

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole de Communication (COMU)

# **L'externalisation du service de Community Management des PME auprès d'agences de communication**

*Le cas des Community Managers de Social Com*

Mémoire réalisé par  
**Elise Cocu**

Promotrice  
**Sandrine Roginsky**

Lectrice  
**Joanne Jójczyk**

Année académique 2017-2018  
**Master 60 Information et Communication (Mémoire 23 crédits)**

## **Remerciements**

Je souhaite avant tout remercier les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier ma promotrice, Madame Sandrine Roginsky, d'avoir accepté de superviser mon travail. Merci pour votre aide tout au long de ces derniers mois, merci pour le temps que vous m'avez accordé et surtout, merci pour votre soutien et vos précieux conseils.

Je remercie également mon compagnon et mes amis pour leurs encouragements ainsi que ma famille pour leur soutien moral tout au long de mes études.

Enfin, la réalisation de ce mémoire n'aurait été possible sans l'aide de plusieurs personnes, qui ont pris le temps de le lire et de le relire attentivement et qui, par leurs critiques constructives, m'ont permis d'aboutir à l'impression finale de ce travail.

# Tables des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>5</b>
1. Problématique .....	5
2. Hypothèses .....	6
3. Méthodologie mise en oeuvre .....	7
4. Plan du mémoire .....	7
5. Présentation du cas étudié : Social Com et ses Community Managers .....	8
<b>Partie 1 : Cadre théorique : Le métier de Community Manager, des compétences spécifiques ?</b> .....	<b>9</b>
1. Le Community Management : une activité émergente .....	9
1.1 Community Manager : une définition du métier encore floue .....	9
1.2 Les Community managers à la recherche de leur légitimité professionnelle .....	11
2. Community Manager : Des habiletés transformées en compétences .....	12
2.1 Définitions .....	12
2.2 De la connaissance apprise « sur le tas » aux compétence .....	12
2.3 Les Community Managers sur la voie de la reconnaissance .....	13
3. Des compétences nécessaires aux entreprises .....	14
3.1 Des compétences développées en agences de communication ...	14
3.2 L'externalisation de ces compétences .....	15
4. Conclusion .....	17
<b>Partie 2 : Dispositif méthodologique</b> .....	<b>18</b>
1. Observation participante .....	18
2. Entretiens semi-directifs .....	19
3. Entretiens directifs .....	20
<b>Partie 3 : Analyse et interprétation des données</b> .....	<b>22</b>
1. Présentation de nos hypothèses .....	22
2. Analyse de nos données récoltées .....	23
2.1 Une agence unique « reconnue » par les compétences spécifiques de ses Community Managers .....	23
2.2 La notion fondamentale d'« expertise professionnelle » .....	25
2.3 Des procédures rationnelles qui légitiment leurs pratiques .....	27

2.4 Au-delà du service-client : une relation client emphatique et humaine au coeur de leur métier .....	30
2.5 Peu de temps accordé au Community Management .....	32
2.6 Un manque de moyens financiers .....	34
3. Affirmation ou infirmation de nos hypothèses .....	35
<b>4. Conclusion générale .....</b>	<b>37</b>
<b>5. Bibliographie .....</b>	<b>40</b>
5.1 Articles .....	40
5.2 Ouvrages .....	43
<b>6. Annexes .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCTION GENERALE

### ***1. Problématique***

Le Community Management, « nouveau métier à la mode » (Busca & Bertrandias, 2014, p.2), est né de l'émergence des médias sociaux et du web dit 2.0 (O'Reilly, 2009). Avec presque deux milliards d'utilisateurs à travers le monde pour Facebook et plus de 300 millions pour Twitter, les grandes entreprises ont vite compris l'intérêt de se positionner sur les médias et réseaux sociaux.

*« Aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises se développent également de plus en plus sur ces réseaux sociaux, quelques soient leurs domaines d'activité »* (Chabi, 2008, p.98). Chabaud et Ngijol s'accordent d'ailleurs à dire que *« l'appui sur les médias et réseaux sociaux est essentiel dans la démarche entrepreneuriale et favorise à la fois la survie et la croissance des jeunes entreprises »* (Brüderl & Preisendörfer cité par Chabaud & Ngijol, 2010, p.130). C'est pourquoi, les entreprises utilisent de plus en plus leurs réseaux sociaux pour *« valider l'existence d'une opportunité d'affaire »* (Chabaud & Ngijol, 2010, p.130), c'est-à-dire attester de l'existence d'une possibilité de gain économique.

Afin de mieux comprendre les propos de ces auteurs et ayant l'envie d'en apprendre davantage sur la gestion des réseaux sociaux, nous avons décidé de mobiliser notre expérience de stagiaire volontaire au sein d'une agence de communication spécialisée dans le Community Management pour développer une question de recherche. Social Com, l'organisation dans laquelle nous avons réalisé cette expérience, est située à Bruxelles et est spécialisée dans la gestion des réseaux sociaux (Facebook et Twitter principalement) pour les petites et moyennes entreprises. Son objectif est d'offrir aux clients une approche personnalisée et adaptée pour leur donner les moyens d'améliorer leur image, de valoriser leurs produits et d'optimiser leur visibilité grâce aux réseaux sociaux. Celle-ci offre donc un service de Community

Management personnalisé.

Social Com dispose aujourd'hui d'une clientèle de 400 clients francophones et néerlandophones répartis dans toute la Belgique et dispose également d'une clientèle de moindre échelle située au Luxembourg.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes interrogée sur le métier de Community Manager, à partir du cas précis de cette agence, des services qu'elle propose et des compétences dont elle dispose. A l'heure d'internet et du web dit « 2.0 » (O'Reilly, 2009) où « *communiquer sur les réseaux sociaux devient au fil du temps de plus en plus réalisable* » (Bonnet, 2017, p.112) pour les petites et moyennes entreprises, nous nous demandons donc simplement pourquoi certaines entreprises préfèrent externaliser leur gestion des réseaux sociaux auprès d'une agence de communication plutôt que de s'en charger en interne. Quel est l'intérêt pour ces entreprises ? Cela apporte-t-il une plus-value ? Pourquoi ne pas communiquer elles-mêmes ?

C'est pourquoi notre question de recherche est la suivante : « ***Pourquoi les petites et moyennes entreprises (PME) externalisent le service de « Community Management » auprès d'agences de communication ? Le cas des Community Managers de Social Com.*** ».

## **2. Hypothèses**

Au cours de nos lectures exploratoires sur notre sujet et grâce à notre expérience en tant que stagiaire au sein de l'agence Social Com, plusieurs éléments intéressants ont été soulevés. Afin de guider notre travail de recherche et par conséquent de répondre à notre question « Pourquoi les petites et moyennes entreprises (PME) externalisent le service de « Community Management » auprès d'agences de communication ? », nous avons posé

tulé deux hypothèses :

H1 : Les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises.

H2 : Les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences requises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises.

Ces deux hypothèses dirigeront notre travail de recherche. Nous essaierons ensuite d'affirmer ou d'infirmer celles-ci dans la dernière partie de notre travail lors de l'analyse et de l'interprétation de nos données.

### **3. Méthodologie mise en oeuvre**

Afin de mener à bien ce travail et ainsi répondre à notre question de recherche, notre méthodologie se construira en trois parties. Tout d'abord, la première partie comportera notre observation participante réalisée sur le terrain dans les bureaux de Social Com. La seconde partie comprendra plusieurs entretiens semi-directifs : un entretien avec le CEO de l'agence et trois entretiens réalisés avec les Community Managers de Social Com. La troisième et dernière partie contiendra, quant à elle, des entretiens directifs effectués avec trois gérants de PME clientes de Social Com.

### **4. Plan du mémoire**

Ce mémoire sera divisé en trois parties majeures. Nous aborderons en premier lieu notre cadre théorique qui permettra de mettre en lumière différentes notions et concepts tels que la légitimité, les compétences et la reconnaissance du métier de Community Manager qui nous aideront par la suite à répondre à notre question de recherche. La méthodologie, énoncée ci-dessus, sera développée dans la seconde partie de notre mémoire pour permettre ensuite d'arriver à l'analyse et l'interprétation des données récoltées.

Nous concluons notre analyse avec la confirmation ou l’infirmerie de nos deux hypothèses formulées. Ce qui nous aidera à apporter une réponse à notre question de recherche. Cette réponse nous permettra de restituer les grandes lignes de nos recherches de manière synthétisée pour ensuite d’ouvrir la discussion à d’autres perspectives.

