de pertinence (Golder 2000). Un premier corpus a été constitué par des matériaux de référence sur l'histoire globale de l'Internet afin d'avoir une vue générale de ce contexte. Nous avons ensuite sélectionné un matériau pertinent sur l'histoire du webmarketing. Enfin, nous avons approfondi certains thèmes spécifiques qui avaient été mentionnés : les influences culturelles sur le développement d'Internet et les phénomènes contre-culturels sur Internet. Ces recherches ont été faites en utilisant le moteur Google Scholar, qui référence articles et ouvrages, ainsi qu'en utilisant la liste de référence des sources mobilisées pour naviguer entre elles.

Quand il nous a été nécessaire de le faire, nous avons parcouru des sources non-académiques après avoir vérifié leur fiabilité, dans l'objectif de rassembler des faits et

[33] Ces sources, lorsque nécessaire, ont été retrouvées grâce à l'Internet Archive Wayback Machine (https://archive.org/web/)

citations précises. Il nous a enfin paru pertinent de lier nos résultats à l'histoire du marketing en tant que discipline. Ainsi, nous avons collecté des éditoriaux et des revues de littérature publiées dans différentes revues majeures en marketing : *Journal of Marketing*, *Journal of Interactive Marketing*, *European Journal of Marketing*, et *Journal of Research in Interactive Marketing*. La combinaison de travaux d'historiens avec ceux de chercheurs non-historiens, de journalistes et de blogueurs nous a permis de réduire les biais potentiels en mobilisant un corpus hétérogène (Fullerton 2011).

L'interprétation des données a suivi l'approche par résolution de problème (Haydu 1998). Cette approche sociologique de l'histoire a émergé des limites des deux approches classiques : l'approche narrative et l'approche par contrainte de sentier. L'approche narrative est purement interprétative, se détournant ainsi de l'explication de mécanismes causaux. L'approche par contrainte de sentier (*path-dependency analysis*) se focalise sur les points de rupture entre deux périodes, et échoue ainsi à délivrer « le narratif global » (Haydu 1998, 353), les points de rupture n'étant pas mis en relation les uns avec les autres. L'approche par résolution de problème est une façon de découper des périodes dans un matériau historique à partir de ces points de rupture, cette méthode étant considérée comme la « méthode de périodisation la plus acceptable et logique » (Hollander *et al.* 2005, 37). Dans cette approche, les périodes historiques sont connectées par un « grand récit » qui consiste en la résolution d'un problème durable et spécifique, chaque période essayant de le résoudre d'une certaine façon. L'analyse se focalise donc sur la façon dont les acteurs choisissent une méthode spécifique de résolution. La solution choisie est susceptible de provoquer des crises ultérieures, ce qui peut permettre de révéler des mécanismes causaux. Cette solution inclut également les « outils et modes de compréhension avec lesquels les acteurs subséquents vont se confronter aux crises » (Haydu 1998, 354) : elle inclut donc une certaine structure symbolique.

Le problème récurrent que nous avons identifié pour périodiser notre matériau est l'entrée du marketing sur Internet. Trois régularités ont émergé du matériau : l'émergence d'Internet comme un espace ; l'émergence de nouveaux espaces ; des discours recommandant au marketing d'investir ces espaces. Les espaces en questions ont tour à tour été : Internet au sens large, les communautés en ligne et les médias sociaux. Ce découpage spatio-temporel a permis de circonscrire quatre systèmes culturels distincts, et les stratégies de résolution de problème ont mis en évidence les mécanismes qui ont permis de passer d'un système au suivant.

Si l'approche choisie suit un ordre de présentation chronologique, il nous a été impossible de trouver des marqueurs pouvant clairement délimiter la fin d'une ère et le début de la suivante. Nous décrivons plutôt ce qui ressemble à un « empilement » des périodes : les anciens espaces et leur structure symbolique continuent à exister quand de nouveaux espaces sont créés et investis. Ainsi, nos périodes ne sont pas circonscrites temporellement, tout au mieux avons-nous pu indiquer grossièrement une date de début de chaque ère.

3. L'ERE DES FONDATEURS ET LA CULTURE FONDATRICE

Les cultures autochtones sont désignées au pluriel car elles se fondent sur des traits qui seront au fil du temps récupérés de façon séparée par le marketing. Ces traits principaux sont au nombre de trois : une valorisation de la collaboration productive entre individus, une différenciation des individus fondée uniquement sur leur implication dans cette production, et un refus de toute autorité extérieure. Ces trois traits seront au fil du temps rendus de plus en plus indépendants, se développeront différemment selon les espaces, et résonneront de façon différente avec les pratiques marketing. Les systèmes orientés par la culture fondatrice sont non-marchands : ils ne constituent pas leurs entités en offreurs qui doivent convaincre ni en consommateurs potentiels qui doivent consentir à leur offre.

3.1. L'ARPANET ET L'EMERGENCE DES TRAITS DES CULTURES AUTOCHTONES

« Nous avons installé une connexion téléphonique entre nous et les gens de SRI [Stanford Research Institute]. Nous avons tapé le L et demandé au téléphone :

« Vous voyez le L ?

– Oui, on voit le L », ont-ils répondu.

On a tapé le O, et on a demandé : « vous voyez le O ?

– Oui, on voit le O ».

Puis on a tapé le G et le système a crashé. Mais une révolution était lancée » (Gromov 1995).

Cette citation de Leonard Kleinrock, professeur à UCLA (Californie, Los Angeles), résume l'événement fondateur de l'histoire d'Internet : la première connexion réussie entre un ordinateur de l'UCLA et un ordinateur de Stanford. Avant même l'invention du mot « Internet », un projet dirigé par la DARPA (*Defense Advanced Research Projects Agency*), une agence du Département de la Défense des Etats-Unis créait l'ARPANet, un réseau qui connectait à l'origine quatre départements d'informatique des grandes universités : UCLA, Stanford, UCSB (Californie, Santa Barbara) et l'Université de l'Utah de Salt Lake City (Stewart 2015). Financé par le Département de la Défense, ce réseau était donc sous supervision militaire tout en étant développé par des universitaires. Cette configuration particulière a fait que ce réseau originel était utilisé par trois types d'acteurs : militaires, personnels administratifs du Département de la Défense et chercheurs universitaires en informatique. Contrairement aux militaires et administratifs, les informaticiens avaient non seulement les connaissances techniques mais aussi le temps et la curiosité pour s'impliquer dans le développement du réseau (Brunton 2013).

L'*ethos* scientifique est proche de celui des *hackers*[34], notamment dans les départements d'informatique (Coleman 2013) ; il est fondé sur un principe de collaboration pragmatique : tout le monde peut contribuer tant que la contribution aide à faire fonctionner le système. Cette vision s'est traduite dans le fonctionnement décentralisé de l'ARPANet : chaque morceau du réseau a été construit de façon à pouvoir fonctionner en cas de déficience des autres. Les scientifiques à l'origine du réseau ont donc inscrit dans sa matérialité un principe anti-autoritaire auquel ils adhéraient. Cette culture, imprimée dans l'architecture-même des débuts d'Internet, a été exprimée par l'un des pionniers d'Internet, directeur de l'*Internet Architecture Board* : « nous croyons en un consensus grossier et en un code qui marche » (Clark 1992). L'appel au consensus rappelle que l'imposition d'une autorité de l'extérieur était très mal vécue : la quantité de documents écrits présentant les discussions entre chercheurs montre bien cette culture par la délibération collective (Brunton 2013). D'autres éléments culturels ont émergé de l'architecture du système et ont pu orienter tant le comportement des utilisateurs que la forme des applications technologiques développées. L'informatique des années 1970 était différente de la nôtre : les machines étaient lentes, les connexions coûteuses et les applications devaient donc être optimisées pour être le moins voraces en ressources (Abbate 1999). L'organisation du temps d'utilisation de ces machines rendait nécessaire le développement parallèle de *hacks*, de petits morceaux de programmes permettant d'optimiser le traitement de tâches informatiques afin de gagner du temps (Levy 1984).

Le développement de ces *hacks* formalisait un principe important de cette culture : tout envoi d'information devait être travaillé afin d'être optimal. Jon Postel, lui aussi pionnier de l'Internet, résumait cet impératif transposé à l'ensemble des fonctionnalités du réseau en ces mots : les applications devaient être « conservatrices dans leur comportement d'envoi

[34] Coleman différencie plusieurs cultures du hack. Néanmoins, elles se rejoignent sur les dimensions que nous utilisons ici.

[d'informations] et libérales dans leur comportement de réception » (Postel 1975). Au-delà des scientifiques se développe une culture du *hack* qui présente également les traits de cette culture fondatrice, autour d'une « critique libérale au sein du libéralisme » (Coleman 2013, 3). Des élites du MIT aux technophiles amateurs, une éthique commune centrée sur la liberté d'expression, la méritocratie, le droit à la vie privée et le pouvoir individuel a pu se former et se diffuser dans une culture du *hack* que l'on peut qualifier de « générale » (Coleman et Golub 2008). Si tous ces piliers sont importants, celui qui rend le *hack* spécifique est l'idée d'une méritocratie technologique : la pratique du *hack* est centrée sur la technologie informatique, sa maîtrise la plus fine possible, le développement collectif d'un savoir technologique qui doit être ensuite approprié individuellement par les acteurs. La technologie devient pour les *hackers* le moyen de répondre à des problèmes sociaux, bien que les modalités par lesquelles la technologie doive être utilisée varient entre les *hackers* (Coleman et Golub 2008). Le *hack* incorporant des éléments critiques, l'implication politique du hack est devenue assez claire de nos jours : le « *hacktivisme* » se manifeste de manières diverses, individuelles ou sous forme de collectifs, qu'ils soient organisés et institutionnalisés (le Parti Pirate) ou plutôt fluides et quasi-illégaux (les Anonymous).

Dès l'origine du réseau, les contraintes matérielles et la culture des chercheurs ont interagi pour former un dispositif socio-technique orienté vers la délibération, la responsabilité individuelle et la résolution pragmatique de problèmes. Les individus qui prennent part au système en sont les producteurs ; tant les humains que les applications doivent économiser les ressources communes et donc veiller à la pertinence des informations qu'ils envoient (une information inutile est un gâchis) ; l'architecture étant en pleine création, les individus dotés de compétences leur permettant de la développer sont favorisés (méritocratie).

Cette culture mettait en avant un impératif de retenue dans le comportement, totalement incompatible avec le comportement traditionnel du *mass marketing*, comme le montre l'exemple du premier spam. En 1978, Gary Thuerk, employé par la *Digital Equipment Corporation* (DEC), envoya un email à quelques 400 utilisateurs de l'ARPANet afin de les inviter aux portes ouvertes de la DEC. Ce message fut fortement rejeté, comme en témoigne la première réaction du Major Raymond Czahor : « CECI EST UNE VIOLATION FLAGRANTE DE L'USAGE DE L'ARPANET EN CE QUE LE RESEAU EST FAIT UNIQUEMENT POUR TRAITER LES AFFAIRES OFFICIELLES DU GOUVERNEMENT DES ETATS-UNIS[35] » (Brunton 2013, 31). L'argument de Czahor ne fut pas très bien reçu par les utilisateurs. Les militaires étaient peut-être les propriétaires du réseau, mais n'en étaient pas les usagers principaux. Les informaticiens, eux, tenaient à leur autonomie et à leur fonctionnement anti-hiérarchique pour toute décision concernant le réseau. Sans nier le caractère nuisible du spam, ils saisirent l'occasion de déclarer un refus de se voir imposer une conduite par les militaires. Elizabeth Feinler, qui dirigeait le *Network Information Center*, demanda aux utilisateurs, dans lesquels elle s'incluait, de gérer le problème eux-mêmes et de « refuser tout contrôles [externes] qui constitueront des nuisances » (Brunton 2013, 32). Dans la même veine, Richard Stallman, utilisateur du réseau depuis le MIT et initiateur du *Free Software Movement*, reconnut que ce spam était une nuisance, mais répondit au mail de Czahor de la façon suivante : « Je doute que quiconque puisse forcer un site depuis l'extérieur à imposer une censure, si les individus qui y sont ne sont pas fondamentalement d'accord avec la désirabilité de cette censure » (Brunton 2013, 33).

Le rejet du spam marketing était donc pensé ici non sur des valeurs morales quant à la désirabilité du commerce en général, mais plutôt sur des fondements contextuels au réseau : Parce que Gary Thuerk avait adressé son message à tous les utilisateurs, sans nuance, il

[35] Toutes les citations respectent la typographie d'origine.

n'avait pas été « conservateur » dans son comportement d'envoi. Plus encore, un envoi de cette ampleur aurait pu être justifié s'il avait été pertinent, c'est-à-dire lié aux préoccupations communes des utilisateurs (les scientifiques), avec pour visée de régler un problème quelconque, ce qui n'était pas le cas. Par contre, le fait que l'auteur du message ne soit pas un scientifique ne fut pas évoqué dans les conversations : marketer ou scientifique, la culture en place ne considérait pas le statut comme un facteur pertinent pour juger de la légitimité de l'action. L'ARPANet voyait se développer **une culture fondatrice basée sur les éléments suivants** : une forte valeur donnée à la collaboration productive entre les utilisateurs, avec une dévalorisation des interactions parasitant cette collaboration (le spam) ; une indifférence à l'identité des acteurs et à leur vie privée, ces derniers étant ordonnés selon leur seule implication dans la collaboration ; un refus de toute autorité provenant de sources externes au groupe collaboratif.

Cette emphase sur la collaboration donne à ce système un caractère non-marchand : les contributions des différents acteurs ne sont pas des offres qui doivent être acceptées par des consommateurs potentiels. N'ayant pas de norme de réciprocité, ce ne sont pas des performances d'échange qui sont mises en œuvre, mais un ensemble de contributions à un collectif. Il ne s'agit pas de convaincre les membres du collectif que la contribution spécifique d'un membre est désirable, mais la proposer dans l'optique qu'elle soit discutée et améliorée ou rejetée. En cela, **la culture fondatrice ne caractérise pas un système de marché**. Cette culture fondatrice va s'étendre hors de l'ARPANet avec le développement d'autres réseaux, notamment Usenet.

3.2. LA DIFFUSION DE LA CULTURE FONDATRICE

Usenet, parfois appelé « l'ARPANet du pauvre », est un réseau qui a été développé en 1979 par des étudiants en informatique d'une université qui n'avait pas les moyens de financer les infrastructures coûteuses permettant de se connecter à l'ARPANet (Hauben et

Hauben 1997). Usenet fonctionnait grâce aux lignes téléphoniques afin de relier les différentes machines, là où l'ARPANet fonctionnait sur des réseaux en propre. Ce nouveau réseau fut organisé comme un *Bulletin Board System* (BBS), c'est-à-dire une architecture en entonnoir où les conversations sont ordonnées par thèmes généraux, sujets et réponses. Cette architecture se retrouve encore dans la majorité des forums en ligne, y compris ceux créés et gérés par des grandes marques (le forum Leroy-Merlin[36] en est un bon exemple). Différents autres BBS seront créés, comme le WELL dans la région de San Francisco, ou des architectures similaires mais légèrement différentes comme les *Multi-User Dungeons* (MUD), des espaces virtuels de jeu de rôle. Contrairement à l'ARPANet, ces environnements étaient beaucoup moins coûteux à maintenir et nécessitaient un investissement bien moindre pour d'y connecter : la démocratisation des ordinateurs personnels dans les années 1980 allait permettre une entrée massive d'individus dans ces univers virtuels (Brunton 2013).

La présence de la culture fondatrice sur Usenet notamment s'illustre par la réaction des usagers au second grand spam de l'histoire : le *Green Card Lottery Spam*. En 1994, Laurence Canter et Martha Siegel, deux juristes américains, diffusent en masse sur Usenet un message publicitaire concernant leur firme juridique. Ce spam avait eu un précédent, quoique non commercial, en mai 1988 : un message massivement diffusé sur un grand nombre de sujets Usenet par Rob Noha, un étudiant cherchant à récolter des dons pour financer ses études[37] (Brunton 2013). Dans les deux cas, les réactions sont similaires : Brunton (2013, 43) nomme la riposte le « charivari ». Il s'agit d'une réponse qui se base sur les trois principes de la culture fondatrice. La vie privée des acteurs n'a aucune importance ? La riposte d'Usenet va être d'exposer en public l'identité des fauteurs de trouble. Noms et prénoms, adresses, numéros de téléphone, de fax, correspondance personnelle : toute la vie privée des fauteurs de troubles va être dévoilée en public (Brunton 2013). Cette pratique reste d'actualité sur

[36] http://communaute.leroymerlin.fr/

[37] La pratique du crowdfunding sur Internet est donc loin d'être aussi récente que les champs de recherche actuels peuvent le laisser penser.

Internet, et est dénommée *doxxing* (Coleman 2014). Les informations utiles sont les seules qui ont de la valeur ? Le charivari va surcharger les fauteurs de troubles d'informations inutiles. Des appels automatiques sur la ligne des spammers aux heures les plus tardives aux fax intégralement noirs envoyés à leur domicile et leur bureau, une forme de harcèlement symétrique à la faute originelle du spammer va être mise en place. Là encore, un nom existe pour cette pratique qui reste commune : le *flood* (Coleman 2014). Enfin, le refus de toute autorité extérieure va passer par le fait que ces campagnes sont orchestrées par les utilisateurs eux-mêmes, comme en témoignent les doutes d'un utilisateur postant, suite au spam de Rob Noha, un brouillon d'une lettre à envoyer aux autorités : « Je me demande, par contre, si [envoyer cette lettre] n'est pas ouvrir une plus grande et possiblement plus dangereuse boîte de Pandore que la situation ne le mérite » (Brunton 2013, 31). L'intervention des autorités extérieures n'est donc pas souhaitée.

Cette culture fondatrice qui favorise l'action collective et le refus d'autorités extérieures était particulièrement adaptée au développement de contre-cultures sur ce qui allait devenir Internet. L'idée selon laquelle le cyberespace est un espace de liberté qui s'oppose à un monde réel vu comme foyer de toutes les oppressions s'est progressivement institutionnalisée. Les années 1990 voient émerger des théoriciens du cyberespace qui déclarent (unilatéralement) son indépendance (Barlow 1996). Ces mêmes années voient également un déplacement des médias contre-culturels tels que les *Zines*, magazines produits par des individus et photocopiés pour être distribués localement (Duncombe 1997), vers le cyberespace. Avec une éthique très similaire à celle des *hackers*, les *Zines* mettent l'emphase sur une création collaborative. Cette création peut s'épanouir sans limite dans le cyberespace libre, où un Zine peut se diffuser massivement sans le support logistique d'un éditeur de presse (Marwick 2013). Ces *Zines*, avec la contre-culture qui les accompagne, s'emparent très vite de problèmes sociaux et participent à porter un point de vue critique face aux médias

traditionnels : ils se saisissent des revendications des minorités, se posant en parallèle des initiatives activistes qui entrent elles aussi sur Internet.

En 1999, Indymedia, une des premières organisations médiatiques indépendantes, est créée en parallèle des protestations accompagnant une réunion de l'Organisation Mondiale du Commerce à Seattle. Son credo : « Be the media ». Dans la veine des mouvements *Free and Open Source Software* (FOSS), Indymedia promeut un fonctionnement anti-hiérarchique, décentralisé, mettant les participants au cœur du processus de décision (Marwick 2013). Indymedia se distingue également par son utilisation précoce d'Internet, rassemblant ses militants grâce à des *mailing lists* et produisant son contenu sur Internet grâce à un site web. Indymedia rejoint le mouvement *hacker* dans la mesure où le groupe incite à l'utilisation des logiciels libres, et se bat pour la liberté de parole et de l'information. Le croisement de ces différentes initiatives (*hackers*, contre-cultures et médias critiques) fait très vite d'Internet un espace à part, spécifique, différent du « monde réel », répondant à l'uniformité du système capitaliste néolibéral traditionnel par une polyphonie aux tendances anarchistes et libertariennes (Coleman 2013).

Ainsi, cette culture fondatrice se développe à partir de contraintes techniques qui sont reformulées et intégrées sous l'angle de valeurs morales (collectivisme, anti-hiérarchie, égalitarisme[38]) qui viennent en contrepoint de la culture dominante occidentale (individualisme, hiérarchie et stratification en classes sociales). Ces valeurs générales entrent vite en conflit avec les pratiques traditionnelles de *mass marketing*, les efforts et le coût du marketing de masse étant incohérents avec la norme de conservation et d'optimisation des ressources liées à ces environnements virtuels encore peu rapides et voraces en ressources. Cependant, l'image donnée ici d'une culture morale ne doit pas laisser penser que cette culture est intrinsèquement vertueuse. Comme toute structure de pouvoir, elle produit des

[38] Un égalitarisme cependant particulier, en ce qu'il est plutôt une indifférence au statut plutôt qu'une recherche de statut égal. C'est la notion d'égalitarisme méritocratique, qui vise à effacer les différences « innées » pour uniquement se fonder sur les différences en termes de contribution au bien commun.

effets positifs et négatifs, l'externalité négative de cette culture fondatrice portant un nom : le troll.

3.3. LE TROLL, UNE EXTERNALITE NEGATIVE DE LA CULTURE FONDATRICE

Internet n'a rien d'une utopie. Dans les médias de masse fleurissent les descriptions d'Internet comme foyer du harcèlement, de l'insulte, des idéologies nuisibles. En témoigne une citation d'Alain Finkielkraut, au micro de BFMTV en janvier 2014 : « Internet est devenu un immense cloaque où les sphincters de la liberté ne cessent de déverser leurs productions innombrables ». La liberté d'expression semble avoir été corrompue, tirée jusqu'à sa propre caricature, et Internet est dépeint comme le lieu où l'insulte devient la norme, l'agressivité commune et la politesse un lointain souvenir. Il est à noter que cette perception n'est pas nouvelle. Un des premiers ouvrages de marketing digital (Canter et Siegel 1995, 3) indiquait déjà :

> *« L'existence d'un groupe d'insiders suggère l'existence d'outsiders. Bien entendu, c'est de vous qu'ils parlent. Ils ont même un nom pour les gens comme vous – « newbies ». Il ne faut pas être un génie pour comprendre ce que cela signifie. C'est n'est pas exactement la même chose que de vous traiter d'idiot sans intérêt, mais c'en est suffisamment proche. De plus, les newbies sont les cibles de choix pour le flame. Les flames sont des insultes envoyées par l'intermédiaire d'un ordinateur. Des assertions que quiconque doté du moindre bon sens ou de bonnes manières ne ferait jamais sont envoyées par les super-autoroutes de l'information avec un bel entrain. ».*

Cette perception, d'ailleurs, n'est pas nécessairement fausse. Ces mêmes *insiders* revendiquent leur violence. Le texte de Canter et Siegel semble même faire écho à un post de blog intitulé *Welcome to the Internet* (redpaw 2000) :

> *« Bienvenue sur Internet. Ici, personne ne vous aime. Nous allons vous faire subir tous les outrages, vous insulter, abuser de vous, vous rabaisser, vous faire vivre un enfer. Quand vous*

> *fulminez contre nous, criant « FUCK YOU YOU GEEK WIMP SKATER GOTH LOSER PUNK FAG BITCH!1!! », nous sourions intérieurement. Nous rions de vous car vous ne comprenez pas. Puis nous passons à la vitesse supérieure, espérant tirer encore plus de plaisir de votre rage irrationnelle. Nous vous jugerons, et vous trouverons indigne. C'est une épreuve du feu, et il ne nous viendra pas même à l'idée de réduire ce feu avant que vous ne compreniez enfin. Se connecter, c'est comme pénétrer une terre étrangère. Et vous savez bien qu'emmerder les locaux est une idée stupide. Nous ne vous aimons pas. Nous ne voulons pas de vous ici. Nous ne voudrons jamais de vous ici. Epargnez-nous l'effort et cassez-vous ».*

La violence serait-elle partie intégrante d'Internet ? C'est ce que laissent penser ces extraits. L'analyse du phénomène a été renouvelée par la publication récente de deux ouvrages (Coleman 2014; Phillips 2015). Ces deux ouvrages ethnographiques plongent dans les franges violentes de l'Internet. Gabriella Coleman fait l'étude du collectif Anonymous, connu pour son activisme controversé à base de publication massive de données piratées et d'attaques informatiques contre des sites variés (médias, gouvernements, scientologie). Whitney Phillips plonge, quant à elle, dans la sous-culture du troll, cette pratique qui se définit souvent par ses techniques (harcèlement, insultes et manipulations).

Les deux ouvrages sont liés par un lieu : le forum 4Chan.org[39]. La particularité principale de ce forum est son architecture technique, qui reprend un trait de la culture fondatrice : l'anonymat radical. Là où la plupart des forums fonctionnent sur un système de comptes personnels, où chaque post est lié à l'identité d'un utilisateur, les posts sur 4Chan sont entièrement anonymes. Cet anonymat total interdit toute organisation hiérarchique, car il est impossible de reconnaître les utilisateurs. Cet anonymat et une politique de modération très souple ont fait de 4Chan un endroit où s'épanouissent photos de nus, propos xénophobes et

[39] Le troll n'est cependant pas né avec 4Chan. Le newsgroup Usenet alt.tasteless, ou le forum Something Awful, sont de bons révélateurs de l'existence d'un troll pré-4Chan, abritant des contenus tout aussi peu ragoûtants et agréables que les plus beaux exemples de 4Chan (Phillips, 2015).

images variées dont le dénominateur commun est souvent de provoquer une réaction déplaisante.

Si le troll est important, c'est qu'il ne se confine pas à 4Chan. La culture qui s'y développe n'est pas refermée sur elle-même et occasionne deux types de diffusion. D'une part, les produits culturels deviennent souvent des « mèmes », des unités culturelles qui sont reproduites et transmises partout sur Internet (Dawkins 1989). L'utilisation des images macro (des images fréquemment utilisées sur lequel sera apposé un texte humoristique) est une pratique mémétique qui provient du forum *Something Awful* et qui est maintenant très massivement utilisée, parfois à des fins de trolls, et ce sur quasiment tous les sujets possibles (comme le prouve la Figure 18).

Figure 18 : Exemple d'image macro



La seconde diffusion du *troll* est la diffusion des trolls eux-mêmes, qui sortent de 4Chan pour avoir un impact sur Internet et le monde réel. C'est ainsi qu'un hoax parti de 4Chan en 2007, faisant circuler la rumeur selon laquelle des lycées de Floride avaient commencé à se droguer au Jenkem (sans entrer dans les détails, une bouteille emplie de sécrétions urinaires et fécales fermentées), eut une énorme répercussion dans les médias locaux. Le shérif du comté de Collier fit circuler un mémo interne concernant cette drogue, reprenant des éléments et des visuels créés par les trolls, et des médias importants (Fox 30, CBS, Fox News) lancèrent une campagne de prévention auprès des parents, leur recommandant d'être vigilants envers « toute odeur étrange » venant de leurs enfants (Phillips, 2015). Dans un autre registre, en 2010, une

jeune fille de 11 ans rêvant de devenir artiste, fut la cible d'une rumeur l'accusant d'avoir couché avec le chanteur d'un de ses groupes favoris. Elle posta ensuite une vidéo sur Youtube adressée à tous ses « haters ». Repostée sur 4Chan, cette vidéo entraîna ensuite un harcèlement violent envers la jeune fille, que ce soit sur ses différents profils sur des réseaux sociaux, ou par téléphone, des individus ayant réussi à trouver le numéro de ses parents (Phillips 2015). Une réponse vidéo, uploadée sur Youtube par le père de la jeune fille, fut la preuve de la victoire des trolls. Une expression publique de rage parsemée d'expressions malhabiles (« You done goofed », dont l'équivalent français serait « t'es gaffé », « the cyberpolice ») fut intégrée à la culture troll et devint un même (cf. Figure 19).

Figure 19 : Image macro intégrant « You done goofed »



Quelle est la raison d'être du troll ? Coleman et Phillips s'accordent sur un point : le troll est un *trickster*, un figure malicieuse qui met en lumière les failles de l'ordre en place (Hyde 1998). Le troll tire sa substance de la culture ambiante et en teste les limites : ce qu'il en renvoie est d'autant plus offensant qu'il tire ses armes de notre culture *mainstream*. Par exemple, le troll est souvent sexiste. Ce sexisme qu'on lui reproche est cependant reproduit quotidiennement dans la publicité (Ferguson, Kreshel, et Tinkham 1990) où la mise en scène de la femme en tant qu'objet est courante et (supposée) légitime. C'est parce que le sexisme est *mainstream*, habituel et quotidien que sa mobilisation par le troll est efficace : il met en lumière le double discours de notre société, qui prétend lutter contre le sexisme tout en l'affichant sur tous les panneaux publicitaires. Cela n'excuse en rien le troll en lui-même : le

motif revendiqué du troll n'est jamais (ou alors avec mauvaise foi) de bousculer l'ordre établi, mais de provoquer le « *Lulz* », l'amusement tirée de la rage ou des émotions négatives provoquées chez autrui (Coleman 2014). Ils se rapprochent en cela des *hackers*, pour qui la recherche de la faille d'un système technologique est une expérience plaisante (Coleman 2013). Là où le *hacker* cherche la faille technologique, le troll cherchera la faille sociale (Coleman 2014).

Le troll est tout à fait cohérent avec la culture fondatrice que nous avions décrite précédemment : elle est anti-autoritaire, dans le sens où elle se refuse à l'imposition de normes et de valeurs tirées de la culture *mainstream* ; elle est collaborative, l'action et la production collective se manifestant tant dans le *hacktivisme* d'Anonymous que dans la production de mèmes sur Internet ; elle est égalitariste, dans la mesure où l'anonymat de 4Chan et l'usage constant de pseudonymes par les trolls provoque un effacement et une indifférence au statut social originel des acteurs. La culture fondatrice s'est donc développée au sein de certains espaces particuliers d'Internet, tout en se transférant à d'autres, en les constituant comme systèmes non-marchands. Si la pratique marketing n'a pas pu intégrer ces espaces frontalement (au vu des rejets massifs provoqués par les spams), elle a investi Internet en créant ses propres espaces. Ce faisant, elle a pu développer sa culture sur ces espaces de façon indépendante de la culture fondatrice.

4. L'ERE DU MARKETING 1:1 ET LA CULTURE TRADITIONNELLE DE MARCHE

La plupart des espaces dont nous avons parlé sont des espaces communautaires, habités par une certaine population, qui laissaient une grande part à l'interaction entre individus et permettaient donc l'émergence de cette culture collaborative. L'incapacité du marketing à pénétrer ces espaces a coïncidé avec la privatisation des réseaux. De nombreux réseaux d'entreprise (*Local Area Network*, ou LAN) existaient déjà à des fins de communication

interne ou avec des sous-traitants. Ces réseaux, majoritairement de type X.25, ont permis la réalisation des premières transactions en ligne, en BtoB (1982) et en BtoC (1983). L'adoption au début des années 1980 du protocole TCP/IP pour l'ARPANet permit à ces LAN de se connecter à ce réseau interconnecté qui allait devenir Internet (Abbate 2010). En quelques années, le nombre de LAN connectés explose : 15 LAN étaient connectés en 1982, plus de 400 le seront en 1986 (Schafer et Stenger 2014). Le *backbone* du réseau, c'est-à-dire les câbles principaux auxquels se connectaient les sous-réseaux, était entretenu au départ par la *National Science Foundation* (NSF), qui avait édité au début des années 80 une politique d'usage qui interdisait aux entreprises d'user du réseau (rebaptisé NSFNet) à des fins commerciales. Afin de se recentrer sur ses missions scientifiques, la NSF encourageait également les entreprises à créer et entretenir leur propres *backbones* (Ceruzzi 2012).

Le développement des réseaux numériques est également passé par le développement de réseaux commerciaux pour les particuliers : AOL, CompuServe, Prodigy ou Microsoft ont créé des réseaux privés dont ils commercialisaient l'accès aux particuliers en proposant des services de type e-mail, partage de fichier ou accès à des journaux sous format numérique. Ces réseaux furent autorisés à offrir un accès à l'Internet dans son ensemble en 1989 (Lee 1989). Le secteur privé développant une expertise de plus en plus importante au cours des années 1980, l'entretien du principal *backbone* fut transféré à des sociétés privées (MCI et IBM) entre 1993 et 1995 (Schafer et Stenger 2014), déchargeant la NSF du coût élevé d'entretien d'un réseau qui croissait à très grande vitesse. En 1985, la NSF commence à gérer le *Domain Name System* (DNS), un système permettant de référencer des contenus à l'aide d'adresses IP converties dans un format texte (le fameux « nom de domaine »), plus simple à mémoriser (Abbate 1999). Dès sa création, une extension en « .com » est prévue pour être réservée aux entreprises commerciales. L'attribution des noms de domaines fut gratuite jusqu'en 1995, où Network Solutions, une entreprise privée qui avait récupéré la charge

d'administrer la délivrance et la gestion des noms de domaine, fut autorisée à facturer ces derniers (Schafer et Stenger 2014). Enfin, en 1990, la création du World Wide Web basé sur le système des liens hypertexte (Ceruzzi 2012) et la création du navigateur Mosaic en 1993, permettant la mise en place d'interfaces graphiques et une navigation plus simple, permettent de créer l'Internet que nous connaissons aujourd'hui.

Les entreprises privées avaient donc obtenu entre 1980 et 1995 : la possibilité d'accéder à l'Internet, la charge d'entretenir les infrastructures matérielles et le droit d'avoir une activité de fournisseur d'accès à Internet pour les particuliers, et la réservation d'espaces dédiés sur Internet. Ces entreprises avaient donc réussi à s'inscrire matériellement dans le système Internet, développant des relations avec les différentes entités composant le réseau : Usenet était accessible via l'opérateur privé Prodigy, les départements universitaires d'informatique n'étaient plus les utilisateurs majoritaires du réseau, et la démocratisation des ordinateurs personnels permit la création d'un marché de l'Internet, avec des offreurs (les fournisseurs d'accès, les fabricants d'ordinateurs), des consommateurs potentiels (les particuliers à qui il fallait vendre l'accès à Internet) et des offres (l'accès à Internet lui-même). La culture fondatrice restait totalement à l'écart de cette logique de marché, ne distinguant pas d'offreur et de consommateur potentiel parmi les pairs qui participaient à la collaboration. Elle n'était pas organisée autour d'échanges, mais autour de la résolution de problèmes : l'objectif n'était pas de faire accepter une certaine solution à d'autres individus, mais uniquement de trouver une solution qui fonctionne. La création d'un marché de l'Internet à travers la prise de contrôle des moyens matériels par le secteur privé[40] débouchera ensuite sur le développement de certaines technologies par et pour le marketing.

[40] Il est à noter que ces moyens matériels avait été créés, développés et entretenus par la DARPA, la NSF et les universités, c'est-à-dire par de l'argent public.

4.1. L'ORIENTATION MARCHE DU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE

L'avènement des noms de domaine en .com ouvrit de nouveaux espaces aux marketers qui peinaient à intégrer les espaces numériques existants. Un article de *Business Week* posait ainsi l'enjeu : « il n'y a pas de ''bonne'' carte pour le Net – pas de plan spatial ou même conceptuel sur lequel se reposer … La réponse est de créer un ''là'' là » (Verity et Hof 1994). La création d'un espace voulue par les marketers de l'époque ne se réduisait pas aux infrastructures : l'espace allait être créé avec sa culture propre. Les marketers ont donc créé dans un même mouvement les sites marchands et les consommateurs qui allaient les peupler.

Jusqu'à la fin des années 1990, l'utilisation d'Internet par le commerce s'est concentré sur deux axes : les places de marché électroniques et la publicité en ligne (Cockburn et Wilson 1996; Ng, Pan, et Wilson 1998). Le leitmotiv suivi était assez simple : « pêcher là où sont les poissons » (Hollis 2005, 257). Les fonctionnalités techniques d'Internet ont d'abord été mobilisées pour pousser la culture traditionnelle de marché jusqu'au bout de sa logique. Si le marketing s'était contenté de profiter de développements technologiques fait par autrui, les années 1990 voient se développer des innovations technologiques spécifiquement créées pour les marketers.

La plus importante de celles-ci est sans conteste le cookie HTTP. Cette innovation fut créée par Lou Montulli, chez Netscape, dans un but marketing avoué : permettre la création d'un « panier » de shopping en ligne (Kesan et Shah 2004). Le cookie HTTP est un petit fichier placé sur le navigateur[41] de l'individu, auquel le site visité par l'individu peut accéder, ceci afin de se « souvenir » d'actions précédentes effectuées par l'individu. Si ce cookie a permis la création du panier de shopping en ligne, il a également favorisé le développement de bien d'autres applications marketing, notamment dans le domaine publicitaire. Les

[41] Rappelons que Mosaic, le premier navigateur, est lancé en 1990.

bannières publicitaires, omniprésentes de nos jours, ont été créées en 1993. Une des toutes premières bannières est reproduite dans la Figure 20.

Figure 20 : Bannière publicitaire AT&T



Cette bannière était placée sur le site Hotwired.com, magazine dédié aux technologies du numérique et fondé dans la Silicon Valley (Morrissey 2013). La combinaison de la bannière publicitaire et du cookie HTTP allait permettre un développement important du webmarketing. Le cookie est en effet l'incarnation matérielle de l'orientation marché : la récolte de données sur les consommateurs afin d'adapter la politique marketing de la firme (Kohli et Jaworski 1990). La possibilité de générer un cookie sur les navigateurs des individus permit de convertir ces cookies en informations pour la firme concernant le comportement de navigation et notamment les autres sites visités. Cette possibilité fit naître la pratique de *retargeting*, où la vue d'un produit sur un site marchand va amener les bannières situées sur d'autres sites à diffuser des publicités concernant ce produit (Thorson, Wells, et Rogers 1999). L'action du consommateur se réduit au comportement de navigation, à l'achat et au bouche-à-oreille (Hoffman et Novak 1996).

Le modèle du « supermarché virtuel » se révéla être un échec dans le milieu des années 1990, à cause du faible nombre de consommateurs. Ce fut l'occasion pour le marketing de focaliser ses efforts sur un nombre plus restreints de consommateurs qu'il fallait fidéliser : le marketing relationnel commençait à se développer. Ce marketing relationnel sur Internet put bénéficier de la masse de données disponibles grâce au développement du cookie, ce qui donna un regain d'importance au marketing direct. Le *Journal of Direct Marketing* fut renommé en 1998 *Journal of Interactive Marketing*, et ses éditeurs pouvaient clamer : « dans l'âge de l'information, tout marketer a le potentiel (et peut-être la responsabilité !) d'être un

marketer de base de données » (Deighton et Glazer 1998, 2). Le développement d'une relation avec le consommateur est, au même niveau que le développement d'une fidélité à l'entreprise, le moyen de disposer de sources de données comportementales et, éventuellement, déclaratives, l'interactivité des sites web permettant « d'éliciter des commentaires des consommateurs » (Rayport et Sviokla 1995, 80). L'idée d'une relation reste tout à fait instrumentale, cette relation passant par un canal virtuel qui est avant tout un moyen de générer des ventes (Parsons, Zeisser, et Waitman 1998).

Maintenir une relation avec des consommateurs, dans des années qui voient la massification de l'usage de l'outil informatique, c'est faire en sorte de toucher le plus grand monde. Là où les utilisateurs des débuts étaient plutôt des amateurs d'informatique, prêts à s'impliquer dans le développement de compétences (et étant aidés en cela par une culture collaborative qui mettait en avant la résolution en commun des problèmes), les usagers de masse des années 1990 sont pour la plupart dépourvus de compétences informatiques. Les avancées technologiques guidées par la culture traditionnelle de marché vont faire en sorte de rendre les interfaces intuitives : navigateur web à interface graphique, sites web ergonomiques, la dimension « facilité d'utilisation » devient un élément-clé de l'acceptation des innovations technologiques (Davis, Bagozzi, et Warshaw 1989). L'accès aux données d'utilisation permises par les cookies a également un fort impact sur cette facilité d'utilisation, à travers le développement des algorithmes de recommandation, dont Amazon est un représentant exemplaire (Ansari, Essegaier, et Kohli 2000). Certains algorithmes sont individuels (c'est-à-dire qu'ils proposent des produits en fonction des comportements passés de l'individu), d'autres sont dits collaboratifs, dans la mesure où les recommandations sont faites à partir du comportement d'un groupe d'individus auxquels l'individu-cible est associé (Xiao et Benbasat 2007).

Toutes ces innovations technologiques sont cohérentes avec une orientation marché traditionnelle poussée jusqu'à son paroxysme : le marketing *one-to-one* (ou marketing 1:1), popularisé par Peppers et Rogers (1993), où la récolte et le traitement massif de données par la firme permet la création d'une stratégie marketing personnalisée pour un client focal. Le producteur est donc dans cette logique l'acteur qui met en œuvre la plus grande part des actions (production des biens, récolte et analyse des données, efforts de guidage du consommateur), ce consommateur n'ayant qu'à se laisser guider jusqu'à un achat qui lui sera proposé. C'est l'approche qui est souvent décrite dans la littérature comme la « good-centered dominant logic », où « les marketers font des choses aux consommateurs », et où les « consommateurs subissent des actions pour créer des transactions » (Vargo et Lusch 2004, 7).

Ce développement permet de dégager **les traits de la culture traditionnelle de marché**, dominante à cette période : une séparation stricte entre les rôles de consommateur (les individus ciblés) et d'offreur (les firmes qui les ciblent) ; un cantonnement de la capacité productive du côté des offreurs, les consommateurs ne se voyant reconnus que des capacités à accepter l'échange et à diffuser leur avis sur les produits (bouche-à-oreille) ; une certaine distance hiérarchique entre les offreurs, en position dominante, et les consommateurs. Cette culture se différencie très fortement de la précédente, l'action individuelle devenant la prérogative de certains acteurs uniquement, à l'opposé de l'idéal collaboratif et égalitaire de la culture fondatrice. Plusieurs éléments posent néanmoins problème, et vont occasionner un certain nombre de résistances.

4.2. LES RESISTANCES A LA CULTURE TRADITIONNELLE DE MARCHE

Récolte de données sur l'utilisateur et algorithmes de recommandation sont doublement incompatibles avec la culture fondatrice d'Internet. La culture du *hack* est notamment fondée sur le principe du don (Proulx et Goldenberg 2010), et dans ce cadre, la récolte automatique

de données pose des problèmes de consentement. Un corollaire est celui de son utilisation, qui peut être vue comme menant potentiellement à un exercice totalitaire du pouvoir (exemplifiée dans des romans comme *1984* d'Orwell). De ce fait, les *hackers* sont fondamentalement opposés à toute récolte automatisée de données personnelles, en ce qu'elle fait peser la menace d'une perte de libre arbitre et d'autonomie, éléments fondamentaux de la culture du *hack* (Coleman 2013). Le second problème, lié plus spécifiquement aux algorithmes de recommandation est que, parce qu'ils orientent le choix, ils limitent d'autant plus le libre arbitre de l'individu. Ces questions seront au fondement du mouvement Cypherpunk (Coleman 2014) qui cherche à développer des solutions techniques visant à protéger les données personnelles. Ces mouvements créent des logiciels tels que le réseau TOR, fonctionnant de façon cryptée, ou l'addon Privacy Badger pour navigateur permettant de bloquer l'ajout de cookies provenant de certaines sources (notamment les régies publicitaires). Cette résistance « technologique » se concrétise également politiquement avec la création de partis politiques (Parti Pirate), d'associations (La Quadrature du Net) et d'organismes publics (CNIL) chargés de défendre la vie privée des internautes.

Au-delà des enjeux de vie privée et de perte d'autonomie individuelle liée à la publicité classique (enjeux de manipulation), la publicité en ligne pose un autre problème. Alors que les sites marchands et algorithmes de recommandation se cantonnent sur les espaces marchands nouvellement créés, les publicités en ligne sont placées sur toutes sortes de sites, notamment des forums ou des sites de média, et donc « empiètent » sur des espaces sur lesquels ils ne sont pas légitimes. Les publicités de type bannières, bandeaux, *skyscrapers* créent des espaces distincts sur les marges des espaces collaboratifs et rajoutent une information visuelle supplémentaire qui rend la lecture du contenu malaisée. De la même façon, pop-ups et formats interstitiels se superposant directement au contenu, en gênent l'accès et rendent la publicité « intrusive » (Edwards, Li, et Lee 2002). Reformulées dans les termes de la culture

fondatrice, les applications publicitaires ne sont pas « conservatrices » dans leur comportement d'envoi d'informations : elles propagent des contenus non sollicités, souvent non pertinents et qui perturbent l'information recherchée. Sans grande surprise, le surplus de personnalisation lié au *retargeting* a été prouvé comme globalement inefficace (Lambrecht et Tucker 2013) et une étude récente montre que 83% des internautes français trouvent la publicité en ligne « irritante » (CSA, 2016).

Là encore, la réponse « résistante » sera technologique : en sera témoin le développement de bloqueurs de publicité. Adblock (2002), Adblock Plus (2006), UBlock (2014) et tant d'autres sont de plus en plus utilisés. La même étude CSA montre également que 24 % des internautes utilisent un bloqueur de publicité et que 15 % envisagent d'en installer un. La nature technique du problème (cookies, tracking, affichage d'un contenu) provoque une réponse de même nature. La résistance au marketing individualisé est majoritairement passée par le développement technique de solutions permettant de limiter le problème. En d'autres termes, l'automatisation du marketing, une forme avancée de routinisation, va être contrecarrée par une routinisation technologique de la protection, à travers des outils qui bloquent automatiquement ces pratiques. On touche ici à un des impacts d'un marketing routinisé par automatisation technologique : il devient alors relativement simple de le mettre en échec par une automatisation contraire. Cette « contre-routine » va mener à des changements importants dans le marché Internet, où les offreurs et les consommateurs vont se réarranger différemment.

Ces comportements de résistance mettent en évidence **un premier mécanisme d'évolution des systèmes de marché : la technologie**. La mise en place de solutions techniques automatisant la récolte, le traitement des données et leur utilisateur pour afficher des publicités a conduit à un effet secondaire non prévu : le développement de solutions technologiques contraires annulant leur effet. Ce mécanisme met en évidence les effets

secondaires potentiellement négatifs d'artefacts technologiques comme le cookie qui ont pu être mobilisés par d'autres acteurs pour neutraliser leur effet.

L'échec des supermarchés en ligne au milieu des années 1990 ainsi que les difficultés du secteur de la publicité en ligne amenaient certains auteurs à prédire dans ces années la « mort de la publicité » (Rust et Oliver 1994), provoquée par une prise de pouvoir du consommateur. Pour continuer à exister de façon profitable sur Internet, la culture traditionnelle de marché a dû se modifier et s'adapter à la culture fondatrice. Elle l'a fait en intégrant un de ses traits : la reconnaissance d'une capacité productive des consommateurs.

5. L'ERE DES COMMUNAUTES DE MARQUE ET LA CULTURE CO-CREATIONNELLE

Les problèmes rencontrés par le marketing vont l'obliger à prendre en compte les autres cultures d'Internet. On peut noter que certains des gourous du webmarketing avaient connaissance de ces cultures. L'ouvrage de Canter et Siegel[42] (1995) en apporte une illustration assez parlante : les auteurs développent un argument sur la pertinence d'une publicité « déguisée » sur Usenet, en expliquant qu'elle peut démontrer une « sensibilité à la culture du Net » (Canter et Siegel 1995, 88). Mais si leur texte plaide pour un Internet qui doit être « contrôlé, dominé et planifié » (Werry 1999, 5), il ouvre néanmoins, par sa reconnaissance implicite d'une communauté existante avec sa propre culture, la voie à d'autres ouvrages qui cherchent non pas à supprimer ces communautés, mais à les mettre à profit[43].

[42] Cet ouvrage suivait, rappelons-le, le charivari provoqué par ces mêmes Canter et Siegel par l'envoi du *Green Lottery Spam* sur Usenet en 1994.

[43] De la même façon, les premiers articles dédiés au marketing interactif remarquaient déjà l'importance du contenu produit par les utilisateurs (Parsons, Zeisser, et Waitman 1998).

5.1. LA LEGITIMATION D'UNE CULTURE CO-CREATIONNELLE

La prise en compte formelle de la capacité du consommateur à être non pas une cible mais un potentiel créateur de valeur s'est concrétisée dans un des ouvrages professionnels les plus influents de la fin des années 1990, *Net Gain : Expanding Markets Through Virtual Communities* (Hagel et Armstrong 1997). Reconnaissant le potentiel du contenu généré par les utilisateurs, Hagel et Armstrong montraient qu'une fois ces consommateurs rassemblés dans des communautés virtuelles, ils disposaient d'une « expertise collective qui ne pouvait pas être égalée par quelque expert que ce soit » (Hagel et Armstrong 1997, 30). Ce potentiel des communautés fut ensuite mis en évidence par des recherches en marketing (Kozinets 1999) et implémenté dans la pratique, tout d'abord par Amazon qui, parallèlement à une récolte de données automatique sur ses clients, demandait à ces derniers de donner leur avis sur les produits afin d'aider les autres clients (Zwick, Bonsu, et Darmody 2008). Le rassemblement de consommateurs dans des communautés reliées de près ou de loin à l'activité de la marque fut mis en œuvre par l'entreprise pharmaceutique SmitheKline Beecham, avec son célèbre Café Herpé, une communauté virtuelle rassemblant des individus autour du sujet de l'herpès génital (Werry 1999).

Cette idée de consommateurs productifs profitera d'un fort essor intellectuel en sciences de gestion. Les travaux sur l'innovation par les usagers (Von Hippel 1986) et la création conjointe des produits (Prahalad et Ramaswamy 2004) vont participer à ancrer l'idée d'un rôle actif du consommateur dans la conception des offres, à travers la collaboration avec les firmes. La recherche sur les communautés de marque (Muniz et O'Guinn 2001) et le marketing tribal (Cova et Cova 2002) ont apporté des illustrations tangibles de la capacité productive des groupes de consommateurs, quitte à montrer la potentielle concurrence que ces communautés pouvaient représenter pour les firmes (Cova et Carrère 2002). Le champ de la co-création va émerger d'une jointure entre l'école scandinave des services (Grönroos 2012)

et les recherches en innovation par l'usager pour enfanter du courant de la *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch 2004), mettant au centre de son approche les compétences des consommateurs. Le champ de recherches qui en émergera sera particulièrement fécond, tant d'un point de vue académique (Leclercq *et al.* 2016) que pour les managers (Vernette et Tissier-Desbordes 2012). Hors du marketing, des ouvrages comme *Wikinomics* (Tapscott et Williams 2006) ou *The Wisdom of Crowds* (Surowiecki 2004) vont se baser sur des exemples de succès comme Wikipedia ou Threadless.com[44] pour légitimer par des succès d'affaires une délocalisation de la création de valeur des mains des firmes vers celles de leurs consommateurs, accompagnant et remobilisant ainsi l'idée émergente de la prise de pouvoir du consommateur (Füller *et al.* 2009) présente depuis les années 1990 (Tixier et Pras 1995).

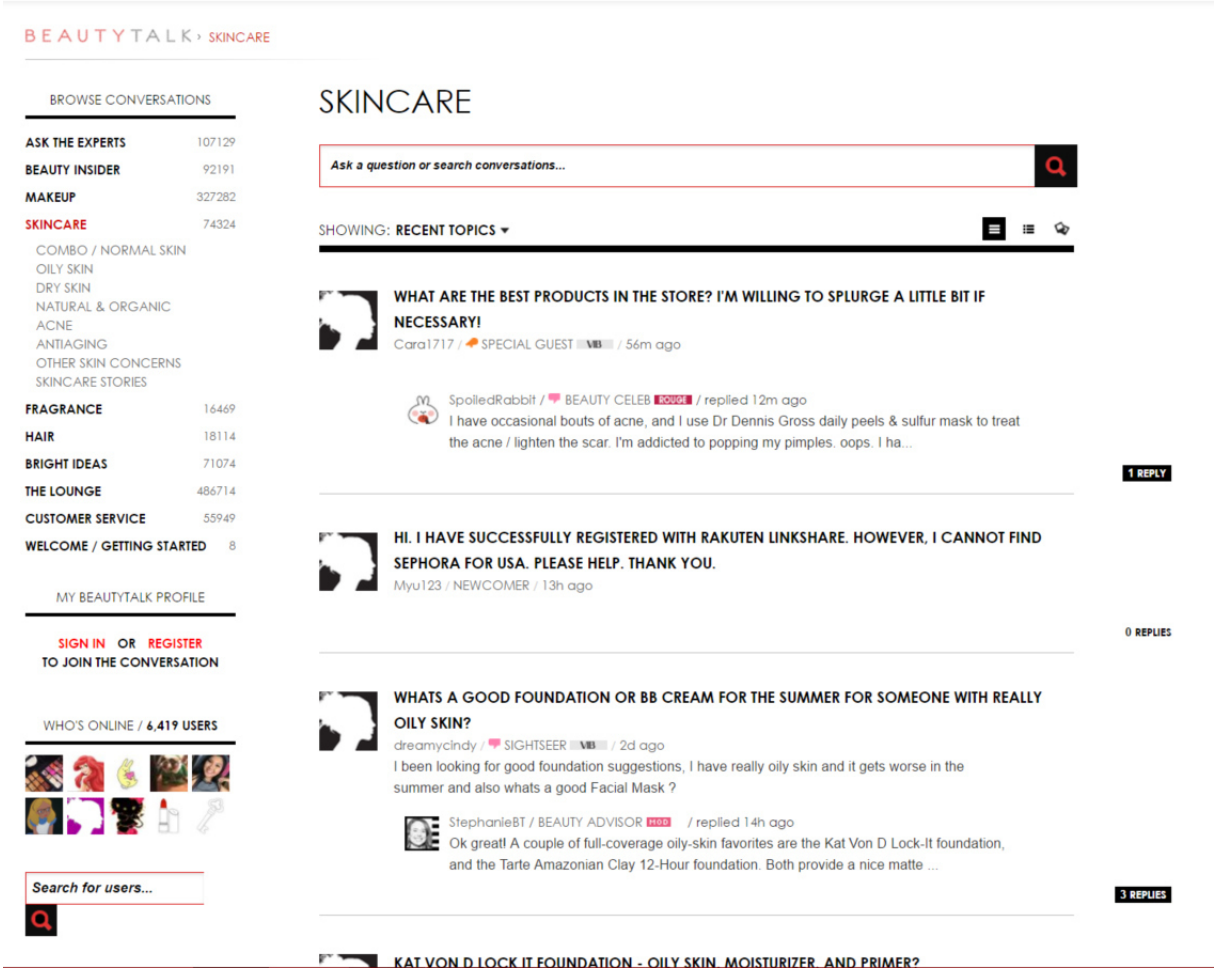
La légitimation de cette nouvelle approche servait tant les marketers-innovateurs à la Hagel et Armstrong qui faisaient de ces idées le fond de leur activité de consultants que des chercheurs en sciences de gestion désireux de garder leur place à la pointe de l'innovation managériale (Cova et Cova 2009). Dans le même temps, les marketers plus traditionnels qui voyaient leurs pratiques perdre en rentabilité (Rust et Oliver 1994) ne pouvaient qu'être satisfaits d'une approche qui remettait la fonction marketing au centre de l'activité organisationnelle, dans un contexte de perte d'importance de la fonction marketing face aux directions financières (Clark *et al.* 2013). Enfin, les consommateurs eux-mêmes qui prenaient de plus en plus spontanément part à des activités dépassant le cadre strict de la consommation, comme la création de publicités ou la personnalisation des produits (Schau *et al.* 2009), furent plus facilement disposés à mettre une force productive qu'ils utilisaient déjà au service des marques.

La culture co-créationnelle a donc émergé comme l'intégration par la culture traditionnelle de marché de la facette collaborative de la culture fondatrice. Cette intégration

[44] Un site de vente de t-shirts en ligne dont les designs sont réalisés par les consommateurs eux-mêmes.

s'est faite par le truchement d'une modification des représentations des consommateurs, qui passent de passifs à productifs. Cette représentation d'individus productifs existait déjà dans la culture fondatrice, et l'intégration de ce trait est passée par une intégration d'artefacts matériels issus de la culture fondatrice. Les firmes ont vite repris des formats de type *Bulletin Board Systems* à la Usenet pour leurs communautés de marque en propre : les communautés de marque de Skype, Orange, Leroy-Merlin, Sephora (voir Figure 21) utilisent toutes ce type de plateformes afin d'organiser les échanges. Ce format a pour avantage de fournir un support matériel à la culture collaborative, tout en proposant aux individus qui y sont déjà sensibles des environnements familiers, et donc plus légitimes.

Figure 21 : Communauté Sephora



Là encore, ce phénomène illustre la capacité des artefacts technologiques à modifier la structure des systèmes de marché : ces artefacts convoient avec eux des entités

représentationnelles, et leur intégration dans un système rend plus légitimes ces représentations.

