

De l'habileté dans les interactions numériques aux compétences professionnelles de l'animateur de communautés en ligne

Valérie Larroche
ÉLICO, université Lyon 3

Hélène Piment
ÉLICO, université Lyon 2

Les plateformes conversationnelles et d'exposition de soi, outils quotidiens d'un animateur de communauté en ligne, se sont d'abord développées dans les sphères amicales et dans le cadre des loisirs. Facebook (le plus populaire) a suscité un engouement certain chez les jeunes de 20 à 25 ans, qui, dans leur période adolescente, en ont fait l'espace privilégié de leurs interactions numériques privées¹. Twitter, micro-blogue, a également contribué au développement d'habiletés chez ses usagers, en matière d'échange numérique.

Aujourd'hui, ces plateformes sont investies par les entreprises à des fins marketing. De grands groupes comme Seb ont créé un service marketing digital² dont la mission est de concevoir et mettre en place une stratégie de visibilité³ qui intègre des actions relevant de la conversation et de l'interaction en ligne.

Depuis 2008, on voit apparaître dans les entreprises des plateformes collaboratives inspirées de Facebook, telle Plaza, réseau social interne ouvert à l'ensemble des salariés d'Orange⁴. Plus communément désignées par l'expression « réseaux sociaux d'entreprise » (RSE), elles sont mises en œuvre principalement dans le cadre d'une démarche managériale de *knowledge management*⁵.

Dans ou hors l'entreprise, le « régime de lumière »⁶ de ces dispositifs info-communicationnels⁷ procède essentiellement de l'interaction langagière. Ils sont un espace d'échange et de conversation privilégiant des actions où les relations intersubjectives permettent aux deux entités de la relation de se reconnaître mutuellement. Le sujet énonciateur (*je*) manifeste son identité en

1 Mizuko Itō, « zalas, a Digital-Information Virtuoso », in *Hanging out, messing around, and geeking out: Kids living and learning with new media*, Cambridge, MIT Press, 2010.

2 Créé en février 2011, avec l'embauche de Rodolphe Roux (www.ladn.eu/actualites/nomination.rodolphe-roux-directeur-marketing-digital-groupe-seb,33,8620.html)

3 Nathalie Heinich, *De la visibilité : excellence et singularité en régime médiatique*, Paris, Gallimard, 2012.

4 www.orange.com/fr/presse/communiqués/communiqués-2010/Orange-lance-plazza-un-reseau-social-interne-ouvert-a-l-ensemble-de-ses-salariés

5 Hélène Piment, *Processus info-communicationnels dans le réseau social d'entreprise : une mutation de la communication ?*, mémoire de master 2 Recherche, Lyon, université Lumière Lyon 2, 2013.

6 Gilles Deleuze, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », in *Michel Foucault philosophe*, Paris, Seuil, 1989, p. 186.

7 Viviane Couzinet, « Les dispositifs : question documentaire », in Cécile Gardiès (dir.), *Approche de l'information-documentation. Concepts fondateurs*, Toulouse, Cépaduès, 2011.

s'adressant à un co-énonciateur (*tu, vous*) à qui il reconnaît une identité. Dans ce dialogue, l'énonciateur exprime et expose son soi, comme dans la danse ou la musique : il s'investit dans son activité et en retire une satisfaction personnelle. Cette action d'accomplissement humain est classée par Enriquez dans celles qui relèvent de la *praxis*, qui « manifeste l'identité de celui qui agit »¹.

Dans ce contexte, comment les activités professionnelles des animateurs de communautés peuvent-elles être reconnues comme un travail ? Si la danse et la conversation sur Facebook sont des activités d'expression du soi (*praxis*), elles doivent également, pour être reconnues comme métiers, intégrer une action productive (*poiésis*) dès lors qu'elles sont pratiquées dans des contextes professionnels. Il nous semble qu'une des compétences indispensables à un animateur de communauté est son expertise de visibilité, c'est à dire une expertise mêlant une exposition, voire un don, de soi à des techniques communicationnelles éprouvées (pour obtenir de l'audience, mobiliser un groupe, etc.). Nous discuterons dans le présent article cette alliance entre activité d'expression de soi et activité de travail.