**5. Présentation du cas étudié : Social Com et ses Community Managers : (Voir Annexe 1)**

Afin de ne pas encombrer et alourdir notre introduction générale, nous avons pris l’initiative de présenter Social Com et ses Community Managers dans un document repris en annexe (Annexe 1). Vous y retrouverez une description détaillée de l’agence et de ses objectifs ainsi qu’une description des CM et de leurs tâches.

## **PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE :**

### ***Le métier de Community Manager, des compétences spécifiques ?***

Dans ce cadre théorique, nous aborderons différents sujets tels que la définition du métier de Community Manager ainsi que la légitimité de cette profession. Nous essaierons par la suite de définir les termes « habiletés » et « compétences » en évoquant la transformation du premier terme à l'autre. Nous nous attarderons plus longuement sur les compétences développées par les CM. Ceci nous semble pertinent afin d'en savoir plus sur leurs qualifications et de comprendre en quoi celles-ci sont nécessaires, voire essentielles, pour effectuer le métier de Community Manager.

Pour terminer, nous nous questionnerons davantage sur l'externalisation du service de Community Management et plus précisément, en quoi consiste l'externalisation.

### ***1. Le Community Management : une activité émergente***

#### **1.1 Community Manager : une définition du métier encore floue**

Le métier de Community Manager (que nous nommerons CM à plusieurs reprises par la suite) est défini par l'Apec<sup>1</sup> comme suit : « *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* » (Apec cité par Olivesi,

---

<sup>1</sup> L'Apec : l'« Association pour l'emploi des cadres » est une association française, privée et paritaire, dont l'objectif est le service et le conseil aux entreprises, aux cadres sur les sujets touchant à l'emploi de ces derniers et aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

2016, p.75). Cependant, à travers nos différentes lectures, nous constatons que la définition du métier de Community Manager n'est pas aussi explicite et univoque que l'Apec le définit. Les métiers de la communication tel que le Community Management constituent « *une nébuleuse en forte expansion, aux contours pour le moins incertain* » (Gadea & Olivesi, 2016, p.1).

Olivesi déclare qu'il existe une « *incertitude sur la définition même du métier liée au caractère mouvant du périmètre des tâches, des missions et des compétences pratiques liées à la gestion de l'information en ligne* » (Olivesi, 2016, p.77). Il développe ce propos en explicitant que les définitions de ce métier ne laissent pas « *entrevoir le périmètre exact de ce type d'activité, ni les relations aux autres acteurs de l'organisation, leurs fonctions, leurs positions ou encore les stratégies sous-jacentes au traitement de l'information en ligne* » (Olivesi, 2016, p.83). Par exemple, les CM qui n'interviennent que pour des missions et des tâches propres au métier de Community Manager sont peu nombreux. Souvent, ceux-ci ont des tâches concomitantes à effectuer en plus du Community Management telles que des tâches commerciales, de communication interne ou externe, etc. Si leurs tâches principales concernent « *le traitement de l'information, la production de contenu sur les réseaux sociaux et l'animation de communautés* » (Olivesi, 2016, p.89), d'autres tâches périphériques s'y greffent. Stenger et Coutant évoquent des fonctions liées à la vente, à la création de plates-formes (webmastering), à l'élaboration de la stratégie ou de la ligne éditoriale (Social Media management) (Stenger & Coutant, 2012, p.81).

Il y a donc plusieurs activités pour décrire un même métier. La pluralité des tâches et leur confusion soulèvent un problème de délimitation du métier. Il y a des « extensions de l'activité de Community Manager » et « un débordement de la définition actuelle » (Olivesi, 2016, p.89). Les contours du métier ne semblent donc pas tracés de manière stable et sa définition est imprécise.

## **1.2 Les Community Managers à la recherche de leur légitimité professionnelle**

Si la définition du métier et le périmètre de leurs tâches sont encore flous, les CM tentent néanmoins de prouver que leur métier est parfaitement légitime et « paré de rationalité » (Busca & Bertrandias, 2014, p.2). « *Soucieux de légitimer scientifiquement leurs pratiques, ils s'adossent à des corps de connaissances peu stabilisés. Ils possèdent des diplômes et leur formation leur permet de maîtriser des outils opérationnels rationnels efficaces, mais leur travail reste souvent invisible* » expliquent Gadea et Olivesi (2016, p. 12).

Les auteurs scientifiques tels que Busca et Bertandias énoncent un « déficit de légitimité » (Busca & Bertrandias, 2014 p.1) que les CM cherchent à résorber. Le flou de la fonction de Community Manager révèle un « *manque de simplicité, un manque d'efficacité et une position incertaine dans l'entreprise et ces éléments concourent à provoquer ce manque de légitimité* » (Busca & Bertrandias, 2014 p.9).

Pour résorber ce déficit, les CM vont mettre en œuvre des procédures formalisées et rationnelles. Par exemple, à travers leurs entretiens, Busca et Bertrandias exposent le fait que les CM mettent tout en oeuvre pour « *se conformer à la chaîne classique de la planification marketing* » (Busca & Bertrandias, 2014, p.10) en faisant notamment des études de marché, en définissant des objectifs et en mettant en place une stratégie d'actions. Dans la mise en place d'actions, ils vont pouvoir par exemple programmer des publications sur Twitter ou Facebook. Cela permet de mettre en place un planning éditorial pour animer et diffuser du contenu. Ces contenus sont conçus et réfléchis en amont et leur diffusion n'est pas improvisée mais étudiée et programmée. Ces deux auteurs mettent en lumière que l'utilisation de termes tels que « planning éditorial », « briefing », « feedback », renvoie à un lexique rationalisé.

Ainsi, les auteurs s'accordent sur le fait que les CM cherchent à résorber le flou du métier de Community Manager en acquérant une légitimité par la rationalisation de leurs pratiques. « *Afin de duper un décideur présumé rationnel, le CM va se muer en acteur rationnel<sup>2</sup>* » (Busca & Bertrandias, 2014, p.12) .

Ces différents éléments vont nous permettre par la suite de répondre à notre question de recherche.

## ***2. Community Manager : Des habiletés transformées en compétences***

### **2.1 Définitions**

Afin de saisir correctement les propos que nous développerons dans cette partie, il est nécessaire de définir les termes « habiletés » et « compétences ». Premièrement, « *elles (les habiletés) sont qualifiées d'habiletés lorsque l'individu agit de façon informelle, à partir de savoirs tacites et d'usages spontanés, sans prendre de recul face à ses pratiques et sans compter son temps. Son activité est motivée par le plaisir, la réalisation de soi, ou la nécessité, sans ambition professionnelle particulière* » (Larroche & Piment, 2014, p.162).

Deuxièmement, « *une véritable compétence se définit par des savoirs reconnus par la qualification.* » (Osty, 2002, p.146)

### **2.2 De la connaissance apprise « sur le tas » aux compétences**

Par l'usage quotidien des réseaux sociaux au sein de leur communauté, les CM développent des habiletés et acquièrent des « aptitudes informelles reflétant des qualités et des prédispositions » (Larroche & Piment, 2014, p. 162). Ces habiletés développées par les actions d'animation virtuelles proviennent d'une part d'une pratique régulière des réseaux sociaux et des pla-

---

<sup>2</sup> (ce que Eggrickx appelle le mimétisme batésien)

teformes conversationnelles et d'autre part des comportements dits « naturels » à l'interaction en ligne et de médiation. Comme le précisent Larroche et Piment (2014), les CM font preuve d'une « débrouillardise » dans leurs actions. Par l'usage naturel de leurs habilités, ils acquièrent de l'expérience qui se transforme ensuite en compétences. Ces deux auteurs soulignent que les CM sont capables de décrire leurs pratiques et pour certains, sont capables de synthétiser leurs qualités à l'aide de termes communs, ce qui atteste ce passage d'habiletés à des compétences.

### **2.3 Les Community Managers sur la voie de la reconnaissance**

Si les professions du secteur digital ont souvent été perçues comme de l'amusement ou du divertissement, elles deviennent aujourd'hui de plus en plus prépondérantes dans le fonctionnement des entreprises.

Auparavant formés sur le terrain, les Community Managers peuvent désormais apprendre les ficelles du métier grâce aux formations et études proposées. Le Community Management devient « un métier à part entière » (Jammet, 2014, p.48).

Pour revenir aux compétences, si celles-ci se définissent « *par des savoirs reconnus par la qualification* » (Osty, 2002, p.146) comme explicité précédemment, cette qualification commence petit à petit à être reconnue par les professionnels. Par l'existence d'études, de formations au Community Management, de diplômes, de publications de référentiels, ou encore grâce aux offres d'emploi intitulées « Community Manager », force est de constater l'existence de ce métier et surtout, qu'il est nécessaire d'être compétent pour l'effectuer. Une « logique de professionnalisation » (Larroche, 2015, p.128) se met en place.