La culture co-créationnelle se présente comme une culture mixte intégrant des éléments des deux cultures précédentes : des individus vont se mettre à collaborer et à produire de la valeur, mais ceci dans l'optique de voir les produits de cette collaboration créer une valeur commerciale pour les firmes. Le consommateur est intégré à la chaîne de valeur de la firme qui va « externaliser » un certain nombre de tâches : la création de produits (Füller 2010) ou de visuels publicitaires (Muniz et Schau 2007), la création d'un matériau informatif pour les autres consommateurs (Chen et Xie 2008) ou la personnalisation des produits (Arora *et al.* 2008). Cette culture maintient néanmoins une séparation stricte entre producteur et consommateur, dans la mesure où c'est encore le producteur qui maîtrise la chaîne de valeur. Cette séparation est néanmoins un petit peu plus poreuse, le consommateur se voyant reconnu une capacité productive au même titre que le producteur.

On voit ainsi émerger un **second mécanisme d'évolution des structures culturelles du marché** : la combinaison de deux cultures différentes en une troisième culture « mixte », distincte des deux premières. Les artefacts technologiques jouent un rôle différent de celui qu'ils jouent dans le premier mécanisme. Il ne s'agit pas ici de créer et de modifier des artefacts, mais plutôt d'**importer des artefacts d'un système culturel dans un autre afin d'importer les représentations** qui s'y rattachent. La technologie est le moteur principal du premier mécanisme, alors qu'elle est un outil au sein du second.

Cette évolution va poser des problèmes éthiques reconnus par la discipline, notamment en termes de répartition de la valeur créée par ce travail du consommateur (Cova, Pace, et Skålén 2015a; Humphreys et Grayson 2008). La pratique marketing orientée par la culture co-créationnelle va également rencontrer une opposition issue elle aussi de la culture fondatrice, différente néanmoins de celle qui s'était opposée à la culture traditionnelle de marché.

5.2. LES RESISTANCES A LA CULTURE CO-CREATIONNELLE

L'émergence d'une légitimité de la participation du consommateur à certaines prises de décisions organisationnelles va amener de nombreuses firmes à mettre en œuvre ces pratiques de plus en plus fréquemment. Les coûts financiers moindres ainsi que la croyance en la supériorité de décisions prises par la « foule » (Surowiecki 2004), répandue en marketing (Kozinets, Hemetsberger, et Schau 2008), vont rendre routinières les pratiques consistants à déléguer un choix aux consommateurs. Cette routinisation prouvera cependant les limites d'une conception un peu trop idéalisée de la sagesse des foules. L'année 2012 permet d'illustrer cette erreur de façon exemplaire.

En 2012, l'artiste Taylor Swift voulut faire un concert dans une école aux Etats-Unis, et décida de laisser le choix du lieu à ses fans qui devaient voter pour l'école de leur choix sur Internet. L'école gagnante du concours fut l'école Horace Mann, institution spécialisée pour sourds et malentendants (Sieczkowski 2012). Quand Mountain Dew, marque de soda, décida de demander à la foule des internautes de choisir le nom de sa nouvelle boisson, le résultat qui arriva en première position fut : « *Hitler did nothing wrong*[45] » (Rosenfeld 2012). Le phénomène n'est pas cantonné aux Etats-Unis : quand Norwegian Airlines décida de laisser aux internautes le choix de la mascotte de leur nouvelle navette, le premier nom proposé fut : « Euronymous », pseudonyme d'un chanteur de black metal, assassiné en 1993, qui avait été souvent associé à des incendies criminels d'églises dans les années 1990 (Michaels 2012). Quel est le point commun de ces détournements ? Les trois « victimes » sont des représentants d'une sphère commerciale florissante essayant de mettre à profit Internet. Les trois détournements mettent en lumière des aspects négatifs de la culture dominante : handicapés,

[45] Les propositions suivantes valent également qu'on s'y attarde un peu : « *Gushing Grannies* », « *Fapple* », « *Diabeetus* », « *Grannies Squirt* » sont des termes que l'auteur se refuse ici à traduire pour des raisons de bienséance. Le site du concours avait également été hacké, affichant en titre de la page « Mtn Dew salutes the Israeli Mossad for demolishing 3 towers on 9/11! », rajoutant au bon goût global du détournement. Il est à noter que la communauté de fans du dessin animé « Mon Petit Poney » tenta de se réunir pour faire élire le nom « AppleJack ». Ce nom arriva en deuxième place, juste avant l'annulation du concours par les organisateurs (Triple Zed 2015).

fans de black metal et nazis sont des « communautés » reléguées dans les marges de notre société pour des raisons variées. Que ces raisons soient morales ou commerciales, il n'est pas avantageux pour une marque grand public de mettre en valeur dans sa communication des nazis, des métalleux ou des handicapés.

Cette insistance sur la mise en avant d'éléments négatifs de la culture *mainstream* doit rappeler un second trait de la culture fondatrice : le troll. Sans vouloir tenter de trouver une motivation morale aux trolls détournant ces concours, leur action a pour effet de remettre au centre des campagnes marketing des populations ou des entités symboliques couramment marginalisés dans le marché (Gicquel 2017). Là encore, la mise en œuvre routinière de pratiques a contribué à les mettre en évidence aux yeux du public, ce qui a permis aux trolls de venir perturber l'activité par simple envie de *Lulz*, cet humour qui se nourrit des mésaventures d'autrui. Cette irruption du troll fait émerger un caractère constant de l'activité de marché : sa capacité à rejeter les éléments marginaux hors du système jusqu'à les faire totalement disparaître (Gicquel 2017).

L'émergence de la culture co-créationnelle met en évidence une **seconde capacité des systèmes de marché : leur capacité à assimiler des traits d'autres cultures** (Gicquel 2017), c'est-à-dire des entités humaines, matérielles et représentationnelles. La culture co-créationnelle est en effet issue d'une intégration par la culture traditionnelle de marché de la dimension collaborative de la culture fondatrice. Ce mécanisme d'intégration de plusieurs systèmes culturels s'est reproduit par la suite pour donner naissance à un quatrième système culturel.

6. L'ERE DES MEDIAS SOCIAUX ET LA CULTURE PROSUMPTIONNELLE DE MARCHE

A la fin des années 1990, les entreprises traditionnelles sont devenues moins attirantes que les start-ups et l'entrepreneuriat (Barbrook et Cameron 1996). Pionnières de l'économie

du dot-com, la plupart des jeunes pousses de l'industrie numérique ont périclité lors de l'explosion de la bulle Internet en 1999-2000. Cela n'a pas freiné pour autant le mouvement vers l'entrepreneuriat, qui a juste changé d'activité. Là où les entreprises de l'ère dot-com étaient focalisées sur le e-commerce, la fourniture d'accès à Internet et de services numériques (Marwick 2013), les firmes post dot-com se sont développées dans le commerce du réseautage social. Friendster en 2002, Myspace et LinkedIn en 2003, Facebook en 2004, YouTube en 2005, Twitter en 2006 : la première moitié des années 2000 a produit la majeure partie des réseaux sociaux les plus utilisés aujourd'hui (selon le Social Media Marketing Industry Report de 2015). Toutes ces entreprises sont originaires de la région de San Francisco, culturellement modelée par l'idéologie californienne (Barbrook et Cameron 1996), héritière des idées libertaires et égalitaristes des fondateurs d'Internet. Dans la lignée du très influent *Cluetrain Manifesto*, publié en 2000, l'idéologie californienne poussait vers des entreprises plus individualisées, plus humaines : « les entreprises doivent descendre de leur Tour d'Ivoire et parler aux gens avec qui elles espèrent nouer des relations / Pour parler avec une voix humaine, les entreprises doivent partager les préoccupations de leurs communautés » (Levine *et al.* 2000, 9).

6.1. L'EMERGENCE D'UNE CULTURE PROSUMPTIONNELLE DE MARCHE

L'idéologie californienne promeut l'entrepreneuriat comme l'idéal que devrait poursuivre chaque individu (Barbrook et Cameron 1996). L'idée provient d'une réinterprétation du néo-libéralisme face au développement des technologies numériques : la technologie fait passer tous les marchés « de monopoles naturels à des marchés dans lesquels la concurrence est la règle » (Progress and Freedom Foundation, cité dans Barbrook et Cameron 1996, 53). L'individualisation forte de cette culture de l'entrepreneuriat partage avec la culture fondatrice l'idée d'égalité entre les différents acteurs ; elle en diffère cependant fortement sur un point fondamental, l'anonymat. Si pour la culture fondatrice, l'identité est un jeu (Turkle

1996), cette dernière devient avec les médias sociaux un outil de promotion individuelle par la recherche d'une audience (Marwick 2013). Cet impératif de popularité est traduit directement dans l'architecture technique de ces médias.

Ces derniers permettent de connecter différents individus par des liens qui peuvent être réciproques (Facebook) ou unilatéraux (Twitter). Le nombre d'amis/followers, devient une métrique qui fonctionne comme un proxy de la popularité, et donc du succès (Marwick 2013). Ce nombre d'amis ne reflète absolument pas une société qui deviendrait plus « sociale », le nombre de followers sur Twitter agglomérant artificiellement des liens forts et des liens faibles (Dijck 2013). Cet impératif du « self-branding » s'est manifesté dans la presse populaire, notamment dans un article fameux de *Wired Magazine* : « *Allons, admettez-le : vous avez passé une bonne demi-heure à essayer de choisir la photo la plus flatteuse pour votre page MySpace. Vous galérez à trouver le mot juste pour décrire votre statut Facebook […] Vous comparez la taille de votre audience Twitter avec celle de vos amis […] N'importe qui peut être une machine à personal branding* » (Tanz 2008). Alors que l'ère des communautés de marque valorisait les compétences individuelles des individus, l'ère des médias sociaux est l'occasion d'adopter des pratiques marketing individuelles pour mettre en valeur ces compétences : l'individu se constitue lui-même comme une offre.

La transformation du consommateur se couple à une transformation des firmes. Les marques ont tendance à s'humaniser (Sashittal, Hodis, et Sriramachandramurthy 2015), utilisant un registre de langue proche de celui des utilisateurs (Kwon et Sung 2011), ce qui se révèle une stratégie efficace (Vargo 2016). Dans les communautés de marque, la firme conservait sa position dominante (elle est propriétaire de l'espace, son logo est présent partout, et détient une autorité tant matérielle que symbolique qu'elle exerce à travers sa politique de modération), les médias sociaux mettent firmes et individus au même niveau. Leurs activités sont mêlées au sein d'une *timeline* unique présentée à l'utilisateur, firmes et

individus ont accès aux mêmes options pour promouvoir leurs posts sur Facebook, et il n'est pas rare de trouver des individus ayant plus de followers sur Twitter que beaucoup de marques. A titre d'exemple, Kim Kardashian rassemble 47 millions de followers, alors que Starbucks en totalise « seulement » 11 millions. Firmes et consommateurs sont donc incités, par cette mise à niveau technique et par les injonctions de médias comme *Wired Magazine*, à utiliser les mêmes techniques de marketing. Là encore, c'est la conjonction entre des spécifications technologiques et des ressources idéologiques qui permet de légitimer une certaine structure culturelle du marché : la séparation entre consommateur et producteur est définitivement brouillée, et n'importe quelle entité peut alors adopter de façon interchangeable le rôle d'offreur et de consommateur.

La fin de cette séparation, préparée idéologiquement depuis la création d'Internet, va se traduire par l'émergence d'une nouvelle configuration de marché qui va dépasser les frontières d'Internet pour revenir dans le « monde réel »[46] : l'économie du partage (Belk 2014b). Cette organisation des échanges entre « pairs consommateurs » n'aurait pas pu se développer sans Internet, c'est-à-dire sans non seulement son matériel idéologique mais aussi sans ses infrastructures : les plateformes (Benavent 2016). Des entreprises comme AirBnB, Lyft, Zilok mobilisent l'infrastructure d'Internet pour permettre l'organisation à grande échelle d'échanges entre consommateurs, court-circuitant ainsi les firmes traditionnelles. La culture qui en émerge peut être qualifiée de « prosumptionnelle », tirée du terme prosumption qui désigne l'activité par laquelle des consommateurs produisent les offres qu'ils consomment (Xie, Bagozzi, et Troye 2008). Il n'existe ainsi pas de différence de nature entre consommateurs et offreurs : les individus qui louent leur bien sur AirBnB ne sont pas des sociétés immatriculées au registre du Commerce, les conducteurs de Lyft conduisent leur

[46] Il est intéressant de voir que le premier challenge du marketing avait été de pénétrer Internet, alors que son challenge actuel est d'en sortir.

propre voiture, tout comme ceux qui louent leurs outils sur Zilok en sont les propriétaires (Bardhi et Eckhardt 2012).

Les entreprises qui organisent l'économie du partage n'ont au final plus un rôle de production mais un rôle d'organisation, de centralisation. C'est ici que devient flagrante la parenté entre médias sociaux et plateformes de l'économie du partage : AirBnB rassemble les individus qui louent un bien sur un seul site, Facebook rassemble les informations de vos amis et des institutions qui vous intéressent sur un seul fil d'actualité. Sans vouloir tracer de lien de causalité, on peut noter que la routinisation de l'utilisation par le marketing des capacités productives des consommateurs a mené, quelques années plus tard, à une réappropriation de ces capacités productives par les individus. La distance hiérarchique qui existait entre firmes et consommateurs disparaît : tous deux entrent en concurrence directe. Les chaînes hôtelières doivent composer avec les loueurs AirBnB pour développer leur stratégie.

La culture prosumptionnelle de marché est donc une structure de marché caractérisée par la fin de la séparation entre consommateurs et producteurs : tous deux disposent d'une capacité productive, et sont au même niveau hiérarchique, se comportant de même façon et se faisant concurrence. L'émergence de cette culture, par l'assimilation de nouvelles dimensions de la culture fondatrice (l'égalitarisme des individus), a néanmoins d'autres impacts qui méritent d'être approfondis.

6.2. LA COMMERCIALISATION DU TROLL

Les phénomènes d'assimilation de la culture fondatrice sont loin d'être simples, et si le marketing a intégré la dimension collaborative pour son profit, d'autres éléments semblent avoir été intégrés involontairement, sans pouvoir être mobilisés de façon profitable par les pratiques marketing. En effet, investissant un espace (les médias sociaux) où prolifèrent les comportements de troll (Phillips 2015), le processus d'assimilation des résistances par le marketing range désormais le troll dans les pratiques légitimes de Social Media Management.

La logique d'humanisation des marques est donc poussée à son paroxysme, les mauvais côtés de l'humain y compris.

Un blog français, CM Hall Of Fame[47], est particulièrement illustratif du phénomène. D'une part, les marques n'hésitent pas à se troller entre elles : c'est le cas de la SNCF qui se moque de la faiblesse du réseau 4G de SFR[48]. D'autre part, les marques n'hésitent pas non plus à troller leurs consommateurs, tel le Community Manager de Free Mobile qui se moque de l'orthographe d'un de ses clients[49]. Les exemples sont légion sur le CM Hall of Fame. Ils sont les révélateurs de l'ampleur du phénomène. Les exemples peuvent être tirés de tous les secteurs d'activité et d'institutions aussi diverses que la Police Nationale, la NASA, FreeMobile ou Carrefour France, amenées à pratiquer le troll, et ce de façon routinière. De là, on peut se demander pourquoi le marketing adopte aussi facilement ces comportements.

Le troll est une recherche de la faille sociale (Phillips 2015). Le marketing lui est donc très similaire, en ce qu'il cherche les « failles » des consommateurs, les leviers sur lesquels agir pour provoquer l'achat. L'idée des deux pratiques, troll et marketing, est de trouver le levier social ou psychologique sur lequel jouer en vue d'obtenir un résultat : Lulz pour l'un, acceptation d'une offre pour l'autre. La finalité diffère, mais les objectifs intermédiaires (une visibilité maximum) et les moyens d'action sont les mêmes. Le marketer ayant constaté l'efficacité du troll dans une stratégie de maximisation de sa visibilité, en vient à trouver son utilisation légitime. Le troll devient alors une stratégie marketing comme une autre.

Là encore, les leviers de la légitimité du troll en tant que pratique marketing restent fondés sur un intéressement de différentes parties. D'un côté, les trolls ont tout à gagner à voir leur façon de faire récupérée par les institutions *mainstream*. Les Social Media Managers voient dans cette stratégie un moyen intéressant d'optimiser des indicateurs « objectifs »

[47] http://cmhalloffame.fr/
[48] http://cmhalloffame.fr/post/150881497744/quand-le-cm-de-la-sncf-na-pas-le-temps-de-niaiser
[49] http://cmhalloffame.fr/post/150262748029/quand-le-cm-de-free-sav%C3%A8re-%C3%AAtre-un-expert-pok%C3%A9mon

(nombre de likes, de réponses, de retweets) qu'ils peuvent présenter à leur hiérarchie en tant que preuve de leur efficacité. Cette hiérarchie est donc elle-même satisfaite d'avoir des résultats « objectifs » sur lesquels se fonder, d'autant plus que le Social Media Management reste une fonction toujours aussi peu considérée en entreprise (Busca et Bertrandias 2014). Enfin, les consommateurs insérés dans des médias sociaux qui valorisent les interactions spectaculaires (Marwick 2013) sont amenés à être friands de ce genre de comportements.

Trolls et médias de masses se nourrissent en effet les uns des autres (Phillips 2015). Mais la même chose est vraie pour la communication commerciale. L'opération Bikini Bridge de 2014 est un exemple assez frappant, où un groupe de troll décide de faire circuler des photos de femmes tellement minces que leur maillot de bain crée un « pont » entre les os des hanches, afin de le promouvoir comme une nouvelle tendance (Don 2014). D'une part, l'idée est une simple continuation des campagnes publicitaires qui idéalisent la minceur féminine, et se nourrit d'une pratique marketing très traditionnelle. D'autre part, le membre de 4Chan à l'origine de l'opération conseille aux autres trolls de « pense[r] au marketing viral » (Don 2014), donc à l'utilisation d'une technique marketing, pour diffuser le message. L'opération Bikini Bridge trouve son inspiration dans des campagnes marketing, et les trolls utilisent des stratégies marketing pour la diffuser. Tant dans le fond que dans la forme, le troll se nourrit de la pratique marketing.

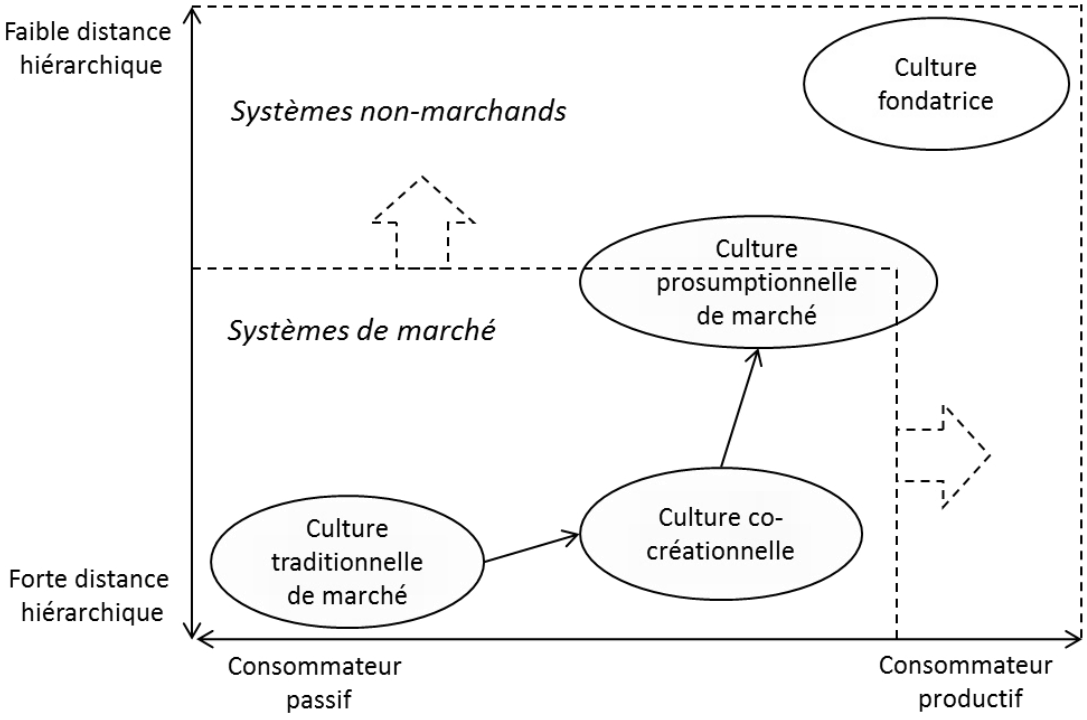
Finalement, troll et marketers sont en symbiose : chacun se sert de la pratique de l'autre pour arriver à ses fins. Si la finalité ultime est différente, les objectifs intermédiaires sont identiques, et les ressources symboliques à disposition (par exemple la maigreur féminine) sont les mêmes. Dans ce contexte, les lettres d'amour écrites par les Community Managers à leurs trolls le jour de la Saint Valentin 2016 (Confino, 2016) acquièrent une signification bien différente. Ce remerciement ironique cache un remerciement implicite et probablement non-intentionnel : le troll est une pratique qui apporte beaucoup au marketing. Par leur simple

présence, par leurs attaques, les trolls ont contribué à enrichir l'arsenal routinier du marketing en ligne.

7. CONCLUSION

Cette reconstruction historique de l'Internet commercial nous amène à deux conclusions principales. D'une part, la pratique marketing a fortement contribué à modifier Internet et à façonner les systèmes de marché qu'il héberge. Dans un premier temps, la culture fondatrice et la culture traditionnelle de marché se sont constituées comme deux systèmes indépendants, et culturellement très différents. Par la suite, la culture traditionnelle de marché a intégré des traits culturels de la culture fondatrice, menant à l'émergence de la culture co-créationnelle, puis de la culture prosumptionnelle de marché (voir Figure 22).

Figure 22 : Emergence des cultures sur Internet



Ainsi, nous sommes en mesure de mettre en évidence 4 cultures différentes et de définir les traits qui les caractérisent. Il nous est également possible de lier à chacune des cultures un champ de la littérature marketing (voir Tableau 1).

Tableau 1 : Les différentes cultures d'Internet

Culture	Structure symbolique	Localisation spatiale	Champs de littérature en marketing
Fondatrice	Indifférenciation entre les individus Refus d'une hiérarchie imposée depuis l'extérieur Collaboration orientée vers la résolution de problèmes	Bulletin Board Systems, communautés en ligne et forums autogérés, chatrooms	• Communautés de marques autogérées (Kozinets 1997; Mathwick *et al.* 2008) • Don et échange social (Giesler 2006) • Vie privée (Milne 2000; Tucker 2014) • Réactions négatives à la publicité et au spam (Palmer 2005; Schlosser, Shavitt, et Kanfer 1999)
Traditionnelle de marché	Interaction commerciale entre une firme produisant des biens et services devant être vendus à un consommateur : focalisation sur la *réaction* des consommateurs aux *actions* de la firme	Sites vitrine et corporate, sites marchands	• Recherche consacrée au marketing mix en ligne (Yadav and Pavlou 2014) • Algorithmes de recommandation (Ansari *et al.* 2000; Ying, Feinberg, et Wedel 2006)
Co-créationnelle	Interaction commerciale entre une firme maîtrisant la production de biens et services et des consommateurs partiellement intégrés à la chaîne de valeur de la firme	Communautés en ligne gérées par des marques	• Développement de nouveaux produits par des consommateurs (Füller *et al.* 2009; Kozinets *et al.* 2008; Poetz et Schreier 2012) • Autres intégrations du consommateur dans la chaîne de valeur (Nambisan et Baron 2010)
Prosumptionnelle de marché	Interaction commerciale entre un ensemble d'entités assumant les rôles de consommateurs et producteurs et certaines firmes coordonnant les échanges	Médias sociaux et plateformes de l'économie du partage	• Economie du partage (Bardhi et Eckhardt 2012; Belk 2014b; Scaraboto 2015) • Avatars et anthropomorphisme (Ben Mimoun, Poncin, and Garnier 2012; Jin and Bolebruch 2009)

Ceci répond au premier objectif de ce chapitre, et nous permettra dans le chapitre 5 de réutiliser ces cultures pour voir comment elles sont mobilisées par les Social Media Managers dans leur routine et quelles conséquences cette mobilisation provoque.

Nous avons également pu constater que sur ces quatre cultures, il n'y a que la culture fondatrice qui échappe à la catégorisation en système de marché. Cela montre d'une part que notre définition du marché est discriminante et d'autre part que si Internet est investi par des structures de marché, ce n'est pas dans son intégralité. De plus, nous avons pu constater que les médias sociaux, empreints d'une culture prosumptionnelle de marché, sont bien des plateformes sur lesquelles existent des systèmes de marché, composés d'offreurs, de consommateurs potentiels et d'offres (même si ces rôles sont interchangeables). Cela nous permet de confirmer que les Social Media Managers agissent bien sur des marchés.

Nous répondons à notre second objectif en mettant en évidence les liens logiques entre les différentes cultures. On peut constater une intégration progressive des traits de la culture fondatrice par la culture traditionnelle de marché, menant à l'émergence de nouvelles cultures mixtes. Cette intégration se double du constat d'une plasticité des systèmes de marché : ces derniers peuvent intégrer des traits d'une culture non-marchande tout en restant des systèmes de marché. Même si cette évolution ne se fait pas à l'avantage des acteurs classiques (les firmes), les systèmes de marchés sont capables de se modifier sans perdre leur orientation centrale : la performance d'échanges entre un offreur et un consommateur potentiel.

Enfin, nous répondons à notre troisième objectif en mettant en évidence deux mécanismes par lesquels cette évolution procède. D'une part, des artefacts technologiques (cookies, noms de domaine, bloqueurs de publicité) sont créés et modifiés par les marketers et d'autres acteurs, contribuant à faire évoluer les représentations qui leur sont liés. Cette modification des entités matérielles et représentationnelles incluses dans un système de marché mène les autres composantes de ce dernier à évoluer. D'autre part, certains traits issus de plusieurs

cultures différentes sont intégrés par la pratique marketing, notamment par l'importation d'artefacts technologiques, créant une nouvelle structure culturelle dans un marché.

Ces deux mécanismes nécessitent d'être approfondis, ce qui sera l'objet des deux chapitres suivants. Cependant, si nous avons montré l'impact des pratiques marketing dans le processus, il est important ici de se focaliser sur ce sous-ensemble que forment les pratiques marketing routinières. Celles-ci sont apparues à certaines occasions dans les deux mécanismes que nous avons mis en évidence, et nous nous concentrerons sur la pratique routinière de Social Media Management dans les chapitres 5 et 6. Le chapitre 5 sera dédié au mécanisme d'intégration de différentes cultures, que nous nommons « mécanisme d'enchevêtrement culturel ». Le chapitre 6 sera quant à lui dédié au mécanisme d'évolution conjointe de la technologie et des représentations, que nous nommons « mécanisme de dérivation ».

RESUME DU CHAPITRE 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté une étude historique de l'évolution culturelle de l'Internet marchand. Cette étude a été motivée par la nécessité de mettre en évidence le contexte culturel du Social Media Management, c'est-à-dire l'ensemble des cultures qui existent au sein d'Internet et donc avec lesquelles les Social Media Managers sont en contact. Nous avons utilisé une méthodologie historique à cet effet, permettant de mettre à jour les liens qui existent entre les différentes structures culturelles d'Internet.

Nous présentons dans ce chapitre 4 structures culturelles qui apparaissent au cours du temps et persistent encore de nos jours sur Internet. La culture fondatrice, système non-marchand fondé sur des valeurs collaboratives et une faible distance hiérarchique et la culture traditionnelle de marché, fondée sur la séparation producteur/consommateur et une forte distance hiérarchique, sont frontalement opposées. La culture traditionnelle de marché a ensuite intégré des dimensions de la culture fondatrice : la reconnaissance de la capacité productive des consommateurs (culture co-créationnelle) et l'affaiblissement de la distance hiérarchique (culture prosumptionnelle de marché) tout en conservant son caractère marchand.

Ce chapitre met en évidence deux mécanismes d'évolution d'Internet : la combinaison de traits issus de différentes cultures au sein d'une culture hybride, et une modification des artefacts technologiques qui entraîne une modification des représentations qui leur sont liées.

La Partie 3 va nous amener à développer ces deux mécanismes dans les chapitres 5 et 6. Le chapitre 5 présente le mécanisme d'enchevêtrement culturel, par lequel deux cultures sont routinièrement mêlées dans la pratique des Social Media Managers ; le chapitre 6 présente le mécanisme de dérivation, par lequel les artefacts technologiques et les représentations évoluent par la simple exécution routinière du Social Media Management.

Partie 3 : Etude empirique du rôle de la routine de Social Media Management dans le façonnement des marchés

1. INTRODUCTION

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence deux mécanismes distincts par lesquels la pratique marketing est en mesure de provoquer une évolution dans les structures de marché. Le premier concerne l'hybridation de deux cultures à travers la mobilisation d'entités représentationnelles ; le second concerne la création et la modification d'artefacts technologiques qui entraîne la création et la modification d'entités représentationnelles qui leur sont associées. L'objectif des chapitres qui constituent cette partie va être d'approfondir ces mécanismes dans le cadre de la pratique marketing routinière de Social Media Management.

Le chapeau introductif de cette partie a pour objectif de présenter des éléments de cadrage empirique, théorique et méthodologique spécifiques au Social Media Management. Une première section est dédiée à présenter le contexte concret de l'activité. Cette description permet de spécifier la structure et les relations qui composent le système au sein duquel évoluent les Social Media Managers. Une seconde section est consacrée à présenter la décomposition analytique des pratiques de soi de Foucault (1984a). Cet appareil conceptuel nous donne un cadre analytique pour la pratique de Social Media Management qui sera mobilisé dans les deux chapitres de cette partie. Une troisième section présente la méthodologie par entretiens semi-directifs qui constitue notre second terrain ponctuel. Ces entretiens semi-directifs ont constitué une source de données qui a été traitée en relation étroite avec les terrains au long cours (netnographie et étude documentaire).

2. CONTEXTE DU SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

2.1. LE DEFICIT DE LEGITIMITE DU COMMUNITY MANAGER

L'apparition du métier de Community Manager, dénomination commune au départ qui va progressivement être remplacée par Social Media Manager, est complexe à dater de façon

plus précise que « à la fin des années 2000 ». Cette gestion de communautés se pratiquait déjà depuis longtemps, au sein des multiples forums de discussion présents sur Internet. Les praticiens étaient nommés « modérateur », chargés de maintenir au sein du forum une bonne ambiance et de faire appliquer les règles d'utilisation. Le site de l'APEC met en avant une définition étayée : « 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 ». Le flou caractéristique des professions émergentes quant à leur juridiction (Abbott 1988) s'illustre par la diversité des missions qui lui sont confiées : vente, création de plateformes (ou webmastering), élaboration de stratégie et de ligne éditoriale, gestion du référencement sur les moteurs de recherche (Search Engine Optimization, SEO, ou Search Engine Management, SEM[50]), gestion des publicités et prise en charge du service après-vente sur les médias sociaux (Stenger et Coutant 2011). D'autres professions (consultants SEM/SEO, rédacteurs web, webmasters, etc.) réclament certaines de ces activités comme relevant de leur juridiction, ce qui rend les métiers du web particulièrement complexes à définir strictement. La Figure 23 est un essai de cartographie de ces métiers du web[51].

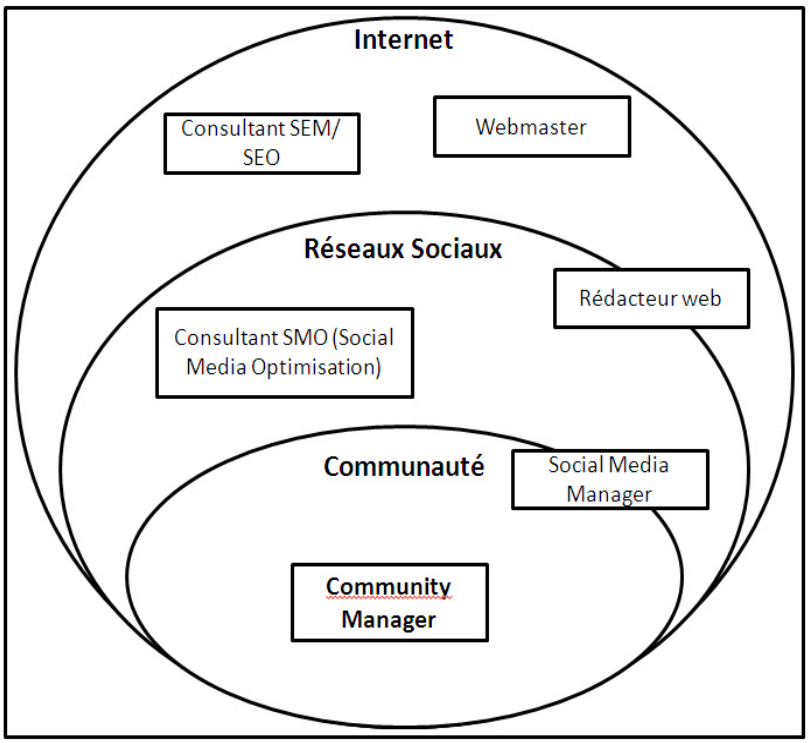
Le Community Manager est le seul praticien chargé uniquement de la gestion des communautés. Le Social Media Manager s'occupe en plus de la gestion des publicités Facebook, des posts sponsorisés de Twitter, etc. Le SMO est chargé d'optimiser la visibilité de la page, ainsi que son efficacité en termes de trafic vers le site marchand et de conversion des visiteurs en acheteurs. Le rédacteur web produit des contenus publiés tant sur les réseaux

[50] Le SEO est ce qu'on peut appeler une gestion « organique » du référencement, par l'action du manager sur les caractéristiques de la page web, alors que le SEM est l'amélioration de ce référencement par l'achat de mots-clés sur les moteurs de recherche principaux (Google, mais aussi Bing et autres).

[51] Cette cartographie a été réalisée au début de la thèse en 2013 : depuis cette date, Social Media Manager et Community Manager tendent à s'indifférencier.

sociaux que sur le site institutionnel. Les spécialistes en SEO/SEM se chargent du référencement du site institutionnel, alors que le webmaster est chargé de son entretien.

Figure 23 : Cartographie des métiers du Web



La diversité des métiers et des activités est également explicable dans la mesure où les formations spécifiques au métier de Social Media Manager sont récentes : les premiers Community Managers avaient (et ont toujours) des parcours très variés, ce qui se retrouve dans la diversité des profils que nous avons interrogés lors de notre travail de terrain. Parmi eux, on trouve des gens ayant été formés comme animateur socio-culturel, secrétaire de direction, commercial, journaliste ou enseignant du secondaire. Ces éléments sont tout à fait explicables à la lumière de deux facteurs :

1) En termes de sociologie des professions, le Community Management est une profession émergente, encore peu structurée notamment en termes de formation et avec une juridiction très floue : différents types de compétences sont donc potentiellement valorisables aux yeux des recruteurs (Walker et Child 1979)

2) En termes de contexte, la culture prosumptionnelle de marché, dominante sur les médias sociaux, met l'emphase sur l'entrepreneuriat individuel et la capacité de l'individu à s'auto-former : il est donc normal pour les professionnels du secteur d'acquérir une expérience par la pratique plutôt que par une formation.

Le Community Management et le Social Media Management à sa suite se structurent autour de professionnels aux profils variés, sans compétence distinctive sanctionnée par un diplôme : les emplois offerts sont en majorité peu stables, mal rémunérés, ce qui indique une très faible légitimité au sein de l'organisation. Cette absence de légitimité a pour conséquence une relative indifférence des directions marketing pour cette activité, jugée le plus souvent de portée tactique et non stratégique, et ce de façon constante depuis 2012.

> *« [Webmarketing-Com., 2012[52]] Que les CM témoignent : combien sont intégrés en bout de hiérarchie ? C'est un fait : le community manager, un nouveau métier pas toujours compris, est souvent placé en dernière place de la chaine de responsabilité. Dit autrement, le CM est un exécutant. Un rôle d'exécutant qui ne laisse que peu de place à la conception de stratégies de communication/marketing en concertation avec le CM. »*

> *« [Social Brain, 2017[53]] Beaucoup d'entreprises résument le community management à quelques tweets et statuts Facebook dans la journée. Elles préfèrent donc confier cette tâche à priori facile et divertissante à un stagiaire, ou à une personne en interne, qui n'a pas la compétence, mais qui peut se charger du « social » en plus. Bref, le community management n'est pas bien valorisé ».*

Cette déconsidération du métier est un sujet de discussion fréquent sur les communautés professionnelles que nous avons étudiées. Le 31 mars 2017, un membre de la communauté Facebook ForumMyCM, l'une de ces communautés, poste un lien vers un site qui propose des prestations de Community Management pour 5 euros. Les réactions sont nombreuses et

[52] https://www.webmarketing-com.com/2012/12/20/18135-la-gadgetisation-du-community-management
[53] http://www.socialbrain.fr/faut-il-externaliser-community-management-entreprise/

montrent le malaise des professionnels face à ce qui est vécu comme une attaque envers la légitimité de leur métier :

> *« [Netnographie, 31/03/2017] Et à part leur mettre des tartes, on fait comment pour faire respecter notre travail ? :/ Sachant qu'un client qui a déjà pris ce genre de prestation, je le vois mal engager un CM un peu plus cher car, après tout, "certains le font pour 5€"... »*

Ce déficit de légitimité trouve également son origine dans la complexité de calculer le retour sur investissement de l'activité (Kumar *et al.* 2016). Dans un contexte plus global de perte d'influence des directions marketing au sein des firmes (Clark *et al.* 2013), cette absence de lien entre l'activité et des retombées économiques chiffrées participe à marginaliser le métier. Cette marginalisation s'illustre dans le statut des professionnels. L'étude 2016 du Blogdumodérateur[54] montre que seuls 50 % des praticiens sont employés en CDI, un chiffre assez stable (47,3 % de CDI en 2012[55]) ; 16 % d'entre eux sont des travailleurs indépendants (10 % en 2012), et 27 % sont en agence (15,3 % en 2012), ce qui montre un fort taux, en hausse, d'externalisation de l'activité. Une externalisation qui, en écartant le praticien de l'organisation, participe à sa mise à l'écart.

2.2. UNE FORMALISATION DU METIER INFLUENCEE PAR CE DEFICIT DE LEGITIMITE

Le peu d'intérêt porté au Community Management par les directions a un effet secondaire : les professionnels sont peu contrôlés par leur hiérarchie, permettant une expérimentation constante. Ce point est revendiqué par les Community Managers, qui en font une des spécificités de leur activité :

> *« [Webmarketing-Com, 2012[56]] Non seulement les médias sociaux évoluent très vite, ce qui rend un rôle de conseil du CM indispensable, mais en plus les usages développés par les utilisateurs, eux aussi, évoluent. En conséquence, les résultats qu'on peut en attendre sont très*

[54] http://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2016/
[55] https://fr.slideshare.net/captainjob/les-community-managers-en-france-2012
[56] https://www.webmarketing-com.com/2012/12/20/18135-la-gadgetisation-du-community-management

mouvants et nécessitent de permanentes études de cas. Il faut tester, analyser, revenir en arrière, tester à nouveau… »

L'absence de formalisation de l'activité provoque une absence de formalisation du reporting : les professionnels choisissent son format, et peuvent donc l'adapter pour se mettre en valeur. Dans le cadre d'une profession très externalisée, et marginalisée quand elle est internalisée, la socialisation des Community Managers se fait majoritairement avec leurs pairs. Des communautés en ligne et des blogs, individuels et collaboratifs, se constituent avec deux buts : partager les expériences et les bonnes pratiques et développer un corpus terminologique et théorique spécifique, cette formalisation ayant une fonction de légitimation de la profession (Scott 2008). La conjonction de cette formalisation et de la mise à l'écart des praticiens permet un isomorphisme assez fort de la profession qui fait fi des frontières entre secteurs d'activité.

La standardisation des pratiques participe de sa routinisation, qui est également un des ressorts de sa légitimation. La routinisation permet de stabiliser le cœur des tâches de Community Management en réduisant le « flou juridictionnel » et facilite la définition de l'activité, la rendant plus compréhensible par les parties prenantes. Le Community Management peut également être enseigné plus facilement, les tâches principales étant définies. L'organisation de ces formations se fait autour des tâches principales et routinières du métier. Prenons ici l'exemple du master INSEEC dédié à la gestion des réseaux sociaux[57] : le module Community Management est basé sur « les pratiques quotidiennes » à travers les « bonnes pratiques et usages des principaux acteurs », le module « E-réputation et personal branding » vise à « former l'étudiant aux problématiques quotidiennes autour de l'e-réputation », et le module « Social Gaming » fonctionne par une « mise en situation ». Ces modules intègrent beaucoup de professionnels du métier. La formation au Community

[57] https://masters.inseec.com/programmes-msc-mba/masters-2/marketing-communication-digital/master-communication-digitale-community-management.cfm

Management par et pour des Community Managers autour des tâches qui font le cœur du métier participe également à la professionnalisation de l'activité (Walker et Child 1979).

Au-delà des tâches, les CM ont consolidé leur juridiction par des outils technologiques spécifiques. D'une part, il y a les plateformes sur lesquelles ils interviennent : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Snapchat sont les plus fréquents. D'autre part, il y a tous les outils périphériques inclus dans les plateformes ou qui interagissent avec : Hootsuite, Agorapulse, etc. Leur maîtrise des fonctionnalités de ces plateformes et outils concourt à distinguer leur profession et correspond met en place une barrière à l'entrée pour éviter la concurrence interprofessionnelle.

Une grande insistance est mise par les CM sur les statistiques issues de leur activité, mais leur utilisation est rarement très formalisée. Il s'agit en général de regarder l'engagement des publications (nombre d'interactions), le reach (nombre de personnes touchées par une publication) et le nombre de fans/followers (les trois KPI les plus utilisés selon l'étude 2016 du Blog du Modérateur, avec respectivement 81 %, 68 % et 65 % des professionnels qui les utilisent), et d'adapter leur stratégie en fonction. A noter que ces indicateurs sont régulièrement perturbés, sur Facebook, par des modifications de l'algorithme de la plateforme. Le caractère rudimentaire des interprétations est logique au vu des parcours professionnels qui mènent au Community Management. La profession fait face au développement des Data Scientists, mieux payés car disposant d'une compétence « dure », l'analyse de données, plus complexe à obtenir et jugée plus prestigieuse (Enright 2006).

Pour résumer, le Community Management est une profession émergente, ou quasi-profession (Walker et Child 1979) :

- Qui a développé des routines à travers un processus d'expérimentation en situation réelle : l'expérimentation elle-même et les sujets soumis à cette expérimentation (les consommateurs) ont évolué en même temps

- Qui a développé une maîtrise technique certaine des outils mais qui mobilise les données statistiques de façon rudimentaire
- Dont les tâches ont été assez rapidement standardisées par le fait d'une interaction plus poussée entre Community Managers qu'entre le praticien et l'organisation qui l'emploie, minimisant la variance dans les comportements entre les différents secteurs d'activité.
- Dont le développement a été assez libre, du fait du contrôle peu étendu exercé sur ses membres par une hiérarchie globalement indifférente.

Ce contexte doit être perpétuellement gardé à l'esprit dans la lecture des résultats qui suivent, car ces derniers sont des facteurs de contingence qui peuvent avoir une influence sur eux. C'est la raison pour laquelle nous avons pris un soin particulier à déterminer quels éléments font partie intégrante du mécanisme à l'œuvre et quels éléments lui sont reliés de façon contingente (Sayer 2010). L'étude des tâches de Social Media Management a rendu nécessaire l'importation d'un outil analytique des pratiques : nous avons choisi celui de Foucault (1984a), qui est appliquée dans les deux chapitres de résultats qui suivent.

3. L'ANALYSE FOUCALDIENNE DES PRATIQUES

Cette analyse des pratiques a consisté, au sein de l'œuvre de Foucault, à l'application de ses analyses originellement macro-sociales sur la culture à l'échelle micro-sociale des pratiques individuelles. Le concept de gouvernementalité va s'incarner au niveau des individus par la mise en œuvre de pratiques caractérisées par quatre dimensions : ontologie, déontologie, ascétique et téléologie (Dean 1999; Foucault 1984a).

L'ontologie correspond à la définition des propriétés des objets sur lesquels s'exerce le pouvoir. C'est le système de catégorisation qui va être utilisé pour exercer le pouvoir. Par exemple, le consommateur peut être catégorisé comme rationnel ou comme hédoniste : on ne lui prête selon les cas pas les mêmes propriétés. Peuvent être caractérisés ontologiquement

tous les objets, concrets comme abstraits (peuvent être objets du pouvoir la société, le consommateur, un média, une idéologie politique, un évier, etc.). Un objet caractérisé ontologiquement correspond à ce que Foucault appelle un « objet de savoir » (Humphreys 2006). C'est cette dimension qui a été utilisée dans l'étude des « figures du consommateur » (Cova et Cova 2009). Dans nos termes, l'ontologie correspond aux entités représentationnelles qui sont liées à certaines entités matérielles ou humaines.

La déontologie recouvre ce que les objets précédemment caractérisés doivent être, ou comment ils doivent se comporter : le consommateur rationnel doit maximiser son utilité, alors que le consommateur hédoniste doit vivre une expérience. C'est une orientation donnée aux objets. Nous parlons donc ici d'un autre type d'entités représentationnelles, qui sont rattachées aux entités humaines et matérielles, mais représentent des objectifs qui leur sont attribués.

L'ascétique correspond aux moyens employés pour donner cette orientation aux objets, les pratiques mises en œuvre par les entités pour effectuer la déontologie. C'est la dimension « action » de la pratique. Enfin, la téléologie correspond à l'orientation globale du système. Il ne s'agit pas de la somme des déontologies de toutes les entités composant le système, mais d'une orientation qui émerge de la mise en relation de ces entités.

Une précision est importante : ces quatre dimensions s'appliquent à une pratique incluse dans un système. La conséquence de cette précision est que la définition de ces dimensions ne relève pas du choix individuel de l'acteur qui met en œuvre la pratique : ces dimensions sont formées au niveau du système entier et contraignent l'activité. Ces contraintes sont évidemment modifiables par les acteurs, mais uniquement dans la mesure où ceux-ci sont en capacité de faire intervenir un changement au niveau du système entier. En d'autres termes, une décision individuelle et ponctuelle a extrêmement peu de chances de provoquer un

changement, les systèmes évoluant la plupart du temps de façon progressive sous la forme d'un changement continu dont le moteur est l'activité routinière (Feldman 2000).

Afin d'avoir un accès plus complet et plus précis aux pratiques mises en œuvre par les Social Media Managers, nous avons décidé de pratiquer plusieurs phases d'entretien semi-directifs avec eux. La section suivante décrit notre démarche méthodologique.

4. METHODOLOGIE : LES TROIS PHASES D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

4.1. PREMIERE PHASE D'ENTRETIENS

Un entretien est dit semi-directif car le chercheur dispose d'un guide d'entretien destiné à orienter le cours de la conversation sur les éléments intéressants pour le chercheur, tout en laissant la liberté au répondant d'aborder des thèmes qu'il considère comme important mais non mentionnés par le chercheur (Fontana et Frey 1994). Les guides d'entretien sont disponibles en Annexe 4. Les trois phases d'entretiens ont été codées en partie durant la récolte, et en intégralité une fois celle-ci achevée. Cela nous a permis de créer un premier cadre d'analyse provisoire afin de nous ordonner dans le matériau issu des terrains au long cours.

La première phase d'entretien est d'orientation exploratoire. Le premier guide s'ouvre par un recueil du parcours individuel du répondant ainsi que sa journée-type. Cela nous a permis d'avoir un premier aperçu général du répondant et de son activité, que les parties suivantes du guide vont développer : une partie est consacrée aux actions mises en œuvre, une seconde aux effets attendus de ces actions, une troisième aux représentations tant du Community Manager lui-même que de la communauté gérée. Des entretiens ont ainsi été menés auprès de 10 Community Managers de secteurs variés (voir Annexe 5) : organisations publiques, organisations culturelles, agences BtoB, médias, services, services publics, services bancaires,

agroalimentaire distribuées en points de vente physiques ou virtuels et structures d'enseignement supérieur. La diversité dans les secteurs d'activité a été recherchée dans la mesure où nous cherchions à mettre en lumière l'essence de l'activité, indépendamment du secteur d'activité. De même, le statut des répondants est varié : salarié d'une agence (n = 3), d'un annonceur (n = 6) ou freelance (n = 2)[58]. Enfin, il a été également choisi d'interroger des individus qui n'ont pas la fonction de Community Managers mais assurent une activité de Community Management. Ce choix s'est justifié par l'intention de saisir le cœur de l'activité, indépendamment de la fonction affichée par l'acteur. Cette idée est cohérente avec la théorie des pratiques, où la pratique porte en elle une spécificité qui s'impose en partie à l'acteur qui la met en œuvre.

4.2. DEUXIEME PHASE D'ENTRETIENS

La seconde phase a eu pour objectif d'explorer le travail du Community Manager dans son contexte organisationnel. Pour ce faire, nous avons pratiqué des entretiens multiples au sein d'une même structure : l'entreprise Leroy-Merlin. Cette structure a été choisie car son Community Management est pratiqué sur deux types de plateformes : Leroy-Merlin gère en effet des réseaux sociaux traditionnels (page Facebook, compte Twitter, etc.) mais aussi une communauté en ligne de type forum dont l'enseigne est propriétaire. L'étude historique a mis en évidence que les médias sociaux et les communautés de type forum sont imprégnées par des cultures différentes : ce fait rendait plus probable l'émergence de tensions perceptibles entre ces deux cultures. Ce cas exceptionnel augmentait les chances de faire survenir dans le domaine empirique des événements qui auraient été confinés au domaine factuel[59] dans d'autres contextes (Sayer 2010). Le caractère exceptionnel de ce cas a été relativisé par la confrontation aux entretiens de la phase 1 et au matériau netnographique, d'où ont émergé des

[58] La somme des trois est supérieure au nombre total de répondant, car certains cumulent plusieurs statuts.

[59] Pour rappel, le domaine factuel rassemble les événements qui surviennent, et inclut le domaine empirique où les événements surviennent et sont perceptibles par le chercheur.

éléments identiques bien que moins nets, et donc moins facilement utilisables pour un développement théorique.

Le guide d'entretien de la seconde phase commence comme le précédent par une description de l'activité du répondant. Des questions sont prévues pour aborder sa marge de liberté et les différents acteurs qui peuvent la contraindre, ou être contraints par le répondant. Ces contraintes peuvent déboucher sur la vocalisation de divergences de conception du métier. Une seconde partie est dédiée à identifier les acteurs avec qui ils sont en relation, leur importance par rapport à l'activité et la présence potentielle de conflits avec ces acteurs. Une troisième partie porte sur les supports logiciels utilisés, leur centralité dans l'activité et les problèmes qu'ils posent : ces outils sont également porteurs d'une certaine vision de l'activité et traduisent la vision du prestataire qui les a développés (Akrich 1989). Une partie conclusive sur l'évolution prévue du métier et du répondant lui permettait d'ouvrir sur les enjeux importants, et laissait la possibilité au répondant d'aborder les derniers éléments qui le contraignent. Les entretiens ont été conduits avec 5 personnes, placées à différents échelons dans l'activité, de la stratégie à l'opérationnel (voir Annexe 5). Un des répondants n'appartient pas directement à la firme Leroy-Merlin mais à l'agence Textuel La Mine, auprès de laquelle est sous-traitée la gestion opérationnelle des pages Du Côté de Chez Vous (marque propriété de Leroy-Merlin). D'autres entretiens ont été planifiés mais n'ont pas pu être menés à leur terme, les répondants n'ayant pas pu dégager le temps nécessaire à leur réalisation. Ces cinq entretiens ont néanmoins permis de vérifier la présence, au sein du discours d'un même répondant, de différentes structures culturelles, de confirmer l'aspect problématique de cette cohabitation des cultures, et de proposer quelques stratégies de gestion de cette cohabitation.

4.3. TROISIEME PHASE D'ENTRETIENS

La troisième phase a eu pour objectif d'explorer le travail du Community Manager en se focalisant sur les interactions entre la culture spécifique des médias sociaux (culture prosumptionnelle de marché) et les cultures fondatrices d'Internet. Le guide d'entretien de la troisième phase débute par une description de l'activité de Community Management (ou Social Media Management, les deux formulations étant proposées au répondant) au sens large. Décentrant l'individu de sa pratique propre, cette amorce l'orientait sur les caractéristiques intrinsèques de l'activité (même si son activité personnelle reprenait vite le pas sur les considérations plus générales). Une seconde partie s'intéressait aux objectifs, stratégies, outils et moyens mis en place : les pratiques étant des schémas d'actions orientés (Schatzki 1996), l'amorce sur ces finalités permettait de segmenter les différents buts et de développer chacun des schémas présents. Une troisième partie s'intéressait aux problèmes fréquemment rencontrés, afin de voir si ces problèmes étaient liés à cette coexistence de plusieurs cultures dans l'activité. La dernière partie s'orientait sur la communauté : d'abord sur l'intérêt d'en avoir une (afin de répéter les différentes orientations des pratiques), puis sur la représentation des membres, cette représentation étant une partie des schémas culturels mobilisés. Les entretiens se concluaient sur une phase projective où des posts de Community Managers ayant été détecté comme controversés lors de la netnographie ont été soumis aux répondants. Cette phase projective permettait de faire vocaliser des thèmes sur la confrontation entre les logiques de marché du Community Management et les logiques fondatrices d'Internet, dans le contexte des médias sociaux. Des entretiens ont été pratiqués sur 5 répondants issus de 4 structures choisies selon un principe d'échantillonnage théorique : nous avons sélectionné une start-up, car ces structures sont supposées plus « jeunes » et plus empreintes de la culture digitale, un pure-player plus ancien pour vérifier la persistance des schémas culturels, une émanation d'une plate-forme américaine pour explorer l'impact d'une

organisation multinationale et une grande et ancienne chaîne de distribution où la culture digitale est supposée être moins prégnante. La faiblesse du nombre de répondant s'explique par une saturation survenue très tôt, la plupart des thèmes ayant déjà émergé de la netnographie et confirmant les orientations théoriques adoptées.

Les entretiens n'ont pas été traités comme reflétant parfaitement l'activité du Community Manager mais plutôt comme une performance discursive du praticien, qui à travers l'entretien se construit une identité tout en reflétant les « scripts » culturels et les relations de pouvoir au sein de son activité (Alvesson 2003). L'accès à la réalité de l'activité nous étant fourni par les terrains au long cours, il nous a paru pertinent dans les entretiens de nous focaliser sur la représentation que les praticiens donnent de leur pratique, un élément que nous ne pouvions aborder que superficiellement dans les terrains au long cours. Ces entretiens ont donc été une source secondaire de données servant à faire sens des observations tirées des terrains au long cours : en ce sens, nous n'avons pas cherché à multiplier le nombre de répondants, mais à approfondir avec un petit nombre d'entre eux des problématiques auxquelles nous ne pouvions répondre avec les terrains au long cours. La nature extensive des réponses que nous avons obtenues nous a poussé à utiliser majoritairement les verbatims des entretiens dans la présentation de nos résultats. Cette importance quantitative ne reflète cependant pas de leur importance en tant que source mais leur potentiel illustratif : ces verbatims longs et développés sont beaucoup plus « parlants » que des posts souvent courts dans des communautés en ligne, où un même argument est filé par de multiples répondants.

4.4. RAPPEL SUCCINCT DE LA DEMARCHE D'ANALYSE DES ENTRETIENS ET INCORPORATION DES AUTRES TERRAINS

La démarche d'analyse du matériau récolté a été présentée extensivement dans le chapitre 1. Rappelons juste ici que l'étude historique a eu lieu entre les phases 2 et 3 d'entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été codés intégralement dès la fin de chaque phase, mais ont été

analysés individuellement au cours de la récolte par lecture flottante pour juger de la saturation. La démarche de codage a été non linéaire et itérative. Pour chaque phase, un premier codage émergent a été pratiqué, guidé par les orientations théoriques retenues à cette étape (Spiggle 1994; Whyte 1984). Ce codage émergent a mené à la mise en évidence d'unités thématiques qui ont été mises en relations avec la littérature. Cette mise en relation a produit une nouvelle orientation théorique plus précise, qui nous a amené à recoder les entretiens avec cette nouvelle grille théorique. La survenance d'un élément surprenant a mené à coder ce dernier de façon émergente, réarrangeant les unités thématiques et nous ramenant à la littérature afin de modifier notre grille théorique. Nous avons répété l'opération jusqu'à stabilisation de cette grille.

Chapitre 5 : Le mécanisme de mobilisation des cultures par la pratique de Social Media Management

1. INTRODUCTION

L'étude historique menée dans le chapitre précédent nous a mené à constater une capacité du marketing à assimiler des éléments des autres cultures avec lesquelles il est en contact. L'objet de ce présent chapitre est d'approfondir la compréhension de ce mécanisme en se focalisant sur la pratique routinière de Social Media Management et sur les espaces sur lesquels elle s'exerce à savoir les médias sociaux et autres espaces communautaires gérés par les marques. Cette focale se justifie par notre problématique de recherche centrée sur l'étude des mécanismes par lesquels une pratique marketing routinière a un impact sur les marchés.