Nous préciserons dans une première partie notre méthodologie et présenterons les différentes communautés gérées par les animateurs que nous avons interviewés. Dans une deuxième partie, nous verrons comment les habiletés nourries par les interactions numériques dans les activités hors travail participent au développement de compétences utiles à des métiers émergents comme celui d'animateur de communautés².

Enfin nous examinerons la reconnaissance accordée au *community manager* par les membres de la communauté, ses homologues et sa hiérarchie, révélatrice d'une tension entre *praxis* et *poiésis*.

Méthodologie et types de communautés étudiées

Pour tenter d'apporter une réponse à notre questionnement, nous avons réalisé dans le courant de l'année 2013 une douzaine d'entretiens qualitatifs d'animateurs de communautés en poste. Il s'agit pour une part de jeunes adultes ayant utilisé des plateformes conversationnelles dans le cadre de leur passion de jeunesse (pour un chanteur, pour un sport) et qui sont aujourd'hui salariés en tant que *community manager* (certains maintiennent leur activité personnelle d'animation) ; d'autre part de jeunes gens ayant suivi des formations en communication (traditionnelle ou numérique), aujourd'hui à des postes de *community manager* gérant des communautés externes. Enfin, nous nous sommes également entretenus avec des personnes dont tout ou partie de l'activité salariale est dédiée à l'animation de communautés internes, l'une d'entre elles œuvrant au sein d'un établissement public, les trois autres dans des groupes privés internationaux. Nous avons demandé à chacun de nos interviewés de caractériser son travail d'animateur, les outils qu'il utilise, les compétences et les habiletés qu'il a développées, les représentations et la considération que lui porte son entourage (hiérarchie, membres des communautés gérées, proches), ainsi que celles qu'il porte à ses pairs. Nous avons choisi d'interviewer des *community managers* professionnels à la fois externes et internes (dans un RSE) afin d'obtenir une meilleure caractérisation des compétences et des habiletés au travers de la représentation que les uns se font de leur fonction comparativement à celle des autres.

Les communautés animées par nos interviewés le sont *via* des plateformes conversationnelles, dans des situations de communication électronique de groupe mettant en scène un public réflexif dans le sens où « il assume les deux rôles, celui de producteur du message et celui de sa réception/consummation »³.

Certaines sont des communautés de fans dont l'animateur partage la passion et auxquelles il voue un fort sentiment d'appartenance. Il s'agit par exemple de l'anima-

1 Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961, cité par Eugène Enriquez, « Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 15, 1, 2013, p. 264).

2 Plus communément désigné pour les communautés externes par le terme *community manager*.

3 Serge Proulx, Louise Poissant, Michel Sénécal, *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'université Laval, 2006, p. 67.

teur de la communauté numérique de biathlon.fr ou de celui d'un blog féminin¹. Ces deux communautés sont gérées pour le plaisir, bénévolement. L'attachement à la communauté est réel et les animateurs ne comptent pas leur temps. Le site biathlon.fr tire sa notoriété de son forum, en fonction depuis 2006. L'animateur établit des relations durables avec les membres et en rencontre certains lors de manifestations sportives, ce qui n'est pas le cas de l'animatrice du blog féminin, qui entretient essentiellement des relations numériques avec sa communauté.

Parmi les communautés gérées dans le cadre du travail, trois de nos interviewés gèrent également des communautés de fans ainsi que d'ambassadeurs et d'adhérents, trois espaces où les membres partagent des valeurs et des croyances communes, mais où l'animateur semble détaché de ces communautés, du fait notamment qu'il est rémunéré pour cette activité. Malgré cela, l'animateur incarne les valeurs de la communauté qu'il anime, tout en étant capable d'en gérer plusieurs simultanément. C'est le cas des communautés de marque conçues le plus souvent par le service marketing des entreprises, dont les objectifs sont d'une part de faire connaître et aimer la marque et d'autre part de fidéliser les consommateurs. Elles sont clairement à finalité marchande.