### ***3. Des compétences nécessaires aux entreprises***

#### **3.1 Des compétences développées en agences de communication**

Il est tout d'abord important de préciser que le CM est un canal essentiel entre le consommateur et l'entreprise ou la marque. Qu'il soit interne à l'entreprise ou dans une agence externe, celui-ci aura un grand nombre de missions et de tâches à remplir afin de favoriser l'interaction avec sa communauté. Il aura pour mission de « *motiver les membres de la communauté, d'établir les liens entre eux, de favoriser les échanges, d'attirer de nouveaux membres, d'établir les relations avec la direction de l'organisation, d'évaluer la vitalité de la communauté, d'apporter du soutien aux membres et de s'assurer que la communauté évolue dans la bonne direction.* » (CEFRIO<sup>3</sup> cité par Larroche et Piment, 2014, p.5). Les CM en interne développeront, quant à eux, d'autres connaissances qui s'associent à « *des savoirs plus globaux en matière de connaissance organisationnelle, de marketing, de gestion de groupe et d'éthique* » (Larroche & Piment, 2014, p.163).

Afin de mener à bien ses différentes missions au sein de l'agence, le CM doit développer un grand nombre de compétences. Olivesi distingue trois « palettes de compétences » requises (Olivesi, 2016, p.82).

D'une part, la première palette a trait aux compétences d'expression telles que les compétences rédactionnelles à savoir la capacité de rédiger du contenu en adoptant un style écrit attendu par la communauté, traiter de l'information et savoir synthétiser celle-ci afin de s'adresser aux membres de la communauté conformément à ce qu'ils attendent.

D'autre part, la seconde palette concerne les compétences correspondant à « la compréhension économique des organisations et des marchés » (Olivesi, 2016, p.82). C'est à dire que le CM doit disposer d'une bonne compréhension de sa communauté-cible mais également des stratégies d'usage des

---

<sup>3</sup> (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations)

réseaux sociaux afin d'en tirer le meilleur profit pour son entreprise. « *La capacité à mobiliser les ressources mises à disposition par les réseaux sociaux constitue une compétence d'autant plus essentielle que le Community Manager ne se contente plus de simples tâches d'animation mais cherche à définir la stratégie de communication sur les réseaux sociaux* » (Olivesi, 2016, p.83).

Et enfin, la dernière « palette » se rapporte à l'intérêt pour l'actualité. On ne parle pas ici de l'actualité faisant la une des journaux mais plutôt de saisir « une sorte de maîtrise de l'air du temps » (Olivesi, 2016, p.83) qui est liée à tout ce qui « buzz » sur les réseaux sociaux et qui en fait leur actualité. Il s'agit donc de veiller quotidiennement le web et les réseaux sociaux.

En acquérant ces différentes « palettes » de compétences, les CM « *œuvrent à faire reconnaître au fil de leur relation à leurs clients, non sans difficulté, une compétence professionnelle spécifique* » (Jammet, 2015, p.96). Nous verrons par la suite de quelles compétences disposent les CM de Social Com, et surtout, si celles-ci peuvent favoriser ou non l'externalisation du service de Community Management auprès d'agences spécialisées.

### **3.2 L'externalisation de ces compétences**

L'externalisation se définit comme « *un processus par lequel une entreprise décide de confier à un partenaire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée* » (Barthélémy & Donada, 2007, p.102).

Deux approches sont identifiées pour justifier l'externalisation. La première est l'approche « ressources et compétences » (Barthélémy & Donada, 2007, p.102) : celle-ci postule qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences dont elle a besoin pour assurer sa pérennité. Pour se faire elle peut recourir à l'externalisation. « *L'externalisation est souvent un moyen rapide d'accéder à des ressources et des com-*

*pétences dont on ne dispose pas en interne* » (Barthélémy & Donada, 2007, p.103). La seconde est l'approche « flexibilité » (Barthélémy & Donada, 2007, p.104) : celle-ci évoque l'existence d'une relation positive entre incertitude et externalisation. En quelques mots, une forte incertitude technique, un risque d'obsolescence rapide des actifs et un besoin d'investissements importants vont avoir tendance à favoriser le transfert des risques sur des tiers et donc encourager l'externalisation. Cela permet de réduire leurs coûts fixes et permettre ainsi une plus grande flexibilité.

Ces deux approches font le constat de l'externalisation d'une activité de manière plus globale.

Pour revenir au cas du Community Management, Deniaud déclare quant à lui : « *il faut aussi prendre en compte que bien souvent internalisé à l'entreprise, le community management est parfois délégué à des agences spécialisées pour des raisons de compétences, de compréhension, de simplicité, ou encore humaines* » (Deniaud, 2010). Cela sous-entend que ces compétences, qui sont spécifiques au métier de Community Manager, ne sont pas toujours acquises en interne et que si celles-ci ne sont pas acquises, la compréhension du métier n'est pas totale non plus. Ensuite, il est parfois plus simple que tout ce service de Community Management soit géré par une seule et même agence externe plutôt que de l'entreprendre en interne. Et enfin, le facteur humain est inévitablement important car il est parfois impossible pour une entreprise d'embaucher du personnel en interne.

Dès lors, ces différentes raisons évoquées par Deniaud à savoir « des raisons de compétences, de compréhension, de simplicité ou encore humaines » poussent certaines entreprises telles que des TPE et PME à externaliser ce service dans le but de gérer leur communauté et leurs réseaux sociaux de la meilleure façon possible auprès d'agences spécialisées.

#### **4. Conclusion**

Pour conclure notre cadre théorique, nous avons constaté l'existence d'un fil conducteur présent à travers nos différentes lectures scientifiques. Ce fil conducteur semble mener à l'externalisation du service de Community Management.

En premier lieu, nous constatons que la définition du métier de Community Manager reste floue et le périmètre de leurs tâches ne semblent pas tracé de manière stable.

Ensuite, ce flou semble provoquer un déficit de légitimité du métier et les CM vont donc chercher à le résorber en mettant en œuvre des procédures formalisées et rationnelles et en prouvant qu'ils possèdent des compétences spécifiques reconnues propres au métier de Community Manager.

Dès lors, ce constat pourrait amener à favoriser l'externalisation du service de Community Management auprès d'agences spécialisées.

Ce fil conducteur constitue donc une piste de réponse à notre question de recherche.

## **PARTIE 2 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE**

Afin de mener à bien ce mémoire et ainsi répondre à notre question de recherche, notre méthodologie se construira en plusieurs points. Le premier point présentera notre observation participante réalisée sur le terrain durant 3 mois au sein de l'agence Social Com. Le second point comportera plusieurs entretiens semi-directifs réalisés avec Olivier Viaud, le CEO de Social Com et les trois Community Managers de l'agence. Pour terminer, notre dernier point comprendra plusieurs entretiens directifs effectués avec les gérants de trois PME clientes de l'agence Social Com.

### **1. *Observation participante***

Nous avons décidé de tirer profit de notre stage effectué au sein de l'agence Social Com pour mettre en place notre première méthode de recherche, à savoir l'observation participante. L'observation participante est « *une méthode qui permet d'observer des groupes sociaux de taille réduite, et de type fermé, comme des organisations au sein desquelles les chercheurs prennent un emploi* » (Abercrombie et al., cités par Soulé, 2007, p.129). L'avantage de celle-ci « *permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques* » (Soulé, 2007, p.132).

Cette observation s'est réalisée du 20 novembre 2017 au 12 janvier 2018 au sein de l'agence située à Bruxelles. Nous étions présente 3 jours complets (8h/jour) par semaine au sein de l'agence, à savoir tous les lundis, mercredis et vendredis. Nous avons participé aux différentes tâches relevant du Community Management tout en observant et en s'adaptant à notre milieu. Plus spécifiquement, les tâches effectuées étaient de la rédaction de contenu (publications Facebook et Twitter, de la communication interne et externe et du

contenu marketing). Nous avons également participé aux différents briefings et réunions organisés entre les Community Managers. Tout au long de cette observation, nous notions par écrit les éléments importants et intéressants pouvant nous aider à répondre à notre question de recherche. Le but de cette approche ethnographique est de comprendre comment les CM de Social Com mènent leur travail de Community Management, de saisir les comportements des CM avec les clients de l'agence et de comprendre, grâce à nos observations, pourquoi ces différentes PME font appel à Social Com pour gérer leur Community Management.