Ces espaces sont un contexte particulièrement pertinent pour étudier ces mécanismes d'assimilation et de métissage entre ces différentes cultures. Les médias sociaux « ne sont pas pensés en premier lieu pour les marketers. Les consommateurs y discutent et échangent, portant une maigre attention aux marques et au marketing. Le marketing, de ce point de vue, est un petit élément périphérique de la culture des consommateurs sur les médias sociaux » (Kohli, Suri, et Kapoor 2015, 38). Ces médias, par leur position « centrale » et leur fonction d'agrégation des contenus au sein d'un unique fil d'actualité ont pour effet de mettre en contact des cultures qui existent sur des espaces distincts.

Si la coexistence de différents systèmes mène parfois à des conflits (Cova, Pace, et Skålén 2015b), leur interaction au sein des médias sociaux est majoritairement caractérisée par une coexistence pacifique entre les marques et les individus, ponctuée par quelques rares *firestorms* et *bad buzzes* (Pfeffer, Zorbach, et Carley 2014). Cela signifie qu'une même routine de Social Media Management peut parfois produire un conflit alors-même qu'elle est mise en œuvre quotidiennement sans souci. C'est sur cette ambiguïté de l'interaction routinière entre le marketing et les autres cultures que se fonde notre chapitre.

La présence de différentes logiques au sein d'une même firme est un phénomène connu en théorie des organisations (Besharov et Smith 2014). De façon parallèle, une étude récente

a montré la possibilité d'observer des logiques différentes à même de guider l'activité de Social Media Management (Rydén *et al.* 2015). Cette étude présente l'idée que plusieurs « modèles mentaux » peuvent exister au sein du discours d'un même manager, mais résolvent l'ambiguïté de deux façons : d'une part, ils observent que coexistent majoritairement des modèles mentaux qui donnent la même importance aux médias sociaux (tactique vs. stratégique) ; d'autre part, il indiquent que les discours des managers sont toujours dominés par un seul modèle mental, les autres étant présents de façon faible ; enfin, ils argumentent que cette coexistence ne peut exister que « pour un temps, jusqu'à ce que cette co-présence de modèles mentaux mène à des incohérences évidentes » (Rydén *et al.* 2015, 12). Ces incohérences, d'après la théorie des organisations, peuvent exister à deux niveaux : au niveau des buts de l'organisation, et au niveau des moyens mis en œuvre pour atteindre ces buts (Besharov et Smith 2014). Pour ces auteurs, « la cohérence concernant les buts de l'organisation est plus importante pour la compatibilité que la cohérence au niveau des moyens par lesquels ces buts doivent être atteints. Cela s'explique parce que les buts reflètent les valeurs et croyances centraux et sont évalués en se basant sur leur caractère approprié ou non, ce qui les rend compliqués à mettre en cause ou à modifier. Par contraste, les moyens sont évalués par leurs conséquences et sont donc plus malléables » (Besharov et Smith 2014, 367). C'est cette affirmation de la primauté des buts sur les moyens que nous questionnons ici.

L'objectif de ce chapitre est donc de mettre en évidence le mécanisme par lequel la pratique routinière de Social Media Management fait s'enchevêtrer les différentes cultures qu'elle met en contact. Nous serons amenés à décrire un mécanisme que nous nommons l'enchevêtrement culturel, qui constitue la contribution majeure de ce chapitre. Par mécanisme, nous entendons présenter tant les conditions à réunir pour faire survenir le phénomène que les conséquences que ce phénomène produit. Nous mobilisons ici

principalement les résultats qui sont issus des deux dernières phases d'entretiens, complétés et enrichis par les résultats des autres terrains. Favoriser les deux dernières phases se comprend car l'intuition de ce mécanisme a émergé au cours de la seconde phase, menée au sein de l'entreprise Leroy-Merlin et affinée au cours de la troisième phase. Ce chapitre s'organise de la façon suivante : une première section vise à montrer la coexistence, au sein du discours des praticiens, de différentes cultures qui orientent leur pratique. Une seconde section met en évidence les facteurs qui favorisent cette coexistence : nous y analysons les facteurs organisationnels et technologiques. La troisième section décrit le mécanisme lui-même, analysant tant les enchevêtrements réussis que ceux qui se révèlent infructueux, afin de montrer comment se crée l'enchevêtrement culturel. Enfin, la quatrième section explore les conséquences, volontaires et involontaires, de cet enchevêtrement sur les marchés, participant ainsi à répondre à notre question de recherche avec de premiers éléments.

2. MISE EN EVIDENCE D'UN ENCHEVETREMENT CULTUREL DANS LA PRATIQUE DE SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

On pourrait s'attendre à ce que les principaux concernés par le Social Media Management exhibent dans leur discours des traits marquants des cultures les plus récentes (co-créationnelle et prosumptionnelle de marché). Cela n'est pas forcément le cas : le responsable Communautés et Réseaux Sociaux de Leroy-Merlin présente ainsi son activité quotidienne au début de l'entretien :

> *« [N. Fillat, Responsable Communautés et Réseaux Sociaux] Aujourd'hui, au sein de Leroy-Merlin, notre rôle à nous est à multiples facettes. C'est aussi pour ça que le rôle est intéressant, parce qu'on est très transverses. On est à la fois un centre ... On gère à la fois de la médiatisation, on va faire du push sur les réseaux sociaux, à la fois sur des activités de la marque, sur des relais de communication commerciale, corporate ou autre. On est aussi dans l'écoute client sur les réseaux, à la fois on vient répondre au client sur leur questionnement,*

leurs attentes, ce qui est un rôle déjà différent du premier. Et puis après on a aussi quelque part un rôle ... d'aller créer du lien avec l'enseigne, et entre les ... les habitants, les clients, entre eux. »

Malgré la mention de « multiples facettes », l'activité est ici présentée selon les traits de la culture traditionnelle de marché : mention du « push », de communication commerciale et corporate, écoute client et réponse (Service après-vente), création de lien, dans tous les cas c'est un rôle d'action de l'entreprise sur les consommateurs, qui sont ici dépeints de façon passive. Même la mention d'une activité de création de lien entre les consommateurs est formulée de manière à mettre en avant le comportement actif de la firme dans la création du lien entre les consommateurs. L'action individuelle de ces derniers n'est pas mentionnée à cette phase de l'entretien. Par la suite, ce ne sont toujours pas les cultures récentes qui émergent, mais la culture fondatrice :

« [N. Fillat, Responsable Communautés et Réseaux Sociaux] Alors vous êtes en phase d'inspiration, comment l'inspiration elle est également co-construite avec nos clients habitants, comment on va construire son inspiration éventuellement avec d'autres éléments de l'écosystème Leroy-Merlin, que ce soit des architectes, des designers et autres, qui veulent collaborer avec nous et la communauté. […] Après vous allez entrer dans une démarche plutôt "je cherche les produits qui vont bien", comment la communauté peut venir vous aider à trouver votre produit, répondre à vos questions, en termes de choix, ce qui est plus adapté à votre contexte et autre. Et à partir du moment où vous êtes plus dans le faire ou le concevoir, comment nous également on peut venir avec la communauté en aide. »

Cet extrait, qui intervient à la suite directe du précédent, sans relance du chercheur, présente les traits caractéristiques de la culture fondatrice. La firme disparaît presque du discours à la faveur d'une vision beaucoup plus collaborative : un certain nombre d'acteurs sont cités (architectes, designers, clients) sans qu'il soit fait de hiérarchisation entre eux, et en mettant en avant leur « envie de collaborer » dans un cadre de résolution de problème (« *je*

cherche les produits qui vont bien », « *comment on va construire son inspiration* »). Dans ce cadre, la firme est mise à l'intérieur de la communauté (« *on peut venir avec la communauté en aide* »), effaçant ainsi la hiérarchisation qui peut se faire entre clients et employés. Pour replacer le contexte, la communauté dont parle le répondant est une communauté organisée dans un forum de discussion.

On peut ici remarquer que la culture qui ressort du discours change au moment où l'espace envisagé est modifié : dans le premier extrait, le répondant ne mentionne aucune communauté, et parle uniquement de clients et de réseaux sociaux, alors que dans le second extrait le terme « communauté » est rajouté dans le discours, englobant dans un même terme lesdits clients mais aussi l'espace forum sur lequel ils interagissent. On peut constater que la notion de collaboration est centrée, dans le discours, autour de la mention de la communauté :

> *« [N. Fillat, Responsable Communautés et Réseaux Sociaux] Pour les forums, vous avez un problème pratico-pratique, vous êtes en train de remettre du carrelage, vous êtes dans un cas vraiment particulier, comment la communauté, via des photos, peut vous aider. Les bricoleurs passionnés peuvent vous aider à résoudre votre problème, à obtenir votre réponse. // Après une fois que vous avez réalisé votre projet, comment vous pouvez à nouveau partager ce projet avec la communauté et sur les réseaux sociaux, et comment vous venez inspirer les prochains. Comment finalement tout cet écosystème peut fonctionner ensemble pour réaliser tous les projets liés à l'habitat. // C'est vraiment notre vision de ce à quoi on sert, dans l'entreprise, comment on vient ... un client qui peut avoir un souci niveau SAV et autres, qui va se plaindre sur les réseaux sociaux et autres, comment nous on fait en sorte que tous ces messages, ces verbatim, soient bien récupérés et traités par la relation client, quel que soit le canal d'expression. »*

Dans cet extrait, lui aussi à la suite du précédent, toujours sans relance du chercheur, on voit une évolution en trois temps, séparés dans le verbatim par des « // ». Le premier temps est centré sur le forum, les « bricoleurs passionnés » et la logique de collaboration. Le second

temps juxtapose communauté et médias sociaux, et introduit le thème du « partage ». Le troisième temps se centre uniquement sur les réseaux sociaux et le SAV, et revient vers une culture traditionnelle de marché, où la seule action du consommateur est la plainte, c'est-à-dire une incitation de la firme à agir sur un consommateur et son problème. Le second temps est particulièrement intéressant, car il introduit un terme, « partage », qui est caractéristique de la culture prosumptionnelle de marché (qui rappelons-le est le fondement tant des médias sociaux que de l'économie collaborative). Le partage tel qu'il est mentionné est ici dans l'optique d'un consommateur qui devient marketer : le client sur les réseaux sociaux va aller « *inspirer les prochains* », c'est-à-dire convaincre autrui de la pertinence d'un projet de maison quelconque.

Un dernier extrait, intervenant lui à la fin de l'entretien, permet de détecter dans le discours de ce manager la culture co-créationnelle, permettant de mettre en évidence la possibilité de coexistence des quatre systèmes au sein du discours d'un seul répondant. Ceci indique qu'une même firme, dans son rapport avec son marché à travers le Social Media Management, peut mettre en œuvre des pratiques intégrant les quatre cultures, ce qui présente l'enchevêtrement culturel comme un phénomène extrêmement important.

> *« [N. Fillat, Responsable Communautés et Réseaux Sociaux] Quels que soient les univers produits, avec le social ou avec la communauté, on peut venir participer. Si on reste sur des projets décoration, on va essayer de générer beaucoup de visuels d'inspiration de ce qu'ont pu réaliser nos clients. Si on est sur des projets techniques, quincaillerie etc., on va être plus sur comment utiliser tel outil, développer les contenus pédagogie avec nos clients, on peut vraiment venir en soutien de l'ensemble de la chaîne, du parcours client. C'est vraiment ce qu'on veut. Avoir un ratio de contenu au sein de l'écosystème LM qui soit à 50/50 entre UGC et contenu de marque. »*

On distingue dans ce verbatim une volonté d'intégration du consommateur à la chaîne de valeur de l'entreprise, à travers la production de visuels utilisés par Leroy-Merlin dans son

activité commerciale. Il est intéressant là encore de noter les transitions entre différents systèmes au sein du discours du répondant : les visuels sont produits et postés dans la communauté ou sur les médias sociaux dans le cadre d'une culture co-créationnelle, et sont ensuite utilisés sur le site marchand en tant que stimulus publicitaire, utilisation qui entre clairement dans le cadre de la culture traditionnelle de marché (le stimulus agissant sur un consommateur afin de provoquer l'achat).

Cet enchevêtrement culturel est parfois un phénomène reconnu par les Social Media Managers, voire combattu. L'opposition à ce phénomène prouve d'une part qu'il existe (c'est-à-dire que le processus est lancé), et d'autre part qu'il est routinisé (c'est-à-dire que le processus a été un succès car il a réussi à intégrer la routine du métier). C'est un élément qu'on peut voir dans certains blogs, où des Community Managers s'élèvent contre certains travers du métier.

> *« [MyCommunityManager, 2015[60]] Le Community manager lorsqu'il est dans une situation de SAV a pour mission d'aider le client du mieux possible sans pour autant se payer sa tête. Ce sont les clients qui paient le salaire de celui-ci et lorsqu'il a sa casquette de représentant de service client, il ne doit pas vouloir mettre une casquette de publicitaire pour se servir d'une doléance comme d'un média, et ceci d'autant plus lorsque la visibilité profite plus à lui-même qu'à l'entreprise qui l'emploie. Le community manager ne doit en aucun cas sortir de son champs une communication personnelle avec un client ou un prospect pour « le Lulz ». »*

Cet extrait suit la constatation d'un certain nombre de pratiques de Community Managers qui font de l'humour aux dépens de leurs clients. Cette forme d'humour est un des traits caractéristiques de la dimension contre-culturelle de la culture fondatrice : le troll. Cet état de fait est tout à fait reconnu par l'auteur de l'article qui emploie le mot « Lulz », tiré du vernaculaire troll. L'article de blog en question cite notamment le Community Manager de

[60] http://www.mycommunitymanager.fr/community-manager-et-bad-buzz-quelles-relations-de-cause-a-effet/

Price Minister. Une citation du Community Manager mis en cause, citée dans l'article, est parlante : « *le community manager de PriceMinister dira que se foutre des clients "va avec l'esprit de la marque, un brin de poil à gratter"* ». Une capture d'écran incluse dans l'article et présentant l'argument d'un autre Community Manager est similaire : « *C'est totalement dans notre Tone of Voice. Même si je sais que c'est un sujet sensible* ».

L'intégration du troll dans la pratique de Community Management est donc bel et bien un enchevêtrement réussi, dans la mesure où la pratique de troll est incluse dans une pratique de communication tout à fait classique, destinée à propager et renforcer l'image de marque par un discours cohérent avec ses valeurs et son identité. L'opposition de certains professionnels indique que l'enchevêtrement est reconnu, mais qu'il n'est pas total, car tous les professionnels ne s'accordent pas sur sa pertinence. La relation entre troll et médias *mainstream* était postulée comme étant implicite, non avouée par les médias (Phillips 2015) : cette relation est cependant revendiquée explicitement par les Social Media Managers.

A ce niveau de l'analyse, trois points importants se dégagent. Premièrement, quatre cultures différentes peuvent coexister au sein du discours d'un seul répondant. De plus, ce discours concerne des pratiques quotidiennes effectivement mises en place au sein de l'entreprise, ce qui permet de dire que ces cultures coexistent également au sein de la routine de Social Media Management elle-même. Nous nous sommes restreints au discours d'un seul répondant, car ces conclusions concernent uniquement l'existence ou non de ce phénomène et non pas sa distribution au sein des différents employés de la firme. Les discours des autres répondants mettaient également en évidence cette coexistence.

Deuxièmement, nous avons pu montrer que cet enchevêtrement est un phénomène reconnu par les professionnels. La netnographie nous a permis de repérer des mouvements de contestation de cet enchevêtrement, qui ne se retrouvent toutefois pas chez tous les professionnels. Ainsi, tous les professionnels ne mettent pas en œuvre les mêmes

enchevêtrements, ce qui signifie que l'individu joue un rôle dans la réalisation ou non d'un enchevêtrement. Celui-ci peut donc également être mis en œuvre uniquement par certains professionnels et non par l'ensemble de la profession. Ceci laisse penser que si l'enchevêtrement se fait au niveau analytique de la pratique. Une pratique est en effet un système formé d'éléments humains, de schémas d'actions et d'objets : modifier les éléments humains de la pratique semble avoir une influence sur la survenue ou non d'un enchevêtrement. Il n'y a donc pas d'influence déterministe, et c'est la conjonction de certains humains, certains schémas mentaux et certains objets qui va provoquer un enchevêtrement. Notre analyse va ici chercher à dégager quels schémas mentaux et quels objets sont à même de provoquer ce mécanisme.

Troisièmement, cet enchevêtrement au sein de la pratique de Social Media Management s'appuie sur la capacité de mobiliser des artefacts issus d'un système culturel au sein d'un autre système, convoyant ainsi les représentations associées à ces artefacts. C'est par exemple le cas des visuels créés par les membres de la communauté et réutilisés sur les fiches produits. Une culture pourrait être mise en œuvre sur un espace, produire un élément qui sera repris sur un autre espace et intégré dans une culture différente. Ceci est cohérent avec la capacité des objets matériels à influencer la pratique, non seulement dans sa composante matérielle (les actions elles-mêmes) mais aussi dans ses composantes symboliques (les représentations afférentes). La pratique de Social Media Management semble ainsi être fractionnable en plusieurs niveaux : une pratique globale qui inclut des pratiques séparées en fonction des espaces (Schatzki 2005). Ces pratiques séparées sont toutes les deux dominées par une certaine culture, produisant l'enchevêtrement au niveau de la pratique globale. Il est donc légitime de se demander comment certaines pratiques séparées en viennent à être intégrées à la pratique globale de Social Media Management.

3. FACTEURS CONDUISANT A UN ENCHEVETREMENT CULTUREL

Deux grands types de facteurs peuvent mener à un enchevêtrement culturel : des facteurs organisationnels et des facteurs technologiques. Dans les deux cas, il s'agit de contraintes qui pèsent sur la pratique, et conduisent à créer des tensions entre plusieurs manières de concevoir cette dernière, c'est-à-dire entre plusieurs cultures.

3.1. FACTEURS ORGANISATIONNELS

Un premier facteur organisationnel tient à l'inertie inhérente aux routines organisationnelles. Celles-ci incorporent en effet tant le volet matériel de la routine (les actions) que les modes de résolution de problèmes (Cohen *et al.* 1996). Une pratique comme le Social Media Management peut se trouver contrainte par une routine de décision organisationnelle qui ne serait pas entièrement cohérente avec elle.

> *« [C. Negroni, Directrice Editorial] Aujourd'hui, on adapte pas l'éditorial à la communauté en fait. Aujourd'hui l'éditorial est une masse, tout le monde indifféremment. Sans doute que ça ça va changer au fil du temps, que ça va s'affiner petit à petit, on parle des habitants, voilà. L'éditorial en plus ça signifie que effectivement, on s'adresse à eux. Alors que la communauté aujourd'hui, en même temps je crois que c'est plutôt le bon chemin, c'est plutôt qu'elle existe par elle-même […] Y'a un grand chantier à venir sur L'UGC, sa nature, son cadrage, ce qu'on en fait et le tout dernier truc, une fois qu'on aura fait ça, c'est comment on utilise ces contenus générés par les utilisateurs. »*
>
> *Question : « Si on oublie la communauté, la ligne éditoriale, elle est définie en fonction de ce que les gens attendent ? »*
>
> *« Oui. Par l'Observatoire de l'Habitat, c'est une étude qualitative qui est menée tous les deux ans auprès d'un échantillon de plus de 10 000 personnes. On va loin dans l'étude à chaque fois, on est jamais assez loin, mais on les interroge vraiment sur leur habitat actuel, comment ils y vivent, quelles sont leurs contraintes, leurs envies, leurs projets, et on les*

interroge aussi sur les grandes attentes, les critères de choix de logement, leurs vœux s'ils avaient une baguette magique pour ... vraiment on triture à la fois des choses très très, la réalité de l'habitat en France, et l'imaginaire, le projectif. Et tout ça ça va vraiment nourrir une grande réflexion sur les attentes, les grandes attentes habitants. »

Cet extrait illustre la façon dont est définie la stratégie éditoriale et le rôle que joue la communauté de la marque dans cette stratégie. La première chose que l'on note, c'est l'affirmation que la communauté ne joue aucun rôle dans la définition de la stratégie. Ce qui étonne, cependant, c'est la mention de l'UGC, du contenu produit par les utilisateurs. L'intégration de la communauté à la chaîne de valeur est reconnue (« *comment on utilise ces contenus générés par les utilisateurs* »), mais elle est réduite à un élément intégré *après* la définition de la stratégie. La définition de celle-ci n'est cependant pas coupée des consommateurs, mais ceux-ci sont intégrés par des techniques plus traditionnelles d'études de marché (l'Observatoire de l'Habitat). La répondante insiste ici sur la profondeur de l'étude, mentionnant le nombre de répondants (10 000) et les différentes dimensions étudiées. L'étude de marché est justifiée par un objectif, « *nourrir une grande réflexion* », renvoyant à une vision classique de la planification stratégique. Cette planification est un processus historique, avec ses lourdeurs, qui se retrouve dans les mots de nos répondants.

« [A. Delaroque, Editrice Leroy-Merlin pour la marque Du Côté de Chez Vous] Mais ça fait du bien, parfois, d'avancer sans se faire des nœuds au cerveau. On en faisait trop. On est en train de vivre un truc où on a mis l'action avant la réflexion, ce qui est tout à fait nouveau pour nous, et puis on voit comment ça fait. C'est une première, pour moi c'est cohérent, il peut pas y avoir de mauvaise surprise, mais c'est une première ... Donc même en interne, on va surprendre tout le monde je pense. On nous a pas vus venir, ça tombe un peu du ciel. On a pas fait de plan, je pense que la réflexion va commencer après l'événement. Ce qui sera pas mal, car je serai pleine de tous les retours, ce sera peut-être pas plus mal. Là on a mis l'action avant les powerpoint. »

Se distancier du processus classique de planification stratégique est vécu par la répondante comme une forme de transgression, « anormale » pour l'entreprise. Abandonner la planification est quelque chose de « *nouveau* », qui va « *surprendre tout le monde* », ce qui indique à quel point ce processus est routinisé dans l'entreprise. Ainsi le recours aux études de marché plutôt que l'intégration directe de la communauté dans le processus stratégique peut se comprendre par le poids de la routine de planification dans les processus de décision. Malgré une réflexion mise en œuvre sur la place des contenus produits par les utilisateurs, l'histoire de l'entreprise interdit pour l'instant à la culture co-créationnelle de prendre une trop grande importance face à la culture traditionnelle de marché. Cette coexistence forcée rend donc nécessaire un enchevêtrement culturel afin de conserver une pratique fonctionnelle.

Les facteurs organisationnels ne se limitent pas aux parties prenantes internes, et dans ce cadre l'exemple des start-ups est parlant. Si la majorité de nos entretiens faisaient sortir quasi-uniquement les consommateurs comme cibles de l'activité marketing, les start-ups, par leur fonctionnement, doivent toucher d'autres parties prenantes, notamment les investisseurs. Cette multiplicité de parties prenantes est encore exacerbée par l'activité d'une start-up que nous avons rencontrée, KissMyShoe : une activité de lien, typique de la culture prosumptionnelle de marché, où la firme relie des consommateurs finaux et d'autres firmes, ici des revendeurs de chaussures.

> *« [A. Cros, Social Media Manager] Alors nous l'objectif marketing c'est de faire de l'acquisition sur notre application, de convertir l'internaute en utilisateur de l'application, donc ça c'est notre objectif de fond pour avoir de la présence rapide. Parce que voilà, les startups c'est croître rapidement, intéresser les investisseurs, ça va être très rapide et il faut qu'on ait du flux sur l'application, des téléchargements, faut qu'il y en ait beaucoup et atteindre une masse critique, donc beaucoup d'objectifs marketing et même ... c'est même pas du marketing, c'est pour nous, notre viabilité. Donc voilà, nous on utilise ... tout notre temps à acquérir de l'utilisateur, à le séduire, parce que la communication c'est pas vendre, c'est aussi*

séduire, toucher, comprendre qu'est-ce qu'il cherche, les besoins, les attentes, et nous on essaye de toujours trouver des façons de communiquer, des messages différents, mais toujours dans le but d'acquérir et de transformer en téléchargement. »

A la simple mention du terme d'objectifs, la répondante va directement partir sur un discours très formalisé, très caractéristique de la culture traditionnelle de marché. On note la forte mention d'indicateurs quantitatifs (flux sur l'application, téléchargements) dans l'objectif de « *croître rapidement* » pour « *intéresser les investisseurs* ». L'influence de ces investisseurs sur la pratique de Social Media Management est nécessairement forte, car la « *viabilité* » de la start-up en dépend. Cette réponse, donnée au tout début de l'entretien, contraste avec la description que fait la répondante du métier de Community Manager, question arrivant en fin d'entretien, longtemps après toute mention d'investisseurs.

« [A. Cros, Social Media Manager] Et faire, animer une page, c'est proposer du contenu qui soit à la fois vecteur des valeurs de l'entreprises, ça je crois que c'est important, mettre en avant ses produits parce que si on parle pas de ses produits ... C'est le principal. Ici aussi, échanger, montrer qu'on est aussi là pour discuter, c'est pas que "on parle à vous", c'est "parlons", discutons. Si c'est une page Facebook que fait une entreprise qui vend des cercueils parce que c'est pas l'endroit où il faut parler de ça, c'est faux. Au contraire, parce qu'il peut y avoir peut-être un besoin des gens. Mais y'a une façon de l'aborder, une façon de discuter. Et faut pas penser juste à "qu'est-ce qu'on vend", c'est "comment à travers ce que je fais passer sur mes message et sur le ton sur lequel je vais le dire, comment je vais faire comprendre ma marque, quelles valeurs je veux transmettre" ... En fait c'est plus, je pense, comment dire, on parle de sa marque comme on parlerait de soi. Je pense pas qu'une page pro, en soi, soit bien distinctive d'une page perso. »

Si dans la première réponse, le consommateur est vu uniquement comme une entité passive que l'on pousse à réaliser un comportement (l'action de téléchargement), dans cet extrait le rapport entre la firme et le consommateur est bien plus proche de la culture prosumptionnelle de marché. La mention d'une relation à double sens, d'égal à égal (« *c'est*

pas que "on parle à vous", c'est "parlons", discutons »), l'humanisation de la marque (« *Je pense pas qu'une page pro, en soi, soit bien distinctive d'une page perso* »), sont dans cet extrait en position dominante face à de timides mentions renvoyant à la culture traditionnelle de marché (« *proposer du contenu qui soit à la fois vecteur des valeurs de l'entreprise, ça je crois que c'est important, mettre en avant ses produits* »). La différence de discours entre un extrait où la répondante est soumise à la mention d'objectifs et un extrait où on la relance plutôt sur l'activité de Social Media Management en général laisse à penser que les cultures coexistent de façon latente dans son système symbolique, certaines « activations » l'orientant plutôt sur certaines logiques de l'activité. L'emphase portée sur les processus d'acquisition et de conversion des clients peut s'expliquer par une routine décisionnelle des investisseurs qui se focalisent sur ces indicateurs. Cette routine organisationnelle est extérieure à la start-up mais fait quand même peser une contrainte sur son Social Media Management dans la mesure où les parties prenantes en question sont déterminantes à sa survie.

Ces facteurs organisationnels montrent qu'une routine organisationnelle, au sein de l'entreprise focale ou chez une partie prenante externe déterminante à la survie de la firme, est apte à provoquer un enchevêtrement culturel. La pratique est soumise à un enjeu de légitimité, elle doit s'inscrire de façon cohérente dans un système externe quitte à incorporer des éléments tiers dans son système symbolique propre. Cette idée d'incompatibilités entre diverses logiques institutionnelles amenant à modifier la pratique n'est pas nouvelle (Seo et Creed 2002), mais nos résultats montrent pour l'instant une certaine plasticité de la pratique qui est à même de s'accommoder de logiques (dans nos termes, cultures) divergentes. Ces recherches tendent également à laisser en retrait les versants socio-matériels des institutions, sous-estimant la capacité des éléments matériels des systèmes à provoquer la coexistence de différentes cultures, comme nous l'illustrons dans la section suivante.

3.2. FACTEURS TECHNOLOGIQUES

Les artefacts technologiques peuvent avoir un impact : en effet, l'utilisation d'un objet par un humain implique l'existence d'une représentation de cet objet. Cette représentation, comme nous l'avons vu précédemment, est contrainte tant par la matérialité de l'objet que par les structures culturelles dans lesquelles il est inscrit. La théorie institutionnelle développe un argument similaire pour les organisations à travers la notion d'empreinte organisationnelle, qui explique que la forme d'une organisation va dépendre du contexte dans laquelle elle est fondée, et que cette forme va perdurer malgré des changements dans l'environnement (Stinchcombe 1965), ceci pouvant être le cas sur des périodes très longues (Johnson 2007). En étendant cet argument aux espaces numériques, il est possible d'argumenter que la culture qui a guidé la création de certaines technologies va exercer une influence sur les pratiques qui vont utiliser cette technologie.

> *« [A. Cros, Social Media Manager] C'est des choses que si on est trop dans son bureau à faire des ... à reproduire des mécaniques et avec des outils traditionnels, c'est des choses qu'on voit pas si on est pas directement en contact avec l'utilisateur en faisant du CM. Puis le ton aussi. J'aime beaucoup me dire, un internaute qui nous parlerait comme une pub, on trouverait ça idiot, alors pourquoi on parle comme une pub à l'internaute ? Parce que du coup lui, il sera plus à même d'écouter ce qu'on a à dire si on lui parle directement et sans en faire des tonnes et sans pouvoir mettre derrière des grands mots. Et ça je pense que c'est super important sur les pages de communauté, le ton. Regardez toutes les pages qui fonctionnent bien, le discours est léger, même des fois il est ... il est avec de l'argot, enfin je pense que c'est quelque chose d'important, d'être à la même hauteur que l'internaute, de pas se mettre ... "vous êtes là, nous la marque on est là". »*

Dans cet extrait, la répondante met en avant la différence entre « *outils traditionnels* » et les outils de Community Manager. On peut noter que même si elle justifie sa pratique par le « *contact avec l'utilisateur* », elle rajoute que ce contact est acté « *en faisant du CM* ». C'est-

à-dire que la pratique dont elle parle (l'humanisation de la marque, la mise à égalité consommateur-marque), traditionnelle de la culture prosumptionnelle développée à l'époque de l'émergence des médias sociaux, s'impose par l'interaction médiatisée technologiquement avec les consommateurs. Pour reformuler, ce ne sont pas les consommateurs en soi qui modifient la pratique, c'est leur activité sur les médias sociaux qui entraîne cette modification. La marque en contact avec cette culture se voit poussée à l'adopter afin de paraître légitime dans cet espace. Des changements technologiques sont également à même de provoquer un changement dans la culture.

> *« [C. Pitiot, Community Manager] Donc depuis la précédente grosse refonte qu'on a fait en 2007, et en fait ce qui s'est passé c'est qu'en amont de cette refonte, on a contacté les membres qui étaient les plus actifs à cette période-là et on leur a proposé de construire avec nous ce qu'on voulait faire, en sachant qu'on était passés sur une plateforme en logiciel libre, ce qui fait qu'on avait une entreprise qui nous accompagnait pour développer et on était assez capable de faire un petit peu ce qu'on voulait. Du coup on avait les idées, on avait les envies etc., on a choisi de leur proposer de donner leurs idées, de nous proposer des idées d'améliorations, de tester, et à la suite de ça, quand le nouveau forum a été live, on leur a ... on leur a donné des droits de modération. »*

Cet extrait est issu d'une question concernant la modération du forum Leroy-Merlin, c'est-à-dire la communauté en propre sous format forum dont dispose la firme. Avant 2007, la modération était assumée par la firme, et le changement de plateforme pour du logiciel libre a provoqué un changement dans la culture : « *on a choisi de leur proposer de donner leurs idées […] on leur a donné des droits de modération* » montre que la culture co-créationnelle s'est imposée, les individus participant d'abord au développement de l'outil lui-même puis à sa gestion. De façon intéressante, la firme met en œuvre des pratiques visant à limiter la mise sur un pied d'égalité entre la firme et les utilisateurs :

> *« [C. Pitiot, Community Manager] C'est un choix qu'on a fait parce que ... parce qu'ils sont bénévoles, ils ne sont pas collaborateurs de LM, et on ne voulait pas que leur présence soit assimilée, déjà dans leur esprit et dans celui des demandeurs ou lecteurs de la communauté par la suite, que ce soit assimilé à des travailleurs, à un travail, et à une activité qui soit parrainée ou rémunérée par LM. Donc c'est pour ça que leur rôle est plus limité que dans certaines communautés. »*

Le répondant indique ici que la firme a fait en sorte de limiter les prérogatives des membres pour éviter de les lier à la firme, distanciant cette dernière des membres. Le répondant est ici conscient de la position particulière de la marque, qui est propriétaire de la communauté est qui représente une forme d'autorité extérieure, qu'il incarne en tant qu'administrateur, comme il le reconnaît dans la suite de l'entretien : « *on peut pas en tant qu'administrateur avoir une présence banale de membre ... de membre banal* ». Ce répondant va citer à plusieurs reprises pendant l'entretien la communauté jeuxvideos.com, ainsi que plusieurs autres communautés en ligne, en développant les points communs et les différences avec sa propre communauté. Un entretien sur le blog de Camille Jourdain[61] indique que notre répondant était membre de forums en ligne avant d'intégrer Leroy-Merlin. Ces éléments tendent à indiquer que ce répondant est familier de la culture fondatrice qui régit les forums, et on peut penser que la distance qu'il crée entre les modérateurs et la firme vise à rassurer des membres inquiets de voir une autorité extérieure régir leur comportement. Cette stratégie peut paraître surprenante si l'on se dit que les membres de la communauté sont tout à fait au courant qu'ils sont sur un espace qui appartient à une firme commerciale ; cependant, si l'on admet que le format forum convoie par sa matérialité la culture fondatrice d'Internet, cette stratégie prend tout son sens. Cette pratique vise à enchevêtrer la culture co-créationnelle avec la culture fondatrice, en créant un « écran », les modérateurs, qui vont collaborer avec la firme (co-création) tout en gérant la communauté en tant que simple membres (culture fondatrice).

[61] http://www.camillejourdain.fr/community-manager-qui-es-tu-interview-12/

L'environnement numérique a donc une influence par le fait-même de sa matérialité sur le Social Media Management. La culture qui est inscrite dans sa technologie va mener les Social Media Manager à développer une pratique qui permet la coexistence sur le long terme entre les cultures qu'ils mobilisent. Dans les exemples que nous avons cités, les praticiens parlent de leur gestion routinière, ce qui veut bien dire que cette coexistence est durable (la pratique de gestion de la communauté Leroy-Merlin est mise en œuvre depuis 2007).

Plus globalement, nous pouvons considérer comme très plausible à ce stade de notre analyse que des facteurs tant organisationnels que technologiques favorisent la survenance d'un enchevêtrement culturel. Ces deux facteurs ne sont évidemment pas indépendants, les deux pouvant se combiner (une culture issue d'une routine organisationnelle s'enchevêtrant avec une culture issue d'un environnement technologique). Après la mise en évidence du phénomène et des facteurs qui peuvent provoquer sa survenance, il est temps pour nous de nous centrer sur le mécanisme précis par lequel peut survenir un enchevêtrement culturel.

4. LE MECANISME D'ENCHEVETREMENT CULTUREL

Pour analyser ce mécanisme, il est temps de rapatrier ici les dimensions de la pratique dégagées par Foucault (1984a) : ontologie (façon de définir les entités), déontologie (orientation normative de l'ontologie, ce que doivent devenir les entités), ascétique (les moyens mis en œuvre pour ce faire) et téléologie (l'objectif global de la pratique). L'enchevêtrement culturel nécessite de comprendre le terme « pratique » dans son acception tirée de la théorie des pratiques : non une action réalisée par un humain, qui centrerait le niveau d'analyse sur l'acteur, mais une activité qui implique des humains, des objets et des représentations (Reckwitz 2002), centrant le niveau d'analyse sur le système formé par les relations entre ces humains, ces objets et ces représentations. De cette façon, on peut voir que l'enchevêtrement culturel est formé par la rencontre de deux systèmes (eux-mêmes formés d'humains, d'objets et de représentations) distincts en termes culturels. Pour illustrer ceci,

nous pouvons appliquer ces concepts à la pratique de Community Management de Leroy-Merlin dans sa communauté en ligne.

4.1. DEFINITION DU MECANISME : LE CONTEXTE DES FORUMS

La culture fondatrice est auto-gestionnaire : les membres d'un collectif collaborent et s'organisent eux-mêmes, en rejetant toute autorité extérieure. La culture co-créationnelle, au contraire, conserve une hiérarchie entre l'entreprise et la communauté : cette dernière est intégrée à la chaîne de valeur, en tant que ressource manipulée par l'entreprise. On a donc ici deux systèmes (celui formé par le Community Manager et la firme, celui formé par la communauté et ses membres) qui sont potentiellement incompatibles. Analysés avec les concepts foucaldiens, ces deux systèmes peuvent être décrits par le Tableau 2.

Tableau 2 : Comparaison des systèmes intervenant dans la pratique de Community Management

	Ontologie	**Déontologie**	**Ascétique**	**Téléologie**
Système entreprise	Individus capables de produire pour la firme	Individus productifs Valeur récoltée par la firme	Entraide communautaire	Intégration de la production à la chaîne de valeur de la firme
Système communauté	Individus capables de produire avec la firme	Individus Productifs Valeur partagée au sein de la communauté	Entraide communautaire	Production par la communauté pour la communauté

Pour ce chapitre, la distinction entre ontologie et déontologie est assez peu utile[62] (la distinction se fera plus pertinente dans le chapitre suivant), nous développerons donc peu ce point. Ce qui va plutôt nous intéresser, c'est la comparaison entre les ontologies et les

[62] Notamment parce que la différence fondamentale entre les deux concepts est le caractère positif de l'ontologie vs. le caractère normatif de la déontologie. Cette distinction positif/normatif n'empêche pas que les dimensions (les propriétés associées aux entités) sont les mêmes, qu'il s'agisse de les décrire ou de leur attribuer une valence. Ce choix d'attribuer une valence à certaines caractéristiques aura son importance dans le chapitre suivant.

téléologies. Comme on peut le noter ici, dans ce contexte, tant les éléments ontologiques que téléologiques sont incompatibles. Au niveau ontologique, c'est l'aspect hiérarchique de la culture co-créationnelle qui est incompatible avec la culture fondatrice de la communauté. Au niveau téléologique, c'est le récipiendaire et l'utilisation de la valeur produite qui pose problème (la firme dans un but commercial pour l'une, la communauté dans un but non-commercial pour l'autre). Cependant, la communauté Leroy-Merlin existe depuis plus de 10 ans, et les répondants considèrent sa gestion comme un succès. La pratique de gestion de cette dernière a donc, semble-t-il, réussi à produire un enchevêtrement culturel. Pour comprendre comment, reprenons ici l'extrait cité précédemment.

> *« [C. Pitiot, Community Manager] Les modérateurs, on leur a donné des droits de modération, et qui encore, c'est encore le cas aujourd'hui, n'ont jamais été, ils ont des droits de modération sur des actions qui ne sont pas définitives […] C'est un choix qu'on a fait parce que ... parce qu'ils sont bénévoles, ils ne sont pas collaborateurs de LM, et on ne voulait pas que leur présence soit assimilée, déjà dans leur esprit et dans celui des demandeurs ou lecteurs de la communauté par la suite, que ce soit assimilé à des travailleurs, à un travail, et à une activité qui soit parrainée ou rémunérée par LM. Donc c'est pour ça que leur rôle est plus limité que dans certaines communautés. […] on peut pas en tant qu'administrateur avoir une présence banale de membre ... de membre banal. »*

La pratique de Community Management a ici consisté à donner des prérogatives à des membres, tout en limitant celles-ci pour ne pas lier ces membres à la firme. Ce faisant, la pratique permet de promouvoir une auto-gestion de la communauté selon deux axes : donner des prérogatives de modération à certains membres revient à les définir comme détenteurs d'un pouvoir de gestion, ce pouvoir restant donc au sein de la communauté ; d'autre part, leur donner ces prérogatives limitées revient à les dissocier ontologiquement de la firme, assurant que ceux qui exercent le pouvoir sont bien membres de la communauté. Tout ceci est justifié par la reconnaissance que « *on peut pas en tant qu'administrateur avoir une présence banale*

de membre ». Dans le même ordre d'idée, tout est fait pour limiter l'intervention de la firme sur la communauté, ainsi que la perception d'une hiérarchie entre la firme et la communauté.

Question : « Vous intervenez dans la communauté pour y faire quoi ? »

« [C. Pitiot, Community Manager] Pour y faire quoi ? Pour ... Alors y'a plusieurs types de participation. Y'a la modération, généralement, la modération implique un message, donc ça va être ... modération au sens large ... pour moi déplacer un sujet qui est pas dans la bonne section c'est aussi de la modération, c'est ma principale activité. C'est déplacer les messages mal adressés et les remettre dans la bonne section du forum. […] Mes interventions, il va aussi y avoir l'échange avec le groupe des modérateurs, donc ça on le fait dans un forum privé. Généralement c'est plutôt de l'assistance parce qu'ils rencontrent un bug, qu'ils arrivent pas à faire quelque chose, je suis là pour les aider, sinon on discute un peu des évolutions, des choses qui leur plaisent pas ... parce que y'a des choses qu'on fait qui leur plaisent pas. Donc dans ces cas-là c'est plus essayer de les convaincre que ... on essaie de faire au mieux. […] Parfois j'interviens sur des sujets quand je sens que la question manque de détails. Ou je fais les rappels à l'ordre sur la politesse etc. Mais ça constitue pas un volume d'interventions très important. »

Si l'on résume, le Community Manager intervient : pour des manipulations techniques destinées à améliorer la lisibilité du forum (par la modération) ; pour des discussions avec les modérateurs destinées soit à les aider, soit à les convaincre (« *essayer de les convaincre que ... on essaie de faire au mieux* ») ; enfin, très marginalement, pour des rappels à l'ordre sur des valeurs communes (« *des rappels à l'ordre sur la politesse etc.* »), c'est-à-dire des valeurs qui ne renvoient pas de la culture spécifique de la communauté. Les interventions du Community Manager ne constituent pas la démonstration d'un pouvoir hiérarchique. La résolution des conflits entre la communauté et la firme se fait par la discussion (« *essayer de les convaincre* ») et non pas par l'autorité. Enfin, les initiatives de la firme qui ne font pas l'objet d'une discussion sont mal perçues :

Question : « C'est quoi ces choses qui leur plaisent pas ? »

« [C. Pitiot, Community Manager] Généralement c'est les choses qu'on fait sans les prévenir [rires]. »

Tant les problèmes rencontrés que les moyens mis en œuvre ne sont pas localisés dans l'incompatibilité des téléologies (la répartition de la valeur) mais trouvent leur origine dans l'incompatibilité des ontologies (la position hiérarchique de la firme par rapport aux membres). Tous les moyens mis en œuvre par la pratique du Community Manager visent à effacer cette hiérarchie au maximum : par la limitation de l'intervention directe de la firme, par la délégation de pouvoir à des représentants légitimes de la communauté (pour le choix des modérateurs, « *le première critère effectivement c'est leur activité, le deuxième c'est l'ancienneté […] ça leur donne une certaine légitimité dans la communauté, et le troisième va être leur pertinence, c'est extrêmement important. Là encore une fois c'est une histoire de crédibilité.* »), et par une séparation symbolique des modérateurs et de la firme. Ces moyens visent à représenter la communauté comme auto-gérée, la firme assumant un rôle de support qui ne correspond pas à un ascendant hiérarchique. A aucun moment les enjeux liés aux téléologies divergentes, le partage de la valeur, n'ont été exprimées par les répondants.

4.2. IDENTIFICATION DU MECANISME DANS D'AUTRES CONTEXTES : LES MEDIAS SOCIAUX

Un mécanisme d'enchevêtrement culturel peut également être observé dans la façon dont certains Social Media Manager font usage des médias sociaux. L'utilisation par les Social Media Managers d'éléments culturels du web (des images de chatons, des images animées -.gif, des références pop-culture) est une stratégie de plus en plus répandue. Cette utilisation est maximale lors de grands événements culturels sur lesquels les marques rebondissent, qu'elles soient ou non affiliées officiellement à l'événement. La sortie du septième opus de Star Wars a été l'occasion d'un débat sur la pertinence de cette stratégie sur le Forum MyCM, occasionnant la réponse suivante :

« [Forum MyCM, 2015] Faut-il poster des contenus Star Wars pour la sortie du 7 ?

Tu as un lien avec le cinéma ? Oui.

Ta comm' est axée cinéma depuis suffisamment longtemps pour que tu sois attendu là-dessus (Oasis, BNP Paribas...) ? Oui.

Tu vends des sabres laser ? Oui.

Tu livres à la vitesse de la lumière ? Oui.

Ta marque apparait dans le film ? Oui.

Tu es un fanclub homologué ? Oui.

Rien de tout ça : évite parce que ça sera l'overdose. »

Ce verbatim illustre une certaine lassitude des professionnels quant à l'utilisation systématique de références pop-culture dans les contenus qu'ils produisent. Ils se justifient par la crainte d'une « overdose » : ils imaginent que les consommateurs aussi vont se lasser de voir ces références, rendant leur utilisation globalement inefficace, même pour les marques les mobilisant de façon pertinente. Cette overdose illustre que les Social Media Managers recourent régulièrement à ce schéma mental dans leur prise de décision, constituant ainsi la pratique en une routine. Cette pratique est la marque d'un enchevêtrement culturel entre la culture traditionnelle de marché et la culture prosumptionnelle de marché. :

« [Journal du CM, 2014[63]] Alors oui, le chaton suscite de l'engagement, il dope les KPI. Mais est-ce que tout le monde aurait oublié que les marques sont sur les réseaux sociaux pour une et une seule raison : la conversion ? Nous avons fait de l'engagement une stratégie, une fin en soi, mais l'engagement seul n'apporte rien à l'entreprise.

Entendons-nous bien sur le sens du mot « conversion » : il peut s'agir d'une vente, mais pas seulement. Tout dépend des objectifs de l'entreprise. Par exemple, si son but est de trouver des consommateurs qui souhaitent s'impliquer dans un projet de co-création pour le développement de produits, alors un consommateur recruté est une conversion. »

[63] https://www.journalducm.com/2014/07/22/lengagement-marketing-3061/

Dans cet extrait tiré d'un blog professionnel, l'auteur aborde la « raison » (c'est-à-dire la téléologie) de la pratique de réutilisation de ces éléments : convertir l'action de l'entreprise en une réaction de la part de sa cible. Cela correspond tout à fait à la vision d'une entreprise agissante sur des consommateurs passifs qui doivent être « activés » (donc l'ontologie des consommateurs). Même si l'auteur mentionne la co-création, il est à noter que son objectif se limite à « *un consommateur recruté est une conversion* », peu importe le caractère productif du consommateur par la suite. L'article est à tonalité négative, l'auteur désapprouvant la pratique telle qu'elle se fait. Il peut être intéressant de comparer ses mots à des individus qui portent un regard positif sur cette pratique.

> *« [B. Dubois, stagiaire Community Manager] B: En fait on part sur des tendances qui fonctionnent super bien. On a beaucoup posté de chats sur des ordis [rires], voilà, c'est typiquement le gif qui fonctionne super bien. […] Le petit chat sur le clavier, tout d'un coup, y'a émeute, y'a du like, y'a du partage, et là du coup les gens viennent sur notre plateforme, éventuellement ils likent nos articles qu'on a postés, donc c'est que du positif de surfer sur ce genre de tendances. Alors oui, y'a beaucoup de petits chats, mais bon ... [rires]*
>
> *[C. Faurié, Community Manager] C'est vrai que ... c'est pour nous aussi. Le but c'est quand même d'avoir des retours et des réactions, et même si on aimerait poster des choses qui sont un peu plus focalisées sur notre, notre activité et notre outil [la plateforme Overblog], vu que ça marche pas forcément, bah on essaie de s'adapter et trouver des alternatives pour justement essayer de transmettre quand même ... de faire en sorte qu'OB soit visible sur les réseaux sociaux »*

Les deux répondantes, mettant en œuvre le Social Media Management chez OverBlog, postent régulièrement des images animées « mignonnes », cette pratique dévalorisée par l'auteur précédent. Il est à noter que l'objectif est exactement le même : provoquer une réaction, une « activation ». Que l'on porte un regard positif ou négatif sur la pratique, sa définition reste globalement la même : tant l'ontologie (un consommateur passif à activer) que

la téléologie (favoriser les réactions pour le bien de la firme) sont les mêmes. L'enchevêtrement s'observe cependant car la pratique porte des caractéristiques fondamentales de la culture prosumptionnelle de marché.

La première de ces caractéristiques, c'est l'humanisation de la marque. Cette humanisation se fait par l'imitation par la firme du comportement des humains sur ces réseaux. Cette humanisation est une façon d'effacer la séparation entre producteurs et consommateurs, les deux se comportant de la même façon. Cette imitation se fonde sur la reconnaissance du caractère productif du consommateur, son comportement pouvant être utilisé par la firme d'une façon identique afin de produire de la valeur. La différence en termes d'ontologies entre les deux cultures tient donc au type d'activités considérées comme créatrices de valeur : dans la culture traditionnelle, ces activités sont restreintes à des activités souhaitées par la firme (engagement, conversion, etc.), alors que dans la culture prosumptionnelle toute activité peut potentiellement créer de la valeur tant qu'elle peut être mobilisée … dans le but de provoquer des réactions souhaitées par la firme. De la même façon, les consommateurs imitent les firmes dans leur comportement, mettant en œuvre des pratiques de self-branding sur les réseaux sociaux afin de développer leur audience, qu'ils mesurent avec le même type d'indicateurs que les firmes (Marwick 2013). Les téléologies des deux cultures sont globalement similaires, centrées toutes les deux sur la recherche du profit par les acteurs.

D'où proviennent les problèmes sur les médias sociaux ? La tension réside dans l'ontologie de la firme : l'humanisation de l'entreprise a ses limites. Une des répondantes parle des individus qu'elle gère de la façon suivante :

> *« [C. Faurié, Community Manager] Moi je suis arrivée en septembre 2014, ils étaient encore assez bien remontés. Là ils se sont bien bien calmés. C'est vrai que des fois c'est un peu compliqué de ... de trouver le bon ton pour leur répondre et pour essayer justement de les calmer un petit peu. Parce qu'on sait qu'ils crient mais c'est pas forcément contre nous. […]Et*

par contre on essaie d'être vachement plus présents, d'être réactifs dès qu'ils nous parlent, qu'ils nous répondent ... A l'époque je sais pas, moi j'étais pas là, je peux pas juger, mais je pense qu'il y avait énormément de messages, que c'était difficile à traiter, maintenant c'est vrai qu'on arrive mieux à répondre à chacun. Enfin on laisse personne de côté, je pense qu'ils apprécient aussi de voir qu'on est là, qu'on est humains. »

Il est intéressant de noter la façon dont cette répondante définit ce qu'est « être humain ». Dans ses mots, une marque est humaine quand : elle est réactive, répond à chacun des individus et essaie de les calmer quand ils « *crient* ». Dans les 10 qualités nécessaires au bon Community Manager, le blog Digimind note :

« [Digimind, 2016[64]] La dernière qualité mais pas des moindres est la capacité du CM a garder son sang-froid lors des crises ou critiques virulentes qui peuvent parfois aller jusqu'à des insultes. Il est alors nécessaire de ne pas répondre à chaud et de prendre du recul face aux réactions agressives des internautes. Le CM doit absolument être capable de répondre avec humour ou avec calme »

Les problèmes liés à la réactivité des individus, au calme nécessaire dans la prise en charge des réactions sur les médias sociaux, mettent en lumière que malgré ses désirs, la firme ne peut pas être un humain comme les autres. Quand un problème surgit, l'impératif d'humanité revient bien souvent à rendre le Community Manager « moins humain », en ce qu'il est amené à maîtriser ses émotions, à répondre vite et à toutes les demandes, c'est-à-dire à se comporter très différemment d'un être humain « normal » mis en face de la même situation. Les consommateurs recréent à ce moment-là la différence entre consommateur et producteur, les normes de comportement des uns et des autres n'étant pas les mêmes, car ils appartiennent à des catégories ontologiques différentes. On retrouve la même idée dans la recherche académique, qui indique que lors d'une *firestorm* sur les médias sociaux (un mouvement massif des internautes contre une marque), « être une source d'information en

[6464] https://blog.digimind.com/fr/fr-bp/les-10-qualites-dun-bon-community-manager/

laquelle on a confiance est, par définition, impossible pour une entreprise » (Pfeffer *et al.* 2014, 125), justement car l'entreprise appartient à une catégorie ontologie spécifique.

Ainsi, on peut considérer que l'enchevêtrement est globalement réussi sur les médias sociaux car l'entreprise est amenée à calquer son ontologie sur celle des individus, les deux catégories obéissant à des normes comportementales similaires. Cependant, quand un problème survient, celui-ci menace l'enchevêtrement dans la mesure où il sépare à nouveau les catégories ontologiques des individus et des firmes, rendant incompatible le comportement issu de la culture prosumptionnelle avec le rôle attendu d'une firme dans une culture traditionnelle. L'enchevêtrement est donc réalisé quand la pratique produit des représentations des entités qui sont légitimes dans les différentes cultures impliquées. Les enjeux de téléologie semblent jouer un rôle plus important à l'échelle de la profession, c'est-à-dire à l'intérieur du système professionnel, que dans le mécanisme d'enchevêtrement lui-même, qui a lieu à l'intersection de deux systèmes. L'interaction entre les téléologies semble donc relever d'un autre mécanisme, intra-système, et distinct de l'enchevêtrement culturel qui a lieu dans une interaction entre deux systèmes.

5. EFFETS SUR LE MARCHE

L'enchevêtrement culturel est un phénomène qui semble nécessiter une certaine intentionnalité de la part des praticiens. Cette intentionnalité est cependant à relativiser à plusieurs niveaux : d'une part les Social Media Managers n'ont pas une appréhension conceptuelle précise des différentes cultures ainsi que du mécanisme-même de l'enchevêtrement[65], et se reposent donc sur une compréhension intuitive des cultures avec lesquelles ils interagissent. Cette compréhension parcellaire fait que cet enchevêtrement a deux types de conséquences sur le marché : des conséquences recherchées par les professionnels et des conséquences imprévues qu'ils doivent subir.

[65] Les concepts d'ontologie et de téléologie sont bien plus à leur place dans un travail universitaire que sur un blog professionnel.

5.1. CONSEQUENCES RECHERCHEES PAR LES PROFESSIONNELS

La possibilité d'un enchevêtrement culturel alors que les téléologies divergent est une des conditions grâce auxquelles cet enchevêtrement peut être utilisé dans un but d'action sur le marché. Un même enchevêtrement, comme celui réalisé dans la pratique de gestion du Forum Leroy-Merlin, peut servir différents objectifs.

> *« [C. Pitiot, Community Manager] Le fond de la chose c'est vraiment de diffuser la pratique ... euh ... et un petit peu de travailler notre image de marque. Donc il y a le volet relation client, on va l'évacuer tout de suite. Le volet relation client, c'est montrer qu'on est une enseigne qui prend en compte les remarques de ses clients et qui fait ce qu'il faut pour corriger ces défauts quand il y en a. […] le fait d'avoir une communauté où les choses se passent beaucoup en public etc., y'a une vraie volonté ... euh ... de transparence, et donc de nourrir notre image de marque en tant qu'enseigne. Pour ce qui est de tout ce qui va concerner l'entraide, la diffusion des contenus, on est vraiment sur un ... sur un objectif de ... diffusion de la pratique ... de ... comment dire ... d'essayer de lutter contre les freins que quelqu'un peut se donner dans la pratique du bricolage. Fondamentalement LM c'est l'enseigne qui ... qui vous dit ... euh ... qui ne vous dit pas que tout est facile mais qui va vous dire que tout est possible. […] on dit à la communauté de diffuser un certain nombre de bonnes pratiques, d'échanges, de choses qui font que quelqu'un va se sentir plus à l'aise au moment de se lancer. A ce niveau-là, on va être plus accompagnateurs que ... on va plus être l'accompagnateur, le réceptacle de ça. Voilà. Y'a pas d'objectif de chiffre d'affaires direct, y'a pas d'objectif de commerce, à travers la communauté. »*

Dans cet extrait, le Community Manager met en évidence deux objectifs très différents qui fonctionnent d'une manière similaire. Le premier de ces objectifs est ce qu'il appelle « *diffusion de la pratique* ». Dans les termes de notre conceptualisation du marché, cette diffusion de la pratique correspond à l'élargissement du système de marché dans lequel évolue Leroy-Merlin en y incorporant des individus transformés en consommateurs potentiels : il s'agit de transformer des non-consommateurs absolus en non-consommateurs

dont le consentement peut être gagné : « *essayer de lutter contre les freins que quelqu'un peut se donner dans la pratique du bricolage* ». Le forum lui-même est utilisé en tant que stimulus dans le cadre d'une culture traditionnelle de marché, destiné à « activer » un consommateur passif. L'activation vise à provoquer l'acte d'achat de façon indirecte, par une autre activation visant à provoquer un investissement dans le bricolage. Le mécanisme ayant lieu ici vise à transformer l'ontologie des consommateurs dans un double mouvement : les faire passer d'incompétents à compétents, afin de les faire passer de non-acheteurs à potentiels acheteurs.