Un autre type de *community manager* a été interrogé : celui de communautés de consommateurs, assimilables pour certaines à des services après-vente. Ces communautés contiennent, d'après l'un de nos interviewés, « un concentré de grognons » et la gestion des plaintes est le lot quotidien des animateurs, qui représentent clairement l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Le terme « communauté »² est dans ce cas inapproprié puisque ni les clients ni les animateurs ne développent de sentiment d'appartenance à celle-ci. Quant aux relations, elles sont rarement durables car un client ne participe à la discussion que s'il rencontre un problème.

1 les-carnets-d-opalyne.blogspot.fr/

2 Valérie Larroche, « Le projet de portail communautaire : Matérialité d'une utopie ? », Colloque du *Mode d'existence des objets techniques d'information et communication (MEOTIC)*, université Stendhal - Grenoble 3, 7-8 mars 2007.

Enfin, nos derniers interviewés gèrent des communautés de salariés à l'aide d'un RSE, qui doit dans l'idéal « prendre en charge la construction-exposition du “lien identitaire” entre l'entreprise et ses salariés, être un dispositif de soutien à l'engagement mutuel et un espace de concrétisation d'un “sentiment communautaire” (fût-il temporaire) »³.

Malgré la diversité des communautés gérées par nos interviewés, nous avons établi que l'ensemble de ces animateurs partagent des compétences communes et utilisent pour leur activité professionnelle des plateformes conversationnelles similaires. C'est en cela que nous les avons considérés comme des pairs.

Des habiletés transformées en compétences par l'animateur de communautés, une première voie pour identifier l'émergence d'un métier

Si nous avons délibérément utilisé le terme d'habiletés pour désigner les qualités d'un individu utilisant les plateformes conversationnelles pour son divertissement, les auteurs s'intéressant à l'identité professionnelle⁴ et à la reconnaissance des métiers⁵ emploient plutôt le terme de compétence pour désigner les qualités requises par un métier. Ces habiletés ainsi déployées permettent d'expérimenter la visibilité du soi. L'émergence de la professionnalisation apparaît dès lors qu'un individu est doté d'une capacité de réflexivité et qu'il obtient de ce fait une connaissance des bonnes pratiques en matière d'exposition de soi. En particulier « la production de facettes de soi variées et des écosystèmes susceptibles d'en assurer la reconnaissance [qui] est un travail des plus conséquents demandant du

3 Maryse Carnes, Olivier Galibert, « Discriminations numériques en organisation : une analyse des identités connectives et des revendications au sein d'une grande entreprise française », in Benoît Cordelier, Gino Gramaccia (dir.), *Management par projet : les identités incertaines*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2012.

4 Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2010.

5 Florence Osty, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003.

temps et un fort investissement »¹. Le passage des habiletés aux compétences nous semble la condition pour passer d'une identité du soi à la professionnalisation du soi d'un *community manager*, voire à son identité professionnelle. Car dans le cas du *community manager*, la professionnalisation du soi dépasse cette exposition individuelle pour s'appliquer à d'autres que soi, en exploitant son savoir-faire afin de développer la visibilité de son entreprise ou de ses clients.

En effet, au sein de différentes communautés, les animateurs bénévoles développent un certain nombre d'habiletés. Ils acquièrent par l'usage quotidien de réseaux sociaux en ligne des aptitudes informelles reflétant des qualités et des prédispositions. Ils font preuve de « débrouillardise » dans leurs actions notamment pour maintenir une certaine ambiance au sein de leur communauté. Notre interviewée, animatrice de la communauté du forum Biathlon, le montre très bien. Elle a démarré par passion du biathlon et, quoique novice, a accepté de gérer le forum bénévolement. Comme le travail, ces activités d'animation ont des fonctions utilitaires, sociales et identitaires², cependant, à l'instar des « travaux domestiques » ou du bricolage, les habiletés, bien qu'indéniables, ne sont pas formulées en compétences par l'individu, qui n'en a pas conscience et ne cherche pas à les transposer dans d'autres domaines. Elles 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.