## **2. Entretiens semi-directifs :**

Notre seconde méthode de recherche est basée sur plusieurs entretiens semi-directifs ou « semi-dirigés ». *« L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations »* (Ketele & Roegiers, 1996).

Dans notre cas, nous avons tout d'abord pris l'initiative d'interroger Olivier Viaud, CEO de Social Com et ensuite, les trois Community Managers de Social Com à savoir Stéphanie Lacroix (CM Director NL), Héliodora Gmur (CM Director FR) et enfin Ludivine Scnachers (CM Junior FR). Nous avons favorisé les entretiens semi-directifs afin de guider les intervenants vers les sujets qui nous intéressent tout en leur laissant la possibilité de s'exprimer librement. Des thèmes ont été choisis et des questions ont donc été rédigées au préalable sur base de guides d'entretien (Annexe 4 - 6 - 8 et 10). Ces interviews ont été enregistrées et ensuite retranscrites. Ce premier entretien avec Olivier Viaud nous semblait essentiel afin de comprendre le fonctionnement de l'agence, d'illustrer l'évolution du Community Management de-

puis la création de l'agence Social Com et enfin de connaître son point de vue sur l'externalisation du service de Community Management. Ensuite, notre choix s'est porté sur les trois Community Managers de Social Com. Ces entretiens nous semblaient également pertinents car nos interviewées ont toutes de l'expérience dans la fonction de Community Manager. Ces expériences étant susceptibles de fournir des éléments importants et intéressants afin de comprendre le but de cette externalisation du service de Community Management auprès de Social Com. Leurs fonctions sont basées essentiellement sur la rédaction de publications, de plans marketings et de concours pour les clients. Ce sont également elles qui sont en contact étroit et régulier avec les clients afin de répondre à toutes leurs demandes. Elles se situent donc au plus près des clients et oeuvrent chaque jour à gérer les relations entre l'agence et les clients. C'est pourquoi leurs expériences professionnelles seront précieuses à intégrer dans ce mémoire.

### ***3. Entretiens directifs***

Notre troisième et dernière méthode comprend, par rapport à la précédente, des entretiens directifs ou « dirigés ». Un libellé de questions a été défini au préalable sur base de guides d'entretien (Annexe 12 - 14 et 16) et selon un ordre prévu. Bien que cette méthode soit vue comme « contraignante » (Ketele & Roegiers, 1996) pour l'interviewé lui laissant moins de marge de manœuvre dans ses réponses que lors des entretiens semi-directifs, nos questions restent cependant ouvertes laissant tout de même la possibilité à l'interviewé de s'exprimer librement ( mais uniquement dans le cadre de nos questions). Nous avons favorisé les entretiens directifs par souci de temps. « *Les entretiens directifs permettent de recueillir l'information rapidement* » (Ketele & Roegiers, 1996, p. 172). Disposant de peu de temps, nos interviewés ont tout de même accepté de répondre à nos questions. C'est pourquoi la technique de l'entretien directif nous semblait la plus appropriée afin de collecter des informations pertinentes dans un temps imparti.

Notre choix s'est porté uniquement sur des clients dont l'activité est basée en Wallonie ou à Bruxelles par souci de langue et de proximité. Nous avons choisi trois entreprises différentes, situées à des endroits différents également et n'ayant pas le même secteur d'activité. C'est pourquoi nous avons sélectionné : un magasin de meubles de cuisine situé à Woluwé que nous nommerons « Entreprise A », une entreprise de téléphonie mobile et fournisseur d'équipements de télécommunications située à Namur que nous nommerons « Entreprise B » et enfin un magasin de vêtements pour hommes, femmes, et enfants situé à Chimay que nous nommerons « Entreprise C ». L'agence Social Com n'a pas souhaité que nous divulguions le nom de ses clients, c'est pourquoi nous citerons simplement leurs secteurs et leurs lieux d'activité. Ces entretiens ont été enregistrés et ensuite retranscrits. Pour chaque entreprise, nous avons interrogé leur gérant. Le but de cette phase sera de comprendre pourquoi ces PME ont décidé d'externaliser leur Community Management auprès de Social Com.

## **PARTIE 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

Nous entrons dès à présent dans la dernière partie de notre travail de recherche. C'est grâce à cette analyse que nous parviendrons à apporter une réponse à la problématique posée. Premièrement, nous présenterons nos différentes hypothèses. Deuxièmement nous analyserons et interpréterons nos données récoltées provenant de notre observation participante et de nos différents entretiens. Dernièrement, nous affirmerons ou infirmerons nos hypothèses postulées.

### ***1. Présentation de nos hypothèses***

Au cours de nos lectures exploratoires sur notre sujet et grâce à notre expérience en tant que stagiaire au sein de l'agence Social Com, plusieurs éléments intéressants ont été soulevés. Afin de guider notre travail de recherche et par conséquent de répondre à notre question « *Pourquoi les petites et moyennes entreprises (PME) externalisent le service de « Community Management » auprès d'agences de communication ?* », nous avons émis deux hypothèses :

H1 : Les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises.

H2 : Les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences requises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises.

## ***2. Analyses et interprétations de nos données récoltées***

### **2.1 Une agence unique « reconnue » par les compétences spécifiques de ses Community Managers**

Lors des entretiens menés avec les différents clients de l'agence, nous avons constaté plusieurs éléments. Tout d'abord, ces clients, gérants ou patrons de PME, témoignent de leur manque de compétences et celles de leurs employés pour effectuer le métier de Community Manager au sein de leur entreprise. La gérante de l'entreprise C nous questionne d'ailleurs directement « *Pouvez-vous juste m'expliquer en quelques mots ce qu'est le Community Management ?* » (Annexe 17) et ne semble pas avoir connaissance de ce que représente le métier de Community Manager. Le gérant de l'entreprise A nous dit quant à lui « *J'ai un compte Facebook comme tout le monde mais je n'ai pas fait d'études de communication ou de formation dans le domaine des réseaux sociaux. Mes connaissances sont très limitées dans ce domaine, je ne suis pas du tout compétent pour gérer les réseaux sociaux, c'est un fait* » (Annexe 13). Ludivine Snachers, CM Junior FR, nous confiera d'ailleurs « *Nos clients n'ont pas toujours la connaissance des réseaux sociaux et des codes du web dont je parle tant. Ils ne savent pas comment publier du « bon » contenu intéressant ni ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Beaucoup n'ont aucune connaissance des médias et n'ont jamais appris comment réellement bien communiquer* » (Annexe 9)

Par la suite, les gérants des PME clientes de Social Com nous témoignent des compétences spécifiques propres aux Community Managers de Social Com. Si ces clients ne semblent pas disposer de connaissances et de compétences nécessaires pour gérer leurs propres réseaux sociaux, ceux-ci évoquent des compétences propres au métier de Community Manager et propres aux CM de Social Com. « *En premier lieu, ils mettent en place une liste de thèmes sur lesquelles ils se baseront pour écrire nos publications.*

*Ces thèmes sont choisis en fonction de notre secteur d'activité, et ils réfléchissent aux sujets les plus pertinents pour nous pour attirer le plus de gens sur notre page. Ils rédigent ensuite nos publications tous les mois et entre temps ils rédigent des plans marketing en mettant en avant tout ce qu'on peut communiquer sur les réseaux sociaux pour nous permettre d'avoir des retombées financières par la suite » (Annexe 15). Pour la gérante de l'entreprise C, celle-ci met également en avant des arguments liés aux compétences. « Grâce à cette agence, nous communiquons professionnellement si je puis dire. Un moment, quand on n'a pas les compétences de gérer ses propres réseaux sociaux, il faut savoir se tourner vers des professionnels qui pourront nous aider. (...) il faut voir plus loin et penser à ce que l'agence peut apporter à ton entreprise, il faut penser aux répercussions que ce service peut engendrer. Je n'avais du tout les compétences donc j'ai fait appel à Social Com » (Annexe 17). Dès lors, grâce aux services développés par l'agence et grâce aux connaissances, au savoir-faire et aux qualifications dont sont pourvus les Community Managers, les PME clientes préfèrent confier la gestion de leurs réseaux sociaux à l'agence étant reconnue comme « spécialisée dans le Community Management ».*

Ludivine Snachers, CM FR Junior, nous témoigne des compétences des CM de Social Com en déclarant « *Nous ce qu'on met en place pour nos clients ce sont des publications qui sont réalisées grâce à un planning que l'on crée avec eux. On essaie donc de publier du contenu régulier, intéressant et en rapport avec l'actualité qui apporte une information pertinente le tout en accord avec les thèmes validés par le client. On essaie aussi surtout de s'adapter au secteur d'activité pour lequel on écrit, il faut toujours penser à leur communauté qui se trouve derrière. On leur propose également un plan marketing, sur base de ce qui pourrait apporter quelque chose de favorable à leur entreprise et qui pourrait, par exemple, augmenter leurs ventes, faire venir plus de gens en magasin, augmenter le nombre de fans ou d'abonnés (...) on essaie de réunir toutes nos compétences pour proposer*

*un service optimal au client* » (Annexe 9).