Le forum sert également de stimulus dans le cadre d'une culture prosumptionnelle de marché :

> *« [C. Pitiot, Community Manager] Le fait d'avoir une communauté où les choses se passent beaucoup en public etc., y'a une vraie volonté ... euh ... de transparence, et donc de nourrir notre image de marque en tant qu'enseigne. »*

L'impératif de transparence découle directement de l'emphase que fait porter la culture prosumptionnelle de marché sur l'identité des acteurs, qui sont poussés à mobiliser cette identité en tant que ressource de communication. Le forum sert ici de stimulus visant à associer à la firme Leroy-Merlin une image de transparence, la rendant légitime dans cette culture. L'utilisation stratégique de la transparence, du dévoilement d'éléments qui pourraient être gardés privés, est classique du Social Media Management.

> *« [F. Nef, Marketing et Community Manager Senior] Les gens qui suivent notre Instagram ils cherchent pas à savoir quel est le meilleur restau de Toulouse, ils ont leur avis, ils veulent pas qu'on leur dise quoi penser. Ils veulent savoir ... sans égo aucun parce que c'est pas mon caractère, mais ils veulent savoir que ... que font Flo et Emma. Est-ce qu'elles sont en train de manger, est-ce qu'elles ont testé un Bubble Tea, c'est ça qu'ils veulent voir. Parce qu'au final les blogs sont devenus des panneaux publicitaires, donc y'a plus ce truc de proximité. Et je pense qu'il faut ... transformer ce job d'influenceur qu'avaient les blogs sur le CM. C'est-à-dire que le CM qui t'amène à découvrir les coulisses de ta marque, les coulisses*

du produit, de la conception, pour moi c'est ça qui marche. C'est cet esprit behind the scenes, qui a besoin d'être incarné. »

La transparence est donc utilisée par les Community Managers pour créer une forme de relation, de fidélisation avec les consommateurs. En associant une représentation (la transparence) à la firme, elle rend cette dernière légitime dans la culture dominante sur les médias sociaux. Cette représentation sert cependant de stimulus dans le cadre d'une culture traditionnelle de marché, afin de produire une réaction (fidélisation par exemple) chez des consommateurs. L'enchevêtrement se fait ici par la mobilisation de représentations légitimes dans une culture (prosumptionnelle de marché) dans le cadre d'une stratégie guidée par une autre culture (traditionnelle de marché). Il vise à produire un effet de rétention sur le système de marché : la stratégie doit empêcher des individus de sortir du système de marché créé par la firme.

Dans les deux cas, la culture traditionnelle de marché ne disparaît pas de la pratique de Social Media Management, elle est simplement enchevêtrée avec d'autres cultures afin de poursuivre plus efficacement ses objectifs. Cependant, des problèmes sont potentiellement soulevés par cet enchevêtrement, car il peut avoir des effets imprévus sur le comportement des entités du marché.

5.2. CONSEQUENCES SUBIES PAR LES PROFESSIONNELS

Le mécanisme d'enchevêtrement culturel consiste à rendre compatible une pratique avec deux systèmes différents, en se fondant sur la compatibilité des représentations produites par cette pratique (les ontologies) avec les différentes cultures touchées. Cependant, chaque culture produit des représentations pour l'ensemble des entités considérées, ces dernières étant localisées dans l'esprit des individus membres de chaque système. Si dans la mise en œuvre routinière de la pratique ces ontologies peuvent être amenées à ne pas cohabiter, réduisant le

risque d'incompatibilité, à certaines occasions cette cohabitation est provoquée et peut créer des conséquences non voulues par la firme.

> *« [Anonyme[66]] Le problème de base c'est la vie privée. C'est-à-dire que quand je suis tombée enceinte je l'ai pas dit, j'ai pas mis les photos de moi avec le gros bidou, déjà c'est pas mon genre, et en plus y'a trop de monde. Par contre, j'me suis autorisée un truc, mais dans la chaleur de l'événement, et j'aurais surtout pas dû. J'ai fait mon échographie du sixième mois, c'était une fille. Bordel, une fille ! Je voulais une fille, j'étais trop contente et tout, j'aurais aimé un petit garçon aussi, mais bon, j'ai mis la photo de son joli profil à l'échographie en disant "c'est une fille". 289 likes, déjà ça m'a fait peur. […] Et ce truc je l'ai trouvé malsain. J'avais cette petite fenêtre dans ma vie privée, et y'avait un mec, c'était déjà trop, qui s'était engouffré dedans, et tu démissionnes, et tu fais quoi, et comment tu l'appelles, et ça j'ai détesté. C'est envahissant, et j'ai détesté parce que je me disais, j'ai ce petit truc dans le ventre, c'est mon job de le protéger, là je l'ai exposée. »*

L'enchevêtrement réalisé ici, où la « transparence » du Community Manager est très poussée, provoque un glissement des représentations liées au Community Manager lui-même. Dans son propre système, une certaine séparation existe quand même entre la firme et les consommateurs, issue de la culture traditionnelle de marché, qui rend certains comportements anormaux. A l'inverse, dans le système des consommateurs, cette séparation n'existe pas, la séparation étant brouillée par la culture prosumptionnelle de marché. Ce glissement se fait de façon latente, et peut être mis au jour par un événement particulier (ici, le post de photos d'une échographie et les commentaires qui y réagissent), faisant prendre conscience au Community Manager de l'incompatibilité entre les représentations de sa propre personne mobilisées dans sa pratique. En termes de marché, cet enchevêtrement normalise grâce à la pratique routinière certains comportements au sein du marché qui peuvent être très mal perçus par certains des acteurs. Ce glissement involontaire dans les représentations rappelle celui que

[66] Le verbatim abordant des problématiques privées de la répondante, il a été anonymisé. Pour contextualiser, la répondante pratique son Community Management à l'aide non seulement des comptes de la marque, mais aussi avec son compte personnel.

nous avions vu précédemment concernant l'humanisation du Community Manager dans le contexte de la gestion des plaintes.

> *« [Digimind, 2016[67]] La dernière qualité mais pas des moindres est la capacité du CM a garder son sang-froid lors des crises ou critiques virulentes qui peuvent parfois aller jusqu'à des insultes. Il est alors nécessaire de ne pas répondre à chaud et de prendre du recul face aux réactions agressives des internautes. Le CM doit absolument être capable de répondre avec humour ou avec calme »*

Si le Community Manager est poussé par sa pratique routinière à humaniser son comportement au maximum, à cause de l'enchevêtrement avec la culture prosumptionnelle de marché, cette humanisation a ses limites dans l'esprit des consommateurs. Quand ils se plaignent, leur système est dominé par la culture traditionnelle de marché : ils retrouvent la conscience de la hiérarchie existant entre eux et la firme en termes de ressources, et s'attendent donc à ce que leur plainte soit traitée de façon « surhumaine » : avec une diligence, un calme, une politesse et une efficacité qui vont bien au-delà des capacités de l'humain normal. Dans cette situation, le Community Manager est confronté à un glissement inverse des représentations de sa personne, se tendant dans le sens de la culture traditionnelle de marché alors que sa pratique routinière l'habitue à une représentation cohérente avec la culture prosumptionnelle de marché.

Cependant, le « désenchevêtrement » n'est pas total : si la firme retrouve son rôle de firme, la hiérarchie classique de la culture traditionnelle de marché n'est pas exactement retrouvée. Ceci provoque une modification des normes de comportement du Community Manager, qui deviennent très différentes des normes qu'on impose aux téléconseillers des services après-vente. Là où le téléconseiller se voit imposer des réponses-types très strictes, le Community Manager est beaucoup plus libre, notamment dans son utilisation de l'humour. Ce phénomène s'observe dans la Figure 24, illustrant un échange de tweets entre une marque et

[6767] https://blog.digimind.com/fr/fr-bp/les-10-qualites-dun-bon-community-manager/

un consommateur insatisfait. Ce type d'échanges n'est absolument pas rare de nos jours, une visite sur le blog CM Hall of Fame[68], rassemblant ce type d'échanges, pouvant le prouver.

Figure 24 : Echange de Tweets entre FreeMobile et un internaute



L'enchevêtrement entre la culture traditionnelle de marché et la culture prosumptionnelle de marché provoque un mimétisme fort entre comportement des firmes et comportement des

[68] http://cmhalloffame.fr/

individus, les deux étant amenés à utiliser le même genre d'humour. On a donc au niveau de ces systèmes de marché une modification des normes de comportement, modification qui devient problématique pour certains Community Managers.

> *« [webmarketing-com.com, 2014[69]] Cet intérêt médiatique a contribué à faire des CM des stars du web. Parce que glorifié pour ses blagues ou réponses bien senties, l'animateur de communauté est devenu une star : un personnage public et valorisé, à qui on demande des interviews et dont on loue le travail. Un mouvement qui a du bon : que les CM soient reconnus est une très bonne chose. Qu'ils passent de petites mains invisibles à professionnels reconnus est un juste retour des choses pour un métier et une discipline mal comprise et souvent méprisée.*
>
> *Mais. Que leur reconnaissance bascule dans la starification pose problème. La reconnaissance du community management deviendrait alors un simple faire-valoir de community managers, hissés alors en vedettes du web. Disons-le pour éviter les incompréhensions : ce n'est pas un problème de personne. Si ce mouvement de starification était au service d'une animation de communautés efficace (par exemple pour valoriser le SAV sur Twitter, très contraignant mais peu reconnu alors même que c'est un excellent exemple de bon CM), je serai le premier à applaudir. Mais non. Trop souvent, cette reconnaissance consacre le CM gadget et futile. »*

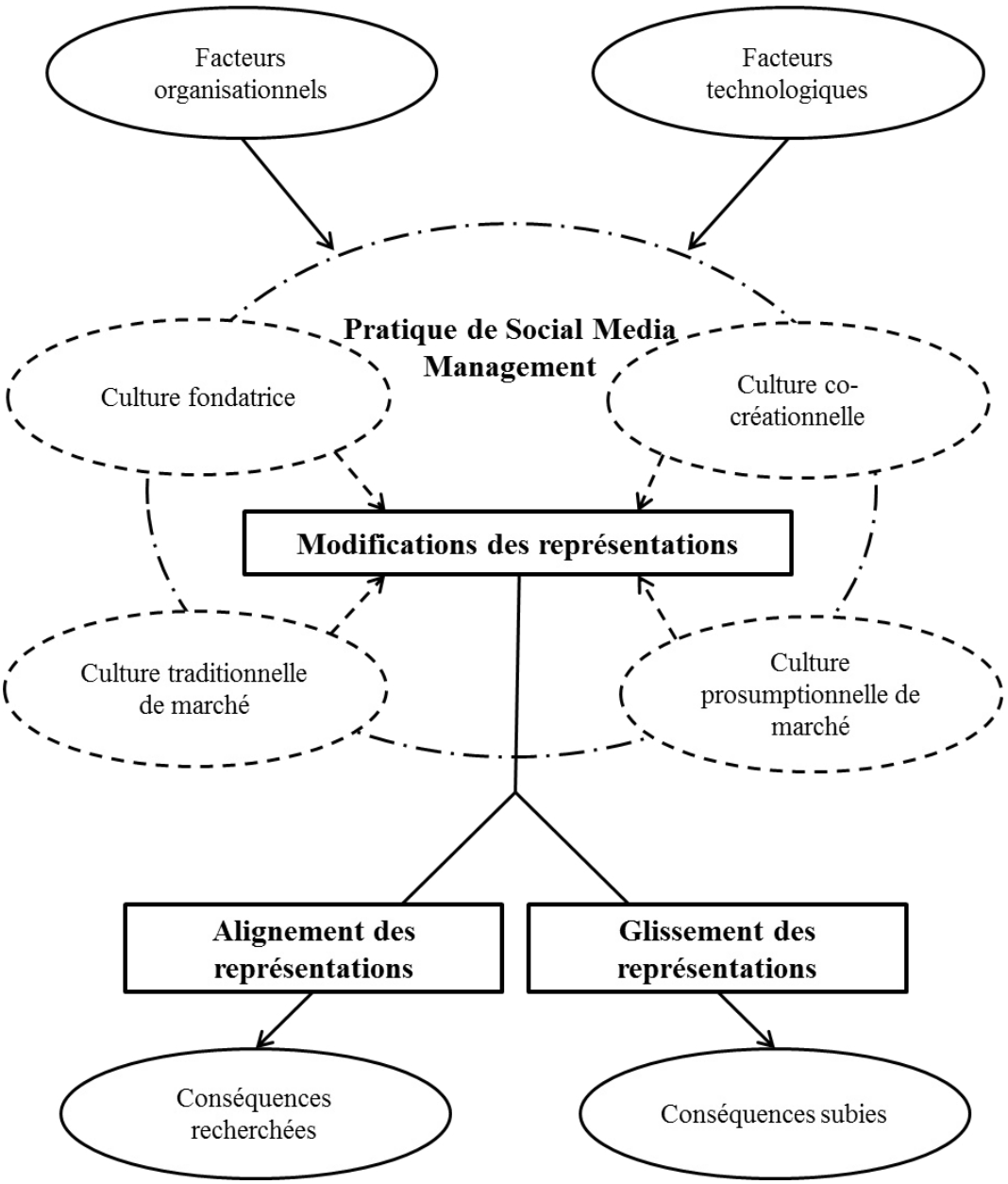
L'aveu de l'auteur est parlant : « *ce n'est pas un problème de personne* ». On retrouve ici le même type d'argumentaire intra-professionnel, qui vise à lutter contre un enchevêtrement trop réussi ayant réussi à modifier le cadre normatif de la pratique routinière par la mobilisation d'un argumentaire reposant sur les téléologies (« *Si ce mouvement de starification était au service d'une animation de communautés efficace (par exemple pour valoriser le SAV sur Twitter, très contraignant mais peu reconnu alors même que c'est un excellent exemple de bon CM), je serai le premier à applaudir* »).

[69] https://www.webmarketing-com.com/2014/03/03/26310-comment-le-community-management-devenu-jouet-mediatique

6. CONCLUSION

L'enchevêtrement culturel est un phénomène puissant, par lequel la pratique de Social Media Management va faire en sorte de mobiliser des représentations (ontologies) compatibles avec deux cultures différentes afin de se rendre légitime dans les deux systèmes en même temps. Ce mécanisme peut être résumé par la Figure 25.

Figure 25 : Mécanisme d'enchevêtrement culturel



Des facteurs organisationnels et technologiques vont avoir une influence sur la pratique, l'amenant à prendre en compte différentes cultures dans sa mise en œuvre. L'interaction de

ces différentes cultures va produire des modifications dans les représentations, la pratique devant incorporer des représentations qui soient compatibles avec les différentes cultures avec lesquelles elle interagit. Ces modifications ne sont pas entièrement sous le contrôle du Social Media Manager, et peuvent conduire à des conséquences qui sont recherchées ou non. Lorsque ces modifications provoquent un alignement des représentations, c'est-à-dire que la pratique permet une gestion des représentations qui est compatible avec les cultures impliquées et sert la volonté stratégique du Social Media Manager, la pratique mène aux conséquences recherchées par les praticiens. Cependant, ces modifications peuvent également provoquer un glissement des représentations, où leur gestion est compatible avec les cultures impliquées, mais ne sert pas la volonté stratégique du praticien : auquel cas, le praticien a à subir des conséquences qu'il ne recherchait pas.

L'enchevêtrement culturel est donc un mécanisme qui provoque une évolution tant volontaire qu'involontaire des représentations. Ce mécanisme a des impacts sur le comportement de plusieurs entités du système de marché (consommateurs et Community Managers notamment). En cela, il est un des mécanismes par lequel les routines participent à façonner les marchés. Ces jeux interactifs entre les représentations et les comportements des entités qu'elles représentent, et ce sur le long terme, sont caractéristiques du processus mis en évidence par Hacking (2000). Ces représentations sont créées et modifiées par une interaction quotidienne entre les plateformes, les praticiens et leurs cibles, provoquent des changements graduels et constants et provoquent des conséquences partiellement imprévisibles. Ce chapitre nous permet donc d'apporter une première réponse à notre question de recherche : **les pratiques marketing routinières façonnent les marchés par le truchement d'un enchevêtrement des différentes cultures qu'elles mobilisent.**

Les modifications des représentations, c'est-à-dire les pratiques représentationnelles, jouent un rôle-clé dans notre analyse, en ce qu'elles permettent non seulement de comprendre

comment se forme l'enchevêtrement culturel, mais aussi d'analyser les conséquences de ce dernier. La gestion des représentations par la pratique est un élément important de nos résultats, mais le mécanisme par lequel ces représentations sont modifiées reste encore imprécis. C'est la raison pour laquelle le chapitre suivant s'intéresse au mécanisme par lequel une pratique routinière va provoquer ces modifications dans les représentations. Dans la lignée des résultats issus de notre chapitre 4, le rôle des artefacts technologiques dans ce processus sera approfondi.

RESUME DU CHAPITRE 5

Ce chapitre a présenté le mécanisme d'enchevêtrement culturel, par lequel les Social Media Managers enchevêtrent différentes cultures au sein de leur pratique. Une première section a été dédiée à mettre en évidence l'existence de ce mécanisme. La seconde section a illustré les facteurs menant à un enchevêtrement. Ces facteurs sont organisationnels, différentes cultures coexistant au sein de l'organisation, et technologiques, certains artefacts utilisés par les Social Media Managers portant en eux une certaine structure culturelle.

La troisième section présente le mécanisme : nous justifions que cet enchevêtrement est possible si la pratique mise en œuvre inclut des représentations qui sont cohérentes avec les différentes cultures enchevêtrées. Nous montrons que l'enchevêtrement est un mécanisme qui peut être mobilisé intentionnellement par les Social Media Managers afin d'atteindre leurs objectifs, mais qu'il peut également avoir des conséquences involontaires.

La quatrième section s'intéresse à ces conséquences. Les conséquences volontaires illustrent la capacité des Social Media Managers à gérer avec succès la coexistence de structures culturelles potentiellement incompatibles. Les conséquences involontaires sont notamment la modification des représentations tant du Social Media Manager lui-même que des consommateurs, ces représentations interagissant avec les acteurs représentés afin de modifier leur comportement de façon parfois dommageable aux praticiens. Ainsi, tant les consommateurs que les Social Media Managers peuvent être amenés à adopter des comportements « déviants ».

Le chapitre 5 a illustré le mécanisme par lequel les praticiens mobilisent les cultures et leurs systèmes de représentations. Le chapitre 6 va maintenant approfondir le mécanisme par lequel ces systèmes de représentations sont modifiés par la mise en œuvre routinière du Social Media Management.

Chapitre 6 : Le mécanisme de modification des cultures par la pratique de Social Media Management

1. INTRODUCTION

Le chapitre précédent nous a permis de mettre en évidence le mécanisme d'enchevêtrement culturel, par lequel la pratique de Social Media Management gère des représentations afin de se rendre compatible avec deux cultures différentes. Nous avons vu que cette gestion provoque des modifications, volontaires et involontaires, dans la structure du système de marché : tant les comportements des entités humaines que les entités représentationnelles évoluent suite à la mise en œuvre routinière de la pratique.

Le chapitre précédent se borne néanmoins à prendre en compte des cultures définies *a priori*, que nous avons dégagées de notre analyse historique. Ces cultures, comme nous l'avions souligné, sont des idéaux-types, et les structures culturelles des systèmes de marché réels ne les recoupent qu'imparfaitement. L'idéal-type est un outil méthodologique dont le but est avant tout de résumer une réalité complexe en un nombre actionnable de dimensions, ce qui est à la fois sa force et sa limite (Lopreato et Alston 1970). Même si les quatre cultures que nous avons mobilisées sont correctes, elles sont par essence limitées et incapables de décrire totalement la réalité du Social Media Management. Autrement dit, il existe au sein du marché influencé par le Social Media Management des représentations qui ne sont pas liées à ces quatre systèmes culturels. C'est à ces représentations-là que le présent chapitre va s'intéresser, en découplant la routine de Social Media Management des idéaux-types (les cultures) qui constituent son environnement.

Notre objectif dans ce chapitre est d'approfondir le mécanisme par lequel l'exécution routinière d'une pratique fait évoluer les représentations et le comportement des entités humaines par le truchement de l'utilisation et de la modification des artefacts technologiques. Nous mettons en évidence un cercle des pratiques, qui produit un mécanisme que nous nommons « dérivation » : il s'agit en effet d'un mécanisme en boucle, qui fait intervenir trois

sous-pratiques distinctes qui s'influencent réciproquement dans le temps, et amène à « dériver » des représentations de la mise en œuvre routinière de ces trois sous-pratiques.

Ce chapitre mobilise majoritairement les terrains au long cours (netnographie et étude documentaire) ainsi que la première phase d'entretiens, l'intuition du mécanisme ayant émergé de l'analyse de ce matériau. C'est dans ce chapitre que va particulièrement ressortir l'influence des prestataires de service logiciel dans l'activité des Social Media Manager dont ils contribuent à structurer la pratique. Ce chapitre s'organise de la façon suivante. Après une première section théorique qui rappelle et approfondit les liens entre pratiques, représentations, entités et comportements, une seconde section présente le cercle des pratiques mises en œuvre par les Social Media Managers, constitué de trois pratiques fondamentales : définition, optimisation et transfert. Une troisième section développe le mécanisme de dérivation qui en découle, et lie le cercle des pratiques à l'évolution des marchés. Une quatrième partie explore les conséquences de ces pratiques de Social Media Management sur le marché.

2. « FAÇONNER LES GENS »

Le titre de cette section reprend l'intitulé de deux séries de cours donnés par Ian Hacking au Collège de France (2001-2002 et 2004-2005), qui sont particulièrement adaptés à notre objet d'étude. L'idée de façonner des gens correspond à un double mouvement : agir sur des représentations, ainsi que sur les objets représentés.

> *« J'ai déjà dit que je voulais parler à la fois de façonner les gens et de façonner les espèces, les types, les catégories de gens et les individus qui sont de ces espèces, types ou catégories. Je soutiens que les deux, gens et catégories de gens, vont de pair. Il existe une interaction dynamique entre les classifications développées par les sciences sociales et les individus ou les comportements qui sont classifiés. Le fait d'appliquer une catégorisation aux individus peut les affecter de façon directe. Cela peut même les changer. Ainsi, les traits*

> *caractéristiques des individus d'un genre donné peuvent changer. Notre connaissance de ces individus doit alors être revue en conséquence, et nous devons peut-être modifier nos classifications elles-mêmes. » (Hacking 2004, Leçon n°2, 15)*

Ce que Hacking applique aux sciences sociales ne se réduit pas uniquement au cadre scientifique. Ce façonnement implique en effet selon lui quatre éléments : la classification elle-même et ses critères d'application, les gens et comportements qui sont classifiés, les institutions et la connaissance experte et populaire. L'idée que ce façonnement est liée à une routinisation est centrale dans la réflexion d'Hacking : la classification n'a d'effet que lorsqu'elle est acceptée, courante, et que se développe un ensemble de pratiques et d'institutions destinées à agir en fonction d'elle. Hacking se restreint aux classifications issues de la science, mais insiste sur le fait que la connaissance « experte » n'est pas nécessairement produite que par les scientifiques.

Les Social Media Managers, et les professions marketing en général, produisent de nombreuses classifications. Comme nous l'avons vu dans le chapitre historique, et comme d'autres auteurs l'ont étudié par ailleurs (Cova et Cova 2009; Skålén 2009), les marketers ont construit au cours de l'histoire différentes figures du consommateur ou du marché, ces représentations influençant leur stratégie (Kjellberg et Helgesson 2006; Reid et de Brentani 2010; Venter *et al.* 2015). Le marketing est un corpus de savoirs majoritairement appliqués, et la recherche en marketing vise la plupart du temps à développer des prescriptions pour les managers, menant ces derniers à accepter dans leur pratique un certain nombre de routines : études de marché régulières, utilisation d'outils comme la matrice SWOT ou BCG, formulation de la stratégie marketing en termes de cible et de positionnement, opérationnalisation par les 4P, toutes ces techniques fondent la base des cours de marketing enseignés dans les écoles de commerce et participent à normaliser la pratique du marketing.

Le Social Media Management est similaire au marketing en général, n'en différant que sur un seul point : la jeunesse de l'activité rend la recherche scientifique qui lui est consacrée

assez fragmentaire, réduisant donc le nombre de préconisations dont peuvent se saisir les praticiens. Ce sont ces derniers qui vont devoir dégager leur propre savoir, comme toute profession émergente. Ce développement de savoir est une composante du processus de professionnalisation d'une activité (Walker et Child 1979), mais son objectif ne se restreint pas à la définition d'un corpus de pratiques spécifiques au métier. Les professions doivent en effet sécuriser une juridiction (Abbott 1988), la juridiction des médias sociaux étant actuellement disputée entre marketers, journalistes et informaticiens (Smith et Humphreys 2014). Le développement d'un savoir par les Social Media Manager vise donc non seulement à définir un corpus de pratiques, mais aussi à constituer les médias sociaux et les individus qui interagissent dessus comme des objets de savoir nécessitant l'application de ces pratiques.

Ainsi, les Social Media Managers vont chercher à façonner des « communautés » ainsi que des façons de les gérer afin de justifier une action des entreprises sur ces communautés et, *in fine*, l'emploi d'un Social Media Manager. Le façonnement d'une communauté sur les médias sociaux est un enjeu de survie pour la profession, qui a besoin d'établir et de maintenir une juridiction. Cette juridiction doit donc être spécifique : elle doit porter sur des entités précédemment non classifiées, ou classifiées différemment, afin d'empêcher une autre profession d'y appliquer son propre savoir.

Enfin, Hacking met l'emphase sur la diversité des institutions impliquées dans le façonnement des gens. La profession de Social Media Management n'est donc pas la seule institution à prendre en compte. Une autre institution qui vient immédiatement à l'esprit est le médium social lui-même, la plateforme technologique : les contraintes que fait peser Facebook sur le comportement des internautes participent à leur façonnement. Les éléments liés aux plateformes ont déjà été abordés dans les chapitres précédents et ne représentent pas une réelle nouveauté dans ce chapitre. Plus intéressant va être le rôle de certains prestataires de service logiciel. Les Social Media Managers utilisent en effet un nombre importants

d'outils dans leur gestion quotidienne : Hootsuite, Sociallymap, SocialShare ou Mention en sont des exemples. Ces outils font régulièrement l'objet d'articles sur les blogs professionnels[70]. C'est un élément fondamental de la théorie de l'acteur-réseau : l'activité des scientifiques ne peut s'apprécier séparément de leur matériel d'analyse, que l'on parle de matériel physique (un miscroscope) ou conceptuel (les procédures de laboratoire) (Latour 2005). La chambre à bulles, outil permettant de détecter le mouvement de certaines particules, est un appareillage qui a participé à façonner la physique des hautes énergies (Hacking 2001) ; la création de l'Indice de Masse Corporelle a orienté la façon de définir l'obésité, et la modification des seuils de l'IMC a participé à renforcer ce qu'on a pu appeler une « épidémie de surpoids » dans les années 2000 (Hacking 2004). De la même manière, les services proposés par ces prestataires, qu'ils incluent des appareillages logiciels ou des indicateurs (les fameux Key Performance Indicators ou KPIs) participent à façonner les gens sur les médias sociaux. Ces prestataires de service sont eux-mêmes inclus dans des dynamiques professionnelles et ont des intérêts qui se croisent avec ceux des Social Media Managers : si leurs outils sont faits pour être utilisés par ces derniers, alors il importe que les outils permettent d'asseoir la légitimité du Social Media Management.

Ce chapitre explore donc un mécanisme de création et de modification de représentations propres à la pratique de Social Media Management. Ce processus prend en compte un certain nombre d'institutions, dont les praticiens eux-mêmes. Le but de ce chapitre est de mettre en évidence l'impact de ce mécanisme sur les marchés. Comme pour l'enchevêtrement culturel, il est important de noter que ce que nous appelons « pratique » est distinct de la simple action du Social Media Manager, et inclut une pluralité d'acteurs et d'actions.

[70] Voir par exemple cet article du Blog du Modérateur qui référence les 60 meilleurs outils pour le Community Management : http://www.blogdumoderateur.com/outils-community-management/

3. LE CERCLE DES PRATIQUES

Notre analyse a permis de faire ressortir trois pratiques fondamentales au sein de la pratique générale de Social Media Management : la pratique de définition, la pratique d'optimisation et la pratique de transfert. Ces trois pratiques sont mises en œuvre de façon alternée, formant une sorte de « boucle » permettant d'expliquer leur caractère routinisé. Elles s'appliquent à trois populations[71] différentes : une que nous nommons « conversation », population faite de mots ; une « communauté », agrégat d'individus ; des « influenceurs », une collection d'individus spécifiques.

3.1. LA PRATIQUE DE DEFINITION

« [Confidences de Community Managers 1, 2014[72]] Le community management suggère 3 expertises:

- l'e-réputation, c'est-à-dire être à l'écoute des clients, veiller à ce qui se dit de la marque sur la toile, gérer les crises éventuelles.

- les relations presse digitales, c'est-à-dire identifier les blogueurs qui seront les relais d'informations idéaux et entretenir une relation durable avec eux.

- le management des communautés afin de diffuser des messages visant à l'animation et l'interactivité, tout en misant sur la réactivité et la transparence. »

Le verbatim tiré de cet e-book résume les trois populations gérées par les Social Media Managers. D'une part, l'e-réputation désigne la gestion d'une conversation, « *ce qui se dit de la marque* ». Les relations presse sont dirigées vers la population des influenceurs, des individus spécifiques qui doivent être identifiés, et avec qui une relation individuelle peut être créée. Enfin, le management de communautés renvoie à la gestion d'une communauté, désignée comme une entité propre, différente de la somme de ses membres. Chacune de ces populations est liée à certaines représentations propres.

[71] Nous utilisons ici le vocable « population » d'une part car il est assez transparent, et d'autre part pour la filiation qu'il entretient avec l'œuvre de Michel Foucault.

[72] http://www.conseilsmarketing.com/e-marketing/ebook-gratuit-confidences-de-community-managers

3.1.1. Description de la population « conversation »

La caractéristique la plus marquante de la conversation est son caractère éternel, inévitable. L'inévitabilité qui la caractérise dans le discours des praticiens sert à rendre nécessaire sa gestion et donc, par voie de conséquence, l'emploi d'un Social Media Manager.

> *« [MyCommunityManager, 2013[73]] l n'est donc jamais trop tard pour agir, mais les traces laissées et l'absence durable de prise de parole rend plus longue et difficile la reprise en main. Si les internautes sont actifs et parlent de votre marque, ils ne vous laissent pas le choix. Mais même dans le cas où vous seriez peu mentionné sur le web il est important d'y être présent. A défaut d'être proactif, être au moins en veille est indispensable pour pouvoir réagir rapidement en cas de contenu négatif posté à votre égard. »*

Cette inévitabilité est argumentée de façon assez nuancée par les praticiens. Il ne s'agit pas de dire qu'une conversation concernant la marque existe nécessairement ; cependant, la conversation est toujours potentiellement présente : « *même dans le cas où vous seriez peu mentionné sur le web il est important d'y être présent* ». La gestion d'une conversation est une pratique qui découle de l'existence d'Internet, dans la mesure où cette conversation laisse des « *traces* ». Dans le cadre de cette gestion, il ne s'agit pas d'agir sur les individus eux-mêmes, mais vraiment sur les mots, ce que les praticiens nomment le « *contenu* ». Ainsi, ce ne sont pas des caractéristiques liées aux individus qui vont être scrutées, mais des caractéristiques liées au contenu : c'est bien la conversation qui est caractérisée comme objet à gérer.

> *« [Hootsuite, 2014[74]] La première métrique sociale que vous devez regarder est le volume de mentions, qui est la taille de la conversation. Selon votre rôle ou fonction, vous pouvez vouloir regarder les mentions pour différents mots-clés tels que votre entreprise, nom de marque, produit ou service, industrie, la concurrence ou un terme de marché spécifique. Ceci va vous donner une image complète des conversations sociales qui comptent le plus. Les mentions sont simplement le nombre de fois qu'un terme ou une phrase qui vous intéresse a*

[73] http://www.mycommunitymanager.fr/etude-de-cas-comment-reprendre-le-controle-de-son-e-reputation/
[74] https://blog.hootsuite.com/beginners-guide-measuring-mentions/

été utilisée sur les médias sociaux, vous aidant à comprendre à quel point le sujet reçoit (ou non) de l'attention sur ces médias. »

Une des premières dimensions de la conversation que les praticiens vont chercher à scruter est sa taille. Hootsuite, prestataire très utilisé par les Social Media Managers et tenant le blog dont est extrait ce verbatim, propose des outils logiciels permettant de traquer cette taille, à travers l'utilisation d'une métrique assez simple, le nombre d'occurrences. C'est une mesure qui permet d'approximer l'attention donnée à un sujet : le prestataire utilise ces formulations afin de traduire son indicateur dans un vocable plus proche du marketing. « Attention » renvoie à l'économie de l'attention, cette branche de l'économie qui considère l'attention comme une ressource rare (Davenport et Beck 2001). Le prestataire reformule donc ici un terme (la « mention ») dans un vocabulaire plus commun des milieux d'affaires (l'attention). Au-delà de la taille de la conversation, une autre dimension de la conversation est sa valence.

« [Hootsuite, 2014[75]] Le sentiment se réfère à l'émotion derrière une mention sur les médias sociaux. C'est un moyen de mesurer le ton d'une conversation – la personne est-elle contente, ennuyée, en colère ? Les sentiments ajoutent un contexte important aux conversations sociales. […] Après tout, plus de mentions = plus de personnes qui parlent du produit. Mais que faire si toutes ces mentions sont négatives ? Mesurer le sentiment vous aide à comprendre le ressenti général autour d'un sujet particulier, vous permettant de créer une image plus large et plus complète des conversations sociales qui vous intéressent »

On peut ici noter le vocabulaire quantitatif (« *mesurer* » à deux reprises), renvoyant à la notion de métriques et de KPIs très importante pour les entreprises. Le prestataire relie ici la conversation, qui est l'entité prise en compte par son outil, aux individus qui la produisent. Cette association entre deux entités (des mots et des gens) permet d'ancrer une entité qui peut être floue dans l'esprit des managers (une masse de mots) dans une autre entité plus classique

[75] https://blog.hootsuite.com/beginners-guide-sentiment/

(le consommateur individuel). Le prestataire légitime ici la prise en compte d'une entité en la reliant à une autre entité, elle-même légitime.

Reformuler un indicateur comme la taille ou la valence d'une conversation dans des termes familiers aux firmes et aux marketing managers participe à une opération d'enrôlement (Latour 2005), c'est-à-dire l'alignement des intérêts du prestataire de service (qui propose un moyen de gérer la conversation), du Social Media Manager (qui doit effectivement gérer cette conversation) et de l'entreprise qui emploie ce dernier et finance la prestation de service (qui cherche un retour sur investissement). Les prestataires produisent parallèlement 1) un discours qui relie l'entité qui les intéresse (la conversation) avec des entités présentes dans le système des managers qui sont les potentiels clients et 2) un outil permettant de matérialiser cette entité sous une forme métrique, c'est-à-dire dans un format apte à être utilisé et compris par les managers.

3.1.2. Description de la population « communauté »

A la différence de la conversation, la communauté n'est pas éternelle : elle doit être activée. L'activation de cette communauté, ou l'animation, fait partie des objectifs quotidiens du Social Media Manager.

> *« [A. Francon, Community Manager] On est jamais sûrs de rien, mais quand tu as des commentaires et des likes sur un post et quasiment rien à un autre, tu comprends vite. Mais il faut toujours se réinventer, pour surprendre les gens, et aller là où ils ne t'attendent pas, leur proposer du contenu décalé, qui va les faire réagir. La solitude du CM face au post qui n'a aucune réponse, c'est un grand moment. »*

La conversation surgit spontanément, et c'est le fait qu'elle puisse être négative qui crée la nécessité de la gérer. A l'inverse, la communauté n'est pas active par nature, et c'est cette inactivité de nature qui crée la nécessité de la gérer. Cette gestion amène le Social Media Manager à déployer des efforts certains (« *toujours se réinventer* »), afin justement d'éviter

d'être face à une communauté inactive. La communauté est caractérisée par des dimensions quantitatives : la taille et l'activité.

> *« [BlueKiwi, 2013[76]] Beaucoup de choses ont été écrites, notamment sur ce blog, concernant les moyens de réussir ses communautés. Nous en connaissons tous le portrait-robot : les membres sont actifs, et ils aiment à partager leurs points de vue. […]. De nombreux visiteurs viennent survoler les sujets et prennent le poul (sic) de ce qui se raconte. Certains de ces visiteurs deviennent ensuite actifs à force de venir et de revenir : cela arrive souvent quand ils prennent conscience de la « valeur » que leur apporte (sic) ces communautés à leur activité.*
>
> *Nous connaissons aussi le portrait-robot des communautés qui ne marchent pas : pas de contributeurs, pas de conversations, des sujets lancés dans le vide qui ne suscitent pas de réactions, une animation aléatoire, amenant à une baisse drastique des visites. »*

Si l'activité est assez transparente, il est intéressant de s'attarder un peu sur la taille. Cette taille est liée au nombre de membres mais également au nombre de visiteurs. Les Social Media Managers caractérisent ainsi une taille actuelle et une taille potentielle, mesurées chacune de façon différente. Une communauté qui ne « marche pas » est une communauté dont l'activité (le nombre de réactions), la taille actuelle (le nombre de membres) et la taille potentielle (le nombre de visiteurs) sont faibles. Cette vision est reflétée dans les indicateurs quantitatifs surveillés par les Social Media Managers :

> *« [Blog Du Modérateur, 2015[77]] « Le nombre de fans/followers reste le KPI le plus scruté par les entreprises pour évaluer le travail du community manager (65% des cas). Suivent l'engagement obtenu sur les réseaux sociaux (63%) et l'acquisition de trafic web (48%) généré par les actions du community managers. Ce dernier estime que les indicateurs les plus pertinents pour juger son travail sont :*
>
> - *l'engagement obtenu sur les réseaux sociaux (75%),*

[76] Hors-ligne depuis le rachat de l'entreprise BlueKiwi.
[77] http://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2015/

- *l'acquisition de trafic web (52%),*
- *et le nombre de personnes touchées sur les réseaux sociaux (reach, 45%). »*

L'enquête 2015 du Blog du Modérateur met en regard les KPIs utilisés par les Social Media Managers et leur hiérarchie. Si la taille actuelle est l'indicateur le plus utilisé par les entreprises, les Social Media Managers semblent se focaliser plutôt sur la taille potentielle (acquisition de trafic web et *reach*). Pour les deux acteurs, l'engagement, c'est-à-dire une mesure de l'activité, reste importante. La différence d'importance de la taille actuelle (le nombre de followers/fans) s'explique par l'expérience que les Social Media Managers ont du fonctionnement technique de la plateforme : que ce soit sur Twitter ou Facebook, plateformes majoritaires dans le métier, les interactions liées au compte de l'entreprise « transpirent » hors de la page de l'entreprise, pouvant s'afficher sur le fil d'actualité de personnes qui ne sont pas fans/followers. Cette importance du *reach* par rapport au nombre de fans indique une certaine dissociation des représentations de la communauté : celle gérée par les Social Media Managers inclut les membres potentiels, touchés par les publications, alors que celle perçue par la firme s'arrête aux membres actuels. Cette différence s'illustre également par le recours fréquent aux publicités Facebook afin de faire croître la communauté, c'est-à-dire de convertir les membres potentiels en membres actuels.

> *« [Forum MyCM, 2017] Bonjour, j'aimerais que vous me donniez votre avis sur une campagne Facebook payante que j'ai lancé il y a deux semaines, n'ayant aucune expérience en la matière. Ma campagne consiste à récupérer les internautes, qui ont visité mon site mais qui ne suivent pas ma page Facebook, via une audience personnalisée, puis de leur soumettre une publicité invitant à aimer la page.*
>
> *Voici un screen de la campagne en cours. Ma page comprend 13000 membres. Je dépense 1€ par jour et je suis sur une base d'environ 500 à 600 membres "gagnés" par mois (pour 30€ donc). Suis-je en train de jeter mon argent par la fenêtre ou est-ce que mes résultats vous paraissent valables ? »*

Au final, la taille de la communauté n'importe pas d'un point de vue statique : c'est son évolution qui compte, par des mesures liées au recrutement de nouveaux membres. Au final, le différentiel entre attentes de l'entreprise et attentes du Social Media Manager est réduit : le recours par le Social Media Manager à des mesures de croissance de la communauté se convertit en une mesure de la taille actuelle de la communauté.

Toutes ces métriques sont de type agrégé : l'activité individuelle des membres n'est pas importante en soi, alors que la somme des activités l'est. Alors que la conversation, en tant que population, nécessitait une liaison avec des entités plus classiques afin d'acquérir une légitimité, la communauté plus simple à concevoir pour la hiérarchie du Social Media Manager. On note donc dans le discours des Social Media Managers moins de techniques d'enrôlement visant à légitimer le fait de gérer cette communauté, l'enrôlement visant plutôt le type d'indicateurs utilisés afin de rendre compte de l'état de la population.

3.1.3. Description de la population « influenceurs »

Les influenceurs forment la troisième population gérée par les Social Media Managers. Ils forment une collection d'individus identifiés personnellement. Dans la communauté, l'identité des membres est au final assez peu importante en soi, seule leur agrégation fait sens. Les enjeux d'identification précise d'un individu se cantonnent aux influenceurs. Deux types d'influenceurs sont décelables : des influenceurs externes et des influenceurs internes.

> *« [Squid-impact, 2015] L'influenceur n'est donc pas un porte-voix chantant les louanges d'une marque. D'ailleurs, c'est l'un des points importants dans la relation marque/influenceur. […]*
>
> *– Un influenceur est donc une personne susceptible d'influencer le comportement d'un nombre significatif de consommateurs. Il produit du contenu, un blog par exemple, ou une chaine Youtube. Il a acquis une certaine forme d'expertise dans son domaine, il conseille et recommande l'achat d'un produit ou d'un service.*

– Il réunit une communauté active et engagée. Nous en reparlerons un peu plus tard au cours de cet article – mais c'est effectivement l'un des points importants : la taille de la communauté ne suffit pas !

– Il a un fort potentiel d'audience sur la thématique que vous souhaitez aborder. Il est indispensable de ne pas chercher juste un influenceur avec une grosse communauté, il faut qu'elle corresponde à votre cible. »

L'influenceur externe est totalement indépendant de la marque, et dispose de sa propre communauté. En cela, il est sur un certain pied d'égalité avec la firme. Les Social Media Managers reconnaissent cette indépendance et cherchent à la préserver. Ce genre d'influenceurs est caractérisé également par un certain nombre de métriques quantitatives, qui ne s'appliquent pas directement à lui mais à sa communauté : on retrouve ici les impératifs de taille (nombre de fans/followers) et d'activité (engagement). Ces influenceurs externes sont caractérisés, malgré la dénégation contenue dans le verbatim, comme des « porte-voix » : ils acquièrent leur caractère d'influenceur par les caractéristiques de leur communauté. C'est d'ailleurs ainsi que s'est construit SeedingUp, un prestataire de service qui référence des influenceurs et présente comme indicateurs pertinents le trafic de leur blog et leur nombre de fans/followers.

Les influenceurs internes sont des individus qui parviennent, par leur comportement, à émerger de la communauté gérée par le Social Media Manager.

« [Blog du Modérateur, 2014[78]] Tweet Binder propose plusieurs graphiques pour mieux cerner l'engagement de ceux qui ont contribué à la visibilité de votre campagne. Vous pouvez visualiser la distribution des contributeurs selon le nombre de tweets envoyés (nombre de personnes ayant tweeté 1 fois, 2 fois, 3 fois…). Un second graphique offre une première approche pour estimer l'influence des contributeurs (selon le nombre de followers).

[78] http://www.blogdumoderateur.com/reporting-influenceurs-twitter-tweet-binder/

Autre donnée fournie par Tweet Binder, et non des moindres : un tableau permettant de repérer les influenceurs qui ont contribué à la visibilité de votre campagne. 4 colonnes affichent les internautes les plus actifs (RT inclus), ceux qui ont eu le plus grand impact, les plus populaires, et ceux qui ont généré le plus de contenu (RT exclus). »

Contrairement à l'influenceur externe qui acquiert son statut par l'activité de sa communauté, l'influenceur interne acquiert son statut par sa propre activité. Là encore un certain nombre de métriques quantitatives sont utilisées, automatisées par certains prestataires de service (ici, Tweet Binder). Ces métriques mêlent des indicateurs sur la communauté de l'influenceur interne (manifestée par l'impact que ses contenus ont eu) et sur sa propre activité (sa production de contenu et son comportement de retransmission d'information). Même si les métriques ne sont pas utilisées très formellement, elles sont parfois un support pour une prise en compte plus qualitative de ces influenceurs.

« [D. Schneidermann, Journaliste et Community Manager] Un compte twitter, c'est comme un journal, au bout d'un moment, vous repérez des signatures. Et bien évidemment, il y a des signatures qui vous attirent l'œil davantage que d'autres. D'une part, les gens avec qui on est amenés à traiter professionnellement parce qu'on parle d'eux […] Après, il y a les twittos qu'on connaît pas, qui sont des anonymes, que professionnellement on a pas repéré, mais qu'on voit qu'ils nous suivent souvent, donc quand ils disent des choses pertinentes on les regarde plus que les autres, bien sûr. »

Ces influenceurs internes émergent de la communauté, mais sont également jugés sur leur capacité à influencer les autres membres. Nous avons pour l'instant présenté les Social Media Managers comme portant un intérêt fort aux métriques quantitatives. Ces derniers s'en saisissent cependant avec précaution : ces métriques sont une aide à la décision, mais sont également un levier dont ils usent pour légitimer leur activité auprès de la hiérarchie.

« [T. Biarneix, Community Manager] En fonction des clients qu'on peut avoir, y'a des clients qui vont demander du chiffre. On veut une augmentation de tant de followers en tant de

temps, on veut une augmentation du nombre de like sur notre page FB en tant de temps, etc. Tout CM qui se respecte sait que ne parler que de chiffres est une hérésie, dans le sens où … est-ce qu'on privilégie la quantité à la qualité ? Evidemment, on se fixe des objectifs chiffrés, on se fixe des paliers et on essaye de les atteindre dans un laps de temps qui nous paraît cohérent, et on met en œuvre des actions pour que ça arrive, mais c'est les actions qui sont importantes et qui font partie de nos objectifs. »

La pratique de définition consiste donc à créer des représentations des populations à gérer, c'est-à-dire à définir des caractéristiques, mesurables, sur lesquelles les évaluer. Cette pratique est conjointe, mise en œuvre par l'interaction entre le Social Media Manager, sa hiérarchie ainsi que les prestataires de service logiciel, ces trois acteurs participant conjointement à définir les caractéristiques importantes. Ces dernières sont le fruit d'un alignement des intérêts des trois parties par l'enrôlement d'inscriptions matérielles (les métriques données par les logiciels utilisés) et par des outils rhétoriques permettant de lier une population compliquée à concevoir à des entités plus classiques (cf. le cas de la conversation rhétoriquement reliée aux consommateurs individuels), tout ceci dans le but de rendre légitime la gestion de ces populations. Ces caractéristiques de chaque population définies, une seconde pratique, la pratique d'optimisation, peut être mise en œuvre.

3.2. LA PRATIQUE D'OPTIMISATION

La pratique d'optimisation cible une population à la fois. Faisant suite à la pratique de définition, qui consistait à définir les entités et à leur attribuer certaines caractéristiques, cette pratique vise à optimiser une ou plusieurs de ces caractéristiques, jugées comme bénéfiques. L'optimisation a lieu sur les trois populations caractérisées : selon les cas, les praticiens la nomment différemment.

3.2.1. Optimiser la conversation

La pratique d'optimisation de la conversation est désignée comme la gestion de l'e-réputation. Elle a pour objectif d'influencer positivement deux des caractéristiques de la conversation : sa taille et sa valence. Une illustration parlante provient d'une étude de cas, publié sur le blog MyCommunityManager, concernant la gestion de l'e-réputation.

> *« [MyCommunityManager, 2013[79]] Quand les premiers résultats de Google sur votre marque renvoient vers des avis négatifs cela a un impact direct sur votre image et potentiellement sur votre Chiffre d'Affaires. […] Que faire dans ce cas ? A moins que vous ne puissiez faire supprimer le contenu en question suite à une décision judiciaire ou une demande de retrait amiable, si le site sur lequel votre marque est mentionnée a un pagerank élevé, il sera très difficile de parvenir à faire reculer de manière significative le lien dans Google. Dans le cas de Securitas Direct, leur présence sur le web étant limitée à un site peu fourni en contenu, ils ont commencé, en collaboration avec l'Agence SOS-e-réputation, par créer davantage de contenu officiel sur leur marque (descriptifs produits, témoignages clients, études de cas etc.), avec comme objectif de produire du contenu ayant de la valeur, qui soit bien indexé dans les résultats Google. […] Suite aux différentes actions menées, Securitas Direct a vu son nombre de mentions positives sur le web augmenter (+50%). »*

Ce verbatim illustre deux stratégies possibles d'optimisation, touchant simultanément à la valence et à la taille de la conversation : soit supprimer des contenus négatifs, soit produire du contenu positif. Taille et valence ne sont pas des caractéristiques indépendantes, et il ne fait pas sens pour les praticiens d'agir sur l'une indépendamment de l'autre. Il est important de noter que ces caractéristiques sont contextualisées par un troisième élément : la visibilité de la conversation, illustrée par les mentions multiples au « PageRank », l'algorithme d'indexation des résultats sur Google. La suppression de contenu négatif est une pratique délicate, qui doit

[79] http://www.mycommunitymanager.fr/etude-de-cas-comment-reprendre-le-controle-de-son-e-reputation/

respecter certaines règles. Les Social Media Managers répugnent à supprimer des commentaires, même négatifs.

> *« [I. Gacioui, Community Manager] Question : Ça vous arrive de fermer les commentaires de certains articles ?*
>
> *- Euh … non. Non, tous les commentaires sont ouverts, on en supprime pas, sauf quand c'est écrit n'importe comment, hors-sujet ou du spam, mais sinon non, on supprime pas.*
>
> *- C'est délibéré ou c'est parce que vous en sentez pas l'utilité ?*
>
> *- Hum, bah parfois si, ça serait utile (rires). Quand on voit des trucs genre « vous êtes trop nazes, moi j'me casse chez le concurrent », bon, ça craint un peu, parce que les autres qui vont venir après, ils vont voir ce truc, ils vont se dire « bon, si lui il se casse, j'vais faire pareil », ou pas venir si telle était leur intention, mais non, on décide de le laisser par souci de transparence. Et justement, on essaye de les convaincre, c'est public, donc c'est peut-être d'autant plus un challenge d'essayer de les convaincre et de dire « non, pourquoi vous partez ? Regardez, y'a ça ça ça ». Et du coup … ouais, le laisser public. Non, on supprime pas, c'est volontaire, même si y'en a qui mériteraient [rires]. »*

L'idée de transparence a déjà été explorée dans le chapitre précédent, renvoyant aux cultures d'Internet, et nous ne nous arrêterons pas dessus. Ce qui est intéressant, c'est que les éléments supprimés (« *sauf quand c'est écrit n'importe comment, hors-sujet ou du spam* ») ne font pas partie de la conversation elle-même, ce sont des mots qui parasitent la conversation. En ce qui concerne les commentaires négatifs, les praticiens reconnaissent la menace qu'ils font peser, mais refusent de les supprimer, préférant la solution alternative : produire plus de contenu valorisant. Vue de cette façon, l'optimisation de la conversation laisse percevoir cette dernière comme une masse polarisée (positive, négative ou neutre), l'action du Social Media Manager consistant à gérer le rapport de force entre ces polarités. La nécessité de *produire* le contenu vient de la constatation du caractère éternel de la conversation : la part négative de la conversation ne disparaît pas d'elle-même, poussant le Social Media Manager à activement la

contrebalancer par une augmentation de la taille de la conversation positive. La façon de concevoir la conversation va donc définir l'optimisation dont elle doit être l'objet[80].

3.2.2. Optimiser la communauté

L'optimisation de la communauté se centre sur les caractéristiques que sont la taille et l'activité. Ces deux caractéristiques dépendent de la conception d'une communauté comme d'une entité mortelle, qui nécessite d'être cultivée pour ne pas disparaître.

> *« [e-marketing.fr, 2017[81]] Il est également de son [le Community Manager] ressort d'analyser les différents indicateurs provenant de la communauté comme le nombre de messages échangés et la qualité des informations. La participation à des communautés va également permettre de mettre en place des actions de recrutement de membres en ligne en lien avec le marketing. La cohésion de la communauté va être renforcée grâce aux actions entreprises par le community manager. Il va transmettre des informations à la communauté en s'appuyant sur les membres déjà inscrits et lancer des débats sur les produits et leur utilisation. Il va recueillir les réponses tout en s'assurant de leur qualité et de leur respect des règles éthiques fixées pour la communauté, et relancer les discussions si nécessaire. L'extension de la communauté sur de nouveaux réseaux sociaux comme Dailymotion ou Facebook va permettre d'augmenter le nombre de ses membres. Le community manager va s'assurer de fidéliser les internautes en organisant des événements en ligne comme des jeux concours. »*

Au-delà de la taille (« *augmenter le nombre de ses membres* ») et de l'activité (la nécessité de « *relancer les discussions* » et d'observer le « *nombre de messages échangés* »), on voit apparaître ici une sorte d'impératif de cohésion interne de l'entité. Par cohésion interne, on entend l'idée que la nature de la communauté est fonction des membres qui la composent, et qu'il importe de conserver sa structure interne malgré le recrutement de

[80] On retrouve ici la conception de Foucault (1984), où l'ontologie va conditionner la déontologie.

[81] http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Breves/Les-metiers-du-marketing-le-community-manager-256708.htm

nouveaux membres. Cette mention d'une cohésion interne de la communauté renvoie à sa définition comme une entité propre, disposant d'une identité. L'optimisation dans le cas de la communauté se fait donc sous contrainte de conserver cette identité, car c'est de cette identité que provient la cohésion de l'ensemble : « *[P. Couzon, Community Manager] Je prends souvent l'exemple des briques Lego(r). Créer une communauté, c'est donner des briques pour permettre la création d'histoire, de contenus, de souvenirs. Ce n'est pas le CM qui crée la communauté, il l'anime seulement* ».

La communauté est l'objet d'une analogie assez forte avec un organisme vivant et autonome, dont le Social Media Manager doit prendre soin. Comme tout organisme, il doit croître et vivre. Là où la conversation peut être rapprochée d'un phénomène naturel comparable à, disons, un océan (en mouvement mais éternel), la communauté est un organisme vivant nécessitant l'attention et l'action constantes du Social Media Manager afin de survivre. Cette attention constante entraîne un travail sur la représentation du Social Media Manager lui-même :

> *« [A. Francon, Community Manager] Ce que j'adore dans ce job c'est le contact avec les gens, et il y a une chose que je répète sans cesse : il faut être humain. On s'adresse à des gens, certes il y a des messages à délivrer, du marketing, etc. mais il faut avant tout avoir en tête qu'on s'adresse à des humains et il faut donc l'être le plus possible, aussi bien dans les messages que l'on propose que dans les réponses que l'on doit donner, avec comme mot clé la transparence. »*

Comme présenté dans ce verbatim, le praticien doit être humain, mais « plus humain » que les autres, dans la mesure où il ne doit pas faire d'erreurs, montrer l'exemple : être humain, et « *l'être le plus possible* » en tendant vers la transparence, c'est-à-dire exagérer les caractères positifs de l'humain.

Là encore, c'est la façon de définir l'entité qui détermine l'objectif des opérations d'optimisation qui vont être mises en œuvre. Si la communauté est similaire à un organisme

vivant et humain, alors elle doit se comporter comme telle, c'est-à-dire vivre (optimiser l'activité) et croître (optimiser la taille). De même, si le Social Media Manager est chargé de prendre soin de cet organisme vivant et humain, alors il doit être un humain exemplaire et à l'écoute constante de sa communauté.

3.2.3. Optimiser les influenceurs

L'optimisation des influenceurs, entités les plus proches dans leur définition des consommateurs (des entités individuelles), reprend logiquement les caractéristiques que les marketers cherchent à optimiser chez les consommateurs : la durée de la relation (fidélité) et la valence des interactions (l'attitude). Ces deux éléments sont en général mis en avant dans les articles professionnels.