Les habiletés développées par des actions d'animation virtuelle sont essentiellement communicationnelles et se traduisent par une appétence à l'interaction en ligne – provenant d'une pratique régulière de plateformes conversationnelles – et aux comportements « naturels » de médiation. La prise

de conscience de ces habiletés peut se réaliser à l'aide des autres, notamment des membres de la communauté. Notre animatrice de la communauté Biathlon a repéré ses habiletés communicationnelles quand des membres de la communauté qu'elle ne connaissait pas lui ont dit qu'ils la suivaient depuis plusieurs années. Elle a alors pris conscience de la portée de ses écrits et de sa visibilité, transformant son habileté en une compétence émergente de mise en scène de soi. La visibilité est parfois décrite par nos interviewés comme une stratégie d'invisibilité qui sépare leurs visibilité personnelle et professionnelle à l'aide de pseudonymes, démontrant une réflexion en matière de gestion de leur identité numérique³.

Pour Osty, une compétence a « pour fondement une activité langagière, visant l'intercompréhension entre professionnels et la réactualisation incessante des repères de chacun »⁴. Ainsi, c'est notamment par le dialogue et les échanges intersubjectifs qu'un individu acquiert des compétences. Les aptitudes de réflexivité et de discours de nos interviewés sur leurs activités ont été présumées dans notre méthode d'investigation car nous avons choisi uniquement des individus qui se revendiquaient *community manager*. En effet, tous ont tenu un discours démontrant le passage d'habiletés à des compétences émergentes. Ils sont capables de décrire leur pratique, voire pour certains de synthétiser leurs qualités à l'aide de termes communs. Stenger et Coutant, à partir d'entretiens qualitatifs, ont identifié les pratiques suivantes :

- l'usage de moyens pour favoriser la circulation et la diffusion d'information afin d'accroître la communauté ;
- l'animation par des jeux, des quizz et la production de contenus ;
- enfin le rôle médiateur du *community manager*, celui-ci étant l'interface entre l'entreprise qui l'emploie et la communauté⁵.

1 Fabien Granjon, Julie Denouël, « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, vol. 1, 1, 2010, p. 28.

2 Dominique Lhuilier, *Cliniques du travail*, Paris, Erès, 2006, cité par Eugène Enriquez, « Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 15, 1, 2013, p. 267.

3 Dominique Cardon, « Le design de la visibilité : un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, vol. 152, 6, 2008.

4 Florence Osty, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, op. cit., p. 90.

5 Thomas Stenger, Alexandre Coutant, « Community management et community managers : cheval de Troie marketing pour le web social ? », in Benoît Cordelier

Nos interviewés ont ajouté la régularité, la réactivité et le maintien d'un climat compatible avec les valeurs de l'entreprise ou de la communauté.

Or, d'après les chercheurs du CEFRIO (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations), dès 2001, les animateurs de communauté internes ont eu 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. »¹. Les principales compétences et activités des animateurs de communautés, internes ou externes, sont donc bien similaires, ce que nous a confirmé l'analyse de nos entretiens. Cependant, pour les animateurs internes, elles sont des compétences lorsqu'elles s'agrègent à des savoirs plus globaux en matière de connaissance organisationnelle, de marketing, de gestion de groupe (gestion des conflits, management des crises) et d'éthique, savoirs possédés par ceux qui deviennent animateurs de communautés alors qu'ils travaillaient déjà dans l'entreprise.