Si nous mettons ces propos en lien avec notre cadre théorique, nous pouvons constater que les Community Managers de Social Com disposent de plusieurs « palettes de compétences » (Olivesi, 2016, p.82) exprimées précédemment par Olivesi. Par leur capacité de rédiger du contenu en adoptant un style écrit attendu par la communauté et par leur traitement de l'information, ceux-ci disposent de la palette liée aux « compétences d'expression » (Olivesi, 2016, p.82). Par la rédaction de plans marketings, les CM veulent mobiliser les ressources mises à disposition par les réseaux sociaux afin de tirer le meilleur profit pour leurs clients. Ils disposent donc de la palette de compétence liée à « la compréhension économique des organisations et des marchés » (Olivesi, 2016, p.82). C'est pourquoi en acquérant ces différentes « palettes », les CM « *œuvrent à faire reconnaître au fil de leur relation à leurs clients, non sans difficulté, une compétence professionnelle spécifique* » (Jammet, 2015, p.96). Ces compétences spécifiques dont disposent les CM de Social Com semblent donc être une première raison menant à l'externalisation du service de Community Management.

## **2.2 La notion fondamentale d'« expertise professionnelle »**

Lors de nos lectures scientifiques, les termes tels que « habiletés », « expériences », « connaissances », « compétences » ont été plusieurs fois mentionnés. Ce n'est que plus tard, au cours des entretiens directifs et semi-directifs réalisés, que la notion d'« expertise professionnelle » a été abordée.

Dès lors, nous nous sommes penchée sur la définition d'être « expert » dans sa profession : « *On qualifie d'experts des personnes auxquelles ont accordé une virtuosité particulière* » (Trépos, 1996, p.3).

Nos interviewés témoignent, quant à eux, de l'expertise des Community Managers de Social Com en disant : « *Le Community Management, c'est*

*leur boulot ! Ils ont des compétences et connaissent l'univers des réseaux sociaux sur le bout de doigt. Ils apportent une réelle plus-value professionnelle, ce sont de réels « pros » » (Annexe 13). « Il faut dire ce qui est, faire appel à une agence professionnelle est un plus non négligeable. Ce sont véritablement des experts des médias et des réseaux sociaux et ils savent clairement ce qu'il faut faire pour votre entreprise, comment communiquer efficacement, quelle action marketing mettre en place à quel moment » (Annexe 15).*

Trépos ajoute : *« L'expertise suppose un lien particulier entre un « avant » (l'expérience acquise face à des situations difficiles) et un « pendant » (une épreuve, que l'on aborde avec succès, parce qu'on sait comment l'aborder) et peut-être même un « après » (le succès d'expertise en promet d'autres) » (Trépos, 1996, p.4). Paradeise rejoint Trépos en disant : « un métier n'accède pas nécessairement au rang de profession. La compétence qui culmine dans la notion d'expert serait le fruit d'un travail de construction » (Paradeise, 1985, p.18).*

Nous pouvons dès lors éclairer ces propos de Tépos et de Paradeise par les déclarations de Ludivine Snachers, CM Junior FR : *« Je crois que les compétences évoluent énormément, elles évoluent en même temps que le métier, c'est un fait et on doit constamment suivre les codes du web et s'y adapter. (...) Toutes ces compétences je pense qu'on ne peut pas les apprendre comme ça par magie, c'est vraiment au fil de l'expérience qu'on acquiert notre expérience et que nos connaissances se développent. C'est par expérience qu'on sait quelles publications fonctionnent ou pas, c'est par expérience qu'on sait qu'il faut être plus réactif avec les clients et être plus présent pour eux. Grâce aux expériences de chacune des CM de l'agence, nous sommes capable de former d'autres personnes et de transmettre notre expertise et nos compétences. C'est pourquoi nous proposons des formations. Par nos compétences et nos services proposés aux clients, oui, je peux sin-*

*cèrement dire que nous sommes des experts dans les médias sociaux » (Annexe 9).*

*Olivier Viaud, conclut en disant « Nous sommes une agence spécialisée dans les réseaux sociaux. Depuis sa création, nous nous sommes constamment renouvelés. On a dû se remettre en question sans cesse et évoluer en même temps que les médias sociaux, on a appris les codes des réseaux sociaux, on a acquis des connaissances pour démontrer notre professionnalisme et nos qualifications en tant qu'agence spécialisée dans les réseaux sociaux et plus particulièrement dans le Community Management » (Annexe 5).*

À travers cet exemple précis de Social Com, nous découvrons comment les CM cherchent à faire reconnaître l'appartenance d'une expertise professionnelle spécifique, combinée à la fois sur les « codes » d'usage des réseaux sociaux et sur la revendication de services et de compétences spécifiques propres au métier de Community Manager.

Etre une agence qualifiée d'« experte » semblerait donc être une seconde raison pour les PME d'externaliser leur Community Management auprès de Social Com.

### **2.3 Des procédures rationnelles qui légitiment leurs pratiques**

Au cours de notre observation participante et durant chaque semaine où nous étions présente au sein de l'agence, nous avons relevé un grand nombre de procédures établies par les CM de Social Com.

La première procédure qui incombe aux CM est de réaliser un « état des lieux » des réseaux sociaux du client. Ils visualisent ensemble les éléments positifs et négatifs pour ensuite définir des objectifs précis à atteindre. Une fois cette étape terminée, il s'agira de déterminer, en accord avec le client, une « ligne éditoriale » propre à chaque secteur d'activité prescrivant le type

de thèmes à aborder, les sujets précis, le rythme des publications et le ton employé dans la formulation des messages. C'est autour de cette ligne éditoriale que s'appuiera l'argumentation des CM durant toute leur collaboration.

La seconde procédure est la création d'un document propre à chaque client sur le logiciel CRM<sup>4</sup> « ZOHO » reprenant toutes les informations importantes : les informations personnelles, le packaging choisi, la ligne éditoriale à adopter, les objectifs poursuivis, etc. C'est également dans ce logiciel que chaque échange avec un client, chaque modification de la ligne éditoriale ou du planning éditorial sera notifié.

La troisième procédure est la réalisation d'un planning éditorial : il s'agira de programmer mois par mois, en cohérence avec la ligne éditoriale convenue précédemment, toutes les publications à rédiger pour chaque client. Toutes les tâches à effectuer pour le client telles que la rédaction de plans marketings et les concours à mettre en place se trouvent également dans ce planning.

La quatrième procédure est caractérisée par les réunions hebdomadaires qualifiées de « briefings ». Chaque lundi, mercredi et vendredi matin sont rythmés par l'organisation de « briefings » entre les CM et le CEO. Lors de ces différents briefings, les CM discutent des tâches à effectuer, visualisent les résultats obtenus pour la semaine écoulée et font le point sur le planning éditorial. C'est ainsi que chaque mois, un « Statistics Report »<sup>5</sup> détaillé, comprenant les différentes statistiques<sup>6</sup> de Facebook ainsi que les résultats observés lors des briefings, est envoyé à chaque client.

---

<sup>4</sup> (CRM : « Customer Relationship Management » ou en français « Gestion de la Relation Client »)

<sup>5</sup> rapport de statistiques

<sup>6</sup> les statistiques comprennent : le nombre d'abonnés, le nombre de j'aimes, la portée des publications, les publications qui fonctionnent le mieux, le nombre de vues sur la page Facebook, les actions des membres et la démographie des abonnés.

La cinquième procédure est la mise en oeuvre des « happiness control »<sup>7</sup> téléphoniques. Ces contrôles de satisfaction sont réalisés tous les 3 mois par l'Account Manager afin de prendre connaissance de l'avis des clients concernant les services de Social Com. Le contenu de ces entretiens est synthétisé et retranscrit par la suite dans le document situé sur la plateforme « ZOHO » afin que chaque CM puisse prendre connaissance du contrôle de satisfaction de son client.