> *« [SlapDigital, 2016[82]] Pour qu'une marque puisse se démarquer, il est nécessaire qu'elle crée une vraie relation avec les blogueurs, et c'est en les écoutant et en adaptant sa prise de contact à leurs problèmes qu'elle pourra nouer un partenariat fort, durable, et gagnant-gagnant. Grâce à notre enquête, vous pourrez mieux connaître les blogueurs, et donc adapter et optimiser votre approche et premier contact pouri* (sic) *mettre toutes les chances de votre côté et aboutir à un partenariat efficace, durable, et qualitatif. »*

Par leur statut d'entités individuelles, niveau d'action classique du marketing, les influenceurs sont plus à même d'être la cible d'actions marketing traditionnelles : analyse de la demande (« *en les écoutant et en adaptant sa prise de contact à leurs problèmes* »), politique produit (plus loin dans l'article, « *fournir le contenu le plus pertinent* »), approche relationnelle (idem, « *une fois que vous avez instauré une première relation et un partenariat avec vos blogueurs, n'hésitez pas à garder un contact régulier avec eux* »). L'influenceur étant défini comme un acteur similaire au Social Media Manager (parce qu'il gère lui aussi sa communauté), les contacts avec ceux-ci doivent se faire sans afficher de rapport de hiérarchie entre la marque et l'influenceur.

[82] http://www.slapdigital.fr/blog/cr%C3%A9er-une-relation-gagnant-gagnant-avec-les-blogueurs

> *« [SlapDigital, 2016] Ceux qui ne bloguent pas à plein temps doivent conjuguer des journées de travail avec du blogging le soir, ceux qui bloguent professionnellement ont les mêmes horaires que n'importe quel employé. Traitez-le comme tel, évitez les messages à la va-vite, les mails les bridant, les propositions d'écrire sur un produit sans le voir ni le tester, etc. »*

L'optimisation des influenceurs penche vers une pratique de marketing BtoB, c'est-à-dire à l'intention d'une autre firme, comme en témoigne le champ lexical utilisé : « partenariats », « relation gagnant-gagnant », « professionnel ». Sans se limiter aux influenceurs externes (entités qui sont extérieures à la communauté gérée), les mêmes constats peuvent être faits dans le cas des influenceurs internes (émergeant de la communauté gérée par le Social Media Manager). Ces influenceurs internes se singularisent en effet par une compétence distinctive, qui légitime le fait de le traiter comme un professionnel.

> *« [I. Gacioui, CommunityManager] Et pour un autre blogueur, par exemple, avec qui ça s'était très bien passé … En fait, il avait beaucoup aimé le nouveau produit, il en avait fait un blog, mais il nous avait pas directement contactés. C'est nous qui sommes allés le contacter pour dire « tiens, on voit que tu sais très bien manier l'outil », c'est pour faire les design des blogs, il peut rentrer dans le code. Du coup, on l'a invité dans nos locaux, on lui a fait une petite formation, enfin, pas moi (rires), les développeurs lui ont fait une petite formation sur ça, et c'est arrivé avec deux trois blogueurs comme ça. »*

Pour contextualiser ce verbatim, la répondante gère le Community Management pour OverBlog, qui est un logiciel de blogging. Si elle se réfère ici à un blogueur, ce n'est pas un influenceur externe, mais un individu qui fait partie de ce qu'elle considère comme « la communauté OverBlog », c'est-à-dire les utilisateurs de leur produit. Cet utilisateur a émergé parce qu'il a une compétence particulière dans l'utilisation du produit (« *il peut rentrer dans le code* ») : par conséquent, l'action d'optimisation a consisté à le traiter en professionnel, c'est-à-dire à le « *former* ». La prise en compte d'influenceurs internes est peu fréquente chez

les Social Media Managers qui s'occupent de plateformes traditionnelles (réseaux sociaux), mais s'accroît chez ceux qui utilisent des plateformes de type forum.

> *« [LesDigitaux, 2016[83]] La gestion d'une communauté de type forum se différencie énormément du community management classique (facebook, twitter, instagram ...). Celle-ci nécessite un traitement particulier, notamment si l'on s'en sert comme le font beaucoup d'entreprises, comme l'un des principaux canaux dans la relation client. Dans cette gestion un aspect est majeur et nécessite une attention beaucoup plus importante: la gestion des influenceurs. […] Au sein d'une communauté forum va émerger une communauté d'experts, qui sont clients de la marque généralement (hormis quelques exceptions qu'il faudra convertir à votre marque si possible) et qui fourniront en majorité les réponses aux interrogations des membres de votre communauté. »*

L'émergence d'influenceurs internes dans le cas d'OverBlog, même s'ils ne disposent pas de forums, n'est pas étonnante : les blogs sont assez similaires en termes socio-techniques, car ils offrent un lieu d'expression où des textes plus longs et plus élaborés peuvent être produits. Dans les deux cas (blogs et forums), l'idée se répète : l'influenceur est défini comme expert. Au final, les représentations de cet influenceur (expert individuel, qu'il soit interne ou externe), conditionnent les objectifs de sa gestion : il doit être converti en expert favorable et attaché à la marque, dans une relation qui n'est plus de la fidélité (comme pour les consommateurs) mais du partenariat. Le choix du vocabulaire dépend donc des représentations, qui déterminent également le savoir disciplinaire à convoquer (c'est-à-dire marketing BtoB, alliances stratégiques).

Pour les trois populations, la façon de définir les entités a bien une influence sur les dimensions sur lesquelles on va chercher à les optimiser. On parle ici non seulement des représentations des populations gérées, mais également de celles liées aux Social Media

[83] http://lesdigitaux.fr/blog/2016/07/01/comment-identifier-et-se-servir-des-influenceurs-pour-votre-communaute/

Managers eux-mêmes, qui ont une influence sur leur façon de mettre en œuvre la pratique d'optimisation.

Les trois types d'optimisation se caractérisent par une hiérarchisation dans le ratio effort par rapport à la taille de la population gérée et la précision du savoir développé : la conversation est définie assez vaguement et les efforts des Social Media Managers sont dilués dans la grande taille de la conversation ; la communauté est définie un peu plus précisément, et l'effort est concentré sur un nombre d'individus plus faible ; les influenceurs sont individuellement spécifiés et font l'objet d'un effort soutenu et individualisé. Une difficulté qui émerge de la pratique de Social Media Management est que la gestion de ces trois populations n'est pas indépendante : une grande partie de l'activité consiste à opérer des transferts d'entités d'une population vers une autre.

3.3. LA PRATIQUE DE TRANSFERT

La pratique de transfert consiste à déplacer des entités d'une population à une autre : par exemple, relocaliser une conversation sur la page Facebook de la marque, en augmentant ainsi son nombre de fans et son taux d'engagement. Le transfert d'entités fonctionne en symbiose avec l'optimisation : l'optimisation vise spécifiquement une population tandis que le transfert s'occupe des interactions entre les populations. Ce faisant, le transfert bénéficie de et à l'optimisation.

Cette opération de transfert se fait dans les deux sens. L'optimisation de la conversation, comme nous l'avons vu, consiste notamment en la production de contenu positif afin de contrebalancer une potentielle conversation négative autour de la marque. Cette production de contenu positif a cependant d'autres utilisations, notamment l'attraction de nouveaux membres. Inversement, l'augmentation de l'activité de la communauté (l'engagement) vise également à favoriser la production de contenu par les utilisateurs. Les deux mouvements sont désignés sous l'appellation « marketing de contenu » par les professionnels.

> *« [MyCommunityManager, 2015[84]] Le content marketing devient essentiel à toute stratégie de communication digitale réussie. […]L'user generated content peut aussi contribuer à cette approche : selon votre activité et votre stratégie de communication, vous pouvez donner la parole à vos clients ou d'autres parties prenantes et obtenir un contenu de qualité à moindre coût. Un contenu de qualité incite à l'implication. Un article sur un blog, une vidéo, une web-série sont susceptibles d'être commentés et repris sur les médias sociaux, générant des j'aime, des retweets, des conversations, des liens… »*

Le contenu est un ensemble de mots, il fait donc partie de la population « conversation ». Parmi ce contenu, l'*user generated content* (UGC) est produit par les membres : engager sa communauté permet de favoriser cette production, ce qui signifie que l'optimisation de la communauté favorise la production de mots, et donc agit sur la conversation. A l'inverse, une production de contenu par la firme (optimisation de la conversation) est vouée à « *générer des j'aime, des retweets, des conversations* », c'est-à-dire à agir sur les KPI liés à l'activité de la communauté. On a donc un transfert inverse de la conversation vers la communauté. Ce transfert peut être qualifié d'interne, dans la mesure où la conversation a lieu dans ce cas au sein de la communauté.

Un transfert externe implique un déplacement d'entités entre la communauté et son extérieur. C'est le cas dans les campagnes qui visent à recruter de nouveaux membres au sein d'une communauté. L'optimisation de la conversation va donc avoir pour objectif de faire augmenter la taille de la communauté en recrutant de nouveau membres.

> *« [Forum MyCM, 2016] Voila je suis CM en alternance pour un groupe qui vient de se lancer sur les RS. Je souhaiterais savoir quels seraient les outils qui me permettraient d'accroître notre présence (facebook, twitter, linkedin, viadeo et google+)? Quels propositions me suggeriez vous pour faire grandir ma communauté? merci :-)*

[84] http://www.mycommunitymanager.fr/le-secret-dune-communication-reussie-enfin-revele/

Réponse : Pour développer ta présence y a pas 36 solutions faut créer du contenu qui attirera tes cibles. Ensuite tu peux utiliser Buffer ou Hootsuite pour booster la promotion des contenus. »

Inversement, améliorer l'activité de la communauté va permettre de créer ce que les praticiens appellent des ambassadeurs. Ces derniers sont des membres qui vont sortir de la communauté pour produire de la conversation à l'extérieur, participant donc à l'optimisation de cette dernière.

« [clementpellerin.fr, 2013[85]] Cette semaine, je vais m'intéresser aux différentes méthodes permettant au Community Manager de détecter les ambassadeurs de sa communauté. […]. Dans un premier temps, je parlerai de la recherche d'ambassadeurs par l'analyse qualitative des conversations, pour repérer les fans enthousiastes vis-à-vis de votre marque. Je m'intéresserai ensuite à l'analyse quantitative, afin d'établir des listes statistiques des fans/followers ayant le plus d'interactions avec votre marque. »

On peut remarquer dans ce verbatim que le repérage de ces ambassadeurs se fait au sein de la communauté : l'auteur du blog parle bien d'identifier des « fans » ou des « followers », c'est-à-dire des gens déjà inclus dans la communauté gérée par le Social Media Manager. Ces ambassadeurs sont importants car ils vont avoir la possibilité d'agir en dehors des espaces de la marque : « *[A. Francon, Community Manager] c'est qu'une communauté, des gens qui aiment une marque peuvent faire beaucoup pour elle, en parler autour d'eux et faire beaucoup pour la marque, être des ambassadeurs* ».

La description des autres pratiques de transfert (conversation-influenceurs et communauté-influenceurs) serait ici superflue : l'émergence d'influenceurs internes au sein des communautés illustre bien le transfert de la communauté vers les influenceurs ; la production d'un article de blog par un influenceur sollicité par le Social Media Manager est un exemple évident de transfert des influenceurs vers la conversation. La pratique de transfert

[85] https://www.clementpellerin.fr/2013/04/29/comment-le-community-manager-peut-il-detecter-ses-ambassadeurs/

consiste donc à faire interagir les différentes populations les unes avec les autres. Le transfert est donc une forme d'optimisation différentielle, dans la mesure où l'action sur une population va servir à optimiser les autres.

La pratique de transfert est également contrainte par les représentations construites lors de la pratique de définition, mais participe à mettre en lumière des liens entre les différentes populations consistant en des sortes de « boucles ». L'activité de la communauté est définie comme produisant de la conversation, celle-ci étant également le moteur de son activité et de sa croissance. L'activité de la communauté est ce qui permet l'émergence d'influenceurs, qui vont par leur action favoriser l'activité de la communauté par la production d'une conversation. Ainsi, les trois populations sont constamment reliées par un ensemble de flux, et l'ensemble des populations est l'objet d'une gestion globale par les Social Media Managers.

La complexité et la variété des populations gérées poussent le praticien à optimiser chaque population tout en organisant un transfert entre elles, afin de maximiser l'efficacité de sa gestion. Cependant, comme nous l'avons vu, l'optimisation et le transfert dépendent directement des représentations produites lors des opérations de définition. Ces représentations sont par nature imparfaites et incomplètes et vont ainsi provoquer un certain nombre de conséquences non voulues par les Social Media Manager.

4. LE MECANISME DE DERIVATION

La pratique de Social Media Management mêle de façon routinière trois pratiques différentes, consistant à caractériser des populations, en optimiser certaines caractéristiques et organiser des transferts entre elles. Comme nous avons pu le voir, une action spécifique s'inscrit en général dans plusieurs pratiques à la fois et, de façon symétrique, une pratique spécifique implique souvent des actions et des acteurs divers. Ces deux éléments rendent impossible l'analyse d'une pratique comme découlant uniquement de l'intention individuelle,

ce qui favorise la survenance de conséquences inattendues des praticiens qui mettent en œuvre routinièrement le Social Media Management.

La mise en œuvre routinière du cercle des pratiques provoque ce que nous appelons un « mécanisme de dérivation ». Ce mécanisme de dérivation est relié de façon nécessaire à une pratique exercée routinièrement : c'est la mise en œuvre quotidienne de ce « cercle des pratiques » qui cause le mécanisme de dérivation. La modification des représentations, phénomène qui nous intéresse dans ce chapitre, est réalisée de façon progressive, par la mise en œuvre quotidienne des mêmes pratiques. Avant de formellement décrire ce mécanisme de dérivation, nous allons tout d'abord en décrire deux exemples. Ces deux exemples sont les fans/followers achetés et les concouristes. Nous développerons ensuite une description formelle du mécanisme.

4.1. ILLUSTRATIONS DU MECANISME DE DERIVATION

Les faux fans et les concouristes sont deux exemples frappants de problèmes pour les Social Media Managers qui trouvent leur origine dans la façon qu'ils ont de réaliser leur activité. Ces problèmes ne sont donc pas préexistants à l'activité et venant interagir avec sa mise en œuvre normale : ils sont endogènes, créés par la mise en œuvre de la pratique elle-même. Quand on entend « problème », on parle ici de « population problématique » : une grande partie de l'activité de Social Media Management est perturbée non pas par certains actes, mais par des catégories d'entités, des populations. Deux de ces populations sont particulièrement prégnantes, ayant même mené à des articles de presse les concernant : les fans achetés et les concouristes.

4.1.1. Le problème des fans achetés

« [Le Parisien, 2015[86]] Peut-on s'acheter des faux fans sur internet ? En tapant "achat de fans" sur internet, une multitude de sites proposent de booster contre paiement la popularité de votre profil Twitter ou Facebook ou le nombre de vues sur votre vidéo YouTube. Situés en France ou ailleurs dans le monde, ces services se monnaient contre une poignée d'euros pour quelques centaines de fans à plusieurs milliers d'euros pour être millionnaire en abonnés. »

Ce verbatim tiré d'un article du Parisien a un côté intéressant dans la terminologie qu'il utilise. Il s'ouvre par une question qui porte sur les « faux fans », et embraye sur une recherche Google « achat de fans ». Sans tirer de conclusions sur un lien naturalisé entre « acheté » et « faux », les deux représentations sont connexes dans le discours des Social Media Managers. L'achat de fans est une pratique extrêmement ambivalente dans la profession : condamnée publiquement par la majorité des praticiens, elle est pourtant suffisamment profitable pour que certains prestataires de service en fassent leur activité principale.

« [Forum MyCM, 2015] [Post initial] Bonjour à tous, je lis partout que l'achat de fans, "ce n'est pas bien du tout". >>>Pourquoi ? >>>Si je veux faire grandir très vite ma page, c'est la seule solution ? Non ?

- [Réponse1] Et tu seras content d'avoir des fans fake qui ne suivront aucune des tes infos car la seule chose qu'ils auront fait c'est liker la page ? Ca n'a aucun intérêt, tout se sait...

- [Réponse2] 10 000 personnes sur la page, et 1 seul like sur chacune de tes publications, le tien. C'est ça que tu veux ?

- [Réponse3] Oui, enfin, les achats de fans sur facebook, ce ne sont pas des fans fantomes comme sur twitter, c'est juste que tu vas te retrouver avec 2000 thailandais ou indiens sur ta page d'un coup et si ta marque n'est pas du tout internationale, ça va effectivement servir à

[86] http://www.leparisien.fr/high-tech/faux-abonnes-ou-comment-s-acheter-une-popularite-sur-internet-02-01-2015-4414647.php

rien. Enfin presque à rien parce que d'un autre coté, comme on aime bien comparer la taille de notre engin, tu montreras que le tien est gros. »

Les prestations d'achat de fans se développent par la constatation, par les prestataires, des métriques que les Social Media Managers cherchent à optimiser. La taille de la communauté en fait partie. De plus, la taille de la communauté est une métrique beaucoup plus importante pour la hiérarchie du Social Media Manager que pour ce dernier (cf. supra) : les supérieurs hiérarchiques sont plus intéressés par la taille actuelle de la communauté que les praticiens qui, eux, se focalisent sur sa taille potentielle (mesurée par le *reach* des publications, c'est-à-dire le nombre de personnes touchées, dans et hors de la communauté elle-même). L'achat de fans peut donc se constituer en activité légitime pour des supérieurs hiérarchiques ou des Social Media Managers qui se focalisent sur la « mauvaise » métrique (« *d'un autre coté, comme on aime bien comparer la taille de notre engin, tu montreras que le tien est gros* »), et donc sur la « mauvaise » caractéristique de la communauté.

Ces fans achetés sont caractérisés comme une population différente, car leur comportement en tant que population diffère de celui d'une communauté « normale ». Dans une communauté normale, la taille actuelle de la communauté doit croître de façon proportionnelle à son activité (le taux d'engagement) ; dans le cas des fans achetés, la taille actuelle de la communauté et son activité sont indépendantes, une communauté achetée étant par nature inactive (« *10 000 personnes sur la page, et 1 seul like sur chacune de tes publications, le tien. C'est ça que tu veux ?* »). Dans ce contexte, il est possible de comprendre pourquoi ces entreprises peuvent continuer à exister malgré la désapprobation constante à leur encontre de la part des praticiens.

La taille actuelle de la communauté, bien qu'elle soit systématiquement relativisée dans les discours des Social Media Managers, reste un indicateur important pour eux. L'indicateur métrique est un artefact qu'ils peuvent enrôler afin de justifier leur action auprès de leur hiérarchie. Ainsi, chercher à faire croître sa communauté est un objectif légitime de l'activité.

Le critère principal par lequel les Social Media Managers jugent du succès d'une page est son nombre de fans : la taille est mise en relation directe avec le succès. L'exemple du classement des meilleures pages Facebook par l'agence SocialBakers est parlant : comme l'indique le Blog du Modérateur (2011[87]) : *« Le site d'analyses et de mesures sur Facebook SocialBakers vient de publier ces dernières statistiques concernant les pages Facebook en France. Toujours intéressantes à lire, elles indiquent les principales pages Fan d'entreprises ou de marques en termes de nombre de fans et de taux d'engagement, avec l'accent sur cette première mesure cependant »*. Si l'article du Blog du Modérateur date de 2011, la méthodologie de SocialBakers n'a pas changé : leur site Internet continue d'afficher un classement des pages Facebook[88] en présentant deux indicateurs : le nombre de fans total et le nombre de fans supplémentaires (sur trois laps de temps : depuis la veille, depuis la semaine précédente, depuis le mois précédent). Les revues généralistes en marketing suivent le même mouvement : le classement réalisé par la revue professionnelle LSA en 2015[89] présente lui aussi uniquement la taille actuelle des communautés comme critère de classement. Cette métrique constitue un indicateur simple et parlant que les Social Media Managers peuvent présenter à leurs donneurs d'ordre, alors-même qu'ils doutent de sa pertinence. Cet état de fait est résumé par le blog Satirique Acta Diurna dans un article intitulé « Comment vendre frauduleusement Facebook à vos clients ? ».

> *« [Acta Diurna, 2011[90]] Pour ce premier volet, nous allons vendre la taille de la communauté comme une donnée fiable du succès, après quoi nous apprendrons à passer le relais tout en appréhendant le futur échec et donc la manière pour enfoncer votre successeur avec tact et délicatesse. Un vrai travail d'enfoiré donc mais on a rien sans rien.*

[87] http://www.blogdumoderateur.com/classement-pages-fan-facebook-en-france/, souligné par nous.
[88] https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/brands/, consulté le 23/05/2017.
[89] http://www.lsa-conso.fr/reseaux-sociaux-les-10-marques-les-plus-populaires-sur-facebook-twitter-google-et-youtube,218085
[90] Hors ligne aujourd'hui.

> *Notez bien ceci : votre client se fiche des concepts fallacieux que représentent ces vils termes que sont « échanges » « relation » « avocats de marque» (qui ne sont pas les avocats au sens propre du légume sus dit). […] Donc votre client ne s'attardera qu'à une chose, une donnée qui lui parle. Vous allez donc vendre la taille d'une communauté qui est visible d'un simple coup d'œil, mais qui est également courbable, à savoir que vous pourrez proposer de jolis graphismes lors du suivit (sic). »*

La taille actuelle est donc devenue l'indicateur légitime du succès d'une communauté aux yeux des parties prenantes extérieures au Social Media Management. Même si les Social Media Managers eux-mêmes nuancent son intérêt, se focalisant plutôt sur l'activité et la taille potentielle de la communauté, ils reconnaissent l'intérêt de cette métrique dans leur gestion quotidienne. La taille actuelle est donc devenue petit à petit l'indicateur à optimiser en priorité, parce qu'il est le point sur lequel s'accordent toutes les parties prenantes à l'activité : Social Media Managers, hiérarchie, agences de communication (voir l'exemple de SocialBakers) et médias professionnels généralistes. Légitimer la taille comme dimension à optimiser légitime dans le même mouvement l'existence de prestataires de services permettant cette optimisation de façon simple et peu coûteuse : l'achat de fans. En conséquence, la prolifération des services d'achat de fans crée pour les Social Media Managers une nouvelle population problématique : les fans achetés. Cette population est dite « dérivée » de l'activité, et fait l'objet d'une pratique de définition qui constitue ses représentations à travers certaines dimensions : dans notre cas, les fans achetés ne sont pas actifs. Le critère de l'activité va donc servir à tracer une frontière entre la « vraie » communauté, faite de vrais fans, et la sous-population des fans achetés.

4.1.2. Le problème des concouristes

« [Slate.fr, 2015[91]] Il existe des internautes qui, chaque jour, participent à plusieurs dizaines de concours. Un business dont les dotations peuvent sembler disproportionnées, mais qui permet aux marques de s'engager dans une course à la popularité et aux données. »

Le phénomène des fans achetés se reproduit de la même façon dans le cas des concouristes. Là encore, le problème devient suffisamment saillant pour que la presse généraliste d'information s'en empare : Slate.fr s'intéresse à la croissance de ce phénomène qui, dès le chapeau de l'article, reproduit dans ce verbatim, est relié à l'activité des marques qui s'engagent « *dans une course à la popularité et aux données* ». L'organisation de jeux-concours est en effet une pratique routinière des Social Media Managers, qui s'en servent pour optimiser l'activité et/ou la croissance de leur communauté. L'utilisation des jeux concours pour recruter des fans est une stratégie jugée maladroite par les Social Media Managers depuis plusieurs années, comme le montre un extrait de l'article de blog d'Acta Diurna cité précédemment, « Comment vendre frauduleusement Facebook à ses clients ? ».

« [Acta Diurna, 2011] Qu'importe la Fan Page pourvu que l'on ait l'ivresse non ? Après tout, pourquoi attendre que les gens viennent à vous en petit nombre là où un gros concours avec des magnifiques cadeau saura fédérer des foules ? Ce qui est intéressant, et donc la touche Enfoirus, c'est qu'ils seront très peu à la fin du concours à se « défaner » … parce que ce ne sont pas des fleurs ! (Jeu de mots d'un certain niveau ne pouvant être compris que dans le firmament social-media de nous, les élites de la toile). En effet, une fois avoir cliqué sur les « j 'aime », peu d'internautes ont le reflexe de se désabonner et empilent les pages comme un collectionneur de pierres tombales. »

L'article, daté de 2011, n'a pourtant pas permis de faire cesser la pratique du jeu concours. Les Social Media Managers les utilisent toujours, mais les rendent légitimes en

[91] http://www.slate.fr/story/104049/concouristes-concours-en-ligne

mettant en avant leur impact sur la dimension de l'activité de la communauté, plus légitime pour la profession que la taille.

> *« [emarketinglicious.fr, 2015[92]] Le jeu concours permet d'interagir avec vos communautés présentes sur les différents canaux qui hébergent votre jeu-concours: site web (ou mini site événementiel), réseaux sociaux, sites et applications mobiles. L'animation ne doit pas toujours avoir une finalité promotionnelle, elle peut être purement éditoriale (dans le cas d'un quizz ou d'un test de personnalité par exemple): elle génère de l'engagement, du partage, de l'interactivité. »*

Les différents avantages retirés de la mise en place de jeux concours ont mené à une prolifération de ces derniers sur les différents réseaux sociaux (non seulement Facebook, mais aussi Twitter, Instagram ou Snapchat). Comme dans le cas des fans achetés, des prestataires de service se sont développés pour aider les Social Media Managers à organiser ces jeux concours : c'est le cas notamment de Kontest, 140c ou Optin Manager. Sept différents prestataires sont listés par le blog MyCommunityManager en 2014[93], nombre qui monte à 10 en 2017 sur le blog codeur.com[94]. Ces prestataires ont participé à l'opération de légitimation de cette pratique, leurs sites Internet présentant des arguments de vente touchant tant aux métriques de Social Media Management (taille et activité) qu'à des métriques marketing plus traditionnelles (taux de conversion et acquisition de données)[95]. Devenant routinière, cette pratique a produit elle aussi une nouvelle population problématique : les concouristes.

> *« [MyCommunityManager, 2013[96]] Il est évident que les concouristes ne likent des pages que pour pouvoir participer aux concours et qu'ils ne font que rarement partie de vos clients potentiels. Ils sont tels des abeilles et vont butiner Facebook de pages en pages afin d'espérer ramasser un maximum de lots. […] Un des risques est donc de voir votre page envahie de concouriste ne faisant pas partie de votre cible et que les lots mis en jeu aille inévitablement à*

[92] http://www.emarketinglicious.fr/webmarketing/jeux-concours-marketing-mix
[93] http://www.blogdumoderateur.com/outils-community-management/
[94] https://www.codeur.com/blog/jeu-concours-reseaux-sociaux/
[95] La page d'accueil du site Kontest, https://kontestapp.com/, est particulièrement parlante sur ce sujet.
[96] http://www.mycommunitymanager.fr/les-concours-sur-facebook-une-arme-a-double-tranchant/

ces personnes. […] Vous devez aussi pensez (sic) à mettre en place un système qui ne défavorise pas vos vrais fans par rapport à d'autres personnes organisées. »

Ce verbatim trace très nettement une distinction entre la communauté (les « *vrais fans* ») et les concouristes, population existante qui doit être gérée de façon spécifique afin qu'elle ne parasite pas l'activité de Social Media Management. Comme les fans achetés, les concouristes forment une nouvelle population distincte des « vrais fans », ce qui permet de les repérer plus facilement. Ainsi, les Social Media Managers ont entrepris une pratique de définition de la population des concouristes, leur attribuant des caractéristiques permettant de les repérer, et donc de les éliminer, plus facilement.

« [AgoraPulse, 2014[97]] Parfois, les tricheurs sont vraiment bons : il faudra alors faire preuve de malice et de bon sens pour évaluer le profil et prendre la décision qui s'impose. Voici une check-list qui pourrait vous être utile :

#1 Les faux comptes Facebook ont très peu d'amis : Ils n'ont généralement rien sur leur Mur ni dans le détail de leurs profils, sauf ce qui est requis pour participer à votre concours. De plus, les noms et les photos y semblent toujours exagérément artificiels. […]

#2 Des amis communs, tous reliés à un même participant : Les tricheurs agissent généralement en meute ! Ils votent tous les uns pour les autres, et leurs faux amis feront la même chose. Il est très rapide et facile de les repérer.

#3 Les adresses mail sont « bizarres » : Un email nom.prenom@gmail.com ne représente que très peu de risque. En revanche, ne soyez pas surpris si vous trouvez des emails moins « officiels » comme concoursFB421@yahoo.fr, […] certains n'ont pas beaucoup d'imagination !

#4 Des noms identiques, écrits différemment (par exemple Arnaud, Arno, Arneaud) »

Comme pour les fans achetés, les concouristes sont distincts des vrais fans formant la communauté. Cette différenciation trouve son origine dans la mise en œuvre de concours ciblés vers une population, la communauté, qui était imparfaitement définie :

[97] https://www.agorapulse.com/fr/blog/jeux-concours-facebook-eviter-triche-concouristes

« *[MyCommunityManager, 2013[98]] la marque se rend sympathique en offrant des cadeaux à ses Fans* ». La communauté est en effet représentée comme étant par nature un agrégat de membres intéressés par la marque, et toute pratique d'optimisation ou de transfert dirigée vers la communauté est postulée la faire croître de façon homogène. C'est par l'observation de l'évolution des métriques clés (taille et activité) suite à ces concours que se constitue la possibilité de percevoir un problème : l'existence de « fans » qui n'en sont pas, qui participent aux concours de façon instrumentale et ne font pas croître la « vraie » communauté. Les concouristes, comme les fans achetés, sont une population dérivée de l'activité de Social Media Management.

4.2. DESCRIPTION DU MECANISME DE DERIVATION

Le mécanisme de dérivation est directement issu de la mise en œuvre routinière et circulaire des trois pratiques : définition, optimisation et transfert. Ce mécanisme s'étale donc par nature dans le temps, et agit par une répétition de l'enchaînement des trois pratiques. Formellement, le mécanisme s'enclenche par une pratique de définition : nécessairement imparfaite, la définition mène à caractériser ontologiquement des entités selon certaines dimensions, créant une représentation, elle-même imparfaite, mais intelligible en pratique, c'est-à-dire permettant de mettre en œuvre des actions subséquentes sur les populations. Ces dimensions sont matériellement formalisées sous la forme d'indicateurs métriques, qui sont des artefacts technologiques enrôlables par les Social Media Managers afin de justifier leur action auprès de leur hiérarchie.

Suite à cette définition, un répertoire d'actions est mis en œuvre, visant à agir sur les entités en poursuivant l'optimisation de certaines dimensions. Par exemple, une communauté devra être plus grande et plus active. Le répertoire d'actions va se matérialiser dans deux types de pratiques, les pratiques d'optimisation, visant une seule population, et les pratiques

[98] http://www.mycommunitymanager.fr/les-concours-sur-facebook-une-arme-a-double-tranchant/

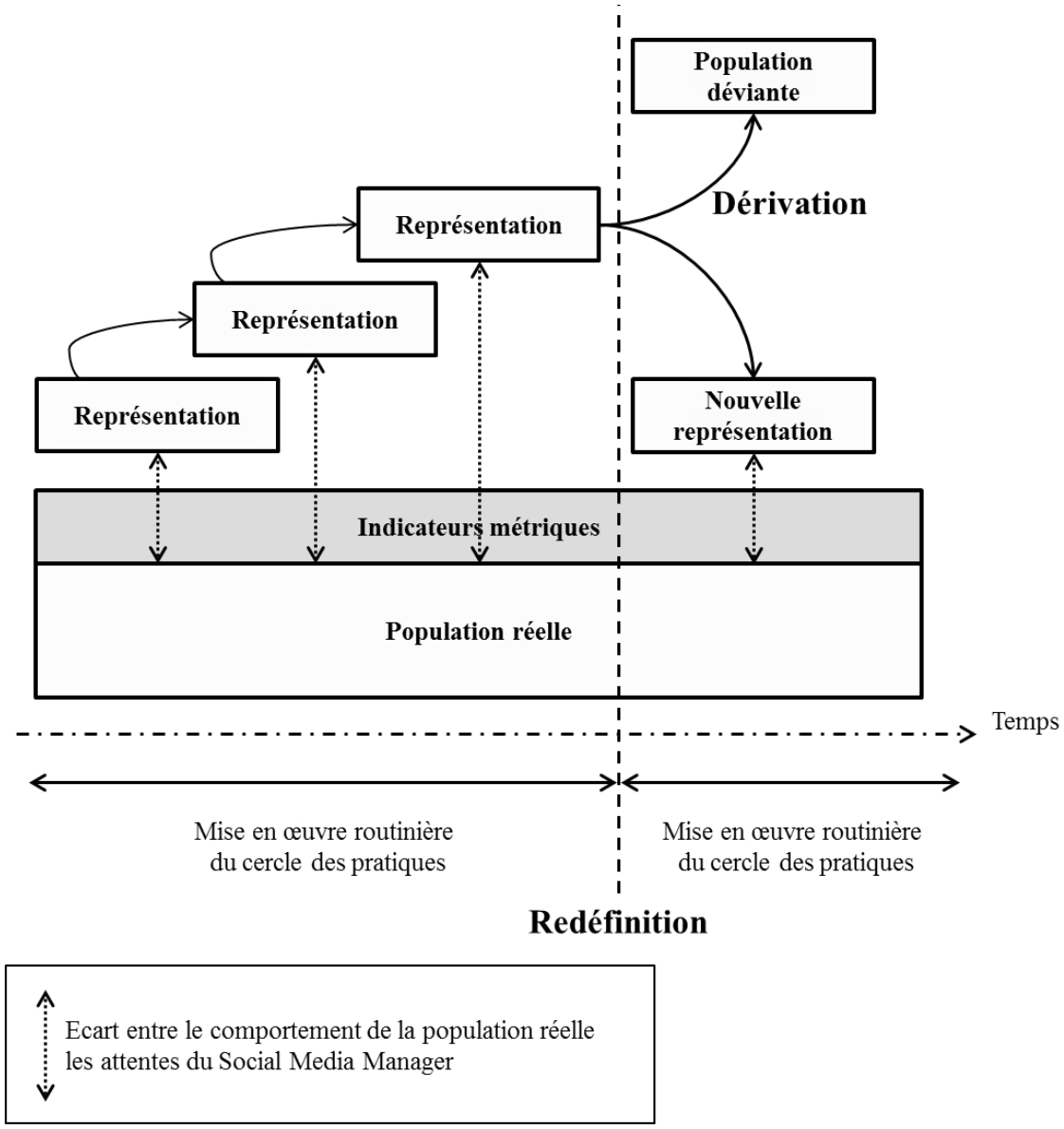
de transfert, visant à faire interagir les différentes populations gérées. Le caractère limité du répertoire d'actions mises en œuvres et leur répétition va interagir avec les populations réelles, qui sont plus ou moins différentes de la représentation que les Social Media Managers se font d'elles. Pour un temps, l'interaction est vertueuse : le répertoire d'actions produit un effet sur les indicateurs métriques, permettant de stabiliser un répertoire d'actions qui fonctionnent. Ces schémas d'action sont ensuite intégrés dans le processus de décision des Social Media Managers, les transformant en routines. Par la suite, certaines entités de ces populations vont être capables d'apprendre les failles des actions mises en œuvre, et vont se comporter différemment de ce que les Social Media Managers attendent.

Ce différentiel de comportement lui-même n'est pas la fin du processus : il faut encore que ce différentiel soit inscrit matériellement, c'est-à-dire qu'il doit se matérialiser dans les indicateurs que les Social Media Managers surveillent. Les artefacts technologiques deviennent ainsi plus difficiles à enrôler pour justifier l'activité, car les actions mises en œuvre ne mènent plus aux résultats attendus. Le comportement « déviant » doit donc être visible afin de provoquer un redémarrage du processus. Lorsque le conflit entre les comportements de la représentation de la population et de la population réelle devient visible, une nouvelle pratique de définition prend place.

Cette nouvelle pratique va dériver des sous-populations des populations existantes : cette dérivation fonctionne par la définition de critères permettant de segmenter la « vraie » population des sous-populations déviantes (fans achetés ou concouristes). Ces critères vont pouvoir ensuite être stabilisés, tant par la mise en forme d'un corpus de savoir (la liste pré-citée permettant de repérer un concouriste) que par la création d'un nouvel artefact technologique incorporant ces critères. Ce dernier cas de figure est illustré par des prestataires

de service comme StatusPeople ou Twitter Audit, outils qui sont utilisés par les Social Media Managers[99]. Le mécanisme se trouve résumé schématiquement dans la Figure 26.

Figure 26 : Mécanisme de dérivation



Les moments de redéfinition produisent une nouvelle représentation de la population, plus proche de la population réelle, en excluant de celle-ci une sous-population déviante. Par les modifications successives des représentations à travers différents moments de redéfinition, le cercle des pratiques et l'effet de dérivation qu'il provoque ont des impacts sur les systèmes de

[99] https://www.pellerin-formation.com/2015/06/10/4-solutions-pour-detecter-lachat-de-fans-et-followers-dune-marque/

marché avec lesquels ils interagissent. L'approfondissement de ces impacts constitue la dernière section de ce chapitre.

5. LE CERCLE DES PRATIQUES ET SON IMPACT SUR LES MARCHES

5.1. IMPACT SUR LES OFFREURS ET LES CONSOMMATEURS

Le cercle des pratiques a des effets sur différentes composantes du marché, liées à différentes phases du processus. En premier lieu, la pratique de définition a un effet principalement sur les Social Media Managers eux-mêmes, en ce qu'elle contraint leur répertoire d'action. Cette pratique crée les conditions nécessaires à l'adoption d'un éventail restreint d'actions pouvant être mises en œuvre ensuite dans les pratiques d'optimisation et de transfert. Les pratiques d'optimisation et de transfert ont un objectif direct d'action sur les marchés, dans la mesure où leur but est de gérer les consommateurs. Cet objectif étant tautologique, il nous intéresse peu. Cependant, ces pratiques ont un effet supplémentaire et involontaire : l'effet de dérivation lui-même. Les actions en nombre restreint mises en place par les Social Media Managers provoquent un effet d'apprentissage chez les consommateurs, provoquant ici un second impact sur les normes de comportement, cette fois-ci sur l'autre versant du marché. L'effet de boucle du cercle des pratiques crée donc une évolution conjointe de la structure symbolique des marchés, à travers la création et la modification des représentations des acteurs-clés (consommateurs et offreurs). Ces représentations contraignent les comportements des Social Media Managers et des consommateurs : la structure globale du marché est donc en évolution permanente par le jeu d'une co-évolution entre ses deux entités principales, l'offreur et le consommateur. On retrouve ici un deuxième mécanisme par lequel les routines de Social Media Management façonnent les marchés.

5.2. IMPACTS SUR LES ACTEURS TIERS

Au-delà de ces entités principales, le cercle des pratiques du Social Media Management a un impact sur d'autres acteurs : les prestataires de service. Ces prestataires ont un rôle important dans la stabilisation des représentations créées par les pratiques de définition. Ils procurent en effet aux Social Media Managers les artefacts technologiques qu'ils peuvent enrôler pour justifier leur action face à leur hiérarchie. Ces artefacts matériels inscrivent matériellement les représentations, participant ainsi à restreindre leur flexibilité interprétative. L'inscription matérielle est donc un avantage pour les praticiens en termes de justification de leur activité, mais en « rigidifiant » les représentations des populations qu'ils gèrent, ils rendent ces dernières moins à même d'évoluer pour coller au comportement réel de ces populations. Cet écart croissant entre le comportement réel et les attentes des praticiens est le moteur du mécanisme de dérivation.

S'ils les prestataires de service ne sont pas indispensables à cette stabilisation, leur présence dans notre analyse a permis d'illustrer les enjeux institutionnels dans lesquels prend place le cercle des pratiques. La pratique de définition permet de caractériser des populations, ce qui signifie d'une part contraindre le répertoire d'actions utilisables sur chaque population, mais aussi développer un savoir à prétention causale permettant de lier une population et des actions d'optimisation et de transfert. La possibilité, grâce aux indicateurs matériels, de juger de façon tangible des résultats de leurs actions permet aux praticiens de développer ce savoir causal. En retour, la nécessité de ce savoir causal permet le développement de ces prestations de service, occasionnant la multiplication des prestataires et modifiant ainsi la structure du marché.

5.3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL DU SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

Le cercle des pratiques vise à développer, dans une logique itérative, un savoir permettant de légitimer la profession de Social Media Management à l'aide de plusieurs ressorts. Le

premier est la définition d'une juridiction constituée par les populations que gère le Social Media Manager : la conversation, la communauté et les influenceurs sont sous la juridiction du Social Media Management, ce qui permet de les soustraire à l'emprise d'autres professions tout en fondant une identité professionnelle articulée autour de la gestion de ces populations. Le second est le développement d'un arsenal permettant d'inscrire matériellement le comportement de ces populations. C'est dans ce cadre que les prestataires de service jouent un rôle important : ils disposent en effet d'une compétence en développement informatique dont la plupart des Social Media Managers sont privés du fait du caractère très hétérogène de leur formation. Les intérêts des Social Media Managers et de ces prestataires convergent sur un point : les deux catégories d'acteurs ont intérêt à légitimer le métier pour assurer sa persistance, les uns pour l'exercer, les autres pour lui vendre les outils nécessaires à son exercice. Le troisième est la mobilisation stratégique de ces inscriptions afin de légitimer le métier aux yeux des décideurs (directions générales et directions marketing notamment) : la possibilité donnée aux Social Media Managers par les prestataires de service de présenter des indicateurs chiffrés permettant d'évaluer leur action les aide à légitimer leur profession.

Au final, la dérivation de nouvelles sous-catégories des populations n'a pas qu'un effet négatif pour les Social Media Managers et les prestataires de service. La multiplication des populations à gérer rend le savoir développé à leur sujet plus complexe, et constitue au final une barrière à l'entrée qui s'impose aux autres professions, participant à stabiliser les frontières juridictionnelles du Social Media Management. Cette dérivation profite aussi aux prestataires de service qui y trouvent la possibilité de créer et commercialiser des outils technologiques permettant de matérialiser ces populations dérivées. Au final, la mise en œuvre routinière du cercle des pratiques permet le développement au sein du marché de la catégorie des prestataires de service, qui assurent une fonction stabilisatrice de la structure symbolique du marché.

6. CONCLUSION

Les Social Media Managers mettent en œuvre trois pratiques : définition, optimisation et transfert. Ces pratiques fonctionnent de façon interdépendante pour former une boucle que nous nommons « cercle des pratiques ». Ce cercle est mis en œuvre de façon quotidienne, et participe à contraindre les schémas de décision des Social Media Managers : en cela, il donne un caractère routinier à la pratique.

La mise en œuvre répétée du cercle des pratiques cause un le mécanisme de dérivation : à force d'agir sur les populations qu'ils gèrent en ayant en tête des représentations rigidifiées par des artefacts technologiques, les Social Media Managers créent chez différentes entités du marché (prestataires de service et populations elles-mêmes) des failles qui peuvent être saisies de façon opportuniste. Ces comportements opportunistes font s'écarter le comportement réel des populations des attentes issues des représentations des Social Media Managers. Quand l'écart devient trop grand et visible, un moment de redéfinition survient afin de réduire cet écart. Cette redéfinition crée deux représentations de la population gérée : une nouvelle représentation plus proche de son comportement normal, et une représentation d'une sous-population qui incorpore les écarts à ce comportement normal. En cela, le mécanisme de dérivation a plusieurs effets sur les marchés :

- stabiliser et déstabiliser périodiquement la structure symbolique du marché,
- contraindre les comportements des offreurs et des consommateurs,
- favoriser le développement d'acteurs tiers, les prestataires de service.

Le mécanisme de dérivation s'inscrit dans un contexte de légitimation de la profession de Social Media Management, légitimation à laquelle participent et dont profitent les prestataires de service. Il est donc inséré dans un ensemble de relations politiques, où la présence d'un écart entre la population réelle et sa représentation profite aux Social Media Managers, qui peuvent développer un savoir causal justifiant cet écart afin de sécuriser leur juridiction face à

des professions concurrentes, et aux prestataires de service, qui peuvent proposer des artefacts technologiques matérialisant ce savoir causal. Les prestataires offrent donc un service aux firmes afin de « mieux » gérer leur Social Media Management, mais également un service de légitimation, implicite, aux Social Media Managers eux-mêmes afin de perpétuer l'activité.

Ainsi, si le processus de façonnement des marchés n'est pas entièrement volontaire (ni les Social Media Managers ni les prestataires ne contrôlent les écarts entre population réelle et représentations), les conséquences pour la profession ne sont pas seulement négatives. Celle-ci a à supporter une gestion complexe et incertaine due à l'impossibilité de contrôler les écarts, mais ceux-ci sont également un moyen pour elle de défendre ses juridictions professionnelles en développant un savoir spécifique à l'activité. Le mécanisme de dérivation est tributaire de l'inobservabilité de la population réelle et de la nécessité de développer des artefacts technologiques pour la rendre visible. Cette inobservabilité, qui rend possible le façonnement des marchés, sera au cœur de la discussion de nos résultats, qui intègre les deux mécanismes que nous avons mis en évidence : enchevêtrement culturel et dérivation.

RESUME DU CHAPITRE 6

Le chapitre 6 présente le mécanisme de dérivation, par lequel la mise en œuvre routinière de trois pratiques différentes (définition, optimisation et transfert) mène à des modifications dans les représentations et, *in fine*, dans les comportements des différents acteurs présents sur le marché.

Notre première section s'est attachée à décrire les trois pratiques routinières mises en œuvre par les Social Media Managers. Ces derniers définissent des populations à gérer, les optimisent selon certaines dimensions et organisent des transferts entre ces populations. La mise en œuvre routinière de ce cercle des pratiques provoque un mécanisme de dérivation.

La section suivante s'attache à décrire ce mécanisme. Nous montrons que celui-ci repose sur l'incapacité à représenter correctement les populations gérées, sur un choix d'une dimension à optimiser, et sur l'utilisation d'artefacts technologiques dans ces opérations. Ces artefacts sont mobilisés pour rendre visible des populations qui ne sont pas naturellement observables, et les indicateurs métriques qu'ils présentent forment la base sur laquelle les Social Media Managers définissent leurs actions. Lorsque l'écart entre une population réelle et sa représentation devient trop grand, une sous-population « déviante » est dérivée, constituée comme une population en tant que telle, et de nouveaux artefacts technologiques sont créées afin de la matérialiser et d'agir dessus.

Là encore, les Social Media Managers ont peu de maîtrise sur les conséquences de leurs actions quotidiennes. C'est la mise en œuvre routinière du cercle des pratiques qui rend possible la dérivation des populations déviantes : en cela, les Social Media Managers participent à créer des déviances qu'ils doivent ensuite gérer. Ils favorisent en cela le développement de prestataires de service qui produisent les artefacts technologiques utilisés dans l'activité.

Chapitre 7 : Discussion du rôle des indicateurs métriques et des représentations dans l'évolution des structures symboliques

Chapitre 7 : Discussion des résultats

Les trois chapitres empiriques qui précèdent cette section ont permis de mettre en évidence une évolution des structures de marché sur Internet ainsi que deux mécanismes permettant d'expliquer cette évolution. Là où la littérature a eu tendance à considérer le marché soit comme indépendant du marketing, le conceptualisant comme facteur exogène (Kirca, Jayachandran, et Bearden 2005; Pelham et Wilson 1995), soit comme objet sur lequel le marketing agit volontairement par des actions ciblées (Carrillat, Jaramillo, et Locander 2004; Jaworski *et al.* 2000), nous avons pris le parti de nous intéresser à la façon dont le marketing peut involontairement agir sur le marché par son action routinière. L'importation dans le marketing du concept de routine (Feldman 2000) a permis de fonder théoriquement l'idée qu'une action routinière des marketing managers pouvait provoquer des mouvements, des évolutions au sein des marchés.

Résumée très simplement, notre thèse pourrait être : *tous les marketers, même les plus « insignifiants », transforment les marchés, tous les jours, par toutes leurs actions, sans forcément le savoir et le plus souvent sans le vouloir*. La contribution que nous voulons faire à la discipline est d'une part de verbaliser clairement cette constatation, et d'expliquer comment cela se fait que cette constatation est vraie.

Nos résultats se sont organisés de façon à décrire dans le Chapitre 4 une évolution culturelle de l'Internet marchand, au travers de quatre ères culturelles qui s'enchaînent et se chevauchent. Le Chapitre 5 a étudié la façon dont ces cultures se voient enchevêtrées dans la pratique routinière de Social Media Management, mettant en évidence des opérations de modification ontologiques des entités impliquées dans la pratique. Ce processus de glissement ontologique a ensuite été développé dans le Chapitre 6 à travers la mise en évidence d'un cercle des pratiques dont la répétition amène à dériver de nouvelles populations. Ces trois chapitres apportent chacun des contributions distinctes à la compréhension des mécanismes de l'action routinière du marketing sur les marchés. Cependant, à notre avis, notre contribution

principale provient de la mise en commun de ces trois chapitres, pour comprendre comment les différents mécanismes se complètent les uns les autres.

Cette thèse s'inspire très fortement des travaux de Hacking (2004) sur les mécanismes qui conduisent à « façonner les gens ». Comme lui, nous refusons l'idée d'un façonnement volontaire et conscient : la complexité des systèmes sociaux et socio-techniques impliqués rend quasi-impossible de faire reposer le poids de l'intention sur un acteur ou un groupe d'acteurs bien spécifiés. Au cours de la présentation de nos résultats, nous espérons avoir clairement mis en évidence la multiplicité des acteurs impliqués, des objectifs qu'ils poursuivent et des stratégies qu'ils mettent en œuvre. Pour autant, cette multiplicité parvient à façonner, non pas les gens simplement, mais les marchés.

C'est à ce façonnement des marchés que nous voulons consacrer la première partie de cette discussion, c'est-à-dire à la formulation d'un super-mécanisme permettant de faire le lien entre l'action routinière des marketing managers et l'évolution des marchés au sein desquels ils évoluent. Cette première partie sera l'occasion de convoquer les deux ultimes notions théoriques de ce travail : les solutions maladroites (*clumsy solutions*) de Verweij et Thompson (2006) et le savoir inconfortable de Rayner (2012). Le premier concept nous permettra d'expliquer pourquoi l'action routinière des Social Media Managers peut s'inscrire de façon durable au sein d'un système complexe, impliquant des parties prenantes multiples. Le second nous permettra d'expliquer le lien causal existant entre cette action routinière et ses conséquences est non seulement involontaire, mais également inconnu des Social Media Managers. Par inconnu, nous voulons exprimer l'idée que ce lien causal n'est pas l'objet d'un savoir présent à l'esprit des Social Media Managers, alors qu'ils y sont confrontés quotidiennement.

1. L'ANCRAGE MATERIEL DES REPRESENTATIONS ET LA PERPETUATION DE LA PRATIQUE

Une des premières constatations que nous pouvons faire à l'issue de nos chapitres empiriques est que la pratique de Social Media Management ne peut être pleinement comprise que lorsqu'on la rattache au contexte culturel dans lequel elle prend place. La routine du présent ne peut exister que parce qu'elle mobilise dans sa mise en œuvre quotidienne des cultures historiquement constituées. Cette constitution historique des marchés est un fait établi par de nombreuses études (Giesler 2012; Humphreys 2010a; Karababa et Ger 2011; Rosa *et al.* 1999), certaines d'entre elles mettant également en lumière l'existence de plusieurs cultures cohabitant au sein d'un même marché (Ertimur et Coskuner-Balli 2015; Giesler 2008). L'histoire d'un marché n'exerce cependant pas une influence déterministe sur les Social Media Managers.

Dans le Chapitre 5 concernant l'enchevêtrement culturel, nous avons montré que les Social Media Managers peuvent créer plusieurs enchevêtrements différents selon les situations auxquelles ils font face ; inversement, ils peuvent aborder une même situation par différents enchevêtrements, ceci étant dû à la multiplicité des contraintes qui s'exercent sur eux (organisationnelles et technologiques notamment). Les Social Media Managers se saisissent donc volontairement de ces logiques, même si le mécanisme d'enchevêtrement n'est pas lui-même nécessairement volontaire. Comme nous l'avons vu, la mise en œuvre routinière de ces pratiques, à travers le cercle des pratiques de définition, optimisation et transfert mène à des dérivations ontologiques, c'est-à-dire la création de nouvelles populations. On peut se demander si ce mécanisme est à même d'intervenir systématiquement dans toute situation, où s'il est nécessaire de réunir un certain nombre de conditions pour sa mise en œuvre.

Pour cela, nous pouvons partir des recherches qui ont étudié l'influence des pratiques routinières des consommateurs sur l'évolution d'un marché (Ansari et Phillips 2011; Dolbec et Fischer 2015). Quatre conditions sont nécessaires : les consommateurs doivent disposer d'espaces où ils peuvent interagir ; les coûts pour expérimenter des comportements doivent être faibles ; ces comportements expérimentaux doivent être observables ; une infrastructure de produits et de technologies doit préexister (Ansari et Phillips 2011). Comment se traduisent ces conditions quand on s'intéresse à la routine des marketers ? Un point important nous semble résider dans l'observabilité des comportements. Une des caractéristiques des populations gérées par les Social Media Managers est leur inobservabilité directe : toute action effectuée par les individus sur les médias sociaux est matérialisée d'une certaine manière, et notamment dans les indicateurs métriques utilisés par les praticiens. Cette médiation nécessaire de l'observation par les indicateurs technologiques est un des moteurs de notre effet de dérivation : la pratique de définition est imparfaite parce que ces indicateurs ne capturent pas exactement le comportement réel des individus.

Ces indicateurs sont donc un outil permettant de matérialiser les populations. Rendues observables, ces dernières peuvent ainsi faire l'objet du développement d'un savoir à leur sujet, formalisé notamment par la définition de liens de causalité : en sont témoins les nombreuses études[100] cherchant à mesurer l'efficacité de différents formats (vidéo, image, texte ou lien) sur l'engagement. Les acquis de la sociologie des sciences concernant l'effet des appareillages techniques sur le développement du savoir scientifique (Latour 2005) sont ainsi transposables à l'échelle d'une pratique managériale telle que le Social Media Management : la création d'un savoir sur un phénomène nécessite de rendre tout d'abord ce phénomène visible (Foucault 1969). La construction d'une représentation ancrée matériellement est donc

[100] Par exemple celle de 2011 par emarketinglicious.fr : http://www.emarketinglicious.fr/social-media/etudes-2011-comment-creer-engagement-sur-facebook

indispensable à la mise en œuvre d'une pratique essayant d'agir sur les entités représentées et au développement d'un savoir les concernant.

Cette conclusion rejoint un courant de recherche intéressé à la façon dont les représentations du marché créées par les marketers façonnent celui-ci (Rinallo et Golfetto 2006; Venter *et al.* 2015). Rinallo et Golfetto mettaient en évidence la façon dont un événement exceptionnel, à savoir un salon professionnel, permettait de définir des représentations particulières du marché qui allaient influencer son comportement futur. Le caractère exceptionnel de leur objet d'étude leur empêchait d'étudier les effets de rétroaction potentiels, à savoir un effet du comportement provoqué sur les représentations. C'est là qu'intervient l'effet de dérivation que nous avons mis en évidence dans le chapitre 6, qui entre en résonnance avec les conclusions de Venter *et al.* (2015). Ces derniers s'intéressent à la pratique de segmentation et à l'interaction entre les théories de la segmentation et la pratique elle-même. Ils en viennent à mettre en évidence que 1) la théorie et la pratique en viennent au fil du temps à diverger et que donc 2) il est nécessaire de maintenir volontairement le processus. Dans notre cas, ce n'est pas entre la théorie du Social Media Management et la pratique que les divergences s'observent, mais entre cette théorie (les réactions attendues des populations gérées) et les réactions du marché (le comportement réel de ces populations), que nous avons décrit en présentant l'effet de dérivation. Dans ce cas, le caractère inobservable des populations sert d'outil de maintenance de la pratique.