Ce regard très positif sur les compétences discursives des *community managers* est relativisé par le fait qu'une véritable compétence se définit également par des « savoirs reconnus par la qualification »². Qualification qui commence à être reconnue en raison de l'existence, par exemple, de formations au *community management* ou d'offres d'emploi intitulées « community manager ».

Ce qui ne semble pas encore acquis est « l'intercompréhension entre professionnels »³, les discours sur le statut du *community management* étant loin d'être homogènes entre les *community managers* notamment internes et externes que nous

avons interrogés. Est-ce une activité associée à un métier plus stratégique ou un métier à part entière ? Dans certaines organisations, le *community manager* est cantonné aux tâches répétitives et il doit attendre les directives de sa hiérarchie avant de répondre en cas de crise. Il s'agit notamment des postes donnés systématiquement à des stagiaires. Le *community management* est dans d'autres organisations un service où des équipes soudées font face au flux des échanges et admettent une répartition concertée, voire acceptent d'être interchangeables auprès des clients pour mieux gérer la régularité et la réactivité en cas d'absence d'un membre de l'équipe. C'est le cas de deux de nos interviewés qui travaillent en collaboration avec trois autres collègues. Pour une autre, les activités de *community management* lui ont permis d'obtenir un poste de responsable de la communication au sein d'une communauté syndicale, lui conservant ainsi ses activités de *community management* mais en élargissant ses actions à d'autres médias.

Finalement, ces activités d'animation sont-elles un véritable métier, mais subalterne, ou s'intègrent-elles à des activités plus stratégiques qui mènent à des métiers tels que *social media manager*, responsable de la communication, *traffic manager*, dénominations citées par certains nos interviewés ? Nous pouvons tenter de répondre à cette question en analysant la reconnaissance des *community managers* par autrui, objet de notre dernière partie.

Le métier émergent du *community manager* par sa reconnaissance au travail

En effet, pour une « analyse des dynamiques identitaires de métier », Osty propose non seulement de s'appuyer sur une approche mettant l'accent sur les mécanismes d'intégration d'un individu à un groupe social donné, mais aussi d'examiner les situations d'interaction, dans lesquelles intervient la question de la reconnaissance, « permettant de saisir les mécanismes d'émergence d'une identité de métier dans les rapports quotidiens de travail »⁴. Nous nous sommes donc intéressées à la perception de nos interviewés quant à la recon-

(dir.), *Web social, communautés virtuelles et consommation. Actes du colloque*, 2011.

1 Anne Bourhis, Diane-Gabrielle Tremblay, *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. Projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet: rapport de recherche présenté au CEFRIO*, Québec, CEFRIO, 2004, p. 29.

2 Florence Osty, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, op. cit.

3 *Ibid.*, p. 90.

4 *Ibid.*, p. 97.

naissance et à la considération qui leur était marquée, d'un côté au sein de leur organisation, par leur communauté et leur hiérarchie, de l'autre par des individus extérieurs à celle-ci, que nous avons considérés comme leurs pairs. La reconnaissance est structurante pour l'identité professionnelle, mais dans le cadre du travail elle n'est émancipatrice qu'à deux conditions : qu'elle porte bien sur le faire (et non sur l'être) et que les qualités de contribution et de travail puissent être jugées par des pairs¹. Or le *community manager* ne bénéficie-t-il pas en premier lieu d'une reconnaissance en tant qu'individu ? Car ses compétences mêmes sont liées à son savoir-faire en matière de communication et d'identité numérique, utile pour humaniser les relations des entreprises avec leurs cibles.