Pour terminer, la dernière procédure mise en place est le « half-time feedback ». Deux fois par an, en juin et en décembre, un « feedback » se déroulant sur 10 jours est instauré. Durant cette période, il s'agit de faire le point des 6 derniers mois écoulés pour chaque client. Toute l'équipe est ainsi mobilisée. Ensemble, ils visualisent les résultats des pages Facebook, les « happiness control » réalisés et les « Statistics reports ». Il s'agit pour chaque client de tirer les conclusions nécessaires afin de pouvoir s'améliorer par la suite et proposer un service de meilleure qualité.

Dès lors, nous pouvons conclure en mettant en lumière les propos de Bertrandias et de Buscandias qui rejoignent notre théorie : afin de légitimer leurs pratiques, les CM vont mettre en oeuvre des procédures formalisées et rationnelles. Ceux-ci veulent « *se conformer à la chaîne classique de la planification marketing* » (Busca & Bertrandias, 2014, p.10) en mettant en place une série d'objectifs et d'actions permettant d'atteindre ceux-ci. Par la mise en place d'objectifs pour chaque client et le nombre de procédures évoquées précédemment, les CM témoignent de leur légitimité. Les procédures des CM de Social Com observées sont rationnelles et formalisées : celles-ci sont organisées et programmées, les contenus sont réfléchis en amont, les publications sont planifiées. « *L'utilisation de termes comme* »

---

<sup>7</sup> contrôles de satisfaction

*planning éditorial* », « *briefing* », « *feedback* », renvoie à un *lexique rationalisé* » (Busca et Bertrandias, 2014, p.9). En conclusion, cette légitimité exprimée à travers leurs procédures rationnelles semblerait être une troisième raison d'externalisation du service de Community Management des PME auprès de Social Com.

#### **2.4 Au-delà du service-client : une relation client emphatique et humaine au coeur de leur métier**

Un autre argument constaté mais qui n'apparaît pas dans notre théorie, est le facteur humain. A plusieurs reprises, nous avons recensé du contenu concernant les relations agence-client, concernant la relation avec la clientèle plus généralement mais jamais le facteur « humain » n'a été relaté. Nous avons relevé deux points essentiels tant lors de nos entretiens que lors de notre expérience réalisée sur le terrain : l'empathie et l'humanité de l'agence face aux clients.

Stéphanie Lacroix, CM Director NL , nous donne quelques exemples : « *Beaucoup de nos clients n'y connaissent rien (au community management) ou ne communiquent pas correctement. Nous prenons le temps pour les conseiller, les aider et même les former. Ils recherchent une véritable relation client (...) Nous sommes très emphatiques. S'ils ont un souci, il y a toujours une de nous trois qui répond et qui va essayer d'aider le client jusqu'au bout. S'ils ont des idées, des suggestions, ils nous les font parvenir et on discute ensemble de ce qui peut être mis en place ou non, s'ils ne comprennent pas une publication ou quoi que ce soit, nous nous mettons à leur place et on prend du temps pour dialoguer. Nous sommes vraiment tournés vers l'humain chez Social Com. Et en ce sens c'est pour moi de la réelle relation client. On se tourne vers l'humain, on favorise notre relation client et c'est un élément tout à fait essentiel* ». (Annexe 11). Concernant nos clients interviewés, le gérant de l'entreprise B raconte aussi son expérience en tant

que client par rapport à Social Com « *Le service qui est très intéressant pour moi également c'est l'assistant web personnel qui nous est attribué. C'est un plus non négligeable ! Je dois avouer que je ne reste jamais dans le flou. Lorsque j'ai un problème avec ma page Facebook, elle (Héliodora Gmur, CM Director FR) m'aide au maximum et essaye toujours de trouver une solution. Parfois je dois avouer que je ne comprends rien mais je pense qu'elle se met vraiment à ma place et elle essaye de m'expliquer au mieux* » (Annexe 15).

Grâce à notre expérience réalisée sur le terrain, nous pouvons constater ces différents arguments évoqués. À plusieurs reprises, nous avons assisté à différents appels, nommés « conf-call »<sup>8</sup>, entre Héliodora, CM Director FR, Ludivine, CM Junior Fr et leurs clients. Ces appels étaient organisés dès qu'un client avait soumis une requête à son web assistant personnel (il s'agit toujours d'une CM). Lors de ces « conf-call », les CM poursuivent toujours un objectif précis : répondre à la requête du client bien que cette réponse soit positive ou négative. En cas de problème technique, il faut solutionner ce problème. Si ces clients demandent un conseil, un avis, les CM dialoguent, les guident et les aident. Celles-ci essayent d'accéder aux demandes des clients quand cela est possible.

Tous les 3 mois, un « happiness control » par téléphone, comme explicité dans notre point précédent, est également réalisé auprès des clients afin de juger de leur satisfaction par rapport aux services de Social Com. Nous en avons d'ailleurs réalisé quelques uns. Des questions telles que « *Etes-vous satisfait de nos services ? Les publications correspondent-elles à votre entreprise ? Nos CM sont-ils assez disponibles ? Quels sont les points que vous souhaiteriez améliorer ?* » (Annexe 18) y sont posées. Leurs questions sont toujours centrées sur le client et son avis. Toutes les remarques et suggestions sont ensuite retranscrites. Le but est de pouvoir améliorer les points négatifs afin de reproduire un meilleur « happiness control » trois mois plus

---

<sup>8</sup> conférences téléphoniques

tard. La relation de chaque CM avec ses clients est informatisée par le partage d'un document sur leur plateforme CRM « ZOHO » contenant toutes les remarques et suggestions émises pour chaque client. L'importance accordée à ce logiciel, la fluidité des allers et retours du document par courrier électronique et la quantité de modifications demandées par le client sont autant d'indices à la fois de l'importance accordée au client mais également de l'intérêt du CM de fournir un service optimal.

*« Pour moi la réelle compétence en fait chez Social Com, c'est de pouvoir gérer les clients, de capter cette relation-client pour en tirer profit et faire le meilleur travail pour eux »* nous dit Ludivine Snachers (Annexe 9).

Si Ertzscheid présente le Community Management comme « une nouvelle modalité de la relation client » (Ertzscheid, 2010, p. 47), nous pouvons dès lors confirmer et illustrer ce propos à travers notre observation participante et lors de nos différents entretiens. Les Community Managers de Social Com témoignent d'une relation client tournée vers l'empathie, la sympathie, l'humanité et la compréhension. En conclusion, favoriser une relation-client emphatique présenterait une quatrième raison aboutissant à l'externalisation du service de Community Management.

## **2.5 Peu de temps accordé au Community Management**

Durant nos entretiens réalisés avec les CM de l'agence et lorsque nous discutons de l'externalisation du Community Management de leurs clients, celles-ci évoquent plusieurs fois un argument de temps. Héliodora Gmur, CM Director FR nous confie : *« Je pense clairement qu'ils (les clients) n'ont pas le temps. Je prends l'exemple d'un coiffeur ou d'un carreleur qui a sa petite entreprise, ils n'ont vraiment pas le temps de s'occuper de leurs réseaux sociaux, certains n'ont même pas une page Facebook dédiée à leur entreprise »* (Annexe 7).

Afin de corroborer ce propos, nous nous sommes tournée vers les clients de

l'agence. Lors de nos interviews, nous avons remarqué que cet argument de temps est également pointé du doigt plusieurs fois. Par exemple, le gérant de l'entreprise A explique : « *l'un de mes employés se chargeait de publier du contenu de temps en temps mais il ne s'en sortait pas toujours et surtout comme il manquait de temps, tout était fait à la va-vite. Les publications n'étaient pas vraiment pertinentes. Du coup, nous nous sommes dit que ce serait intéressant qu'une agence s'en occupe à notre place* » (Annexe 13).

Le gérant de l'entreprise B nous dit « *J'ai toujours voulu m'occuper moi-même de mes réseaux sociaux, j'ai toujours essayé de publier plus ou moins une fois par semaine mais avec toutes les tâches à effectuer en une journée, je manque cruellement de temps et finalement le travail prend le pas sur le reste et on oublie de s'occuper des réseaux sociaux. La page restait donc fort statique, c'est pourquoi j'ai fait appel à Social Com pour voir comment ça se passerait avec l'agence* » (Annexe 15).