En effet, la création de nouvelles populations ainsi que les solutions logicielles fournies par les prestataires de service permettant de les inscrire matériellement sont un outil de légitimation permanente de l'activité. Social Media Managers et prestataires de service ont besoin que l'activité de Social Media Management conserve sa légitimité, car les deux dépendent de celle-ci pour leur survie. Le caractère inobservable des populations est donc utile à l'établissement par ces acteurs d'une « solution maladroite » (Verweij et Thompson

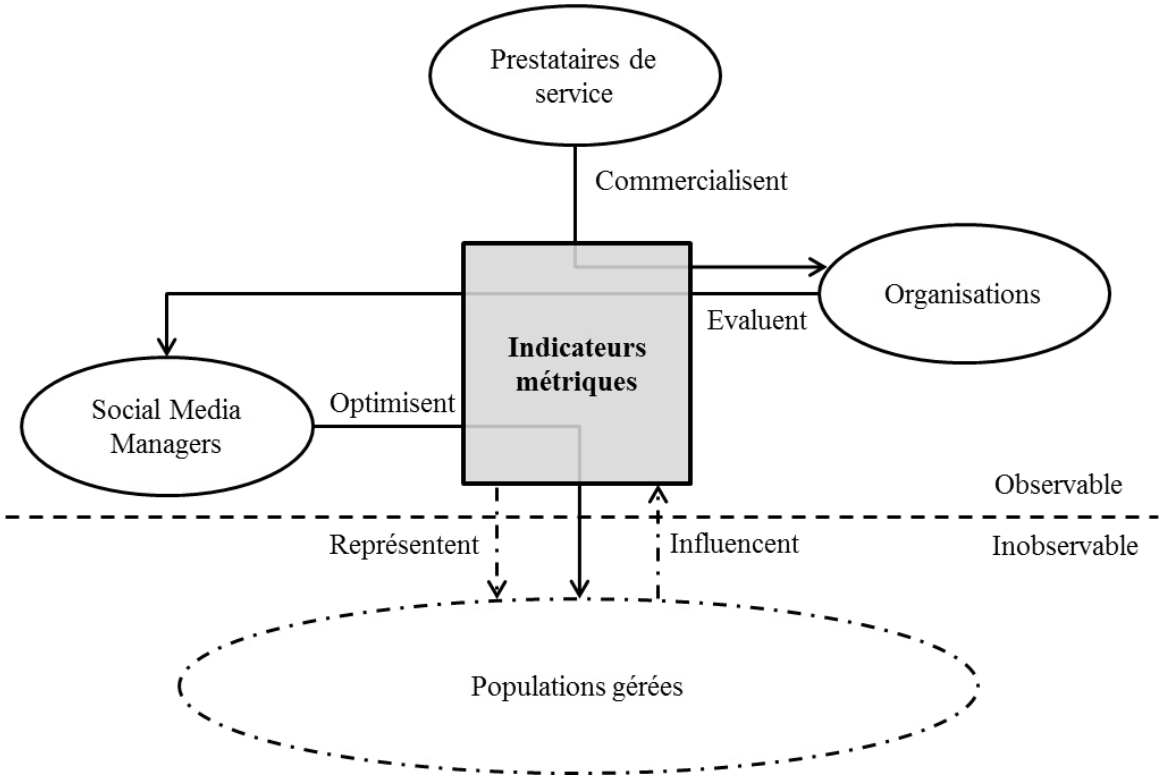
2006), une solution qui permet l'accord de multiples parties prenantes avec des objectifs différents. Dans notre cas, il s'agit de trouver une solution qui satisfasse d'une part les Social Media Managers et les prestataires de service en maintenant l'activité, et d'autre part une entreprise qui emploie les services de ces derniers et en attend donc un certain retour sur investissement. La gestion de populations inobservables permet de justifier auprès des entreprises une absence de résultats certains, alors que la création et l'utilisation d'indicateurs matériels qui représentent imparfaitement ces populations permet de rassurer ces entreprises en leur présentant des indicateurs chiffrés pouvant être (et étant) optimisés. Ces indicateurs ne sont pas totalement arbitraires : ils trouvent leur légitimité propre dans les structures culturelles au sein desquelles l'activité se pratique et auxquelles les supérieurs hiérarchiques des Social Media Managers sont acculturés. Afficher l'évolution du taux d'engagement moyen des fans d'une page Facebook permet de justifier les efforts du Social Media Manager et l'investissement de l'entreprise dans cette activité, alors que le choix de cette métrique est contraint avant tout par les outils développés par Facebook. Cette métrique résonne cependant avec les habitudes des marketers, représentant une mesure similaire à l'audience calculée des campagnes traditionnelles de communication.

C'est ainsi que les parties prenantes sont amenées à oublier, ou passer sous silence, leur propre incertitude quant à l'efficacité réelle de l'activité. Des indicateurs métriques se substituent aux populations réelles en tant qu'objet de management : les praticiens ne vont plus chercher à agir sur les populations réelles mais sur les indicateurs censés les représenter. Ce phénomène a déjà été discuté dans le cadre des recherches sur la construction sociale de l'ignorance (Rayner 2012), et a été nommé la « stratégie de déplacement ». Rayner a étudié un modèle statistique servant à représenter la qualité de l'eau dans la région de la Baie de Chesapeake, et a mis en évidence que là où le modèle présentait une amélioration progressive de la qualité de l'eau, l'analyse d'échantillons directement prélevés dans la baie ne montrait

aucune amélioration de cette qualité. Dans ce cadre, la stratégie de déplacement a servi à masquer un savoir qualifié d'inconfortable pour les autorités de la région, l'absence d'amélioration de la qualité de l'eau révélant l'inefficacité du programme mis en place et donc la fin des financements.

Dans notre cas, la stratégie de déplacement vise à naturaliser les indicateurs métriques de façon à les rendre indispensables à l'étude des populations gérées. Il ne s'agit pas de masquer un savoir inconfortable, mais plutôt de prévenir toute tentative de le créer : en sécurisant l'engagement comme la mesure « naturelle » de la santé d'une communauté, les Social Media Managers et les prestataires de service nient le caractère inobservable des populations. Les praticiens peuvent donc se présenter comme « gestionnaires de communautés » et conserver leur légitimité, alors que celle-ci leur serait niée s'ils apparaissaient seulement comme « gestionnaires de métriques » (voir Figure 27).

Figure 27 : Le rôle central des indicateurs métriques



Ainsi, contrairement aux routines de consommation, c'est l'inobservabilité des consommateurs qui permet à la routine de Social Media Management de faire évoluer les

marchés. De façon contre-intuitive, l'ignorance (certes partielle) des managers quant à l'objet de leur gestion fait partie des facteurs qui leur procurent une légitimité. Le savoir qu'ils développent reste néanmoins « vrai », si on l'observe selon le prisme réaliste critique : il est « adéquat pratiquement » (Sayer 2010), c'est-à-dire qu'il permet de faire fonctionner la pratique quotidiennement. Le critère de l'adéquation pratique n'est donc pas seulement applicable en philosophie des sciences : il correspond à la façon dont des professionnels du marketing utilisent le savoir correspondant à une activité.

2. FAÇONNER DES CIBLES : LA CONSTITUTION SYMBOLIQUE DES CONSOMMATEURS

Gérer des populations inobservables est donc une opportunité pour les Social Media Managers en ce que cette inobservabilité permet de perpétuer l'activité. Cependant, les managers doivent rendre ces populations observables, et ce phénomène ne se fait pas seulement par la matérialisation dans des indicateurs métriques. Les indicateurs sont eux-mêmes une partie de l'architecture technologique d'Internet, architecture qui, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 4, porte en elle des structures culturelles. Le façonnement des marchés est un processus partiellement involontaire, mais les pratiques de Social Media Management sont volontaires, et visent un objectif plus limité : façonner des cibles.

Une recherche a montré un double objectif de la création par les marketers de représentations des consommateurs : la réduction et la projection (Fellesson 2011). Ces représentations servent à se saisir d'une réalité complexe, les consommateurs réels, pour la simplifier et la mettre en concordance avec les objectifs de l'organisation. La pratique de représentation sert à intégrer le consommateur dans le système de l'organisation, de manière à « co-créer » une légitimité des pratiques : la représentation est faite pour être cohérente avec les pratiques mises en œuvre, et ces pratiques vont en retour renforcer les représentations du

consommateur. Ces représentations ne sortent pas du néant, et sont « assemblées » à partir de systèmes de représentations préexistants (Diaz Ruiz 2013).

La construction historique d'Internet a mené à développer les 4 structures symboliques que nous avons exposées (culture fondatrice, culture traditionnelle de marché, culture co-créationnelle et culture prosumptionnelle de marché). Les deux premières structures sont indépendantes : la culture fondatrice a imprégné Internet dès sa fondation, et la culture traditionnelle de marché a intégré le système *a posteriori*. Les webmarketers ont ensuite enchevêtré cette culture traditionnelle de marché avec la culture fondatrice dans le but de réintroduire un système de marché sur Internet, c'est-à-dire un système structuré entre des offreurs et des consommateurs potentiels, et basé sur la nécessité d'obtenir un consentement de ces derniers. La conceptualisation que nous avons développée au cours du Chapitre 3 nous a permis de montrer l'absence de la notion de consentement dans la culture fondatrice, au sein de laquelle le marketing ne pouvait donc pas exister. Ceci nous amène à relativiser la notion de « construction des marchés », qui dans la plupart des études désigne plus un processus de structuration des échanges autour d'une certaine forme de marché qu'une véritable marchandisation d'un système social encore non-commercial (Araujo 2007; Humphreys 2010a). La création des marchés devient donc la modification d'une culture afin d'y faire pénétrer la dualité offre-demande et le consentement comme mécanisme coordonnant l'interaction entre offreurs et consommateurs potentiels.

Cependant, comme nous l'avons vu, l'enchevêtrement n'est pas un mécanisme simple, et il amène à produire un nombre non-négligeable de structures symboliques différentes, qui sont plus ou moins incompatibles entre elles. Cet enchevêtrement est donc par définition une solution maladroite (Verweij et Thompson 2006), car il doit prendre place à l'intersection de plusieurs structures symboliques. La mobilisation de plusieurs cultures différentes est une pratique complexe (Ertimur et Coskuner-Balli 2015). Dans le cadre du Social Media

Management, la maladresse des solutions devient une condition nécessaire pour que la prise en compte des entités réelles par la pratique puisse être légitime dans plusieurs systèmes culturels en même temps. Les Social Media Managers exercent leur métier à la croisée de plusieurs cultures organisationnelles, mais aussi à la croisée entre les cultures de l'organisation et des cultures d'Internet. Ils doivent donc réduire au maximum la complexité de ces jeux de représentation, d'où la centralité de la pratique de définition dans le Social Media Management. Ainsi, la simplification des représentations ne sert pas qu'à rendre les consommateurs mobilisables par la pratique organisationnelle (Fellesson 2011) : elle fonctionne également comme une façon de gérer l'incompatibilité entre les différentes représentations. Il est nécessaire « d'oublier » certaines dimensions dans la définition des populations gérées afin de pouvoir mettre en œuvre des actions de Social Media Management. Dans le contexte d'une expansion de la culture traditionnelle de marché, une des premières dimensions à être oubliées est le fait que les individus gérés sont autre chose que des consommateurs potentiels, et que leur action sur les médias sociaux peut être autre chose qu'une activité de consommation.

Cet oubli systématique de plusieurs dimensions dans la définition des populations gérées est ce qui provoque l'effet de dérivation : quand le comportement théorique des populations ne correspond plus au comportement réel, de nouvelles populations sont définies. Ces populations sont souvent caractérisées comme « déviantes » : nous avons vu le cas des faux fans, le cas des concouristes, et nous avons également mentionné les trolls. Il est intéressant de noter que la définition de nouvelles catégories se fait au détriment de la remise en cause des catégories existantes : la réflexivité des professionnels se limite à reconnaître le caractère incomplet de leurs représentations, mais ne vient pas les remettre en cause fondamentalement. Ce manque de réflexivité dans les organisations est assez connu dans la littérature en management critique : il est désigné sous le terme « stupidité fonctionnelle des

organisations » (Alvesson et Spicer 2012), un processus organisationnel inconscient qui permet de réprimer certains questionnements anxiogènes afin de maintenir l'ordre dans l'organisation. En tant que fonction organisationnelle, cette stupidité fonctionnelle apporte des bénéfices, mais doit également être gérée, afin d'éviter un excès de stupidité.

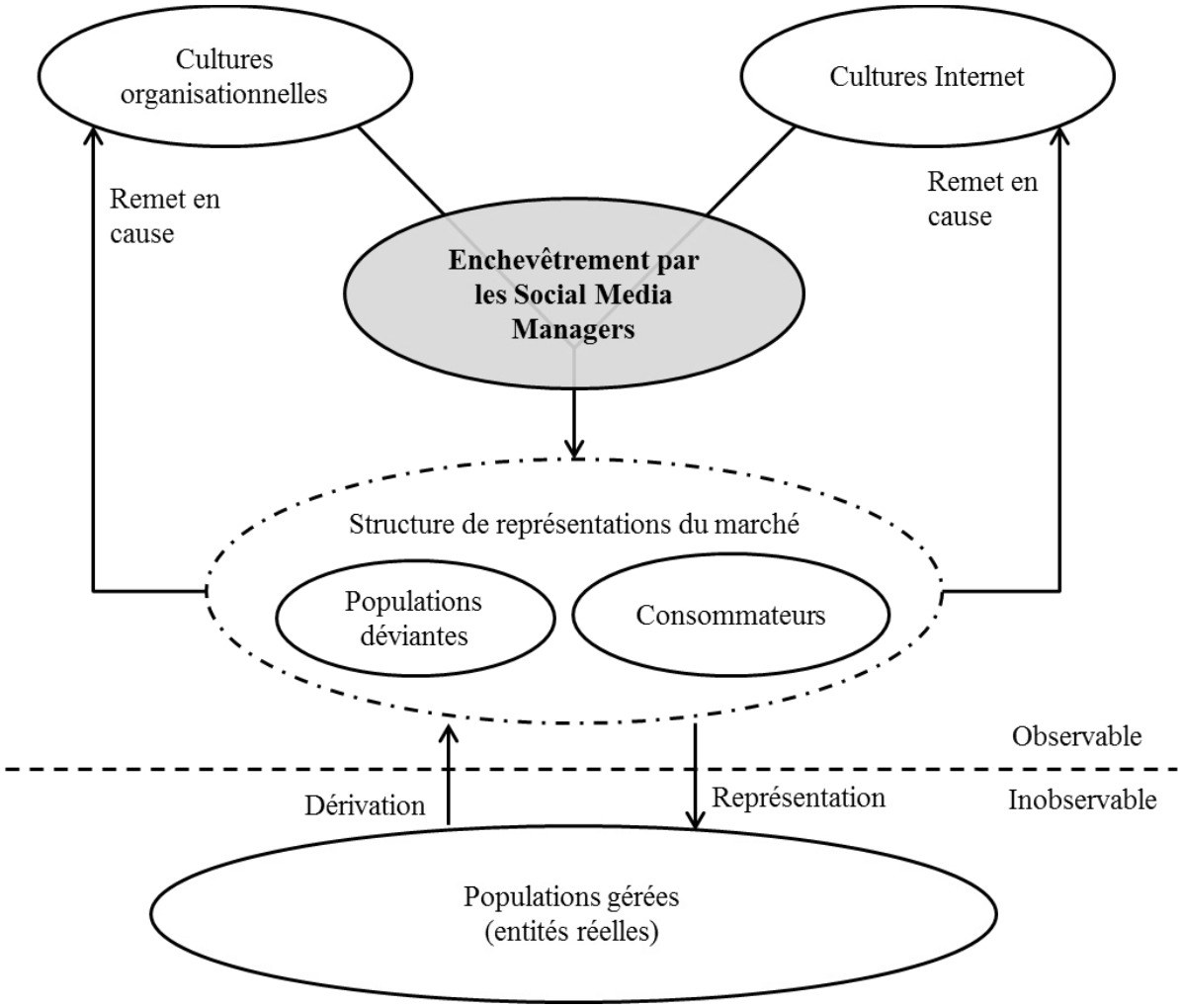
C'est dans cette optique que l'effet de dérivation peut fonctionner de façon productive. La section précédente a permis de montrer comment cet effet de dérivation a un intérêt dans la légitimation de l'activité sur la durée, permettant aux Social Media Managers de survivre et aux prestataires de service de se développer. L'effet de dérivation peut avoir un autre intérêt : produire des « avocats du diable » (Alvesson et Spicer 2016, 229), des individus dont la fonction est de poser les questions qui dérangent au sein des organisations. Alvesson et Spicer (2016) suggéraient d'en faire une fonction organisationnelle, mais les Social Media Managers sont en contact régulier avec ces populations déviantes, et notamment avec les trolls. La position des Social Media Managers en « première ligne », c'est-à-dire en contact direct avec les individus qu'ils gèrent, facilite peut-être cette production de questions qui dérangent. Les praticiens sont amenés à faire évoluer leur activité, ce qui a valu l'écriture de plusieurs lettres d'amour de Social Media Managers à leurs trolls[101]. Ces derniers ont en effet pour fonction culturelle de remettre en question les normes (Phillips 2015), assumant ainsi le rôle d'avocat du diable perpétuel (voir Figure 28).

Le façonnement de cibles à partir de comportements individuels sur Internet est donc une part importante du Social Media Management, qui conditionne non seulement sa propre définition comme pratique marketing, car elle gère des consommateurs et non plus des individus, mais aussi les conditions de sa remise en cause, en provoquant un effet de dérivation. Ce façonnement est rendu d'autant plus facile que les populations elles-mêmes ne

[101] www.franckconfino.net/lettres-d-amour-a-vos-trolls/

sont pas directement observables, ce qui permet de « passer sous silence » un certain nombre de comportements incohérents avec les représentations créées par les Social Media Managers.

Figure 28 : Rôle des représentations dans les dynamiques culturelles



3. SYNTHESE DE LA DISCUSSION

Notre travail a permis de montrer comment une pratique marketing routinière est à même d'avoir un impact sur l'évolution d'un marché, répondant ainsi à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons été amenés à proposer une conceptualisation nouvelle de la notion de marché, puis d'utiliser cette conceptualisation afin de comprendre sur quels éléments du marché la pratique routinière avait un effet, et par quel mécanisme passait cet effet. Notre chapitre historique a permis de mettre en évidence la constitution d'Internet d'abord comme système culturellement non-marchand qui a été investi par le marketing. Cet

investissement a mené au développement de cultures hybrides, incorporant des éléments de la culture fondatrice et des éléments de la culture traditionnelle de marché. Les deux chapitres suivants ont permis de mettre en évidence comment plusieurs cultures peuvent être enchevêtrées au sein d'une même pratique routinière, et comment une pratique routinière peut mener à une modification des structures culturelles. L'intégration de notre conceptualisation théorique et des trois chapitres empiriques permet de décrire globalement un mécanisme de façonnement des marchés par une pratique marketing routinière.

LE MECANISME DE FAÇONNEMENT DES MARCHES PAR UNE PRATIQUE MARKETING ROUTINIERE

Ce mécanisme consiste à **construire une structure de représentations organisée selon la dualité offreur-consommateur potentiel**, c'est-à-dire une structure de marché, par-dessus une certaine population qui doit être au moins **partiellement inobservable**. Ce mécanisme comporte plusieurs « moments ». Dans notre cas, les Social Media Managers font alterner au sein de leur pratique des **moments de mobilisation de différentes cultures** (l'enchevêtrement culturel) et des **moments de modification des cultures** (l'effet de dérivation). Ces deux moments alternent constamment au sein de la pratique routinière.

Ce mécanisme est rendus possible par deux conditions. D'une part, **une structure de représentations suffisamment plastique** pour pouvoir être modifiée petit à petit ; d'autre part, **un dispositif technologique permettant d'ancrer matériellement ces représentations** afin d'en naturaliser certaines dimensions. La naturalisation des représentations n'est pas totale, sinon l'effet de dérivation, remettant en cause certaines représentations, ne serait pas possible. Cette naturalisation est pourtant nécessaire, car elle permet de fixer suffisamment les représentations sur lesquelles s'appuie l'activité de Social Media Management pour lui permettre de développer sa juridiction professionnelle.

C'est la raison pour laquelle **le mécanisme de façonnement des marchés est caractéristique d'une pratique routinière** : la naturalisation partielle des représentations mobilisées interdit une modification trop brutale de la structure symbolique du système sur lequel agissent les managers. Cette modification doit se faire pas à pas, par des petites modifications routinières, un phénomène déjà décrit par la littérature sur les routines et le changement organisationnel comme un « changement continu » (Feldman 2000).

Chapitre 8 : Contributions, limites et perspectives de la recherche

1. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

L'organisation de cette section restera classique. La première section considère les contributions théoriques de notre recherche, et sera segmentée en fonction des champs de recherche auxquels nous apportons une contribution. La seconde section développera nos contributions en termes de démarche de recherche, englobant les contributions d'ordre méthodologique et épistémologique. La troisième section s'intéressera aux implications pratiques de notre travail, segmentées en contributions managériales et contributions sociales.

1.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Nos contributions s'ancrent de façon générale dans le champ du **marketing stratégique**, en ce que notre objet d'étude est le comportement des organisations au sein des marchés et leurs interactions avec les consommateurs, les clients, les concurrents et d'autres parties prenantes externes (Varadarajan 2010, 126), même si nous n'abordons pas ici des pratiques relevant directement de la stratégie marketing (Trinquecoste 1999). Ainsi, nous proposons une série de contributions liées au comportement et à la conceptualisation des marchés et leur rapport avec l'activité marketing, au marketing digital, aux pratiques marketing *per se* et aux routines organisationnelles plus spécifiquement, et concluons cette section par des contributions interdisciplinaires.

1.1.1. Contributions quant à l'évolution des marchés

La contribution principale de ce travail réside dans le complément qu'il apporte au champ de recherche émergent en marketing sur l'évolution des marchés. Les recherches précédentes ont commencé par mettre en évidence des dynamiques complexes sur les marchés (Rosa *et al.* 1999), et ont montré le caractère socialement construit de ces derniers (Humphreys 2010a). D'autres contributions ont montré la présence de différentes structures culturelles, qui peuvent entrer en conflit (Giesler 2008, 2012) mais également être combinées par les producteurs

(Ertimur et Coskuner-Balli 2015). Ces études ont majoritairement porté sur des tentatives volontaires de faire évoluer les marchés, venant tant des producteurs que des consommateurs (Scaraboto et Fischer 2013). Plus récemment, ce rôle des consommateurs s'est vu affiné quand des recherches ont montré leur capacité à faire évoluer involontairement les marchés par leur action routinière (Ansari et Phillips 2011; Dolbec et Fischer 2015).

A la suite de ces études, notre travail permet de mettre en évidence que **la pratique routinière des marketers est également capable de produire des évolutions dans les marchés.** En prenant le cas du Social Media Management, nous avons montré comment les managers se saisissent d'une multiplicité de structures culturelles dans leur pratique routinière : c'était l'objet de notre chapitre 5 sur le mécanisme d'enchevêtrement culturel. Une pratique routinière peut enchevêtrer différentes cultures lorsqu'elle crée des représentations des entités impliquées dans la pratique qui sont cohérentes avec les différentes cultures enchevêtrées. Cet enchevêtrement provoque néanmoins une modification de ces représentations, que notre Chapitre 6 développe en mettant en avant un effet de dérivation. Cet effet de dérivation survient quand la pratique routinière produit des représentations, les naturalise en les inscrivant matériellement dans des indicateurs métriques, et agit dessus afin d'optimiser certains indicateurs. Au cours de ce processus, la distance entre les entités gérées et les entités réelles s'accroît, menant à la nécessité de dériver de nouvelles catégories d'entités, qui seront-elles-mêmes naturalisées. Le processus forme donc une boucle qui est le moteur de l'évolution dans les marchés.

Notre contribution s'aligne avec les recherches précédentes en mettant en avant **l'importance des représentations** créées par l'activité au sein des marchés (Rosa *et al.* 1999). Nous approfondissons ainsi le rôle du marketing en tant que pratique représentationnelle (Kjellberg et Helgesson 2007), et précisons le mécanisme qui sous-tend la capacité performative de l'activité marketing (Mason *et al.* 2015; Venter *et al.* 2015). Notre

travail met également en évidence **le rôle de la technologie, et des prestataires de service logiciel** qui créent les artefacts technologiques formalisant les indicateurs métriques utilisés par les professionnels. Cette contribution participe à affiner la compréhension du rôle des « appareils de marché » (Callon *et al.* 2007) dans l'évolution des marchés. Nous montrons que les indicateurs métriques ont un rôle performatif important, parce qu'ils participent à la définition des populations gérées par le marketing et sont le principal support sur lequel se basent les professionnels pour mettre en œuvre et évaluer leurs actions. Ces indicateurs participent à naturaliser les populations gérées : en cela, ils sont à la fois une force stabilisatrice et un facteur d'instabilité pour le Social Media Management. Ils stabilisent l'activité car ils permettent aux différentes parties prenantes de s'accorder sur les objectifs, l'implémentation et l'évaluation des actions mises en œuvre par les Social Media Managers. Cependant, la représentation nécessairement réductrice qu'ils font de l'activité mène à la dérivation de nouvelles catégories, ce qui entraîne une évolution de la pratique de Social Media Management. Ainsi, si les routines de consommation doivent être observables pour avoir un impact sur les marchés (Ansari et Phillips 2011; Dolbec et Fischer 2015), les routines marketing peuvent influencer les marchés à la condition que les populations qu'elles gèrent soient partiellement inobservables, permettant de légitimer cette activité représentationnelle et créant l'inadéquation entre réalité et représentation qui est le moteur de l'effet de dérivation.

La pratique routinière de Social Media Management fait donc évoluer les marchés en se saisissant des représentations au sein des structures culturelles existantes sur Internet et en les modifiant ; le processus inclut tant les Social Media Managers eux-mêmes que des prestataires de service logiciels qui leur fournissent les indicateurs métriques qu'ils utilisent. Cette influence de la pratique routinière sur les marchés se fait à condition que les populations gérées soient partiellement inobservables.

1.1.2. Contributions quant à la conceptualisation du marché

Une seconde contribution à la littérature en marketing sur les marchés est le développement d'une conceptualisation multi-niveaux du marché, incluant une strate épistémologique (le réalisme critique), une strate de théorie générale (la théorie des pratiques), et une strate de théories de niveau médian (approches institutionnelle, discursive et socio-technique). Cette conceptualisation purement théorique répond à de nombreux appels d'un travail théoèrerique sur les concepts-clés du marketing (MacInnis 2011; Yadav 2010), permettant de participer au développement d'une théorie générale du marketing (Hunt 1983; Shaw 2014). Le concept de marché lui-même a été pointé comme trop imprécis par rapport à sa centralité dans la discipline (Venkatesh et Peñaloza 2006), et malgré certains développements récents (Gosling *et al.* 2017; Mele *et al.* 2015), une conceptualisation intégratrice satisfaisante du marché reste encore à développer.

La conceptualisation que nous développons poursuivait un double objectif : un premier, très localisé, visait à définir l'objet central de notre thèse, afin de comprendre dans un premier lieu sur quoi, précisément, une pratique marketing routinière pouvait avoir un effet ; le second, plus général, était de produire une conceptualisation assez large pour pouvoir être utilisée au-delà du cadre de notre thèse, et ceci dans tous les contextes où le marketing s'exerce, c'est-à-dire tant dans le secteur commercial que dans le champ politique (Smith et Speed 2011), des organismes publics (Butler et Collins 1995) ou des collectivités territoriales (Texier et Valla 1992). Cette nécessité de prendre en compte tous ces secteurs provient d'une nécessité purement conceptuelle : le marketing ne peut intervenir que là où il y a marché, et donc la définition du marketing doit se dériver de la définition du marché.

Nous proposons ainsi une conceptualisation du **marché comme système incluant nécessairement trois entités (un offreur, une offre, et un consommateur potentiel), orienté vers la performance d'un échange permettant de faire circuler l'offre entre les**

systèmes de l'offreur et du consommateur potentiel, et caractérisé par l'absence de coercition s'exerçant sur le choix d'accepter ou non l'offre par le consommateur potentiel. Ce système peut inclure, et inclut souvent de fait, de nombreuses autres entités, et est organisé autour de trois pratiques (d'échange, représentationnelle et normative). Cette définition nous permet ensuite de définir le **marketing comme l'ensemble de pratiques mises en œuvre par l'offreur afin de favoriser (directement ou indirectement) l'acceptation de l'échange par le consommateur potentiel.** Ces pratiques sont très diverses, pouvant inclure la détection des systèmes incluant des consommateurs potentiels dans lesquels l'offre peut être légitime (segmentation) ; la modification des systèmes pour rendre les offres plus légitimes en leur sein ; la modification du système de l'offre ou de l'offreur pour les rendre plus légitimes dans celui du consommateur potentiel (positionnement). La pratique marketing n'agit donc pas nécessairement sur l'échange, mais peut aussi agir sur le contexte de celui-ci.

Cette conceptualisation répond à une demande de travail sur la définition des concepts clés de la discipline et permet de proposer une première base de travail qui ne demande qu'à être enrichie par la suite. Ce couple de définitions conteste la centralité de la concurrence dans la discipline du marketing (Hunt 2002a) et notamment du marketing stratégique (Hunt 2015), remplaçant celle-ci par la notion de consentement. Cette modification permet de réintégrer de façon plus cohérente dans le champ du marketing les stratégies de démarketing (Kotler 1973), c'est-à-dire la stratégie inverse du marketing qui consiste non pas à favoriser mais à défavoriser l'acceptation de l'échange par un consommateur potentiel. La situation de concurrence est analytiquement un cas particulier de gestion du consentement, où le choix entre accepter et refuser l'échange proposé par un offreur est lié à l'existence d'un échange proposé par un autre offreur. Dans le contexte d'un appel à formaliser théoriquement les fondements du marketing stratégique (Houston 2016; Varadarajan 2010), nous proposons

cette conceptualisation du marché et du marketing comme une base de travail sur laquelle développer le champ du marketing stratégique.

Cette conceptualisation du marché met en exergue le marché comme un système caractérisé par l'existence de trois entités (offre, offreur, consommateur potentiel) et recentre le marché autour de la notion de consentement, permettant une redéfinition du marketing comme pratique de gestion du consentement et une justification de l'extension du marketing dans des secteurs non-concurrentiels.

1.1.3. Contributions quant à l'étude des pratiques marketing

Notre travail contribue au champ émergent de l'étude des pratiques marketing, ou marketing-as-practice (Skålén et Hackley 2011). Nos résultats entrent en résonnance avec diverses contributions faites au sein de ce champ. Des recherches précédentes ont montré que les pratiques marketing participent volontairement à dissimuler des informations qui leur sont dommageables (Solér *et al.* 2015). Notre travail participe à montrer que **la pratique de Social Media Management œuvre également, de façon partiellement volontaire, à ne pas développer un savoir lié à la non-correspondance entre les indicateurs métriques et les populations réelles qu'ils sont censés représenter, tout en développant un savoir extensif concernant la relation entre ces indicateurs et le succès d'une stratégie Social Media**. Ce résultat permet de contrebalancer les orientations normatives du courant de l'orientation marché (Kohli et Jaworski 1990), pour lequel le développement d'un savoir le plus exhaustif possible sur les marchés est une condition au succès d'une activité. Nous montrons, en ligne avec des travaux sur la stupidité fonctionnelle des organisations (Alvesson et Spicer 2016), que la relation entre les marketing managers et le savoir développé est beaucoup plus complexe qu'une équation « plus de savoir = plus de succès ». **Plus précisément, la réticence à développer un savoir spécifique permet à l'activité de Social Media Management d'être mise en œuvre avec un certain succès**.

Ce rapport complexe au savoir par certains marketers s'explique plus facilement en réintégrant dans l'étude des pratiques marketing les dynamiques professionnelles de l'activité. En effet, **les Social Media Managers sont confrontés à deux impératifs qui entrent parfois en conflit : le succès de l'organisation et la pérennisation de leur profession.** L'insistance mise par les Social Media Managers sur les indicateurs métriques répond à une existence de légitimité de la profession, vis-à-vis de leur propre hiérarchie et vis-à-vis des autres professions marketing. La mise en place de ces indicateurs, correspondant à des populations spécifiques à l'activité de Social Media Management (la conversation, la communauté, les influenceurs) participe à définir et sécuriser la juridiction de l'activité (Abbott 1988). De façon complémentaires, ces indicateurs chiffrés permettent de présenter des « faits objectifs » à leur hiérarchie, permettant à cette dernière de juger du succès ou non de l'activité sans pour autant connaître tous les tenants et aboutissants de celle-ci. C'est ainsi que les Social Media Managers utilisent des métriques telles que le *reach*, similaire au nombre d'impressions publicitaires et donc compréhensible par des marketers « classiques ». Dans le cas des populations moins traditionnelles, comme la conversation, les indicateurs (le volume de mentions par exemple) sont *traduits* dans un vocabulaire plus facilement compréhensible (l'attention, renvoyant à l'économie de l'attention). **Ces indicateurs métriques ont pour tâche de montrer le Social Media Management comme une activité nécessitant un savoir spécifique tout en la simplifiant afin de faciliter son évaluation par la hiérarchie**.

Les dynamiques professionnelles au sein du marketing ont fait l'objet de quelques études dans les décennies précédentes (Hunt 2002b; Walker et Child 1979) et émergent de nouveau avec l'apparition des médias sociaux comme objet de gestion (Smith et Humphreys 2014). Ces recherches ont mis en évidence l'existence de conflits de juridiction sur les médias sociaux entre différentes profession (marketing, communication, journalisme, informatique).

Nous contribuons à ce domaine de recherche en montrant **l'intérêt d'intégrer les dynamiques professionnelles pour comprendre l'interaction entre les pratiques marketing et les autres parties prenantes : organisations, prestataires de service logiciels et marchés.**

1.1.4. Contributions au marketing digital

Notre étude historique apporte une contribution en proposant un cadre culturel permettant d'organiser tant les versants académiques que managériaux du marketing digital. La littérature reconnaît l'existence de cultures spécifiques à Internet (Nicovich et Cornwell 1998), mais peu de recherches ont été consacrées à ce sujet. Dans le même temps, de nombreux auteurs déplorent la fragmentation de la littérature en marketing digital et proposent différents cadres intégrateurs, basés sur des revues extensives de la littérature (Lamberton et Stephen 2016; Yadav et Pavlou 2014). Notre Chapitre 4 est parti du postulat intuitif que la littérature en marketing digital est influencée par son objet, c'est-à-dire le commerce sur Internet, et nous avons considéré pertinent de construire un cadre intégrateur en partant de l'histoire du commerce sur Internet. Cette approche a été mise en œuvre dans d'autres domaines, afin d'organiser les différentes visions du consommateur (Cova et Cova 2009) ou du personnel de service (Skålén 2009).

Nous montrons que l'Internet marchand s'est constitué en quatre temps. La création d'Internet a installé une culture fondatrice, non-commerciale et fondée sur une indifférenciation des différents individus, tant en termes de rôles qu'en termes de hiérarchie : toute contribution est bienvenue, quel que soit l'individu qui en est à l'origine. Dans un second temps, le marketing a investi Internet en se créant ses propres technologies et ses propres espaces, installant une culture traditionnelle de marché fondée sur une séparation stricte entre producteur et consommateurs et revendiquant une supériorité du premier sur les seconds. Un troisième temps a vu l'intégration par la culture traditionnelle de marché de la

capacité productive des consommateurs, menant à la constitution d'une culture co-créationnelle. Les derniers développements ont vu la culture commerciale intégrer également un aplanissement de la hiérarchie entre producteurs et consommateurs, résultant en une culture prosumptionnelle de marché.

Différentes contributions peuvent être tirées de ces résultats. D'une part, **nous mettons en évidence les différentes conceptions culturelles** à l'œuvre derrière chaque pan de la littérature en marketing, qui peuvent s'organiser sur **deux axes : la distance hiérarchique entre les acteurs, et la différenciation entre les rôles de production et de consommation**. Nous participons ainsi à répondre à un besoin d'organisation de la littérature en marketing digital, et proposons ce cadre comme moyen de formaliser les présupposés sur lesquels se fondent chaque pan de la recherche. **Nous lions aussi chaque culture à certains espaces sur Internet** : la culture fondatrice se retrouve majoritairement dans les communautés en ligne auto-gérées ; la culture traditionnelle de marché est présente sur les sites vitrines, sites de e-commerce et se manifeste également un peu partout à travers les différents formats publicitaires intégrés sur les autres sites ; la culture co-créationnelle se trouve majoritairement dans les communautés virtuelles gérées par les marques ; la culture prosumptionnelle de marché est localisée sur les médias sociaux et sur les plateformes commerciales de l'économie du partage (Uber, Zipcar, etc.).

D'autre part, nous montrons qu'à chaque étape, **l'intégration par le marketing de traits de la culture fondatrice a servi à répondre à une résistance qui lui était opposée**. Ce résultat proposé par Giesler (2008) pour le contexte du piratage semble être généralisable à l'ensemble d'Internet. Cette capacité d'intégration culturelle permet d'expliquer d'où viennent les différentes mutations à l'œuvre dans le marketing digital, et peut permettre en creux d'apercevoir les directions d'évolution de cette pratique. L'issue reste néanmoins très incertaine parce que deux forces contraires s'opposent. D'une part, **l'intégration par le**

marketing de traits de la culture fondatrice permet à des systèmes commerciaux de s'étendre sur Internet en neutralisant les résistances. Une possible évolution est alors une marchandisation poussée de l'ensemble de l'espace d'Internet, et une diminution relative de la part des espaces non-marchands. A l'inverse, l'anticipation de résistances amène le marketing à intégrer des traits qui peuvent potentiellement être dommageable à la sphère commerciale. La reconnaissance d'une capacité productive du consommateur, et la diminution de la distance hiérarchique entre ceux-ci et les producteurs est à même de favoriser un *empowerment* du consommateur (Shankar, Cherrier, et Canniford 2006).

1.1.5. Contributions quant à l'étude socio-matérielle des routines organisationnelles

Les routines organisationnelles ont fait l'objet de recherches approfondies dans le champ de la théorie des organisations depuis les travaux fondateurs de Cyert, March et Simon (1963; 1958) et de Nelson et Winter (1982). Un domaine de recherche s'est constitué autour des routines comme source de changement organisationnel (Feldman 2000; Feldman et Pentland 2003). Ces travaux ont mis en avant l'importance des artefacts technologiques dans la mise en œuvre des routines (D'Adderio 2011; Orlikowski et Scott 2008), et montrant comment ces artefacts contraignent et font évoluer les routines dans un même mouvement. Etant donné leur discipline de rattachement, ces travaux se sont majoritairement arrêtés à la frontière de l'organisation dans leur étude de l'impact des routines sur le changement.

Notre première contribution à ce champ de recherche est de montrer que **des routines organisationnelles ont un impact qui dépasse les frontières de l'organisation pour résulter en des modifications dans les marchés** ciblés par les organisations. Notre contribution s'inscrit dans le courant socio-matériel des routines (Orlikowski 2007), en montrant que les artefacts impliqués dans la routine de Social Media Management, à savoir les indicateurs métriques, ont un impact également sur les populations ciblées par la routine

marketing. En tant qu'unité d'analyse, la routine inclut divers acteurs organisationnels et divers artefacts (Pentland et Feldman 2005), auxquels notre travail permet de **rajouter les consommateurs en tant qu'acteurs importants dans la compréhension du fonctionnement des routines organisationnelles**, notamment marketing.

1.1.6. Contributions quant à l'étude de l'interaction entre les logiques organisationnelles

Notre travail contribue à améliorer la compréhension des mécanismes à l'œuvre lorsque les acteurs sont confrontés à différentes logiques organisationnelles. Certains auteurs ont proposé que deux logiques peuvent cohabiter si elles poursuivent les mêmes objectifs (Besharov et Smith 2014). En l'espèce, les différentes cultures mobilisées par les Social Media Managers devraient pouvoir coexister si leurs objectifs sont similaires. Nous avons cependant montré dans le chapitre 5 comment les praticiens enchevêtrent des cultures avec des objectifs très différents, notamment une culture fondatrice non-commerciale avec une culture co-créationnelle qui a pour objectif principal la rentabilité de la firme.

Ainsi, nos résultats montrent que **la compatibilité des buts n'est pas nécessaire à l'enchevêtrement de plusieurs logiques**, ou cultures, au sein d'une même pratique : la compatibilité réside dans la capacité qu'elles ont à définir les entités importantes (consommateurs, employés ou autres) de façon compatible, et ce même si les buts divergent. Ainsi, une culture non-commerciale peut tout à fait cohabiter avec une culture commerciale dans le cadre d'une communauté de marque si les membres sont gérés de façon à respecter le fonctionnement autonome de la communauté, c'est-à-dire une absence de hiérarchie entre la firme et les membres. Nous avons montré que l'incompatibilité entre les buts ne pose problème que dans le cadre d'un enchevêtrement réussi. **Au final, l'incompatibilité entre les buts n'est pas en mesure d'empêcher le processus d'enchevêtrement, mais va poser**

problème uniquement pour des pratiques qui enchevêtrent déjà des logiques différentes depuis un certain temps.

1.1.7. Des contributions interdisciplinaires

L'exportation des connaissances en marketing vers le management général est très limitée (Clark *et al.* 2013). De plus, de nombreux auteurs déplorent une perte d'influence du marketing au sein de la famille des sciences de gestion (Day 1992; Reibstein, Day, et Wind 2009; Verhoef et Leeflang 2009), et attribuent cette perte au manque de développements théoriques de la discipline (MacInnis 2011; Yadav 2010).

Ces constats ont orienté notre questionnement et notre approche. Cette recherche cherche ainsi à apporter une contribution qui dépasse le seul champ du marketing. D'une part, nous avons mobilisé dans cette thèse des concepts issus de la théorie des organisations, et fait en sorte de **dégager une contribution théorique qui mette en relation l'organisation (les routines) et le marketing (le marché)**. La juxtaposition des concepts de routine et de marché permet d'une part d'étendre l'étude des routines en dehors de l'organisation, permettant une contribution à l'étude des routines, et d'autre part d'étendre l'étude de l'impact des pratiques marketing à des pratiques routinières, contribuant à la littérature en marketing. Nous visons ainsi à favoriser le dialogue entre les disciplines de gestion en mobilisant des concepts issus des deux champs, pour ainsi proposer une contribution dans les deux champs.

D'autre part, notre effort de conceptualisation du marché est utilisable en dehors du marketing : le marché ne se restreint pas à la consommation particulière (BtoC), mais inclut également un grand nombre d'interactions entre firmes, faisant du marketing BtoB un secteur majeur de l'économie mais sous-développé au niveau de notre discipline académique (LaPlaca et Katrichis 2009). Les relations entre firmes sont en revanche largement étudiées en management stratégique, en théorie des organisations ou encore en comptabilité, faisant des relations industrielles un domaine fondamentalement interdisciplinaire (L. D. Peters *et al.*

2013b). **En proposant une conceptualisation du marché utilisable tant en BtoC qu'en BtoB, nous espérons apporter une contribution exportable dans les autres disciplines** de la gestion**.** Nous nous inscrivons ici dans la tradition du marketing stratégique (Varadarajan 2015) qui, comme le marketing interne (Varey 1995), revendique une approche interdisciplinaire du marketing au sein des sciences de gestion.

1.2. CONTRIBUTIONS QUANT A LA DEMARCHE DE RECHERCHE

1.2.1. Contributions épistémologiques

En termes de démarche de recherche, notre contribution principale réside dans le cadre réaliste critique que nous avons mobilisé. Ce cadre n'est pas entièrement nouveau en marketing (Easton 2002), mais reste pour l'instant restreint au champ du marketing BtoB (Easton 2010; L. D. Peters *et al.* 2013a). Ce cadre propose une alternative aux deux traditions classiques en épistémologie du marketing, le réalisme scientifique (Hunt 1992) et le relativisme critique (Anderson 1986) ou l'interprétativisme (Goulding 1999). Nous avons montré dans notre section épistémologique en quoi **le réalisme critique permet de concilier l'existence d'un monde extérieur à l'observateur et l'existence d'un filtre perceptuel entre le chercheur et sa perception de ce monde extérieur** (Tsoukas 2000), reprenant les termes du relatif consensus auquel la controverse épistémologique de la fin des années 1980 avait abouti. Ce cadre permet ainsi d'éviter l'écueil du relativisme.

Le cadre réaliste critique a pour avantage **de rendre lisible un processus de recherche qui n'est ni purement hypothético-déductif**, car les résultats empiriques amènent régulièrement les chercheurs à modifier, voire construire, leurs hypothèses *a posteriori*, **ni purement inductif**, car le chercheur ne perçoit jamais les données sans aucun *a priori* théorique. Il met en évidence la nature itérative du processus de recherche, et s'accommode de méthodologies qualitatives, comme nous l'avons montré dans ce travail, mais également des méthodologies quantitatives ou mixtes. Il met en lumière l'importance de la démarche

d'abstraction dans la démarche scientifique : **la réflexion théorique permet une généralisation analytique tout aussi robuste qu'une généralisation empirique liée à l'observation quantitative d'un certain nombre d'occurrences du phénomène** (Tsang et Kwan 1999). Elle fonctionne en dégageant les relations nécessaires (propres au mécanisme considéré) et les relations contingentes (qui influent sur le mécanisme sans en faire partie).

Le réalisme critique est inspiré par un croisement entre la philosophie et la sociologie des sciences, ce qui lui permet de représenter de façon plus « réaliste » la démarche de recherche telle qu'elle se fait, là où le positivisme traditionnel[102] est déconnecté du processus de recherche réel. Ce faisant, **il permet d'appliquer une symétrie en ce que le chercheur n'est pas traité différemment des individus qu'il étudie**. Comme nous avons pu le montrer, la façon dont les scientifiques et les Social Media Managers créent, utilisent et valident un savoir ne diffère pas fondamentalement : les deux types d'acteurs se reposent sur un savoir adéquat pratiquement, c'est-à-dire un savoir qui peut être utilisé avec succès dans leur activité quotidienne (Sayer 2010). La différence entre savoir scientifique et savoir non-scientifique réside donc plus dans les procédures qui permettent d'assurer que le savoir développé peut être utilisé avec succès que dans la nature du savoir lui-même. **Cette symétrie incorpore dans le cadre épistémologique lui-même la similarité de nature entre un acteur scientifique et un acteur du monde social**. Ainsi, le réalisme critique permet à la réflexion épistémologique de formaliser une démarche de recherche rigoureuse tout en garantissant que les résultats d'une recherche peuvent s'appliquer à n'importe quel individu, chercheur compris. Cette particularité du réalisme critique permet de faire sens du recours au chercheur à sa propre expérience, démarche classique dans certaines approches ethnographiques (Carù et Cova 2003; Hirschman 1992), sans avoir à postuler une dissociation artificielle de la personnalité du chercheur entre « l'individu qui consomme » et « l'individu qui recherche ».

[102] C'est-à-dire le positivisme tel qu'il se pratique en marketing, qui est très différent du positivisme classique tel que développé par le cercle de Vienne (Hunt 1991).

Ce recours à l'expérience personnelle n'est cependant pas l'apanage de recherches qualitatives, et peut participer aux réflexions théoriques d'une recherche quantitative, afin de faire sens de certains résultats contre-intuitifs.

Nous sommes personnellement persuadés qu'un certain nombre de recherches quantitatives sont bien moins linéaires que ne le laisse paraître leur rédaction. Le développement des hypothèses est très souvent influencé tant par les résultats statistiques que par les expériences des chercheurs qui, plus ou moins consciemment, retiennent ou éliminent des explications alternatives en fonction des orientations théoriques présentes à leur esprit. Ceci peut entraîner une certaine difficulté à organiser logiquement et linéairement un article présentant une réflexion qui n'est par nature pas purement hypothético-déductive. **Une approche réaliste critique reconnaissant la non-linéarité de cette réflexion pourrait non seulement faciliter la rédaction des articles**, en permettant d'exposer d'où viennent les idées et comment elles ont pu se transformer (ce que nous avons entrepris dans notre Chapitre 1), **mais aussi leur évaluation**, en exposant aux relecteurs l'intégralité du processus de recherche et en leur évitant de chercher à comprendre des contorsions logiques dans l'argumentation, celles-ci devenant inutiles.

1.2.2. Contributions méthodologiques

Notre travail présente des contributions méthodologiques diverses. Une première est la confirmation qu'une multiplication des sources de données dans une étude qualitative permet une triangulation intéressante des résultats (Lincoln et Guba 1985). Nous avons plus précisément procédé à deux types de triangulation. Une première triangulation peut être caractérisée de « triangulation en coupe », en mobilisant trois sources de données contemporaines : une netnographie sur des communautés de professionnels, des entretiens semi-directifs et une étude documentaire de blogs et sites dédiés au Social Media Management. **Nous participons à rappeler l'intérêt de l'observation de communautés**

professionnelles pour des recherches en marketing stratégique (Bertrandias et Carricano 2006), qui sont un terrain d'étude trop peu souvent mobilisé dans notre discipline. Ces communautés permettent d'observer des interactions entre professionnels en milieu naturel, apportant un complément à des entretiens semi-directifs avec des professionnels, potentiellement biaisés par une réticence à divulguer certaines informations sensibles, et des sources documentaires participant à légitimer l'activité, sous-estimant donc les problèmes rencontrés par les praticiens.

En termes très concrets, l'observation de communautés en ligne sur la plateforme Facebook présente une plus-value par rapport à l'observation de communautés classiques de type forum. Les interactions dans les groupes Facebook auxquels le chercheur appartient sont répercutées directement sur son fil d'actualité personnel, permettant **une immersion quotidienne, de longue durée et peu coûteuse en termes de temps**. Les netnographies sur des forums nécessitent de se connecter régulièrement sur le forum en question, ce qui nécessite une action volontaire du chercheur, qui s'astreint à observer les échanges à une certaine fréquence (Kozinets 2010). A l'inverse, les interactions dans des groupes Facebook apparaissent en temps réel au chercheur dès qu'il consulte son fil d'actualité personnel. Nous pouvons témoigner que certains éléments de terrain nous ont littéralement sautés aux yeux lors d'une consultation de Facebook hors du cadre professionnel. Bien évidemment, cet avantage de la netnographie sur Facebook n'en est un que pour les chercheurs personnellement très connectés à ce réseau social dans leur vie quotidienne.

Une seconde triangulation est la « triangulation historique ». Plusieurs auteurs plaident pour une utilisation plus systématique de matériel historique dans les recherches en marketing, afin de mieux situer un phénomène dans son contexte temporel (Fullerton 1988; Jones et Monieson 1990; Nevett 1991). Nous montrons que **la compréhension d'une pratique marketing peut difficilement se faire sans faire référence à son histoire** : les

Social Media Managers ne peuvent enchevêtrer certaines cultures et se reposer sur certaines représentations des consommateurs que parce que ces cultures ont été historiquement constituées. Le cadre intégrateur que nous proposons pour le marketing digital participe de cette démarche, dans la mesure où la compréhension de l'état présent d'un domaine de recherche passe nécessairement par la compréhension des processus qui l'ont mené à cet état.

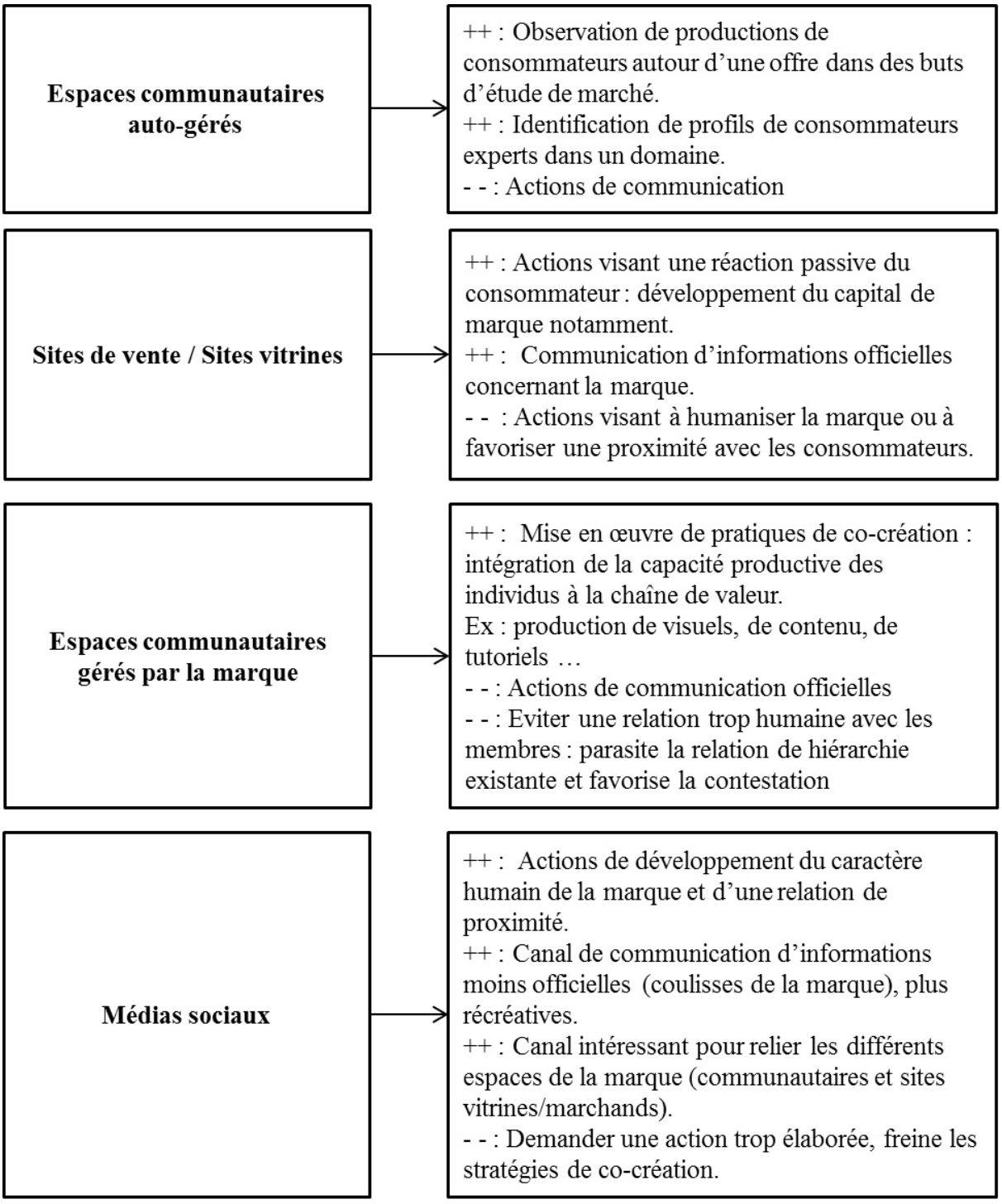
1.3. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Ce travail nous permet de proposer trois jeux de contributions managériales distinctes : lle premier concerne le marketing digital au sens large, le second le Social Media Management, et le troisième le marketing culturel, c'est-à-dire la prise en compte par le marketing des phénomènes culturels.

1.3.1. Contributions managériales en termes de marketing digital

Notre cadre culturel organisant le champ du marketing digital a un intérêt pour les webmarketers chargés de développer une stratégie digitale. En rattachant chaque cadre culturel à un espace particulier, nous sommes à même de lier chaque espace à un grand type d'actions pouvant être mises en œuvre. Ces préconisations sont résumées dans la Figure 29. Chaque espace est cohérent avec certains types d'actions, correspondant aux différentes représentations des consommateurs et des marques dans ces espaces. Les médias sociaux sont un élément particulier dans ce cadre, qui justifie leur inscription dans une stratégie digitale globale.

Figure 29 : Relations entre espaces digitaux et types d'actions



Au sein d'une stratégie digitale, **les médias sociaux permettent de créer un lien entre les différents espaces de parole de la marque**. Les informations officielles n'y ont en soi pas leur place culturellement. Par contre, ces médias sont un canal permettant de créer un lien avec le site officiel de la marque, où ces informations officielles peuvent être placées. Les réseaux sociaux forment un hub qui peut servir à amplifier la portée des actions mises en

œuvre dans les autres espaces. Notamment, ils permettent le recrutement de membres dans des communautés gérées par les marques, où leur potentiel productif pourra être utilisé de façon bien plus efficace.

En tant que canal propre, **les médias sociaux sont très adaptés pour créer un pied d'égalité entre la marque et ses consommateurs**, et donc et donc humaniser la marque. Ces actions nécessitent une adaptation du ton des échanges, afin de se rapprocher du registre de langue des utilisateurs (Kwon et Sung 2011). De la même façon, l'humanisation de la marque suppose de diffuser des informations moins traditionnelles, tenant aux coulisses de la marque. L'exclusivité et le caractère « privé » de ces contenus peut donner le sentiment d'une relation plus proche avec la marque, et correspond à l'impératif de « raconter sa vie » (*lifestreaming*) inhérent aux médias sociaux (Marwick 2013).

Les différences culturelles entre ces différents canaux nécessitent de les intégrer de façon réfléchie. Cette intégration est grandement facilitée par les médias sociaux qui forment le « liant » entre ces différents espaces : cela signifie qu'il faut absolument revoir l'importance du rôle du Social Media Management dans la stratégie digitale de la firme. **Il est préjudiciable aux firmes de laisser le Social Media Manager en bout de la chaîne de décision**, où à une situation d'exécutant, car ce dernier est le plus à même de disposer de la compréhension de la culture de ces médias afin de ciseler le contenu diffusé.

1.3.2. Contributions managériales en termes de Social Media Management

Une contribution managériale majeure de notre thèse concerne le rôle des indicateurs métriques dans la formalisation, l'application et l'évaluation de la stratégie Social Media. Nos résultats montrent que **les Social Media Managers et leurs supérieurs doivent donner une importance bien moindre à ces indicateurs, que ce soit en termes de monitoring quotidien ou d'évaluation des performances**. Concernant le rôle de lien entre les différents espaces, le reporting des médias sociaux peut se faire à l'aide de métriques basées sur le trafic

des sites hébergeant les espaces correspondants (vitrines/marchands ou communautaires). La valeur du Social Media Management sera liée à sa capacité à faire visiter ces autres espaces. Concernant le rôle de modification de l'image de marque (humanisation/relation de proximité), les indicateurs métriques ne peuvent donner au mieux qu'une vue fragmentée de la réalité. Le taux d'engagement seul apporte juste une information sur les réactions immédiates des consommateurs à la vue du contenu proposé, et ne prend donc pas en comptes les modifications en termes d'attitude, de notoriété et d'image qui ont lieu à plus long terme.

Ainsi, **les Social Media Managers doivent se fier à des analyses qualitatives des conversations qu'ils génèrent, et ce sur le long terme**. Ces analyses sont bien plus complexes à mettre en œuvre, car plus chronophages, et bien plus difficilement communicables aux supérieurs hiérarchiques. Cependant, elles peuvent apporter une information beaucoup plus intéressante pour la firme, les Social Media Managers étant en capacité de procéder à une netnographie en continu sur les populations qu'ils gèrent. Alors que le rôle de l'intuition dans la prise de décision marketing est encore sous-estimé (Vanharanta et Easton 2010), les Social Media Managers sont à même de développer, en étant en contact avec les populations gérées quotidiennement, un savoir intuitif pertinent sur leur comportement.

Un courant de recherche sur la prise de décision a contribué à montrer que les décisions intuitives sont plus à même d'être efficaces dans le cadre de décisions prises rapidement, face à un environnement dynamique et par un acteur expérimenté, alors que les décisions rationnelles sont plus efficaces pour se justifier et résoudre les conflits (Klein 1999). Dans leur pratique actuelle, les Social Media Managers sont obligés de rendre compte de leur activité avec ces indicateurs métriques qui les forcent à justifier leurs actions. **En relâchant la demande d'indicateurs quantitatifs qui ne sont de toute manière pas pertinents, les supérieurs hiérarchiques permettraient aux Social Media Managers de mobiliser leur**

expérience pour prendre des décisions intuitives plus efficaces. L'idée n'est pas de moins surveiller l'activité, mais de la surveiller différemment. La performance d'un Social Media Manager ne doit pas être réduite à une série d'indicateurs présentant l'évolution de l'engagement et du *reach*. Dans cette optique, **il est important de sociabiliser le Social Media Manager au sein de la firme**, afin qu'il puisse enchevêtrer intuitivement la culture organisationnelle avec les cultures d'Internet. Le recours à des stagiaires ou à des agences de communication, solutions fréquentes actuellement, paraît ainsi contre-productif.

Une tâche importante ayant trait au Social Media Management est une étude approfondie des comportements déviants observés des consommateurs. Comme nous l'avons mis en évidence dans nos résultats, ces déviances sont souvent le résultat de comportements opportunistes rendus possibles par l'application routinière d'actions de Social Media Management. **Une étude de ces comportements déviants permet de détecter les failles des pratiques mises en œuvre et de les corriger** avant que le problème ne devienne véritablement bloquant. Les comportements de troll sont ici particulièrement importants. Comme le reconnaissent les Social Media Managers, le troll met en lumière les failles des actions mises en œuvre.

Les Social Media Managers, pour le moment, se contentent de gérer les trolls : en leur répondant de manière à les neutraliser, ou en les bloquant. Une troisième stratégie, complémentaire, peut être conseillée : **recenser et analyser de façon détaillée tous les actes de troll subis par la marque**. En se construisant une base de données des actes de troll qui lui sont adressés, le Social Media Manager est à même de se constituer une base de connaissance « en négatif » qui pourra être mobilisée pour améliorer sa pratique. **Cette base peut également être mobilisée de façon longitudinale, afin d'étudier l'évolution de l'angle des attaques subies par la marque**. Cette approche peut se concevoir dans une stratégie globale de gestion de la marque, permettant de surveiller l'évolution de son image

Doppelgänger (Thompson, Rindfleisch, et Arsel 2006), c'est-à-dire la partie non-maîtrisée de son image qui circule dans le discours populaire.

1.3.3. Contributions managériales en termes de marketing culturel

Un ensemble de contributions managériales à direction des managers marketing dans leur ensemble émerge de nos résultats. La prise en compte de cultures de consommation fait partie intégrante de l'activité marketing. La mise en œuvre du mécanisme d'enchevêtrement culturel dans la pratique marketing générale paraît donc nécessaire. Cette mise en œuvre passe par deux préconisations managériales.

D'une part, l'intégration d'approches ethnographiques dans la pratique marketing, ou ethnomarketing (Badot *et al.* 2009), se voit confirmée comme une pratique managériale importante. L'analyse culturelle qu'elle met en œuvre doit permettre de faire émerger les structures symboliques des différentes cultures avec lesquelles le marketer traite, constituant le premier pas pour une stratégie d'enchevêtrement culturel délibérée. **Une analyse approfondie des différentes cultures permet de mettre en évidence les différentes représentations attachées aux différentes entités**, notamment la marque et ses consommateurs, et ainsi de sélectionner les représentations compatibles. L'étude doit se faire à travers non seulement le contact direct avec les consommateurs (méthode ethnographique), mais également à travers une étude des sources secondaires telles que les blogs, forums et conversations sur les médias sociaux qui se rattachent à la marque.

Par la suite, une stratégie d'enchevêtrement culturel consiste à ciseler des actions marketing à même de mobiliser ces représentations sélectionnées. **Ces actions doivent être construites en fonction des représentations voulues par le marketer**. L'utilisation réfléchie de champs lexicaux, de la fréquence d'intervention de la marque, des actions demandées aux consommateurs et des actions mises en œuvre par la marque doit mener à obtenir les représentations voulues. **Ces actions peuvent être pré-testées**, à l'aide d'approches tant

qualitatives, comme la méthode ZMET (Coulter, Zaltman, et Coulter 2001), que d'approches quantitatives visant à faire évaluer une action marketing en fonction des significations culturelles perçues par les consommateurs. Ces significations culturelles émergent de la première phase d'étude des représentations. La mise en œuvre de ces deux phases (étude préalable – pré-test des actions) peut permettre la mise en œuvre d'une stratégie d'enchevêtrement réussie par les managers.

1.4. IMPLICATIONS SOCIETALES

Certains de nos résultats ont des implications quant à l'impact du marketing en général et du Social Media Management en particulier sur la société. Notre étude historique a montré la capacité du marketing à intégrer les résistances qui lui sont opposées, résultant en une expansion du domaine commercial à des espaces qui lui auraient été originellement interdits. Cet état de fait pose potentiellement deux problèmes. Le premier concerne directement l'intégration des résistances, et notamment l'intégration par le Social Media Management de la culture du troll. Celui-ci est une fonction culturelle visant à questionner les normes culturelles admises, et ce par des moyens perçus comme déviants. Ainsi, il fonctionne en symbiose avec la culture *mainstream* (Phillips 2015).

Le mécanisme d'enchevêtrement culturel que nous mettons en évidence illustre que les Social Media Managers intègrent des éléments de la culture du troll, majoritairement par ses moyens d'exercice : la violence verbale, l'agression et la moquerie. Ces modes d'expression garantissent un taux d'engagement impressionnant, et les publications en question finissent souvent sur le tumblr Community Manager Hall of Fame[103]. Un problème se pose quant à la récupération par des institutions légitimes (les entreprises) de pratiques déviantes : **quelles sont les conséquences de l'adoption de la violence verbale, de l'agression et de la moquerie par des marques ?** Le retour sur investissement de ces

[103] http://cmhalloffame.fr/

pratiques est discutable, mais ses effets sur le façonnement des marchés, eux, sont réels. La légitimation par les marques de cette violence peut diffuser cette violence dans les comportements des consommateurs.

Notre chapitre historique met en évidence un problème concernant la marchandisation croissante des interactions. Le développement de l'économie du partage a permis la création de plateformes telles qu'AirBnB, Zilok, YouNeed ou Stootie. Ces sites se revendiquent du partage, mais participent d'un **mouvement de marchandisation d'interactions qui auparavant relevaient de la solidarité de quartier ou familiale**. Stootie est symptomatique de cet état de fait. Sa page d'accueil[104] indique : « Publiez une demande, recevez des offres en quelques minutes ». Le lexique utilisé (« offres ») appartient au langage des affaires, de la négociation. Il ne s'agit plus ici de partager un service, mais d'échanger des services, ce qui transforme le procédé en un processus de marché. Le terme « économie du partage » est une ombrelle pour beaucoup de relations relevant du pseudo-partage (Belk 2014a). **Les individus utilisant ces plateformes entrent dans un système de marché**, et cherchent à attirer le consommateur face à une concurrence : ce n'est pas un hasard si une des fiches d'aide AirBnB dédiée aux usagers proposant leur bien s'intitule « Comment démarquer mon annonce face à la concurrence ?[105] ». Là encore, une question se pose : est-il souhaitable de marchandiser un nombre croissant de nos interactions ?

Une troisième question est liée à nos résultats concernant le mécanisme de dérivation. Comme indiqué en introduction, des sommes très élevées sont investies dans le Social Media Management par des firmes, pour un retour sur investissement qui est tout sauf certain. **Les Social Media Managers, pendant ce temps, façonnent les marchés en dérivant de nouvelles populations déviantes qu'ils doivent ensuite gérer**. La question n'est pas de savoir si l'investissement est rentable, mais plutôt s'il est nécessaire. La littérature sur les

[104] https://stootie.com/
[105] https://www.airbnb.fr/help/article/431/how-do-i-make-my-listing-more-competitive

consommateurs pauvres a mis en avant récemment la notion de consommation suffisante, qui consiste à lutter, volontairement ou non, contre la surconsommation, sans pour autant entrer dans une démarche d'auto-privation (Gorge *et al.* 2015). Ce raisonnement doit pouvoir être appliqué au marketing lui-même : **les investissements massifs en Social Media Management ne sont peut-être pas nécessaires**. Le développement de transactions liées à l'achat de fans, au développement et à la vente de solutions destinées à repérer les concouristes, le recours à une agence pour la création de visuels spécifiques au Social Media Management qui vont être visibles pendant quelques heures, toutes ces actions sont créatrices de valeur économique. Le marché du Social Media Management est en plein développement, de nouveaux prestataires émergeant chaque jour afin de réaliser un profit par la vente d'une solution logicielle spécifique.

De lourds investissements publicitaires sont nécessaires pour simplement rester au niveau des concurrents, et ont donc un retour sur investissement extrêmement faible (Herrington 2005). Les publicités sur Internet envahissent les écrans et gênent la navigation, provoquant un recours massif aux AdBlockers (Goldfarb et Tucker 2011). Dans le même temps, une part non-négligeable des impressions publicitaire est le fait de clickbots, des programmes informatiques simulant le comportement des internautes afin de gonfler les recettes publicitaires, phénomène récemment pointé dans la presse économique (Rolland 2016). En résumé, une masse d'efforts est faite par un grand nombre de parties prenantes pour simplement laisser les choses telles qu'elles sont. **Il est peut-être temps pour le domaine de la stratégie marketing de produire une théorie du marketing suffisant pour contrer l'actuel surinvestissement marketing, qui participe à créer involontairement ses propres problèmes**.

2. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Cette thèse comporte un certain nombre de limites d'ordre théorique et méthodologique. Chacune des sections suivantes va aborder une des limites de ce travail et les perspectives de recherche sur lesquelles elle débouche.

2.1. L'APPLICATION AU SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

Une des limites principales de cette thèse est son application au seul cas du Social Media Management. Si cette activité constitue bien une routine marketing dont nous avons pu illustrer l'impact sur les marchés, nos résultats ne sont que partiellement généralisables à d'autres secteurs. Le Social Media Management est en effet une pratique particulière dans la mesure où les praticiens sont en contact direct et quotidien avec les individus gérés ; les indicateurs et outils utilisés sont majoritairement développés par des prestataires de service ; et la position du Social Media Manager au sein de l'organisation reste marginale. Ces caractéristiques peuvent nuancer l'influence que peuvent avoir les prestataires de service et les indicateurs métriques. De plus, ces praticiens ont sans doute une obligation supérieure d'enchevêtrer différentes cultures au sein de leur pratique, dans la mesure où ils sont d'une part à la jonction entre l'entreprise et l'espace Internet, d'autre part à la jonction entre différents services de l'organisation (communication, digital, marque, service après-vente).

De futures recherches pourraient ainsi s'intéresser à des professions marketing plus légitimes, telles que les chefs de produit ou les chargés de communication média. Ces professions ayant historiquement développé une légitimité, leur culture propre pourrait être à même de dominer les autres influences culturelles, rendant peut-être le recours à un enchevêtrement culturel moins automatique. Dans la même veine, des études de cas approfondies au sein d'un service marketing pourraient mettre en évidence les interactions entre les différentes pratiques d'enchevêtrement. Dans la veine des études sur l'alignement stratégique en marketing (McKee *et al.* 1989), il serait peut-être possible de développer un

modèle de l'alignement culturel au sein de la fonction marketing, entre la fonction marketing et les autres fonctions organisationnelles et entre la fonction marketing et les cultures des marchés dans lesquels elle intervient.

Une autre voie de recherche intéressante concerne l'approfondissement de l'étude de professions marketing atypiques. L'exemple du *category management* est parlant. Une pratique courante dans la grande distribution consiste à déléguer la gestion d'une catégorie de produit au fournisseur le plus important de cette catégorie, qui va être désigné comme le « capitaine de catégorie » (Gooner, Morgan, et Perreault Jr 2011). Cette situation est particulièrement intéressante à la lumière de nos résultats. Des recherches ont par exemple montré que le distributeur fixe avec le capitaine de catégorie des objectifs de vente, et non pas de profit, parce que le distributeur préfère ne pas divulguer les taux de marge : ceci résulte en l'application par le capitaine de catégorie d'une stratégie de réduction des prix, potentiellement nuisible à long terme pour le distributeur (Alan, Dotson, et Kutyulus 2017). Comme dans le cadre du Social Media Management, l'utilisation de certains indicateurs mène à des stratégies d'optimisation par les acteurs, quitte à provoquer un effet de dérivation, façonnant la clientèle du distributeur pour la rendre plus sensible au prix. L'exemple de la gestion de catégorie montre la potentielle applicabilité de nos résultats à des fonctions marketing de niveau stratégique et non pas opérationnel comme le Social Media Management.

Enfin, dans la lignée du courant marketing-as-practice (Skålén et Hackley 2011), la mise en évidence de l'écosystème complexe dans lequel prend place le Social Media Management fait ressortir la nécessité d'étudier de façon plus approfondie le marketing tel qu'il se fait, et non pas tel que les chercheurs pensent qu'il se fait (Jaworski 2011). L'évolution des fonctions marketing, des types de prestataires, des stratégies actuellement mises en œuvre par les firmes rend nécessaire une connaissance concrète de ces métiers afin de produire des résultats vraiment pertinents pour les managers (Reibstein *et al.* 2009).

2.2. LE FOCUS SUR LE VERSANT ORGANISATIONNEL

Une limite de notre travail est issue de sa focalisation sur le versant organisationnel du marché. Si cette focalisation se justifie par notre objet d'étude (la routine marketing), les effets sur les marchés ont dû être approchés par les yeux des praticiens. La dérivation de nouvelles populations, notamment, concerne les représentations incluses dans le système symbolique des Social Media Managers. De futures recherches pourraient approfondir les effets de ces routines marketing sur les systèmes symboliques des consommateurs eux-mêmes, afin de voir comment leurs propres représentations sont modifiées, et comment ils mobilisent celles-ci dans leur comportement. Le façonnement des marchés, comme celui des individus, est un processus à deux facettes. D'une part, il existe le façonnement par la création des cadres qui ordonnent le comportement des populations façonnées : c'est ce que nous avons entrepris dans cette thèse, inspiré par les travaux de Foucault sur la maladie mentale (Foucault 1964) ou la prison (Foucault 1975). D'autre part, le façonnement inclut également la façon dont les populations gérées se saisissent de ces représentations afin de constituer leur identité : dans les recherches de Foucault, cela correspond à ses derniers travaux sur la constitution des sujets moraux (Foucault 1984b). Dans l'idéal, des recherches futures pourraient mêler l'étude des praticiens et celle des consommateurs.

2.3. LE CONTEXTE DU MARKETING DIGITAL

Le contexte digital de notre étude est également une limite, en ce que les infrastructures digitales sont à même d'enregistrer beaucoup plus de données comportementales concernant les individus que des interactions commerciales dans le monde physique. Le mécanisme de dérivation est donc plus simple dans ce contexte, car de nouveaux indicateurs sont développés très fréquemment. Ainsi, les représentations peuvent être modifiées et ancrées matériellement plus rapidement. De plus, le marketing digital évolue dans un contexte culturel qui lui est propre, que nous avons présenté dans le chapitre historique. Ce contexte très technologique

est potentiellement peut gêner la transférabilité de nos résultats dans un autre contexte, dans la mesure où les consommateurs sont eux-mêmes imprégnés de la culture technologique de ces espaces. La relation entre une pratique marketing et un marché localisé dans un espace physique peut alors être différente, la technologie pouvant alors jouer un rôle différent de celui que nous avons exposé.

De futures recherches pourraient explorer le cadre culturel que nous avons mis en évidence, organisé autour des axes de la distance hiérarchique et de la confusion des rôles entre consommateurs et producteurs. D'autres marchés pourraient impliquer des axes assez différents de ceux-ci. On peut argumenter que les marchés virtuels sont différents des marchés physiques : c'est le point de vue des recherches qui s'intéressent aux spécificités du marketing et du comportement du consommateur dans les environnements médiatisés par ordinateur (Yadav et Pavlou 2014). D'un autre côté, on peut relativiser cette différence : la diffusion massive d'Internet dans les sociétés occidentales depuis les années 1990 a pu permettre de lisser les différences culturelles entre les espaces en ligne et les espaces hors ligne. De futures recherches pourraient, à l'aide d'une approche comparative, mettre en évidence les différences et points communs entre marchés en ligne et marchés hors ligne.

Nous avons pu mettre en évidence dans le chapitre 4 une évolution d'Internet vers une marchandisation accrue, par un mouvement d'intégration par le marketing des différentes cultures Internet. Une question se pose : jusqu'où peut aller cette marchandisation ? Une voie de recherche intéressante serait de voir si notre culture fondatrice, avec une distance hiérarchique faible et une forte confusion des rôles, est par essence non-marchande, ou si il est possible pour le marketing de produire une culture hybride proche de la culture fondatrice mais fonctionnant selon un système de marché.

2.4. L'APPROCHE QUALITATIVE UTILISEE

Loin de nous l'envie de consacrer cette section à des questions de représentativité de l'échantillon, de double-codage ou de subjectivité du chercheur. La taille des communautés en ligne observées (10 000 membres), l'impossibilité catégorique du double-codage dans une démarche ethnographique (cf. Chapitre 1), et l'adoption d'une démarche réaliste critique intégrant de façon formelle la subjectivité du chercheur nous placent à l'abri de ces reproches traditionnels adressés à la démarche qualitative. Cependant, d'autres limites émergent de cette démarche. Le premier problème concerne la description que nous avons faite des mécanismes, et notamment le mécanisme de dérivation. Nous avons pu mettre en évidence le fonctionnement par boucle du phénomène. L'application d'analyses quantitatives de données textuelles pourrait apporter plus de finesse à la description de ces mécanismes. Les blogs de Social Media Management constituent ici une source de données qui se prête à ce type d'analyses. En analysant de manière longitudinale l'occurrence de problèmes spécifiques et en reliant cette évolution à celle des actions de Social Media Management, il doit être possible de relier de façon plus précise les actions et les problèmes qui en dérivent.

Cette analyse quantitative de données textuelles peut également être appliquée à l'étude de l'enchevêtrement culturel. En élaborant des dictionnaires permettant de repérer les schémas culturels dans les discours des praticiens, il semble possible d'apporter des précisions quantitatives sur la distribution relative des différents schémas dans leur discours. De plus, en mêlant cette approche à une analyse des problèmes rencontrés, il peut être envisageable de croiser ces distributions avec les problèmes rencontrés, afin de juger si certains enchevêtrements sont plus problématiques que d'autres.

L'étude de phénomènes culturels pose souvent des problèmes pour les approches quantitatives traditionnelles, notamment les approches par questionnaires, dans la mesure où les systèmes considérés sont complexes et que les phénomènes produits par ces interactions

émergent par des combinaisons difficiles à modéliser statistiquement. Une méthodologie prometteuse dans la modélisation quantitative des évolutions culturelle semble être la simulation multi-agents. Cette méthode simule une multitude d'agents rassemblés en classes, interagissant dans un environnement. Les agents individuels, les classes et l'environnement peuvent se voir attribués un certain nombre de variables, et la simulation consiste à définir les règles de comportement des agents et de voir comment évolue le système au cours du temps. Ces approches ont déjà été mises en œuvre pour traiter de phénomènes culturels (Axelrod 1997), et notamment des cultures organisationnelles (Canessa et Riolo 2003).

D'autre part, les approches utilisées (netnographie, entretiens, études documentaire et historique) permettent d'approfondir un phénomène, mais peuvent trouver leurs limites dans la mise en évidence des représentations implicites existant à l'esprit des managers. Même si notre méthode permet de les approcher, ayant déjà été utilisée dans d'autres recherches (Rydén *et al.* 2015), nous pensons que l'utilisation de méthodes projectives peut apporter plus de précisions dans l'étude de ces représentations.

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette thèse a choisi de s'intéresser au rôle que jouent les routines marketing dans le façonnement des marchés. Cette problématique a émergé du constat que le Social Media Management, routine marketing de niveau opérationnel, fait l'objet d'investissements massifs et en croissance de la part des entreprises depuis plusieurs années. Au lieu de nous centrer sur la question de l'atteinte des objectifs visés par ces investissements, nous avons préféré nous focaliser sur les effets concrets de ces investissements sur les marchés. Ce constat est entré en résonance avec les travaux de Hacking sur le façonnement des gens (Hacking 2004), à savoir les interactions entre les comportements individuels et les représentations de ces individus. Dans le cadre d'une pratique comme le Social Media Management, nous avons étendu ce questionnement vers le façonnement des marchés, ou la façon dont les représentations mises en œuvre par la pratique de Social Media Management vont interagir avec les comportements des consommateurs.

Nous sommes parvenu à la problématique suivante : Par quel mécanisme la pratique routinière du Social Media Management façonne-t-elle les marchés sur lesquels elle intervient ?

Cette problématique fait le lien entre plusieurs questionnements théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, elle s'attaque à un des concepts fondamentaux du marketing, le marché, et cherche à comprendre comment ces marchés évoluent ; elle s'attache également à importer en marketing le champ de recherche portant sur les routines organisationnelles, peu mobilisé dans notre discipline malgré le potentiel de ce concept. Sur le plan pratique, elle a pour objectif de formuler des préconisations pour les Social Media Managers et les marketers au sens large sur l'identification de conséquences inattendues des actions qu'ils mettent en œuvre.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons mis en place une démarche de recherche inscrite dans le courant épistémologique du réalisme critique. La partie 1, composée

de deux chapitres, nous a mené à poser les bases épistémologiques, méthodologiques et théoriques de notre travail.

Le chapitre 1 nous a permis de présenter cette démarche avec ses avantages, de la contraster avec les approches traditionnelles en marketing (relativisme et réalisme), et de présenter les liens concrets entre la démarche théorique et la démarche empirique. Nous avons mis en lumière qu'une démarche de recherche itérative, guidée par des orientations théoriques qui évoluent au cours du temps et en fonction des problématiques issues du terrain, permet de construire dans un même mouvement le problème théorique à résoudre et la solution à ce problème. Nous avons également montré l'importance de la démarche d'abstraction dans la construction des objets de la recherche et des mécanismes qui sont issus de nos résultats.

Dans la lignée de cette démarche épistémologique, le chapitre 2 a consisté en une revue de la littérature qui poursuivait un double objectif. Premièrement, elle nous a permis de circonscrire et de définir nos concepts-clés (marché, routines, pratiques marketing), et de localiser un concept voisin pertinent pour notre analyse (le concept de profession). Elle a permis de mettre en évidence des faiblesses dans la conceptualisation du marché. Deuxièmement, cette revue de la littérature a permis de dégager les orientations théoriques les plus pertinentes pour approcher notre objet de recherche : la théorie des pratiques et ses théories associées (institutionnelle, acteur-réseau, approche foucaldienne).

Suite à cette revue de la littérature ayant fait émerger un manque dans la conceptualisation du marché et l'importance de prendre en compte les structures culturelles dans notre analyse, la partie 2, composée de deux chapitres, a pour objectif de poser le point de départ de nos analyses.

Le chapitre 3 nous a mené à développer notre propre définition du marché, à l'aide des orientations théoriques mises en évidence précédemment. Ce travail de conceptualisation nous a permis de développer les conditions nécessaires et suffisantes pour qu'une entité sociale soit

caractérisée comme un marché : la présence d'une offre, d'un offreur et d'un consommateur potentiel. Cette définition est à même de servir de base théorique pour la suite de ce travail.

Suite à cet effort de définition, le chapitre 4 présente une étude historique de l'Internet marchand. Cette étude vise à circonscrire le contexte culturel de l'activité de Social Media Management. Ce chapitre présente quatre idéaux-types de culture : la culture fondatrice, la culture traditionnelle de marché, la culture co-créationnelle et la culture prosumptionnelle de marché. La culture fondatrice est la seule qui peut être caractérisée comme non-marchande. En termes d'évolution d'Internet, ce chapitre nous a permis de montrer que la culture fondatrice et la culture traditionnelle de marché se sont développées de façon indépendante. Par la suite, la culture traditionnelle de marché a intégré certains traits de la culture fondatrice, menant à la création des cultures hybrides que sont la culture co-créationnelle (intégrant la capacité productive du consommateur) et la culture prosumptionnelle de marché (intégrant un affaiblissement de la hiérarchie entre les marques et les consommateurs). La partie 2 nous a donc permis de spécifier une définition du marché et de définir les différentes structures culturelles, marchandes et non-marchandes, présentes dans l'environnement des Social Media Managers.

La partie 3 présente les résultats de notre recherche, et se compose de deux chapitres développant chacun un des mécanismes par lesquels la pratique routinière de Social Media Management façonne les marchés.

Le chapitre 5 présente le mécanisme d'enchevêtrement culturel, par lequel les Social Media Managers mobilisent différentes cultures au sein de leur pratique. Après avoir illustré les facteurs organisationnels et technologiques menant à un enchevêtrement, nous mettons en évidence que cet enchevêtrement est possible si la pratique mise en œuvre inclut des représentations qui sont cohérentes avec les différentes cultures enchevêtrées. Nous montrons que l'enchevêtrement est un mécanisme qui peut être mobilisé intentionnellement par les

Social Media Managers afin d'atteindre leurs objectifs, mais qu'il peut également avoir des conséquences involontaires. Ces conséquences sont notamment la modification des représentations tant du Social Media Manager lui-même que des consommateurs, ces représentations interagissant avec les acteurs représentés afin de modifier leur comportement de façon parfois dommageable aux praticiens.

Le chapitre 6 présente le mécanisme de dérivation, par lequel la mise en œuvre routinière de trois pratiques différentes (définition, optimisation et transfert) mène à des modifications dans les représentations et, *in fine*, dans les comportements des différents acteurs présents sur le marché. Nous mettons en évidence le rôle des artefacts technologiques dans ce mécanisme : ces artefacts sont mobilisés pour rendre visible des populations qui ne sont pas naturellement observables, et les indicateurs métriques qu'ils présentent forment la base sur laquelle les Social Media Managers définissent leurs actions. Le caractère incomplet des représentations créées ainsi permet l'émergence de comportements opportunistes des consommateurs, qui mènent à un écart qui s'accroît entre les représentations que les praticiens ont des populations qu'ils gèrent et le comportement réel de ces populations. Lorsque l'écart devient trop grand, une sous-population « déviante » est dérivée, constituée comme une population en tant que telle, et de nouveaux artefacts technologiques sont créées afin de la matérialiser et d'agir dessus. Là encore, les Social Media Managers ont peu de maîtrise sur les conséquences de leurs actions quotidiennes.

C'est en effet la contribution principale de ce travail de montrer que les routines de Social Media Management font évoluer les marchés selon des mécanismes qui sont peu contrôlés par les Social Media Managers, et provoquent des conséquences potentiellement dommageables pour les professionnels eux-mêmes. La notion de façonnement nous a permis de mettre en évidence un effet spécifique des actions routinières du marketing, selon les deux mécanismes que nous venons de rappeler. Cette thèse souligne l'importance des pratiques marketing

routinières et de leurs conséquences involontaires, par rapport à des pratiques plus exceptionnelles, à plus grande échelle et surtout extensivement planifiées, comme un plan de communication ponctuel ou le lancement d'un nouveau produit. Nous montrons que les routines marketing participent également à l'évolution des marchés, et que leurs conséquences sont majoritairement imprévisibles et hors de contrôle des praticiens.

Ce travail contribue en termes managériaux à rappeler que l'utilisation des indicateurs métriques n'est pas neutre, en ce qu'elle porte en elle des représentations qui peuvent avoir un effet sur les consommateurs et les marketers. Il fournit aux managers une grille de lecture culturelle d'Internet et des différents systèmes sur lesquels les managers peuvent agir, en mettant en évidence l'adéquation entre certains espaces et certaines actions. Nous argumentons pour une analyse plus approfondie par les Social Media Managers des comportements déviants auxquels ils font face, ces comportements analysés dans le long terme donnant une bonne indication des problèmes de la marque. Enfin, nous présentons un cadre permettant aux managers de mettre en œuvre de façon efficace une stratégie d'enchevêtrement culturel.

Ces conclusions rappellent également que les sommes investies dans le Social Media Management, même si elles ne conduisent pas à un retour sur investissement mesurable, ne sont pas pour autant sans conséquences sur le comportement tant des firmes que des consommateurs au sein des marchés. La désirabilité sociale de ces modifications des comportements n'est pas abordée dans cette thèse : nous ouvrons néanmoins la porte à une prise en compte de celles-ci dans le cadre des questionnements éthiques actuels dans notre discipline.

Références bibliographiques

Abbate, Janet (1999), *Inventing the Internet*, Cambridge: MIT Press.

——— (2010), « Privatizing the Internet: Competing Visions and Chaotic Events, 1987-1995 », *IEEE Annals of the History of Computing*, 32(1), 10-22.

Abbott, Andrew (1988), *The System of Professions*, Chicago: University of Chicago Press.

Achrol, Ravi S. et Philip Kotler (1999), « Marketing in the Network Economy », *Journal of Marketing*, 63, 146-63.

Akrich, Madeleine (1989), « La construction d'un système socio-technique », *Anthropologie et sociétés*, 13(2), 31-54.

Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Paris: Presses des MINES.

Al-Amoudi, Ismael et Hugh Willmott (2011), « Where Constructionism and Critical Realism Converge: Interrogating the Domain of Epistemological Relativism », *Organization Studies*, 32(1), 27-46.

Alan, Yasin, Jeffrey P. Dotson, et Mümin Kutyulus (2017), « On the Competitive and Collaborative Implications of Category Captainship », *Journal of Marketing*, 81(4), 127-43.

Alderson, Wroe et Miles W. Martin (1965), « Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections », *Journal of Marketing Research*, 2(2), 117-27.

Allard-Poesi, Florence (2011), « Le codage n'est pas un "truc" méthodologique ou du codage comme "problématisation" », *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 3-8.

Alvesson, Mats (1994), « Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency », *Organization Studies*, 15(4), 535-63.

——— (2003), « Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research », *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.

Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2007), « Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development », *The Academy of Management Review*, 32(4), 1265-81.

Alvesson, Mats et André Spicer (2012), « A Stupidity-Based Theory of Organizations », *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-220.

——— (2016), *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, London: Profile Books.

Alvesson, Mats et Stefan Sveningsson (2003), « Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization », *Organization Studies*, 24(6), 961-88.

Anderson, Paul F. (1983), « Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method », *Journal of Marketing*, 47(4), 18-31.

——— (1986), « On Method in Consumer Research: A Critical Relativist Paradigm », *Journal of Consumer Research*, 13(2), 155-73.

——— (1988), « Relativism Revidivus: In Defense of Critical Relativism », *Journal of Consumer Research*, 15(3), 403-6.

Ansari, Asim, Skander Essegaier, et Rajeev Kohli (2000), « Internet Recommendation Systems », *Journal of Marketing Research*, 37(3), 363-75.

Ansari, Shahzad (Shaz) et Nelson Phillips (2011), « Text Me! New Consumer Practices and Change in Organizational Fields », *Organization Science*, 22(6), 1579-99.

Araujo, Luis (2007), « Markets, Market-Making and Marketing », *Marketing Theory*, 7(3), 211-26.

Archer, Margaret S., Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson, et Alan Norrie, Dir. (1998), *Critical Realism: Essential Readings*, London and New York: Routledge.

Archer, Margaret S. et Dave Elder-Vass (2012), « Cultural System or Norm Circles? An Exchange », *European Journal of Social Theory*, 15(1), 93-115.

Ardley, Barry (2005), « Marketing managers and their life world: Explorations in strategic planning using the phenomenological interview », *The Marketing Review*, 5(2), 111–27.

Ardley, Barry Charles et Lee Quinn (2014), « Practitioner Accounts and Knowledge Production: An Analysis of Three Marketing Discourses », *Marketing Theory*, 14(1), 97-118.

Arndt, Johan (1979), « Toward a Concept of Domesticated Markets », *Journal of Marketing*, 43(4), 69-75.

——— (1983), « The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing », *Journal of Marketing*, 47(4), 44-54.

Arnould, Eric J. (2014), « Rudiments of a Value Praxeology », *Marketing Theory*, 14(1), 129-33.

Arnould, Eric J. et Linda L. Price (1993), « River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter », *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.

Arnould, Eric J. et Craig J. Thompson (2005), « Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research », *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–82.

Arnould, Eric J. et Melanie Wallendorf (1994), « Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation », *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484-504.

Arora, Neeraj, Xavier Dreze, Anindya Ghose, James D. Hess, Raghuram Iyengar, Bing Jing, Yogesh Joshi, V. Kumar, Nicholas Lurie, Scott Neslin, S. Sajeesh, Meng Su, Niladri Syam, Jacquelyn Thomas, et Z. John Zhang (2008), « Putting one-to-one marketing to

work: Personalization, customization, and choice », *Marketing Letters*, 19(3/4), 305-21.

Arsel, Zeynep et Craig J. Thompson (2011), « Demythologizing Consumption Practices: How Consumers Protect Their Field-Dependent Identity Investments from Devaluing Marketplace Myths », *Journal of Consumer Research*, 37(5), 791-806.

Arvidsson, Adam et Alessandro Caliandro (2016), « Brand Public », *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727-48.

Aurier, Philippe (1993), « Analyse de La Structure Des Marchés Le Point Sur Les Modèles », *Recherche et Applications en Marketing*, 8(2), 79-104.

Avenier, Marie-José (2010), « Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science », *Organization Studies*, 31(9-10), 1229-55.

Axelrod, Robert (1997), « The Dissemination of Culture: A Model with Local Convergence and Global Polarization », *The Journal of Conflict Resolution*, 41(2), 203-26.

Ayache, Magali et Hervé Dumez (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.

Badot, Olivier, Christophe Carrier, Bernard Cova, Dominique Desjeux, et Marc Filser (2009), « L'ethnomarketing: un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, 24(1), 93-111.

Bajde, Domen (2013), « Consumer Culture Theory (Re)visits Actor-Network Theory: Flattening Consumption Studies », *Marketing Theory*, 13(2), 227-42.

Barbrook, Richard et Andy Cameron (1996), « The Californian ideology », *Science as Culture*, 6(1), 44-72.

Bardhi, Fleura et Giana M. Eckhardt (2012), « Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing », *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-98.

Barlow, John P. (1996), « A Declaration of the Independence of Cyberspace », *Electronic Frontier Foundation*, https://www.eff.org/cyberspace-independence.

Bazerman, Max H. (2001), « Consumer Research for Consumers », *Journal of Consumer Research*, 27(4), 499-504.

Beckert, Jens (1999), « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, 20(5), 777-99.

Belk, Russell W. (2014a), « Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0 », *The Anthropologist*, 18(1), 7-23.

——— (2014b), « You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online », *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-600.

Benavent, Christophe (2016), *Plateformes : Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux ... Comment ils influencent nos choix*, Paris: FYP Editions.

Bengtsson, B. et N. Hertting (2014), « Generalization by Mechanism: Thin Rationality and Ideal-Type Analysis in Case Study Research », *Philosophy of the Social Sciences*, 44(6), 707-32.

Bertrandias, Laurent et Manu Carricano (2006), « Le prix derrière l'écran : étude netnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers », *Décisions Marketing*, (41), 53-66.

Besharov, Marya L. et Wendy K. Smith (2014), « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, 39(3), 364-81.

Bhaskar, Roy (1975), *A realist theory of science*, Leeds: Leeds Books Ltd.

——— (1994), *Plato, etc.: The Problems of Philosophy and Their Resolution*, London: Verso.

——— (1998), « General Introduction », in *Critical Realism: Essential Readings*, dir. Margaret S. Archer, Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson, et Alan Norrie, London and New York: Routledge, ix-xxiv.

Biggadike, E. Ralph (1981), « The Contributions of Marketing to Strategic Management », *The Academy of Management Review*, 6(4), 621-32.

Bloor, David (1999), « Anti-Latour », *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 30(1), 81-112.

Bowen, Glenn A. (2008), « Naturalistic Inquiry and the Saturation Concept: A Research Note », *Qualitative Research*, 8(1), 137-52.

Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, Richard W. Brookes, et Victoria Little (1997), « Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices », *Journal of Marketing Management*, 13(5), 383-406.

Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, et Heidi Winklhofer (2008), « Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review of the First Decade », dir. Roderick J. Brodie, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 84-94.

Brodie, Roderick J., Michael Saren, et Jaqueline Pels (2011), « Theorizing about the Service Dominant Logic: The Bridging Role of Middle Range Theory », *Marketing Theory*, 11(1), 75-91.

Brookes, Richard W., Roderick J. Brodiem, Nicole E. Coviello, et Roger A. Palmer (2005), « How Managers Perceive the Impacts of Information Technologies on Contemporary Marketing Practices », *Journal of Relationship Marketing*, 3(4), 7-26.

Brown, Stephen (2005), *Writing Marketing*, London: Sage.

Brownlie, Douglas et Michael Saren (1997), « Beyond the one-dimensional marketing manager: The discourse of theory, practice and relevance », *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 147-61.

Brügger, Niels (2013), « Web Historiography and Internet Studies: Challenges and Perspectives », *New Media & Society*, 15(5), 752-64.

Brunton, Finn (2013), *Spam: A Shadow History of the Internet*, Cambridge: MIT Press.

Burton, Dawn (2009), « "Reading" whiteness in consumer research », *Consumption Markets & Culture*, 12(2), 171-201.

Busca, Laurent et Laurent Bertrandias (2014), « Trouver sa légitimité : comment les community managers tentent de s'intégrer dans une stratégie marketing », in *Actes du 30ème Colloque de l'Association Française de Marketing*, Montpellier, France.

Butler, Patrick et Neil Collins (1995), « Marketing public sector services: Concepts and characteristics », *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 83-96.

Buttle, Francis (1989), « The Social Construction of Needs », *Psychology and Marketing*, 6(3), 197-210.

Callon, Michel (1998), *The Laws of the Markets*, Oxford: Wiley-Blackwell.

Callon, Michel, Yuval Millo, et Fabian Muniesa, Dir. (2007), *Market Devices*, Oxford: Wiley-Blackwell.

Callon, Michel et Fabian Muniesa (2005), « Economic Markets as Calculative Collective Devices », *Organization Studies*, 26(8), 1229-50.

Canessa, Enrique et Rick L. Riolo (2003), « The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation Model », *Computational & Mathematical Organization Theory*, 9(2), 147-76.

Canter, Laurence et Martha Siegel (1995), *How to Make a Fortune on the Information Superhighway: Everyone's Guerilla Guide to Marketing on the Internet and Other On-Line Services*, New York: Harper Perennial.

Carrillat, François A., Fernando Jaramillo, et William B. Locander (2004), « Market-driving organizations: a framework », *Academy of Marketing Science Review*, 8, 1-14.

Carù, Antonella et Bernard Cova (2003), « Approche Empirique de L'immersion Dans L'expérience de Consommation: Les Opérations D'appropriation », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 18(2), 47-65.

Ceruzzi, Paul E. (2012), « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », *Le Temps des médias*, (18), 15-28.

Champy, Florent (2009), *La sociologie des professions*, Paris: PUF.

Chaney, Damien, Karim Ben Slimane, et Ashlee Humphreys (2016), « Megamarketing Expanded by Neo-Institutional Theory », *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 470-83.

Chaney, Damien et Karim Ben Slimane (2014), « La Grille D'analyse Néo-Institutionnelle Au Bénéfice de L'élargissement Du Marketing À Des Dimensions Institutionnelles », *Recherche et Applications en Marketing*, 29(2), 99-117.

Chen, Yubo, Scott Fay, et Qi Wang (2011), « The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve », *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.

Chen, Yubo et Jinhong Xie (2008), « Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix », *Management Science*, 54(3), 477-91.

Clark, David D. (1992), « A Cloudy Crystal Ball - Visions of the Future », in *Proceedings of the 24th Internet Engineering Task Force*, MIT, Cambridge, Massachusetts, 539-44.

Clark, Terry, Thomas Martin Key, Monica Hodis, et Daniel Rajaratnam (2013), « The Intellectual Ecology of Mainstream Marketing Research: An Inquiry into the Place of Marketing in the Family of Business Disciplines », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), 223-41.

Cochoy, Franck (2007), « A sociology of market-things: on tending the garden of choices in mass retailing », in *Market Devices*, dir. Michel Callon, Yuval Millo, et Fabian Muniesa, Oxford: Wiley-Blackwell, 109-29.

——— (2008), « Calculation, Qualculation, Calqulation: Shopping Cart Arithmetic, Equipped Cognition and the Clustered Consumer », *Marketing Theory*, 8(1), 15-44.

Cochoy, Franck, Pascale Trompette, et Luis Araujo (2016), « From market agencements to market agencing: an introduction », *Consumption Markets & Culture*, 19(1), 3-16.

Cockburn, Claire et T. D. Wilson (1996), « Business use of the world-wide web », *International Journal of Information Management*, 16(2), 83-102.

Cohen, Michael D. (2007), « Reading Dewey: Reflections on the Study of Routine », *Organization Studies*, 28(5), 773-86.

Cohen, Michael D., Roger Burkhart, Giovanni Dosi, Massimo Egidi, Luigi Marengo, Massimo Warglien, et Sidney G. Winter (1996), « Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues », *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-98.

Coleman, Gabriella (2013), *Coding Freedom: The Ethics and Aesthetics of Hacking*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.

——— (2014), *Hacker, Hoaxer, Whistleblower, Spy: The Many Faces of Anonymous*, New York: Verso Books.

Coleman, Gabriella et Alex Golub (2008), « Hacker Practice Moral Genres and the Cultural Articulation of Liberalism », *Anthropological Theory*, 8(3), 255-77.

Collin-Lachaud, Isabelle, Dir. (2014), *Repenser le commerce : Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, Paris: EMS Editions.

Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, et P. Rajan Varadarajan (1990), « Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study », *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-83.

Converse, Paul D. (1945), « The development of the science of marketing: An exploratory survey », *Journal of Marketing*, 10(1), 14–23.

Coulter, Robin A., Gerald Zaltman, et Keith S. Coulter (2001), « Interpreting Consumer Perceptions of Advertising: An Application of the Zaltman Metaphor Elicitation Technique », *Journal of Advertising*, 30(4), 1-21.

Cova, Bernard et Vincent Carrère (2002), « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net ? », *Revue Française du Marketing*, (189/190), 119-30.

Cova, Bernard et Véronique Cova (2002), « Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing », *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595-620.

——— (2009), « Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et applications en Marketing*, 24(3), 81–100.

Cova, Bernard, Stefano Pace, et Per Skålén (2015a), « Brand Volunteering: Value Co-Creation with Unpaid Consumers », *Marketing Theory*, 15(4), 465-85.

——— (2015b), « Marketing with Working Consumers: The Case of a Carmaker and Its Brand Community », *Organization*, 22(5), 682-701.

Cova, Bernard et Tim White (2010), « Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches », *Journal of Marketing Management*, 26(3/4), 256-70.

Coviello, Nicole E. et Roderick J. Brodie (1998), « From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices », *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 171-86.

Coviello, Nicole E., Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher, et Wesley J. Johnston (2002), « How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices », *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46.

Coviello, Nicole, Roger Milley, et Barbara Marcolin (2001), « Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing », *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 18-33.

Cyert, Richard M. et James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

D'Adderio, Luciana (2011), « Artifacts at the Centre of Routines: Performing the Material Turn in Routines Theory », *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 197-230.

Davenport, Thomas H. et John C. Beck (2001), *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Boston: Harvard Business Press.

David, Robert J., Wesley D. Sine, et Heather A. Haveman (2013), « Seizing Opportunity in Emerging Fields: How Institutional Entrepreneurs Legitimated the Professional Form of Management Consulting », *Organization Science*, 24(2), 356-77.

Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, et Paul R. Warshaw (1989), « User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models », *Management Science*, 35(8), 982-1003.

Dawkins, Richard (1989), *The Selfish Gene*, Oxford: Oxford University Press.

Day, George S. (1992), « Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323-29.

——— (1999), « Creating a Market-Driven Organization », *MIT Sloan Management Review*, 41, 11-22.

Day, George S. et David B. Montgomery (1999), « Charting New Directions for Marketing », *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 3-13.

Day, George S., Allan D. Shocker, et Rajendra K. Srivastava (1979), « Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets », *Journal of Marketing*, 43(4), 8-19.

Dean, Mitchell (1999), *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*, London: Sage.

Deighton, John et Rashi Glazer (1998), « From the editors », *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 2-4.

Deleuze, Gilles (1986), *Foucault*, Paris: Editions de Minuit.

Deshpande, Rohit (1983), « "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing », *Journal of Marketing*, 47(4), 101-10.

Diaz Ruiz, Carlos A. (2013), « Assembling Market Representations », *Marketing Theory*, 13(3), 245-61.

Diaz Ruiz, Carlos A. et Christian Kowalkowski (2014), « Market Representations in Industrial Marketing: Could Representations Influence Strategy? », *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1026-34.

Dijck, José van (2013), *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, New York: Oxford University Press.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.

Dolbec, Pierre-Yann et Eileen Fischer (2015), « Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional Dynamics in Markets », *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1447-68.

Don (2014), « Bikini Bridge », *Know Your Meme*, http://knowyourmeme.com/memes/bikini-bridge.

Doolin, Bill (2002), « Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians », *Organization Studies*, 23(3), 369-90.

Dosi, Giovanni, Luigi Marengo, Andrea Bassanini, et Marco Valente (1999), « Norms as emergent properties of adaptive learning: The case of economic routines », *Journal of Evolutionary Economics*, 9(1), 5-26.

Dougherty, Deborah (1990), « Understanding New Markets for New Products », *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 59-78.

Dowling, Grahame R. (1983), « The Application of General Systems Theory to an Analysis of Marketing Systems », *Journal of Macromarketing*, 3(2), 22-32.

Duncombe, Stephen (1997), *Notes from underground: Zines and the politics of alternative cultures*, New York: Verso Books.

Easton, Geoff (2002), « Marketing: a critical realist approach », *Journal of Business Research*, 55(2), 103-9.

——— (2010), « Critical realism in case study research », *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-28.

EDF (2015), « 100 ans d'histoire de l'électricité en 10 affiches », *EDF France*, https://www.edf.fr/edf/accueil-magazine/100-ans-d-histoire-de-l-electricite-en-10-affiches.

Edwards, Steven M., Hairong Li, et Joo-Hyun Lee (2002), « Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of Pop-Up Ads », *Journal of Advertising*, 31(3), 83-95.

Eisenhardt, Kathleen M. et Jeffrey A. Martin (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-21.

Elder-Vass, Dave (2007a), « A Method for Social Ontology », *Journal of Critical Realism*, 6(2), 226-49.

——— (2007b), « For Emergence: Refining Archer's Account of Social Structure », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(1), 25-44.

——— (2008), « Searching for Realism, Structure and Agency in Actor Network Theory », *The British Journal of Sociology*, 59(3), 455-73.

——— (2015), « Disassembling Actor-Network Theory », *Philosophy of the Social Sciences*, 45(1), 100-21.

Elrod, Terry et Michael P. Keane (1995), « A Factor-Analytic Probit Model for Representing the Market Structure in Panel Data », *Journal of Marketing Research*, 32(1), 1-16.

Enright, Michael (2006), « The Marketing Profession: Evolution and Future », *Journal of Public Affairs*, 6(2), 102-10.

Erdem, Tülin (1996), « A Dynamic Analysis of Market Structure Based on Panel Data », *Marketing Science*, 15(4), 359-78.

Erevelles, Sunil, Nobuyuki Fukawa, et Linda Swayne (2016), « Big Data Consumer Analytics and the Transformation of Marketing », *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.

Ertimur, Burçak et Gokcen Coskuner-Balli (2015), « Navigating the Institutional Logics of Markets: Implications for Strategic Brand Management », *Journal of Marketing*, 79(2), 40-61.

Ewing, Michael T., Peter E. Wagstaff, et Irene H. Powell (2013), « Brand rivalry and community conflict », *Journal of Business Research*, 66(1), 4-12.

Feldman, Martha S. (2000), « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, 11(6), 611-29.

Feldman, Martha S. et Wanda J. Orlikowski (2011), « Theorizing Practice and Practicing Theory », *Organization Science*, 22(5), 1240-53.

Feldman, Martha S. et Brian T. Pentland (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Feldman, Martha S. et Anat Rafaeli (2002), « Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings », *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-31.

Fellesson, Markus (2011), « Enacting customers—Marketing discourse and organizational practice », *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 231-42.

Ferguson, Jill Hicks, Peggy J. Kreshel, et Spencer F. Tinkham (1990), « In the Pages of Ms.: Sex Role Portrayals of Women in Advertising », *Journal of Advertising*, 19(1), 40-51.

Fine, Gary Alan (1996), « Justifying work: Occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens », *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 90–115.

Fleetwood, Steve (2005), « Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective », *Organization*, 12(2), 197-222.

Fligstein, Neil (1996), « Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions », *American Sociological Review*, 61(4), 656-73.

Fligstein, Neil et Ryan Calder (2015), « Architecture of Markets », in *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1-14.

Fligstein, Neil et Luke Dauter (2007), « The Sociology of Markets », *Annual Review of Sociology*, 33(1), 6.1-6.24.

Fontana, Andrea et James Frey (1994), « Interviewing: The art of science », in *The handbook of qualitative research*, dir. Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, Thousand Oaks: Sage, 361–76.

Foucault, Michel (1964), *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris: Gallimard.

——— (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris: Gallimard.

——— (1975), *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Paris: Gallimard.

——— (1976), *Histoire de la sexualité, vol. 1 : La volonté de savoir*, Paris: Gallimard.

——— (1984a), *Histoire de la sexualité, vol. 2 : L'usage des plaisirs*, Paris: Gallimard.

——— (1984b), *Histoire de la sexualité, vol. 3 : Le souci de soi*, Paris: Gallimard.

——— (2004), *Sécurité, Territoire, Population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris: Gallimard.

Fournier, Valérie (1999), « The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism », *The Sociological Review*, 47(2), 280-307.

Frosch, Robert A. (1996), « The Customer for R&D Is Always Wrong! », *Research-Technology Management*, 39(6), 22-7.

Füller, Johann (2010), « Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective », *California Management Review*, 52(2), 98-122.

Füller, Johann, Hans Mühlbacher, Kurt Matzler, et Gregor Jawecki (2009), « Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation », *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71-102.

Fullerton, Ronald A. (1988), « How Modern Is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era" », *Journal of Marketing*, 52(1), 108-25.

——— (2011), « Historical Methodology: The Perspective of a Professionally Trained Historian Turned Marketer », *Journal of Historical Research in Marketing*, 3(4), 436-48.

Fullerton, Ronald A. et Girish Punj (1998), « The Unintended Consequences of the Culture of Consumption: An Historical-Theoretical Analysis of Consumer Behavior », *Consumption Markets & Culture*, 1(4), 393-423.

Galibert, Olivier (2011), « Une approche (post-) critique du community management sur Internet », in *Actes du colloque Web social, communautés virtuelles et consommation*, dir. Benoit Cordelier, Université Bishop's et Université de Sherbrooke, 129-39.

Garcia-Bardidia, Renaud, Jean-Philippe Nau, et Eric Rémy (2011), « Consumer resistance and anti-consumption: Insights from the deviant careers of French illegal downloaders », *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1789-98.

Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, et John F. Sherry Jr (2006), « Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation », *Journal of marketing*, 70(4), 37–55.

Gersick, Connie J. G et J. Richard Hackman (1990), « Habitual routines in task-performing groups », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65-97.

Gicquel, Yohan (2017), « Gouvernements Des Pratiques et Topographies Du Marché : La Consommation À L'épreuve de L'(a)normalité », *Recherche et Applications en Marketing*, 32(1), 63-85.

Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Giesler, Markus (2006), « Consumer Gift Systems », *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283-90.

——— (2008), « Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution », *Journal of Consumer Research*, 34(6), 739-53.

——— (2012), « How Doppelgänger Brand Images Influence the Market Creation Process: Longitudinal Insights from the Rise of Botox Cosmetic », *Journal of Marketing*, 76(6), 55-68.

Giesler, Markus et Ela Veresiu (2014), « Creating the Responsible Consumer: Moralistic Governance Regimes and Consumer Subjectivity », *Journal of Consumer Research*, 41(3), 840-57.

Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.

Golder, Peter N. (2000), « Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability », *Journal of Marketing Research*, 37(2), 156-72.

Goldfarb, Avi et Catherine Tucker (2011), « Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness », *Marketing Science*, 30(3), 389-404.

Gooner, Richard A., Neil A. Morgan, et William D. Perreault Jr (2011), « Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? », *Journal of Marketing*, 75(5), 18–33.

Gorge, Hélène, Maud Herbert, Nil Özçağlar-Toulouse, et Isabelle Robert (2015), « What Do We Really Need? Questioning Consumption Through Sufficiency », *Journal of Macromarketing*, 35(1), 11-22.

Gosling, Martyn, James Richard, et Yuri Seo (2017), « Markets and Market Boundaries: A Social Practice Approach », *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 408-26.

Gotteland, David, Christophe Haon, et Caroline Gauthier (2007), « L'orientation Marché: Synthèse et Nouvelles Directions Théoriques », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 22(1), 45-59.

Goulding, Christina (1999), « Consumer research, interpretive paradigms and methodological ambiguities », *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 859–73.

Green, Sandy Edward (2004), « A Rhetorical Theory of Diffusion », *The Academy of Management Review*, 29(4), 653-69.

Gromov, Gregory (1995), « History of the Internet & World Wide Web : 1) Internet Before Web », *NetValley*, http://www.netvalley.com/cgi-bin/intval/net_history.pl?chapter=1.

Grönroos, Christian (2012), « Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future », *Journal of Marketing Management*, 28(13/14), 1520-34.

Grossetti, Michel (2006), « Les limites de la symétrie », *SociologieS [En ligne]*, (1), http://sociologies.revues.org/712.

Grover, Rajiv et V. Srinivasan (1987), « A Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring », *Journal of Marketing Research*, 24(2), 139-53.

Gummesson, Evert (1991), « Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer », *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.

——— (2005), « Qualitative Research in Marketing: Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability », *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-27.

Hacking, Ian (1995), « The Looping Effect of Human Kinds », in *Causal Cognition: A Multidisciplinary Debate*, dir. Dan Sperber, David Premack, et Ann James Premack, Oxford: Clarendon Press, 351-83.

——— (2000), « Façonner les gens : le seuil de pauvreté », in *L'ère du chiffre. Systèmes statistiques et traditions nationales*, dir. Jean-Pierre Beaud et Jean-Guy Prévost, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, 17-36.

——— (2001), *Entre Science et Réalité: la Construction Sociale de Quoi ?*, Paris: La Découverte.

——— (2004), « Façonner les gens II », *Cours au Collège de France*, http://www.college-de-france.fr/site/ian-hacking/course-2004-2005.htm.

Hackley, Christopher E. (2000), « Silent Running: Tacit, Discursive and Psychological Aspects of Management in a Top UK Advertising Agency », *British Journal of Management*, 11(3), 239-54.

——— (2003), « 'We Are All Customers Now . . .' Rhetorical Strategy and Ideological Control in Marketing Management Texts », *Journal of Management Studies*, 40(5), 1325-52.

Hackley, Christopher E. et Arthur J. Kover (2007), « The trouble with creatives: negociating creative identity in advertising agencies », *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.

Hagel, John et Arthur Armstrong (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Cambridge: Harvard Business Press.

Harris, Lloyd C. et Emmanuel Ogbonna (1999), « Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation », *Journal of Management Studies*, 36(2), 177-96.

——— (2001), « Leadership style and market orientation: an empirical study », *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-64.

——— (2003), « The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity », *Journal of Management Studies*, 40(2), 483–512.

Hartmann, Benjamin J. (2016), « Peeking behind the Mask of the Prosumer Theorizing the Organization of Consumptive and Productive Practice Moments », *Marketing Theory*, 16(1), 3-20.

Harwood, Tracy et Tony Garry (2010), « 'It's Mine!' – Participation and ownership within virtual co-creation environments », *Journal of Marketing Management*, 26(3/4), 290-301.

Hauben, Ronda et Michael Hauben (1997), *Netizens: On the History and Impact of Usenet and the Internet*, Washington: IEEE Society Press.