Barthélémy et Donada ont déclaré « *l'externalisation est souvent un moyen rapide d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne* » (Barthélémy & Donada, 2007, p.103). Il semblerait donc que ces gérants de PME, disposant de peu de temps pour se charger de leur Community Management, préféreraient faire appel à Social Com. Même en ayant l'envie de s'en occuper personnellement, ces PME n'accorderaient pas de temps nécessaire pour gérer leurs propres réseaux sociaux et préféreraient s'occuper de leurs tâches quotidiennes remettant les réseaux sociaux à la charge d'une autre personne à savoir, dans notre cas, l'agence Social Com. Le facteur lié au temps constituerait donc une cinquième raison influençant l'externalisation de leur gestion des réseaux sociaux auprès de Social Com.

## **2.6 Un manque de moyens financiers**

Un dernier élément constaté qui nous semble également intéressant est lié à l'argent et aux moyens économiques des PME clientes de Social Com. Lorsque nous demandons aux différents gérants interviewés « *Pourquoi avez-vous fait appel aux services de Social Com ?* », ceux-ci relèvent en premier lieu des arguments relatifs au prix : « *packaging intéressant financièrement parlant* » (Annexe 13), « *prix attractif par rapport au services fournis* » (Annexe 15) « *formule peu onéreuse par mois* » (Annexe 17) ».

Le gérant de l'entreprise B argumente en disant « *Financièrement, engager quelqu'un d'autre pour faire ça, même en mi-temps ça n'aurait pas été possible. Les coûts pour engager quelqu'un, même à mi-temps, sont bien plus élevés que le packaging de base chez Social Com. (...) Je pense que sincèrement vu le prix que je paye, c'est une très bonne idée d'avoir fait appel à leurs services* » (Annexe 15).

Le gérant de l'entreprise A affirme, quant à lui, que le prix est un facteur primordial de prise de décision à la souscription des services de Social Com : « *Je dois avouer que c'est le prix qui était très attractif. Pour moi c'était l'argument numéro 1 car on ne peut pas se permettre des dépenses folles. Par rapport au prix du packaging choisi, cela me coûterait beaucoup plus cher d'employer quelqu'un pour gérer la communication du magasin* » (Annexe 13).

Si Deniaud déclare : « *il faut aussi prendre en compte que bien souvent internalisé à l'entreprise, le community management est parfois délégué à des agences spécialisées pour des raisons (...) humaines* » (Deniaud, 2010), présentant la raison « humaine » comme une impossibilité pour une entreprise telle qu'une PME d'engager du personnel en interne, nous pouvons dès lors affirmer ces propos.

Les gérants de PME, clients de Social Com, ne semblent pas disposer de moyens financiers suffisants pour engager du personnel et préfèrent délè-

guer leur Community Management auprès d'une agence spécialisée. Face à ce constat, le facteur lié à l'argent et aux moyens économiques des PME se révélerait comme une sixième et dernière raison de l'externalisation du service de Community Management auprès de Social Com.

### ***3. Affirmation ou infirmation de nos hypothèses***

Afin de conclure notre analyse, nous affirmerons ou infirmerons nos deux hypothèses émises au début de ce mémoire.

**H1 : Les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises.**

A travers notre analyse et lors de nos différents entretiens, nous avons pu constater plusieurs facteurs menant à l'externalisation du service de Community Management auprès d'agences de communication. Si notre hypothèse est de postuler que les PME, clientes de Social Com, ne dédient pas de ressources de temps et d'argent suffisantes pour exercer leur gestion des réseaux sociaux elles-mêmes, notre analyse, réalisée précédemment, nous a permis d'explorer plus en détail ces différents éléments. Il en résulte, qu'en effet, ces PME ne disposent pas toujours de temps pour gérer leurs propres réseaux sociaux d'une part et d'autre part, ceux-ci n'ont pas toujours les moyens financiers d'engager une personne qualifiée permettant de s'occuper du Community Management en interne. Les employés de ces PME ont parfois un grand nombre de tâches à effectuer durant leur journée et ces PME, ayant des moyens financiers limités, ne peuvent se permettre de se consacrer à leur propre Community Management. C'est pourquoi, ils ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises et préfèrent faire appel à une agence spécialisée dans la gestion des réseaux sociaux. Le but étant que les employés puissent se consacrer totalement à leur métier et dès

lors accorder aux Community Managers de Social Com l'opportunité de gérer leurs réseaux sociaux de façon optimale. Ce qui permet, par cette occasion, de faire gagner un gain de temps considérable à ces employés et une dépense de moindre coût pour ces PME. Pour conclure, nous pouvons donc confirmer notre première hypothèse.

**H2 : Les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences requises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises.**

Par le biais de nos entretiens, les différents clients de l'agence ont témoigné de leurs connaissances du métier de Community Manager et de leurs compétences pour exercer ce métier. Il s'avère que, souvent, ces gérants et employés de PME ont peu, ou pas, de connaissances du métier de Community Manager et disposent encore moins de compétences nécessaires pour gérer leurs réseaux sociaux. Dans notre cas, nos PME interviewées, ayant comme secteur d'activité le prêt-à-porter, la téléphonie mobile et la vente de meubles, leurs employés n'ont généralement pas de connaissances dans le domaine de communication et plus précisément du Community Management. Social Com étant reconnue comme une agence « spécialisée dans la gestion des réseaux sociaux », travaille à faire reconnaître sa spécificité grâce aux compétences spécifiques de ses Community Managers. Si les gérants interviewés ne sont pourvus de celles-ci, ils ont l'envie profonde que leurs réseaux sociaux soient gérés de la meilleure manière possible.

C'est pourquoi ceux-ci décident d'externaliser leur Community Management auprès de Social Com afin que les CM mettent à profit leurs compétences dans la réalisation de leurs publications. Dès lors, nous pouvons également confirmer notre seconde hypothèse.

## CONCLUSION GENERALE

Il est maintenant temps pour nous de conclure ce travail en tentant de répondre à notre question de recherche : « *Pourquoi les petites et moyennes entreprises (PME) externalisent le service de « Community Management » auprès d'agences de communication ? Le cas des Community Managers de Social Com* ».

Pour cela, nous avons tout d'abord postulé deux hypothèses structurant notre mémoire : Premièrement, les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises. Deuxièmement, les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences requises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises.

Ensuite, nous avons posé notre cadre théorique. Par le biais de nos lectures scientifiques, nous avons constaté l'existence d'un fil conducteur. Nous relevons tout d'abord que la définition du métier de Community Manager reste floue et le périmètre de leurs tâches ne semblent pas tracé de manière stable. Il s'avère ensuite que ce flou provoque un déficit de légitimité du métier et les CM vont donc chercher à le résorber en mettant en œuvre des procédures formalisées et rationnelles et en prouvant qu'ils possèdent des compétences spécifiques reconnues propres au métier de Community Manager. Ce fil conducteur mènerait donc à favoriser l'externalisation du service de Community Management auprès d'agences spécialisées.

Nous avons donc poursuivi notre objectif en réalisant une analyse basée sur nos entretiens directs, semi-directifs et notre observation participante. Celle-ci s'est révélée très enrichissante et fructueuse d'éléments intéressants permettant de répondre à notre question de recherche. Nous avons relevé six arguments menant à l'externalisation.

Premièrement, nous avons pu constater que, par manque de connaissances et de compétences pour effectuer le métier de Community Manager, les gérants des PME clientes de Social Com et leurs employés préfèrent se tourner vers Social Com car ses Community Managers disposent de compétences spécifiques.

Deuxièmement, la notion d'« expertise professionnelle » est venue se greffer à notre analyse. Nous avons constaté que, grâce aux services proposés par l'agence, grâce aux compétences des CM ainsi que grâce à leurs qualifications et leurs expériences, ces éléments concourent à qualifier Social Com et leurs Community Managers d'« experts » dans leur profession.

Troisièmement, nous avons observé plusieurs procédures rationnelles mises en place par les CM afin de rationaliser leurs pratiques et prouver la légitimité de leur métier.

Quatrièmement, le facteur « humain » s'est présenté. Dans la relation avec leurs clients, les CM témoignent d'une relation-client tournée vers l'empathie, la sympathie, l'humanité et la compréhension.

Cinquièmement, nous avons relevé que les gérants de PME, clients de Social Com, ne disposent de moyens financiers suffisants pour engager du personnel et préfèrent déléguer leur Community Management auprès d'une agence spécialisée. Dernièrement, les gérants des PME et leurs employés ne disposent pas de temps permettant de gérer leurs propres réseaux sociaux.

C'est pourquoi, grâce à notre analyse, nous avons pu aboutir à la confirmation de nos hypothèses : D'une part, les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises. D'autre part, les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences re-

quises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises.