Haydu, Jeffrey (1998), « Making Use of the Past: Time Periods as Cases to Compare and as Sequences of Problem Solving », *American Journal of Sociology*, 104(2), 339-71.

Heaton, Janet (2008), « Secondary Analysis of Qualitative Data: An Overview », *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 33(3), 33-45.

Herrington, J. Duncan (2005), « Are Restaurant Franchisees Getting a Positive Return on Their Advertising Fees? », *Journal of Promotion Management*, 11(1), 71-81.

Hewett, Kelly, William Rand, Roland T. Rust, et Harald J. van Heerde (2016), « Brand buzz in the echoverse », *Journal of Marketing*, 80(3), 1-24.

Hirschman, Elizabeth C. (1992), « The consciousness of addiction: Toward a general theory of compulsive consumption », *Journal of Consumer Research*, 19(2), 155–79.

Hoffman, Donna L. et Thomas P. Novak (1996), « Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations », *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.

Hollander, Stanley C., Kathleen M. Rassuli, D. G. Brian Jones, et Laura Farlow Dix (2005), « Periodization in Marketing History », *Journal of Macromarketing*, 25(1), 32-41.

Hollis, Nigel (2005), « Ten Years of Learning on How Online Advertising Builds Brands », *Journal of Advertising Research*, 45(2), 255-68.

Holt, Douglas B. (2002), « Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding », *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70-90.

Holt, Douglas B. et Craig J. Thompson (2004), « Man-of-Action Heroes: The Pursuit of Heroic Masculinity in Everyday Consumption », *Journal of Consumer Research*, 31(2), 425-40.

Homburg, Christian et Christian Pflesser (2000), « A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes », *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-62.

Hookway, Nicholas (2008), « `Entering the Blogosphere': Some Strategies for Using Blogs in Social Research », *Qualitative Research*, 8(1), 91-113.

Houston, Mark B. (2016), « Is "strategy" a Dirty Word? », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 557-61.

Howard-Grenville, Jennifer A. (2005), « The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context », *Organization Science*, 16(6), 618-36.

Hudson, Laurel Anderson et Julie L. Ozanne (1988), « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research », *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508–21.

Hughes, Tim, David Bence, Louise Grisoni, Nicholas O'Regan, et David Wornham (2012), « Marketing as an applied science: lessons from other business disciplines », *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 92-111.

Humphreys, Ashlee (2006), « The Consumer as Foucauldian "Object of Knowledge" », *Social Science Computer Review*, 24(3), 296-309.

——— (2010a), « Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process », *Journal of Marketing*, 74(2), 1-19.

——— (2010b), « Semiotic Structure and the Legitimation of Consumption Practices: The Case of Casino Gambling », *Journal of Consumer Research*, 37(3), 490-510.

Humphreys, Ashlee et Kent Grayson (2008), « The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption », *Sociology Compass*, 2(3), 963-80.

Hunt, Shelby D. (1983), « General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing », *Journal of Marketing*, 47(4), 9-17.

——— (1990), « Truth in Marketing Theory and Research », *Journal of Marketing*, 54(3), 1-15.

——— (1991), « Positivism and paradigm dominance in consumer research: toward critical pluralism and rapprochement », *Journal of Consumer Research*, 18(1), 32–44.

——— (1992), « For Reason and Realism in Marketing », *Journal of Marketing*, 56(2), 89-102.

——— (1993), « Objectivity in Marketing Theory and Research », *Journal of Marketing*, 57(2), 76-91.

——— (2002a), *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*, New York: M.E. Sharpe.

——— (2002b), « Marketing as a profession: on closing stakeholder gaps », *European Journal of Marketing*, 36(3), 305-12.

——— (2015), « The Theoretical Foundations of Strategic Marketing and Marketing Strategy: Foundational Premises, R-A Theory, Three Fundamental Strategies, and Societal Welfare », *AMS Review*, 5(3/4), 61-77.

Hunt, Shelby D. et Robert M. Morgan (1995), « The Comparative Advantage Theory of Competition », *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.

Hyde, Lewis (1998), *Tricksters make this world: How distruptive imagination creates culture*, Edimburgh: Canongate.

Isaac, Henri et Pierre Volle (2014), *E-commerce: de la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle*, 3e éd., Paris: Pearson Education France.

Jagger, Elizabeth (1998), « Marketing the Self, Buying an Other: Dating in a Post Modern, Consumer Society », *Sociology*, 32(4), 795-814.

Jaworski, Bernard J (2011), « On Managerial Relevance », *Journal of Marketing*, 75(4), 211-24.

Jaworski, Bernard, Ajay K. Kohli, et Arvind Sahay (2000), « Market-driven versus driving markets », *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45–54.

Johnson, Terence J. (1972), *Professions and Power*, London: MacMillan.

Johnson, Victoria (2007), « What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera », *American Journal of Sociology*, 113(1), 97-127.

Jones, D. G. Brian et David D. Monieson (1990), « Historical Research in Marketing: Retrospect and Prospect », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(4), 269-78.

Kaplan, Andreas M. et Michael Haenlein (2010), « Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media », *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Karababa, Emınegül et Gülız Ger (2011), « Early Modern Ottoman Coffeehouse Culture and the Formation of the Consumer Subject », *Journal of Consumer Research*, 37(5), 737-60.

Kesan, Jay P. et Rajiv C. Shah (2004), « Deconstructing Code », *Yale Journal of Law & Technology*, 6, 277-389.

Kieser, Alfred (1997), « Rhetoric and Myth in Management Fashion », *Organization*, 4(1), 49-74.

Kim, Jaegwon (1988), « What Is “Naturalized Epistemology?” », *Philosophical Perspectives*, 2, 381-405.

Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, et William O. Bearden (2005), « Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance », *Journal of marketing*, 69(2), 24–41.

Kjellberg, Hans et Claes-Fredrik Helgesson (2006), « Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in marketing practice », *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839-55.

——— (2007), « On the Nature of Markets and Their Practices », *Marketing Theory*, 7(2), 137-62.

Kjellberg, Hans, Kaj Storbacka, Melissa Akaka, Jennifer Chandler, John Finch, Sara Lindeman, Helge Lobler, Katy Mason, Janet McColl-Kennedy, et Suvi Nenonen (2012), « Market Futures/future Markets: Research Directions in the Study of Markets », *Marketing Theory*, 12(2), 219-33.

Klein, Gary A. (1999), *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge: MIT Press.

Kohli, Ajay K. et Bernard J. Jaworski (1990), « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, et Ajith Kumar (1993), « MARKOR: A Measure of Market Orientation », *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-77.

Kohli, Chiranjeev, Rajneesh Suri, et Anuj Kapoor (2015), « Will Social Media Kill Branding? », *Business Horizons*, 58(1), 35-44.

Kotler, Philip (1973), « The Major Tasks of Marketing Management », *Journal of Marketing*, 37(4), 42-49.

——— (1986), « Megamarketing », *Harvard Business Review*, 64(2), 117-25.

Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, et Delphine Manceau (2015), *Marketing Management*, 15e éd., Montreuil: Pearson France.

Kotler, Philip et Sidney J. Levy (1969), « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

Kozinets, Robert V. (1997), « "I Want to Believe": A Nethnography of the'X-Philes' Subculture of Consumption », *Advances in consumer research*, 24, 470–75.

——— (1999), « E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption », *European Management Journal*, 17(3), 252–64.

——— (2002), « The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities », *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.

——— (2010), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Kozinets, Robert V., Andrea Hemetsberger, et Hope Jensen Schau (2008), « The Wisdom of Consumer Crowds Collective Innovation in the Age of Networked Marketing », *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-54.

Kozinets, Robert V. et Jay M. Handelman (2004), « Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology », *Journal of Consumer Research*, 31(3), 691-704.

Kumar, Ashish, Ram Bezawada, Rishika Rishika, Ramkumar Janakiraman, et P.k. Kannan (2016), « From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior », *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.

Kumar, V. (2015), « Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For », *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9.

Kwon, Eun Sook et Yongjun Sung (2011), « Follow Me! Global Marketers' Twitter Use », *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), 4-16.

Laing, Angus W. et Lorna McKee (2000), « Structuring the marketing function in complex professional service organizations », *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 576-97.

Lamberton, Cait et Andrew T. Stephen (2016), « A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing Research's Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Research », *Journal of Marketing*, 80(6), 146-72.

Lambrecht, Anja et Catherine Tucker (2013), « When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising », *Journal of Marketing Research*, 50(5), 561-76.

LaPlaca, Peter J. et Jerome M. Katrichis (2009), « Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(1/2), 1-22.

Laroche, Hervé (2011), « Réflexions sur le codage », *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 9-10.

Latour, Bruno (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris: La Découverte.

——— (2005), *La science en action: introduction à la sociologie des sciences*, Paris: La Découverte.

——— (2006), *Changer de société. Refaire de la Sociologie*, Paris: La Découverte.

Lavoie, Don (1987), « The accounting of interpretations and the interpretation of accounts: The communicative function of "the language of business" », *Accounting, Organizations and Society*, 12(6), 579-604.

Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby, et Bernard Leca (2011), « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.

Layton, Roger A. (1981), « Trade Flows in Macromarketing Systems: Part I A Macromodel of Trade Flows », *Journal of Macromarketing*, 1(1), 35-48.

——— (2007), « Marketing Systems—A Core Macromarketing Concept », *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227-42.

——— (2011), « Towards a theory of marketing systems », *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 259-76.

——— (2015), « Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems », *Journal of Macromarketing*, 35(3), 302-19.

Leclercq, Thomas, Wafa Hammedi, et Ingrid Poncin (2016), « Dix ans de co-création de valeur : une revue intégrative », *Recherche et Applications en Marketing*, 31(3), 29-66.

Lee, Yvonne (1989), « Compuserve, MCI Mail Introduce Gateways To Internet Networks », *InfoWorld*, 25 septembre, 32.

Leszczyc, Peter T. L. Popkowski, Ashish Sinha, et Harry J. P Timmermans (2000), « Consumer store choice dynamics: an analysis of the competitive market structure for grocery stores », *Journal of Retailing*, 76(3), 323-45.

Levin, Michael (1991), « The Reification-Realism-Positivism Controversy in Macromarketing: A Philosopher's View », *Journal of Macromarketing*, 11(1), 57-65.

Levine, Rick, Christopher Locke, Doc Searls, et David Weinberger (2000), *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Cambridge, MA: Perseus.

Levy, Stephen (1984), *Hackers: Heroes of the computer revolution*, New York: Doubleday.

Lincoln, Yvonna S. et Edward G. Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: CA: Sage Publications, Inc.

Lindgreen, Adam, Robert Davis, Roderick J. Brodie, et Margo Buchanan-Oliver (2000), « Pluralism in Contemporary Marketing Practices », *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 294-308.

Lopreato, Joseph et Letitia Alston (1970), « Ideal Types and the Idealization Strategy », *American Sociological Review*, 35(1), 88-96.

Low, George S. et Ronald A. Fullerton (1994), « Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation », *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-90.

Luedicke, Marius K., Craig J. Thompson, et Markus Giesler (2010), « Consumer Identity Work as Moral Protagonism: How Myth and Ideology Animate a Brand-Mediated Moral Conflict », *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016-32.

Lunardo, Renaud, Dominique Roux, et Damien Chaney (2016), « The evoking power of servicescapes: Consumers' inferences of manipulative intent following service environment-driven evocations », *Journal of Business Research*, 69(12), 6097-105.

MacInnis, Deborah J. (2011), « A framework for conceptual contributions in marketing », *Journal of Marketing*, 75(4), 136–54.

Maignan, Isabelle et O. C. Ferrell (2004), « Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.

Malhotra, Naresh, Jean-Marc Décaudin, Afifa Bouguerra, et Denis Bories (2011), *Etudes Marketing*, 6e éd., Paris: Pearson France.

March, James G. et Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, Oxford, England: Wiley.

Marion, Gilles (2003), « Le marketing "expérientiel" : Une nouvelle étape ? Non de nouvelles lunettes », *Décisions marketing*, (30), 87-91.

Martin, Diane M. et John W. Schouten (2014), « Consumption-Driven Market Emergence », *Journal of Consumer Research*, 40(5), 855-70.

Marwick, Alice E. (2013), *Status Update: Celebrity, Publicity & Branding in the Social Media Age*, New Haven and London: Yale University Press.

Mason, Katy, Hans Kjellberg, et Johan Hagberg (2015), « Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices », *Journal of Marketing Management*, 31(1/2), 1-15.

Mathwick, Charla, Caroline Wiertz, et Ko de Ruyter (2008), « Social Capital Production in a Virtual P3 Community », *Journal of Consumer Research*, 34(6), 832-49.

McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, et William M. Pride (1989), « Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective », *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.

Mele, Cristina, Jaqueline Pels, et Kaj Storbacka (2015), « A Holistic Market Conceptualization », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100-14.

Merton, Robert K. (1949), « On Sociological Theories of the Middle Range », in *Social Theory and Social Structure*, New York: Simon & Schuster, The Free Press, 39-53.

Merunka, Dwight, Sophie Changeur, et Pascal Bourgeat (1999), « Les Modèles de Concurrence Entre Les Marques : Pratiques et Limites », *Recherche et Applications en Marketing*, 14(4), 1-22.

Michaels, Sean (2012), « Black Metal Legend May Become Emblem of Norwegian Airline », *The Guardian*, 26 mars, https://www.theguardian.com/music/2012/mar/26/euronymous-norwegian-airline-tailfin.

Mikkonen, Ilona, Johanna Moisander, et A. Fuat Fırat (2011), « Cynical identity projects as consumer resistance – the Scrooge as a social critic? », *Consumption Markets & Culture*, 14(1), 99-116.

Miller, Daniel (2002), « Turning Callon the right way up », *Economy and Society*, 31(2), 218-33.

Milne, George R. (2000), « Privacy and Ethical Issues in Database/Interactive Marketing and Public Policy: A Research Framework and Overview of the Special Issue », *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(1), 1-6.

Mingers, John (2004), « Re-Establighing the Real: Critical Realism and Information Systems », in *Social Theory and Philosophy for Information Systems*, dir. John Mingers et Leslie P. Willcocks, New York: Wiley, 372-406.

Montalvo, Roberto E. (2011), « Social media management », *International Journal of Management & Information Systems*, 15(3), 91–96.

Morrissey, Brian (2013), « How the Banner Ad Was Born », *Digiday*, http://digiday.com/agencies/how-the-banner-ad-was-born/.

Muniz, Albert M. et Thomas C. O'Guinn (2001), « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-32.

Muniz, Albert M. et Hope Jensen Schau (2005), « Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community », *Journal of consumer research*, 31(4), 737–47.

——— (2007), « Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications », *Journal of Advertising*, 36(3), 35-50.

Muzio, Daniel, David M. Brock, et Roy Suddaby (2013), « Professions and Institutional Change: Towards an Institutionalist Sociology of the Professions », *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.

Nambisan, Satish et Robert A. Baron (2010), « Different Roles, Different Strokes: Organizing Virtual Customer Environments to Promote Two Types of Customer Contributions », *Organization Science*, 21(2), 554-72.

Narver, John C. et Stanley F. Slater (1990), « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Narver, John C., Stanley F. Slater, et Douglas L. MacLachlan (2004), « Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success », *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-47.

Narver, John C., Stanley F. Slater, et Brian Tietje (1998), « Creating a Market Orientation », *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-55.

Nelson, Michelle R. et Cele C. Otnes (2005), « Exploring cross-cultural ambivalence: a netnography of intercultural wedding message boards », *Journal of Business Research*, 58(1), 89-95.

Nelson, Richard R. et Sidney G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.

Nenonen, Suvi, Hans Kjellberg, Jaqueline Pels, Lilliemay Cheung, Sara Lindeman, Cristina Mele, Laszlo Sajtos, et Kaj Storbacka (2014), « A New Perspective on Market Dynamics: Market Plasticity and the Stability–fluidity Dialectics », *Marketing Theory*, 14(3), 269-89.

Nevett, Terence (1991), « Historical Investigation and the Practice of Marketing », *Journal of Marketing*, 55(3), 13-23.

Ng, Hooi-Im, Ying Jie Pan, et T. D. Wilson (1998), « Business Use of The World Wide Web: A Report on Further Investigations », *International Journal of Information Management*, 18(5), 291-314.

Nicovich, Stef et T. Bettina Cornwell (1998), « An internet culture?: Implications for marketing », *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 22-33.

Nilsson, Johan et Claes-Fredrik Helgesson (2015), « Epistemologies in the wild: local knowledge and the notion of performativity », *Journal of Marketing Management*, 31(1/2), 16-36.

O'Connor, Gina Colarelli et Robert W. Veryzer (2001), « The Nature of Market Visioning for Technology-Based Radical Innovation », *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 231-46.

Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr., Robert W. Ruekert, et Joseph M. Bonner (2001), « Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance », *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-71.

O'Reilly, Michelle et Nicola Parker (2013), « "Unsatisfactory Saturation": a Critical Exploration of the Notion of Saturated Sample Sizes in Qualitative Research », *Qualitative Research*, 13(2), 190-97.

Orlikowski, Wanda J. (1992), « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, 3(3), 398-427.

——— (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, 11(4), 404-28.

——— (2007), « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work », *Organization Studies*, 28(9), 1435-48.

Orlikowski, Wanda J. et Susan V. Scott (2008), « Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization », *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-74.

Palmer, Daniel E. (2005), « Pop-Ups, Cookies, and Spam: Toward a Deeper Analysis of the Ethical Significance of Internet Marketing Practices », *Journal of Business Ethics*, 58(1/3), 271-80.

Parmentier, Marie-Agnès, Eileen Fischer, et A. Rebecca Reuber (2013), « Positioning person brands in established organizational fields », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373-87.

Parsons, Andrew, Michael Zeisser, et Robert Waitman (1998), « Organizing today for the digital marketing of tomorrow », *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 31-46.

Pelham, Alfred M. et David T. Wilson (1995), « A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.

Pentland, Brian T. et Martha S. Feldman (2005), « Organizational routines as a unit of analysis », *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.

——— (2008), « Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action », *Information and Organization*, 18(4), 235-50.

Pentland, Brian T. et Henry H. Rueter (1994), « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.

Peppers, Don et Martha Rogers (1993), *The One to One Future: Building relationships one customer at a time*, New York: Currency Doubleday.

Peter, J. Paul et Jerry C. Olson (1983), « Is Science Marketing? », *Journal of Marketing*, 47(4), 111-25.

Peters, Kay, Yubo Chen, Andreas M. Kaplan, Björn Ognibeni, et Koen Pauwels (2013), « Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media », *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-98.

Peters, Linda D., Andrew D. Pressey, Markus Vanharanta, et Wesley J. Johnston (2013a), « Constructivism and critical realism as alternative approaches to the study of business networks: Convergences and divergences in theory and in research practice », *Industrial Marketing Management*, 42(3), 336-46.

——— (2013b), « Theoretical developments in industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives », *Industrial Marketing Management*, 42(3), 275-82.

Pfeffer, Jürgen, Thomas Zorbach, et Kathleen M. Carley (2014), « Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks », *Journal of Marketing Communications*, 20(1/2), 117-28.

Phillips, Whitney (2015), *This Is Why We Can't Have Nice Things: Mapping the Relationship Between Online Trolling and Mainstream Culture*, Cambridge: MIT Press.

Podolny, Joel M. (1993), « A Status-Based Model of Market Competition », *American Journal of Sociology*, 98(4), 829-72.

Poetz, Marion K. et Martin Schreier (2012), « The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? », *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-56.

Polanyi, Karl (1957), *The Great Transformation*, Boston: Beacon.

Postel, Jon (1975), « RFC 706: "On the Junk Mail Problem" ».

Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2004), « Co-Creation Experiences: The next Practice in Value Creation », *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

Proulx, Serge et Anne Goldenberg (2010), « Internet et la culture de la gratuité », *Revue du MAUSS*, 35(1), 503-17.

Rayner, Steve (2012), « Uncomfortable Knowledge: The Social Construction of Ignorance in Science and Environmental Policy Discourses », *Economy and Society*, 41(1), 107-25.

Rayport, Jeffrey F. et John J. Sviokla (1995), « Exploiting the Virtual Value Chain », *Harvard Business Review*, 76(6), 75-85.

Reckwitz, Andreas (2002), « Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing », *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-63.

redpaw (2000), « Welcome to the Internet », *Deeplight*, https://web.archive.org/web/20001110014700/http://deeplight.net/editorials/redpaw/welcome.shtml.

Reibstein, David J., George S. Day, et Jerry Wind (2009), « Guest editorial: is marketing academia losing its way? », *Journal of Marketing*, 73(4), 1–3.

Reid, Susan E. et Ulrike de Brentani (2010), « Market Vision and Market Visioning Competence: Impact on Early Performance for Radically New, High-Tech Products », *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 500-18.

Rerup, Claus et Martha S. Feldman (2011), « Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning », *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.

Rinallo, Diego et Francesca Golfetto (2006), « Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies », *Industrial Marketing Management*, 35(7), 856-69.

Ritzer, George et Nathan Jurgenson (2010), « Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital "Prosumer" », *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.

Rolland, Sylvain (2016), « La fraude publicitaire, le cauchemar des annonceurs », *La Tribune*, 2 décembre, http://www.latribune.fr/technos-medias/publicite/la-fraude-publicitaire-le-cauchemar-des-annonceurs-621679.html.

Rosa, José Antonio, Joseph F. Porac, Jelena Runser-Spanjol, et Michael S. Saxon (1999), « Sociocognitive Dynamics in a Product Market », *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 64-77.

Rosenfeld, Everett (2012), « Mountain Dew's 'Dub the Dew' Online Poll Goes Horribly Wrong », *Time*, 14 août, http://newsfeed.time.com/2012/08/14/mountain-dews-dub-the-dew-online-poll-goes-horribly-wrong/.

Roux, Dominique (2007), « La résistance du consommateur: proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, 22(4), 59–80.

Rust, Roland T. et Richard W. Oliver (1994), « The death of advertising », *Journal of Advertising*, 23(4), 71–77.

Rydén, Pernille, Torsten Ringberg, et Ricky Wilke (2015), « How Managers' Shared Mental Models of Business–Customer Interactions Create Different Sensemaking of Social Media », *Journal of Interactive Marketing*, 31, 1-16.

Sashittal, Hemant C., Monica Hodis, et Rajendran Sriramachandramurthy (2015), « Entifying your brand among Twitter-using millennials », *Business Horizons*, 58(3), 325-33.

Sayer, Andrew (2000), *Realism and Social Science*, Thousand Oaks: Sage.

——— (2010), *Method in Social Science: A Realist Approach*, 2ème éd. révisée, Oxon: Routledge.

Scaraboto, Daiane (2015), « Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks », *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-76.

Scaraboto, Daiane et Eileen Fischer (2013), « Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets », *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1234-57.

Schafer, Valérie et Thomas Stenger (2014), « Internet, e-marketing et e-commerce: histoire, structuration et enjeux », in *e-Marketing et e-Commerce : Concepts, Outils, Pratiques*, dir. Thomas Stenger et Stéphane Bourliat, Paris: Dunod, 11-46.

Schatzki, Theodore R. (1996), *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge: CUP.

——— (2005), « Practice mind-ed orders », in *The practice turn in contemporary theory*, dir. Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina, et Eike Von Savigny, London: Routledge, 50-63.

Schau, Hope Jensen, Albert M. Muniz, et Eric J. Arnould (2009), « How Brand Community Practices Create Value », *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.

Schlosser, Ann E., Sharon Shavitt, et Alaina Kanfer (1999), « Survey of Internet users' attitudes toward Internet advertising », *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 34-54.

Scott, W. Richard (1987), « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

——— (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.

——— (2008), « Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents », *Organization Studies*, 29(2), 219-38.

Seo, Myeong-Gu et W. E. Douglas Creed (2002), « Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective », *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-47.

Shankar, Avi, Hélène Cherrier, et Robin Canniford (2006), « Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation », *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1013-30.

Shaw, Eric H. (2009), « Reflections on The History of Marketing Thought », *Journal of Historical Research in Marketing*, 1(2), 330-45.

——— (2014), « The quest for a general theory of the marketing system », *Journal of Historical Research in Marketing*, 6(4), 523-37.

Shove, Elizabeth, Frank Trentmann, et Richard R. Wilk, Dir. (2009), *Time, Consumption and Everyday Life: Practice, Materiality and Culture*, Oxford: Berg.

Sieczkowski, Cavan (2012), « Horace Mann School For The Deaf Axed From Taylor Swift Concert Contest After 4chan Prank », *Huffington Post*, 2 octobre, http://www.huffingtonpost.com/2012/10/02/taylor-swift-horace-mann-school-for-the-deaf-4chan-prank-contest_n_1932257.html.

Skålén, Per (2009), « Service Marketing and Subjectivity: The Shaping of Customer-Oriented Employees », *Journal of Marketing Management*, 25(7), 795-809.

Skålén, Per, Markus Fellesson, et Martin Fougère (2006), « The Governmentality of Marketing Discourse », *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 275-91.

Skålén, Per et Christopher E. Hackley (2011), « Marketing-as-Practice. Introduction to the Special Issue », *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 189-95.

Slater, Stanley F. et Jakki J. Mohr (2006), « Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type », *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 26-33.

Slater, Stanley F., Jakki J. Mohr, et Sanjit Sengupta (2014), « Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions », *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-66.

Slater, Stanley F. et Eric M. Olson (2001), « Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis », *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-67.

Smith, Andrew N. et Ashlee Humphreys (2014), « Professional Contests and the Emergence of Social Media as an Institutional Field », in *NA - Advances in Consumer Research*, dir. June Cotte et Stacy Wood, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 123-29.

Smith, Gareth et Richard Speed (2011), « Cultural branding and political marketing: An exploratory analysis », *Journal of Marketing Management*, 27(13/14), 1304-21.

Smith, Wendell R. (1956), « Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies », *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.

Solér, Cecilia, Julia Baeza, et Camilla Svärd (2015), « Construction of silence on issues of sustainability through branding in the fashion market », *Journal of Marketing Management*, 31(1/2), 219-46.

Spiggle, Susan (1994), « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.

Spillman, Lyn (1999), « Enriching Exchange: Cultural Dimensions of Markets », *The American Journal of Economics and Sociology*, 58(4), 1047-71.

Stenger, Thomas et Alexandre Coutant (2011), « Community management et community managers : Cheval de Troie marketing pour le web social ? », in *Actes du colloque Web social, communautés virtuelles et consommation*, dir. Benoit Cordelier, Université Bishop's et Université de Sherbrooke, 140-55.

Steuer, Jonathan (1992), « Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence », *Journal of Communication*, 42(4), 73-93.

Stewart, William (2015), « ARPANET – The First Internet », *Living Internet*, http://www.livinginternet.com/i/ii_arpanet.htm.

Stinchcombe, Arthur L. (1965), « Social structure and organizations », *Advances in Strategic Management*, 17, 229-59.

Strang, David et John W. Meyer (1993), « Institutional Conditions for Diffusion », *Theory and Society*, 22(4), 487-511.

Strauss, Anselm L. et Juliet Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Suchman, Mark C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Suddaby, Roy et Thierry Viale (2011), « Professionals and Field-Level Change: Institutional Work and the Professional Project », *Current Sociology*, 59(4), 423-42.

Surowiecki, James (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, New York: Doubleday.

Svensson, Peter (2007), « Producing Marketing: Towards a Social-Phenomenology of Marketing Work », *Marketing Theory*, 7(3), 271-90.

Tanz, Jason (2008), « Internet Famous: Julia Allison and the Secrets of Self-Promotion », *WIRED Magazine*, juillet 15, http://archive.wired.com/culture/lifestyle/magazine/16-08/howto_allison?currentPage=all.

Tapscott, Don et Anthony D. Williams (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, New York: Portfolio.

Texier, Laurence et Jean-Paul Valla (1992), « Le marketing territorial et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, (87), 45-55.

Thompson, Craig J. (2004), « Marketplace Mythology and Discourses of Power », *Journal of Consumer Research*, 31(1), 162-80.

Thompson, Craig J. et Gokcen Coskuner-Balli (2007), « Countervailing Market Responses to Corporate Co-Optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities », *Journal of Consumer Research*, 34(2), 135-52.

Thompson, Craig J., Aric Rindfleisch, et Zeynep Arsel (2006), « Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image », *Journal of Marketing*, 70(1), 50-64.

Thornton, Patricia H. et William Ocasio (2008), « Institutional Logics », in *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, dir. Royston Greenwood, Christine Oliver et Roy Suddaby, London: SAGE Publications Ltd, 99-128.

Thorson, Esther, William D. Wells, et Shelley Rogers (1999), « Web Advertising's Birth and Early Childhood as Viewed in the Pages of Advertising Age », in *Advertising and the World Wide Web*, dir. David W. Schumann et Esther Thorson, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 5-26.

Tixier, Daniel et Bernard Pras (1995), « Le marketing inversé : Interactivité, structure et pouvoir », *Décisions Marketing*, (5), 7-19.

Toren, Nina (1972), *Social Work: The Case of a Semi-Profession*, Beverly Hills: Sage Publications.

Trinquecoste, Jean-François (1999), « Pour Une Clarification Théorique Du Lien Marketing-Stratégie », *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), 59-80.

Triple Zed (2015), « Dub the Dew », *Know Your Meme*, http://knowyourmeme.com/memes/events/dub-the-dew.

Tsang, Eric W. K. (2014), « Case studies and generalization in information systems research: A critical realist perspective », *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 174-86.

Tsang, Eric W. K. et Kai-Man Kwan (1999), « Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective », *The Academy of Management Review*, 24(4), 759-80.

Tsoukas, Haridimos (2000), « False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constructivism? », *Organization*, 7(3), 531-35.

Tucker, Catherine E. (2014), « Social Networks, Personalized Advertising, and Privacy Controls », *Journal of Marketing Research*, 51(5), 546-62.

Turkle, Sherry (1996), *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, London: Weidenfield and Nicolson.

Twede, Diana (2002), « Commercial Amphoras: The Earliest Consumer Packages? », *Journal of Macromarketing*, 22(1), 98-108.

Ulkuniemi, Pauliina, Luis Araujo, et Jaana Tähtinen (2015), « Purchasing as market-shaping: The case of component-based software engineering », *Industrial Marketing Management*, 44, 54-62.

Vanharanta, Markus et Geoff Easton (2010), « Intuitive managerial thinking; the use of mental simulations in the industrial marketing context », *Industrial Marketing Management*, 39(3), 425-36.

Varadarajan, P. Rajan et Satish Jayachandran (1999), « Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-43.

Varadarajan, Rajan (2010), « Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-40.

——— (2015), « Strategic Marketing, Marketing Strategy and Market Strategy », *AMS Review*, 5(3/4), 78-90.

Varadarajan, Rajan, Raji Srinivasan, Gautham Gopal Vadakkepatt, Manjit S. Yadav, Paul A. Pavlou, Sandeep Krishnamurthy, et Tom Krause (2010), « Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions », *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 96-110.

Varey, Richard J. (1995), « Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges », *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.

Vargo, Chris J. (2016), « Toward a Tweet Typology: Contributory Consumer Engagement With Brand Messages by Content Type », *Journal of Interactive Advertising*, 16(2), 157-68.

Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004), « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Varman, Rohit et Russell W. Belk (2009), « Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement », *Journal of Consumer Research*, 36(4), 686-700.

Venkatesh, Alladi et Lisa Peñaloza (2006), « From Marketing to the Market: A Call for Paradigm Shift », in *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*, dir. Jagdish N. Sheth et Rajendra S. Sisodia, New York: M.E. Sharpe, 134-50.

Venkatesh, Alladi, Lisa Peñaloza, et A. Fuat Firat (2006), « The market as a sign system and the logic of the market », in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, dir. Robert F. Lusch et Stephen L. Vargo, Armonk: M.E. Sharpe, 251-66.

Venter, Peet, Alex Wright, et Sally Dibb (2015), « Performing market segmentation: a performative perspective », *Journal of Marketing Management*, 31(1/2), 62-83.

Verhoef, Peter C. et Peter S. H. Leeflang (2009), « Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm », *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.

Verity, John W. et Robert D. Hof (1994), « Ready Or Not, The Electronic Mall Is Coming », *Business Week*, novembre 14, http://www.bloomberg.com/news/articles/1994-11-13/ready-or-not-the-electronic-mall-is-coming.

Vernette, Eric et Elisabeth Tissier-Desbordes (2012), « La participation du client, la co-production, la co-création : Un nouvel eldorado pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, (65), 5-8.

Verweij, Marco et Michael Thompson, Dir. (2006), *Clumsy Solutions for a Complex World: Governance, Politics and Plural Perceptions*, Basingstoke: Palgrave McMillan.

Vilnai-Yavetz, Iris et Anat Rafaeli (2006), « Managing Organizational Artifacts to Avoid Artifact Myopia », in *Artifacts and Organizations: Beyond mere symbolism*, dir. Anat Rafaeli et Michael G. Pratt, Lexington: Lexington Books, 9-22.

Von Hippel, Eric (1986), « Lead Users: A Source of Novel Product Concepts », *Management Science*, 32(7), 791-805.

Walker, David S. et John Child (1979), « The Development of Professionalism As An Issue in British Marketing », *European Journal of Marketing*, 13(1), 27-54.

Weber, Klaus, Kathryn L. Heinze, et Michaela DeSoucey (2008), « Forage for Thought: Mobilizing Codes in the Movement for Grass-Fed Meat and Dairy Products », *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 529-67.

Weinberger, Michelle F. et Melanie Wallendorf (2012), « Intracommunity Gifting at the Intersection of Contemporary Moral and Market Economies », *Journal of Consumer Research*, 39(1), 74-92.

Werry, Chris (1999), « Imagined electronic community: Representations of virtual community in contemporary business discourse », *First Monday*, 4(9), http://ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/690.

Whittington, Richard et Richard Whipp (1992), « Professional Ideology and Marketing Implementation », *European Journal of Marketing*, 26(1), 52-63.

Whyte, William Foote (1984), *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand Oaks: Sage.

Witkowski, Terrence H. (1989), « Colonial Consumers in Revolt: Buyer Values and Behavior During the Nonimportation Movement, 1764–1776 », *Journal of Consumer Research*, 16(2), 216-26.

Workman, John P. (1993), « Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm », *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405-21.

Wray, Natalie, Milica Markovic, et Lenore Manderson (2007), « "Researcher Saturation": The Impact of Data Triangulation and Intensive-Research Practices on the Researcher and Qualitative Research Process », *Qualitative Health Research*, 17(10), 1392-402.

Xiao, Bo et Izak Benbasat (2007), « E-Commerce Product Recommendation Agents: Use, Characteristics, and Impact », *MIS Quarterly*, 31(1), 137-209.

Xie, Chunyan, Richard P. Bagozzi, et Sigurd V. Troye (2008), « Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-22.

Yadav, Manjit S. (2010), « The decline of conceptual articles and implications for knowledge development », *Journal of Marketing*, 74(1), 1–19.

Yadav, Manjit S. et Paul A. Pavlou (2014), « Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions », *Journal of Marketing*, 78(1), 20-40.

Ying, Yuanping, Fred Feinberg, et Michel Wedel (2006), « Leveraging Missing Ratings to Improve Online Recommendation Systems », *Journal of Marketing Research*, 43(3), 355-65.

Zeithaml, Valarie A. (1988), « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence », *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zietsma, Charlene et Thomas B. Lawrence (2010), « Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work », *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221.

Zinkhan, George M. et Rudy Hirschheim (1992), « Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective », *Journal of Marketing*, 56(2), 80-8.

Zwick, Detlev, Samuel K. Bonsu, et Aron Darmody (2008), « Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing govern-mentality », *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163–96.

Annexe 1 : Evolutions du travail de thèse

Année	Problématique	Cadre théorique	Objets de recherche principaux	Contributions attendues
2013 - 2014	Par quelles stratégies les marques peuvent-elles répondre à des comportements de vandalisme numérique ?	Sociologie de la déviance Comportement déviant du consommateur Psychologie sociale de l'espace	Normes d'Internet Comportement de trolling Espaces numériques	Comprendre le comportement de déviance en ligne comme lié aux normes de certains espaces numériques
2014 - 2015	Quelle logique suit la gestion des communautés en ligne ?	Comportement déviant du consommateur Communautés de marque Théorie de la gouvernementalité	Pratiques de gestion des communautés Aspects matériels des plateformes Représentations des consommateurs	Comprendre la gestion des communautés comme l'exercice d'un pouvoir qui se nourrit des données des consommateurs
2015 - 2016	Comment la pratique de Social Media Management s'est-elle adaptée pour se rendre compatible avec la culture d'Internet, permettant ainsi au marketing de franchir les barrières d'un espace originellement hostile ?	Théorie des pratiques Théorie institutionnelle Théorie de la gouvernementalité Construction des marchés	Cultures numériques Espaces numériques de marché Représentations des consommateurs Pratiques de gestion des médias sociaux	Comprendre comment la pratique de Social Media Management est influencée par les diverses cultures qui coexistent sur le marché dans lequel elle agit.
2016 - 2017	Par quel mécanisme la pratique routinière du Social Media Management a-t-elle un impact sur l'évolution du marché Internet ?	Réalisme critique Théorie des pratiques Théorie institutionnelle	Cultures numériques Espaces numériques Représentations des consommateurs Routines de gestion des médias sociaux	Comprendre comment la routine de Social Media Management influence l'évolution du marché Internet

Annexe 2 : Description des terrains au long cours

1. NETNOGRAPHIE

Nom	Réseau social	Taille actuelle	Objectif de la communauté	Activité
Forum MyCM	Facebook (groupe fermé)	9700 membres	Partage de conseils et d'expériences entre Community Managers expérimentés	10-15 posts par jour Entre 5 et 15 réponses par post
Community Managers en Herbe	Facebook (groupe fermé)	10400 membres	Partage de conseils et d'expériences entre Community Managers novices	15-20 posts par jour Entre 5 et 10 réponses par post
Community Managers (étude abandonnée)	Google+ (communauté)	14700 membres	Partage de conseils et d'expériences entre Community Managers expérimentés	Inactive depuis septembre 2015

2. ETUDE DOCUMENTAIRE

Blogs professionnels	Veille Digitale, Blog du Modérateur, Monitoring Social Media, MyCommunityManager, ReputatioLab, Community Manager : Le Blog, Le Journal du Community Manager, Blog de Clément Pellerin, BeInWeb, Blog de Sébastien Beghelli, AlesiaCom, le Publigeekaire, BlueKiwi, WellCom, Webmarketing-Com, Social Brain, Le Blog de Camille

	Jourdain.
Ouvrages	Dave Evans et Joe Cothrel (2013), *Social Customer Experience*, New York, Sybex. (Employés de Lithium, prestataire de services) Matthieu Chéreau (2012), *Community Management : Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod. Paul Cordina et David Fayon (2013), *Community Management : Fédérer des communautés sur les médias sociaux*, Paris, Pearson Education.
Prestataires de service étudiés	Tableaux de bords : Hootsuite, Agorapulse, Over-Graph, NukeSuite Veille : Sentiment, Cision, Mention, ViralHeat, Trackur Généralistes : Lithium
Rapports et livres blancs	*A Multi-Channel Marketing Workbook*, Marketo *Community Manager Salary Survey 2014*, The Community Roundtable *The 2012 Community Manager Report*, SocialFresh. *Confidences de Community Managers*, tomes 1 et 2, conseilsmarketing.fr *2015 Social Media Marketing Industry Report*, Social Media Examiner *The State of Community Management* (2013, 2014, 2015), The Community Roundtable *Social Media Survey 2014*, SoWorker *Community Management ou relation client en ligne*, Synthesio
Blogs humoristiques	Community Manager Hall of Fame : http://cmhalloffame.fr/ Acta Diurna (n'est plus disponible en ligne)

Annexe 3 : Sources de l'étude historique

1. HISTOIRE GENERALE D'INTERNET

Abbate, Janet (1999), *Inventing the Internet*, Cambridge: MIT Press.

Castells, Manuel (2001), *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*, Oxford: Oxford University Press.

Ceruzzi, Paul E. (2012), « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », *Le Temps des médias*, (18), 15-28.

Hauben, Ronda et Michael Hauben (1997), *Netizens: On the History and Impact of Usenet and the Internet*, Washington: IEEE Society Press.

Schafer, Valérie et Thomas Stenger (2014), « Internet, e-marketing et e-commerce: histoire, structuration et enjeux », in *e-Marketing et e-Commerce : Concepts, Outils, Pratiques*, Paris: Dunod, 11-46.

2. HISTOIRE DU WEBMARKETING

Abbate, Janet (2010), « Privatizing the Internet: Competing Visions and Chaotic Events, 1987-1995 », *IEEE Annals of the History of Computing*, 32(1), 10-22.

Amor, Daniel (2001), « The industrialization of the Internet gold rush », *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 3(4), 20-22.

Beuscart, Jean-samuel et Kevin Mellet (2008), « Business Models of the Web 2.0: Advertising or the Tale of Two Stories », *Communication & Strategies*, Special Issue, 165-81.

Jansen, Bernard J. et Tracy Mullen (2008), « Sponsored search: an overview of the concept, history, and technology », *International Journal of Electronic Business*, 6(2), 114-31.

Thorson, Esther, William D. Wells, et Shelley Rogers (1999), « Web Advertising's Birth and Early Childhood as Viewed in the Pages of Advertising Age », in *Advertising and the World Wide Web*, dir. David W. Schumann et Esther Thorson, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 5-26.

3. INFLUENCES CULTURELLES SUR LE DEVELOPPEMENT D'INTERNET

Barbrook, Richard et Andy Cameron (1996), « The Californian ideology », *Science as Culture*, 6(1), 44-72.

Dijck, José van (2013), *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, New York: Oxford University Press.

Marwick, Alice E. (2013), *Status Update: Celebrity, Publicity & Branding in the Social Media Age*, New Haven and London: Yale University Press.

Werry, Chris (1999), « Imagined electronic community: Representations of virtual community in contemporary business discourse », *First Monday*, 4(9), http://ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/690.

4. PHÉNOMÈNES CONTRE-CULTURELS SUR INTERNET

Brunton, Finn (2013), *Spam: A Shadow History of the Internet*, Cambridge: MIT Press.

Coleman, Gabriella (2013), *Coding Freedom: The Ethics and Aesthetics of Hacking*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Coleman, Gabriella (2014), *Hacker, Hoaxer, Whistleblower, Spy: The Many Faces of Anonymous*, New York: Verso Books.

Johns, Adrian (2010), *Piracy: The Intellectual Property Wars from Gutenberg to Gates*, University of Chicago Press.

Phillips, Whitney (2015), *This Is Why We Can't Have Nice Things: Mapping the Relationship Between Online Trolling and Mainstream Culture*, Cambridge: MIT Press.

5. SOURCES NON-ACADÉMIQUES

Gibson, Mathias (2012), « History of Online Display Advertising », *Vantage Local*, http://www.vantagelocal.com/history-of-online-display-advertising-2/.

Morrissey, Brian (2013), « How the Banner Ad Was Born », *Digiday*, http://digiday.com/agencies/how-the-banner-ad-was-born/.

National Science Foundation (2000), « Nifty 50: THE INTERNET », https://www.nsf.gov/od/lpa/nsf50/nsfoutreach/htm/n50_z2/pages_z3/28_pg.htm#answer2.

New Media Institute (2014), « History of the Internet », *New Media Institute*, http://www.newmedia.org/history-of-the-internet.html.

Stewart, William (2015), « ARPANET – The First Internet », *Living Internet*, http://www.livinginternet.com/i/ii_arpanet.htm.

(2003a), « Origin of the term "spam" to mean net abuse », http://www.templetons.com/brad/spamterm.html.

Templeton, Brad (2003b), « Reflections on the 25th Anniversary of Spam », http://www.templetons.com/brad/spam/spam25.html.

Templeton, Brad (2004), « Reaction to the DEC Spam of 1978 », http://www.templetons.com/brad/spamreact.html.

6. REVUES DE LITTÉRATURE ET ÉDITORIAUX

Hoffman, Donna L. et Thomas P. Novak (2009), « Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects », *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 23-34.

Malthouse, Edward et Charles Hofacker (2010), « Looking Back and Looking Forward with Interactive Marketing », *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 181-84.

Ngai, E.W.T. (2003), « Internet marketing research (1987-2000): a literature review and classification », *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 24-49.

Pomirleanu, Nadia, John A. Schibrowsky, James Peltier, et Alexander Nill (2013), « A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction », *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(3), 166-81.

Ratchford, Brian T. (2015), « Some Directions for Research in Interactive Marketing », *Journal of Interactive Marketing*, 29, v-vii.

Schibrowsky, John A., James W. Peltier, et Alexander Nill (2007), « The State of Internet Marketing Research: A Review of the Literature and Future Research Directions », *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 722-33.

Yadav, Manjit S. et Paul A. Pavlou (2014), « Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions », *Journal of Marketing*, 78(1), 20-40.

Annexe 4 : Guides d'entretien

1. PHASE 1

Introduction

- Quel est votre parcours (études, professionnel) ?
- Quelles marques gérez-vous ?
- Racontez-moi votre journée-type en tant que Community Manager.
    - Premier set de pratiques
    - Commencer à repérer et évacuer ce qui n'est pas en rapport avec les communautés

Pratiques

Ce premier set dégagé, approfondir chaque pratique :

- Description de la pratique
- Objectifs de la pratique
- Efficacité perçue de la pratique

Quelle(s) stratégie(s) mettez-vous en place ?

Introduire la pression du consommateur, son pouvoir.

Conscience de ça ? Volonté de le gérer ?

Effets

Globalement, quels objectifs poursuivez-vous ?

- Liste d'objectifs
    - Pour l'entreprise
    - Pour la communauté
- Qui fixe les objectifs ?
    - Liberté du Community Manager
    - Pression hiérarchique
- Quels sont les effets produits par votre gestion ?
    - Pour l'entreprise ?
    - Pour la communauté ?

Représentation

- Du métier
    - Au final, qu'est-ce qu'un Community Manager ?
    - Qu'est-ce que le Community Management ?
    - Quel est le rôle ? Quelle est son utilité ?
    - Quelles sont les qualités d'un bon Community Manager ?
- De la communauté
    - Structure

- Objectifs poursuivis par les membres, leur volonté de pouvoir.
- Perception du community manager par la communauté
- Perception par le community manager de son rapport avec elle

Conclusion

Quel futur pour le Community Management ? Quelles transformations du métier peut-on attendre ?

2. PHASE 2

Insister sur la confidentialité / Axer sur le CM.

Spécifique CM - Partie 0 : Définition de l'objet

Décrivez-moi votre communauté :

- Les différents membres qui la composent
- Est-ce qu'il existe des sous-groupes caractéristiques ? Comment s'organisent-ils les uns par rapport aux autres ?

Comment vous positionnez-vous par rapport à elle ?

Que cherchez-vous à lui apporter ?

Partie 1 : Activité

Quel est votre rôle dans l'organisation ?

Quelle est votre journée-type ?

Quelle est votre marge de liberté ?

Qui contrôle / surveille / évalue votre activité ? Qui peut vous donner des tâches / des ordres ?

Qui est sous votre responsabilité ? De qui définissez-vous les tâches ? Qui évaluez-vous ?

Partie 2 : Identification des relations

Citez-moi les personnes / services avec qui vous êtes régulièrement en relation.

Pour chacun :

- L'importance qu'ils ont quant à la bonne marche de votre activité
- Ce que vous attendez d'eux
- Y a-t-il des conflits ?
- Si oui, comment les résolvez-vous ?

Partie 3 : Identification des ressources

Quels logiciels utilisez-vous ?

Pour chacun :

- L'importance qu'ils ont (pouvez-vous facilement les remplacer / vous en passer)
- Ce pour quoi vous les utilisez

- Les problèmes que vous rencontrez
- La façon dont vous les résolvez

Partie 4 : Attentes - Objectifs

Comment aimeriez-vous que votre métier évolue ?

- Activité ?
- Situation dans l'entreprise ?
- Relations ?

Quelles sont vos perspectives de carrière ?

Que mettez-vous en œuvre, aujourd'hui, pour y parvenir ?

3. PHASE 3

Introduction

C’est quoi le Community Management ? Le Social Media Management ?

Comment vous êtes-vous formés au CM ? Au marketing-com plus généralement ?

I. Activité

Objectifs du CMt

Stratégie – indicateurs de performance

Plateformes-Outils utilisés

- Propriétaires / non-propriétaires

Moyens mis en place – notamment financiers

Qui influence la stratégie ?

II. Problèmes

Problèmes fréquemment rencontrés / solutions apportées

III. Communauté

Intérêt d’avoir une communauté (répétition)

Comment vous représentez-vous les membres ?

Quelle relation avec eux ?

- Qu’est-ce qu’ils apportent ?
- Qu’est-ce que vous attendez d’eux ?
- Qu’est-ce qu’ils attendent ?

IV. Supports visuels

Ville de Gardane



Carrefour France



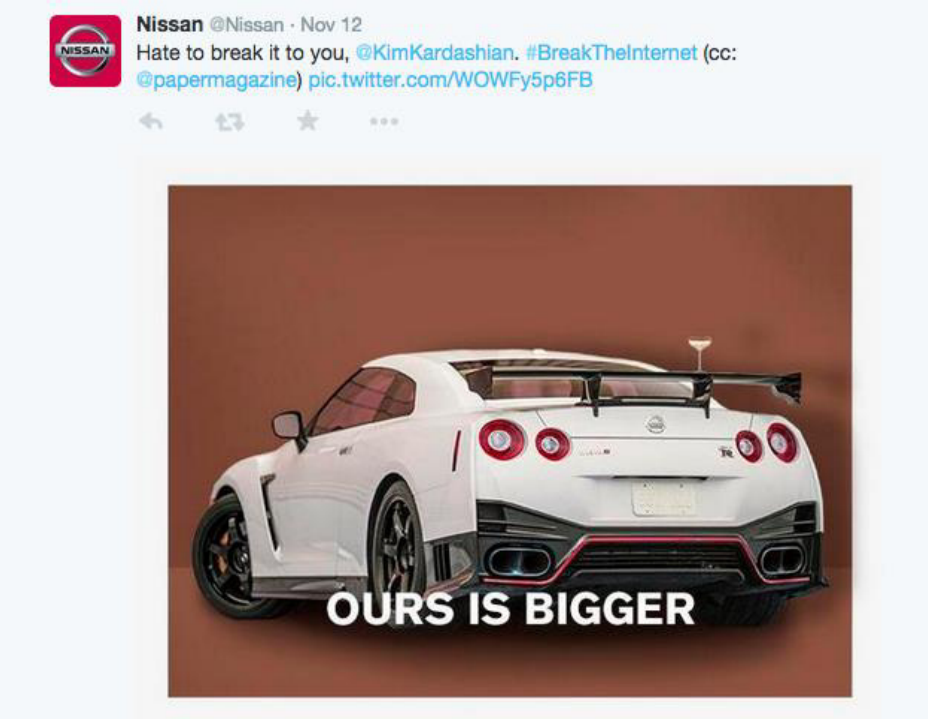
Editions Edilivre



Orange France



Nissan



Annexe 5 : Profils des répondants – Phases d'entretiens

1. PHASE 1

Nom	Contrat	Marque	Durée entretien
Philippe Couzon	Agence	Agence Economique de l'Agglomération Viennoise, Stade de France …	1h30
Alexandra Francon	Agence	Hellotipi, Stade de France, Société Générale, Chakai Club …	1h05
Thomas Biarneix	Agence	Ville de Toulouse, Digidust	55 minutes
Laura Manach	Freelance	Stade de France, Albert Gamote, Lucien Primevert …	1h
Inès Gacioui	Annonceur	Overblog	45 minutes
Ghislaine Abbassi, David Mathieu	Annonceur	IAE Toulouse	50 minutes
Emilie Ogez	Freelance + Annonceur	AOP Laitières de Normandie, Lissac France …	1h
Daniel Schneidermann	Annonceur	@rrêt sur Images	40 minutes
Laurent Albaret	Annonceur	La Poste (Marque Employeur)	55 minutes

2. PHASE 2

Nom	Poste	Tâche	Durée entretien
Agnès Delaroque	Responsable Du Côté de Chez Vous	Pilotage éditorial de Du Côté de Chez Vous	2h
Annabelle Herelle	Community Manager Agence Textuel la Mine	Community Management opérationnel / conseil (DCCV)	50 min
Carine Negroni	Directrice éditorial Marque et Communication	Gestion éditoriale de Leroy Merlin	1h45
Nicolas Fillat	Responsable Réseaux Sociaux et Communautés	Gestion stratégique de l'aspect communautaire Leroy Merlin	1h50
Cédric Pitiot	Community Manager	Gestion opérationnelle de la communauté Leroy Merlin et des médias sociaux	1h30

3. PHASE 3

Nom	Marque	Niveau de responsabilité	Durée entretien
Amélie Cros	KissMyShoe	Stratégique et opérationnel	50 min
Cyrielle Faurié et Britanny Dubois	Overblog	Stratégique et opérationnel	1h
Florence Nef	Yelp Toulouse	Stratégique et opérationnel	1h
Bérangère Piton	Galeries Lafayette	Opérationnel	1h

Table des figures

Figure 1 : Structure générale de la recherche 11

Figure 2 : Structure de la réalité de Bhaskar 27

Figure 3 : Double herméneutique (adapté de Sayer 2010) 34

Figure 4 : Relations et pouvoirs causaux 39

Figure 5 : Schématisation du processus méthodologique 61

Figure 6 : Démarche d'analyse du corpus 65

Figure 7 : Courants théoriques des marchés 72

Figure 8 : Courants théoriques des routines organisationnelles 87

Figure 9 : Modèle de la technologie-en-pratiques (adapté de Orlikowski, 2000) 92

Figure 10 : Courants théoriques des pratiques marketing 95

Figure 11 : Courants théoriques des professions 103

Figure 12 : Relation entre frontières et pratiques (adapté de Zietsma et Lawrence 2010) 107

Figure 13 : Synthèse de la revue de la littérature 112

Figure 14 : Schématisation de la théorisation multi-niveaux 126

Figure 15 : Multiplicité des systèmes au sein du marché 141

Figure 16 : Formation de l'intelligibilité pratique 143

Figure 17 : Pratiques de marché 146

Figure 18 : Exemple d'image macro 179

Figure 19 : Image macro intégrant « You done goofed » 180

Figure 20 : Bannière publicitaire AT&T 185

Figure 21 : Communauté Sephora 193

Figure 22 : Emergence des cultures sur Internet 203

Figure 23 : Cartographie des métiers du Web 213

Figure 24 : Echange de Tweets entre FreeMobile et un internaute 261

Figure 25 : Mécanisme d'enchevêtrement culturel 263

Figure 26 : Mécanisme de dérivation 305

Figure 27 : Le rôle central des indicateurs métriques 321

Figure 28 : Rôle des représentations dans les dynamiques culturelles 326

Figure 29 : Relations entre espaces digitaux et types d'actions 348

Table des tableaux

Tableau 1 : Les différentes cultures d'Internet 204

Tableau 2 : Comparaison des systèmes intervenant dans la pratique de Community Management 247

Résumé

Le budget dédié au marketing sur les réseaux sociaux est en forte croissance depuis quelques années, soulignant l'importance du Social Media Management dans la stratégie des entreprises. Dès lors, la mise en œuvre à grande échelle de cette pratique a nécessairement des effets sur les marchés, intentionnels ou non. Par quel mécanisme la pratique routinière du Social Media Management façonne-t-elle les marchés sur lesquels elle intervient ? Nous répondons à cette problématique à l'aide de trois approches qualitatives : une étude netnographique et documentaire de quatre ans est complétée par une étude historique et trois séries d'entretiens semi-directifs avec des Social Media Managers. Trois chapitres empiriques mettent successivement en évidence la constitution historique des structures de représentations mobilisées par le marketing digital ; le mécanisme par lequel les Social Media Managers enchevêtrent quotidiennement plusieurs de ces structures au sein de leur routine ; le mécanisme par lequel la pratique routinière fait évoluer ces structures. Cette recherche contribue à la littérature sur les marchés en montrant comment des marketers façonnent ces derniers à travers leurs actions routinières. Ce travail donne aux managers des outils permettant d'étudier et de mobiliser différentes structures culturelles dans leur stratégie digitale, notamment sur les médias sociaux.

Mots-clés : Marchés, routines, pratiques marketing, représentations, Social Media Management, marketing digital

Abstract

Investments dedicated to Social Media Marketing have been growing for a few years, outlining the importance of Social Media in the marketing strategy. These massive investments must cause changes on markets, either intentional or not. How are markets made up by routine marketing practices such as Social Media Management? We study the impact of routine marketing practices on markets through an application to Social Media Management. We use three qualitative methods: a four years netnographical and documentary analysis, a historical study and three sessions of interviews with Social Media Managers. Three empirical chapters outline the historical constitution of representation structures involved in digital marketing practices; the mechanism through which Social Media Manager intertwine different of these structures into their routines; the mechanism through which routines make these structures evolve. We contribute to the literature on market by showing how marketing managers enact routines that make up markets. We give managers tools to study and use different cultural structures in their digital strategy, especially on Social Media.

Key-words: Markets, routines, marketing practices, representations, Social Media Management, digital marketing