En réponse à notre question de recherche, nous pouvons tout simplement dire que, bien que les employés des PME clientes de Social Com ne disposent pas toujours de temps, d'argent ou de compétences requises pour effectuer leur propre Community Management, il n'en est pas si simple. A travers ce mémoire, nous avons voulu montrer comment les CM revendiquent, au fil de leur relation avec leurs clients, leurs compétences professionnelles façonnant leur qualité d'expert, leur dévotion et leur empathie pour leurs clients ainsi que tous les moyens mis en oeuvre pour asseoir la réputation de Social Com comme experte dans le Community Management. Nous avons voulu montrer que tous ces arguments évoqués favorisent l'externalisation de la gestion des réseaux sociaux des PME auprès de Social Com.

D'autres facteurs menant à cette externalisation pourraient, bien entendu, être analysés étant donné que notre mémoire est réduit à un seul et unique cas. Il y a donc des limites à notre travail de recherche. Dans un autre travail, nous pourrions analyser plus en profondeur les pratiques du Community Management.

Finalement, après avoir réalisé notre mémoire et après avoir réalisé de nombreuses recherches afin de répondre à notre question, plusieurs interrogations nous viennent en tête. Par exemple, de quelle façon évoluera le métier de Community Manager ? Quel sera l'avenir de ces agences de communication spécialisées ? Les prochaines générations, nées et bercées avec les nouvelles technologies, auront-elles encore besoin de ces agences ? Tant de questions qui pourraient faire l'objet d'un futur travail de recherche et qui nous espérons, montrerait que le Community Management a encore de beaux jours devant lui.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles :

- BARTHELEMY, J. et DONADA, C. (2007). Décision et gestion de l'externalisation : une approche intégrée. *Revue française de gestion*, (n° 177), p.101-111. En ligne. Consulté le 15 mai 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-101.htm>.
- BERTRANDIAS, L. et BUSCA, L. (2014). Trouver sa légitimité : comment les Community Managers tentent de s'intégrer dans une stratégie marketing. Document PDF. Consulté le 02 mars 2018 sur [https://www.afm-marketing.com/fr/system/files/publications/20160516234622\\_BUSCA\\_BERTRANDIAS.pdf](https://www.afm-marketing.com/fr/system/files/publications/20160516234622_BUSCA_BERTRANDIAS.pdf)
- BONNET, F. (2017). Téléconseillers et *community managers* : quelles professionnalités pour la médiation entreprisepublics à l'heure du numérique ? *Communiquer*, (n°19), p.113-123. En ligne. Consulté le 7 février 2018 sur <https://journals.openedition.org/communiquer/2232>.
- CHABAUD, D. et NGIJOL, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? *Revue française de gestion*, (n° 206), p. 129-147. En ligne. Consulté le 04 avril 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-129.htm>.
- CHABI, S. (2008). De l'importance des réseaux sociaux en marketing », *Reflets et perspectives de la vie économique* 2008/2 (Tome XLVII), p.95-102. En ligne. Consulté le 7 février 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2008-2-page-95.htm>.
- CICCONE, A. (2012). La pratique de l'observation. *Contraste*,(n° 36), p.55-77. En ligne. Consulté le 03 juillet 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-contraste-2012-1-page-55.htm>.

- CORDELIER, B. et GALIBERT, O. (2017). Animation et gestion des communautés en ligne : quelles rationalisations du social ? Une introduction, *Communiquer*, (n°19), p.1-8. En ligne. Consulté le 23 novembre 2017 sur <http://journals.openedition.org/communiquer/2133>.
- COUTANT A., STENGER T. (2012). Les médias sociaux : une histoire de participation. *Le Temps des Médias*, (n° 18), p.76-86.
- ERTZSCHEID, O., GAUCHER, M. et LACHAL, J. (2013). Métiers et compétences. *Documentaliste-Sciences de l'Information* (n° 50), p.4-9. En ligne. Consulté le 29 juin 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-3-page-4.htm>.
- FORSE, M. (2008). « Définir et analyser les réseaux sociaux. Les enjeux de l'analyse structurale », *Informations sociales*, (n° 147), p. 10-19. En ligne. Consulté le 12 juillet 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-3-page-10.htm>.
- GALIBERT, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication et organisation*, (n°46), p.265-278. En ligne. Consulté le 12 février 2018 sur <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/4814>.
- JAMMET, T. (2015). Au service du client, au nom de la communauté : une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne. *Réseaux*, (n° 190-191), p.73-98. En ligne. Consulté le 22 février 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2015-2-page-73.htm>.
- LARROCHE, V. (2015). Community management et métiers émergents du numérique : une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication. *Le communicateur bousculé par le numérique*, (n°3), p.127-155. Document

- PDF. Consulté le 24 avril 2018 sur <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/download/493/383/>.
- LARROCHE, V. et PIMENT, H. (2015). De l'habileté dans les interactions numériques aux compétences professionnelles de l'animateur de communautés en ligne. *Travail et loisirs*, p.159-167. Document PDF. Consulté le 02 mars 2018 sur [http://www.gripic.fr/system/files/file\\_fields/2015/05/21/15delhabiletedanslesinteractions-numeriquesauxcompetencesprofessionnelles.pdf](http://www.gripic.fr/system/files/file_fields/2015/05/21/15delhabiletedanslesinteractions-numeriquesauxcompetencesprofessionnelles.pdf).
  - MAGIOGLOU, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* (n°78), p.51-65. En ligne. Consulté le 03 juillet 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2008-2-page-51.htm>.
  - MELLET, K. (2009). Aux sources du marketing viral. *Réseaux*, (n°157-158), p. 267-292. Consulté le 02 décembre 2017 sur <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2009-5-page-267.htm>.
  - PARADEISE, C. (1985). Rhétorique professionnelle et expertise. *Sociologie du travail*, (n°27), p. 17-31. En ligne. Consulté le 3 août 2018 sur [https://www.jstor.org/stable/43149290?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/43149290?seq=1#page_scan_tab_contents).
  - SOULE, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, (n°27), p. 127-140. Consulté le 12 juillet 2018 sur <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
  - QUELIN, B. (2007). L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique. *Revue française de gestion*, (n° 177), p. 113-128. En ligne. Consulté le 15 mai 2018 sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-113.htm>.

## **Ouvrages :**

- CORDINA, P. et FAYON, D. (2013). Community Management : fédérer des communautés sur les médias sociaux. Pearson, Paris, coll. « Village mondial », 253 p.
- GADEA, C. et OLIVESI, S. (2016). Présentation : un espace professionnel aux facettes contradictoires. *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse, Octarès Editions, coll. « Le travail en débats », 154 p.
- KETELE, J-M. et ROEGIERS, X. (2016). Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'études de documents. De boeck, 4ème édition, coll. « Méthodes en sciences humaines », 208p.
- OLIVESI, S. (2016). Community manager ou les incertitudes d'une spécialisation professionnelle. *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse, Octarès Editions, coll. « Le travail en débats », 154 p.
- OSTY, F. (2002). Le désir de métier: engagement, identité et reconnaissance au travail. Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 244 p.
- TREPOS, J-Y. (1996). La sociologie de l'expertise. *Revue française de sociologie*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 127p.

**Annexes : Voir CD ci-joint**



## **RESUME**

Ce mémoire aborde l'externalisation du service de Community Management de certaines PME auprès d'agences de communication. Après avoir réalisé un stage au sein de l'agence « Social Com », spécialisée dans le Community Management, nous nous sommes questionnée davantage sur le concept clé de cette agence basé uniquement sur la gestion de réseaux sociaux pour un panel de clients belges et luxembourgeois. Le but de cette recherche est de répondre à la question suivante : « Pourquoi les petites et moyennes entreprises (PME) externalisent le service de « Community Management » auprès d'agences de communication ? Le cas des Community Managers de Social Com. ». Pour se faire, deux hypothèses seront démontrées. La première atteste que les PME clientes de Social Com ne dédient pas toujours les ressources nécessaires (ressources de temps et d'argent) au Community Management de leurs entreprises. La seconde consiste à affirmer que les employés des PME n'ont pas toujours les connaissances et compétences requises pour exercer le métier de CM au sein de leurs entreprises. Afin de démontrer ces deux hypothèses et, par conséquent, de répondre à notre question de recherche, nous avons constitué un corpus basé sur des entretiens directs, sur des entretiens semi-directifs et sur notre observation participante effectuée au sein des locaux de Social Com. Grâce à notre analyse, nous essaierons, en conclusion, de répondre au mieux à notre question de recherche proposée.

## **MOTS CLES**

Community Management – Community Manager – PME - externalisation - gestion des réseaux sociaux - compétences