Examinons la façon dont nos interviewés pensent être perçus par les communautés qu'ils gèrent. Qu'ils soient dans un réseau interne ou externe, tous considèrent qu'ils apparaissent comme une aide, un appui, une forme de service à la clientèle pour les membres des communautés qu'ils animent. Cette perception se double d'une reconnaissance plutôt portée sur l'individu pour ce qui concerne les activités de *community management* hors travail et dans les RSE. Les interviewés qui se trouvent dans ce cas évoquent le respect qu'on leur témoigne, le fait qu'on les voit « comme un être humain ». Lorsqu'il s'agit d'une communauté hors travail, nos interviewés ressentent par ailleurs une estime positive de la part des membres de celle-ci. Ceux qui animent des RSE à l'inverse provoquent parfois des réactions de méfiance, tel l'un d'entre eux qui dit ne pas être « sur-sollicité » par ses collègues ou un autre qui évoque des « mails incendiaires sur pourquoi je les embête dans leur travail »².

En revanche, la reconnaissance des animateurs de communautés de marque par les membres de celles-ci porte bien sur leur

fonction, l'individu s'effaçant derrière l'entreprise. L'un d'entre eux estime que la communauté le voit non pas comme une personne mais comme un service, quand un autre dit ne pas s'intéresser à la considération que sa communauté pourrait lui porter, se comparant à une machine.

Il semble donc que les membres des communautés gérées par nos interviewés reconnaissent l'être plutôt que le faire, sauf dans le cas du *community manager* de marque.

Ce que le *community manager* perçoit provenant de sa hiérarchie confirme-t-il ce premier constat ? Qu'il soit interne ou externe, le *community manager* pense que sa hiérarchie le considère comme professionnel, sauf dans le cas où l'activité est systématiquement confiée à un stagiaire. La valeur qui lui est accordée n'est en revanche pas la même selon que l'animateur de communauté officie dans un RSE ou à l'extérieur de l'entreprise. L'un de nos interviewés évoque une rumeur interne à propos du « grand chef à plumes » qui passerait son temps à observer « qui fait quoi » sur le RSE. Un autre craint de n'être évalué qu'en fonction de l'activité d'animation du réseau interne, car sa direction a été « à l'impulsion de ce truc-là ». Les supérieurs hiérarchiques des *community managers* de marque, tout en leur faisant confiance et en ayant conscience de la spécificité de ce métier, semblent le considérer comme subalterne. Lorsqu'elle est considérée avec plus d'estime, l'animation de communautés est une activité associée à d'autres et perd son statut de métier. Par ailleurs, certains animateurs de communautés externes, malgré cette reconnaissance managériale, éprouvent des difficultés à faire reconnaître leurs activités comme relevant strictement du travail et non du divertissement, qu'ils peuvent accomplir dans un temps non salarié : la réactivité et la continuité de la relation établie avec la communauté doivent être assurées en permanence, soir, week-end et jours fériés compris. D'autres managers ont accepté de pourvoir au remplacement des *community managers* par des prestataires externes le soir et le week-end.

Le faire du *community manager* est donc bien reconnu par sa hiérarchie, mais la considération qui lui est portée n'est pas la même selon qu'il s'agit d'un animateur interne ou externe.

1 Christophe Dejours, « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Alain Caillé (dir.), *La quête de reconnaissance*, Paris, La Découverte, 2007.

2 Ce point illustre également la « tension entre les attentes de la communauté et les souhaits de l'organisation » à l'œuvre dans les communautés de pratique (Nassira Hedjerassi, Michaël Nezet, « Entre l'informel et l'institué, le rôle des animateurs de communautés de pratique dans les entreprises », *Savoirs*, vol. 30, 3, 2012).

Qu'en est-il alors de ses pairs, au sens que nous avons détaillé précédemment : ceux « qui sont aptes à juger parce qu'ils connaissent, de l'intérieur, les règles de l'art et le réel »¹, à cette nuance près, d'importance, qu'ils ne sont pas membres de la même organisation ? Les animateurs internes n'accordent pas une grande considération à leurs pairs externes, alors même qu'ils se reconnaissent des compétences similaires. Le *community manager* de marque est décrit comme un « commercial », ce qui n'est pas suffisant pour être efficace, un « merlin l'enchanteur » qui risque de « tuer la communauté ». L'un de nos interviewés prédit sa disparition, car il ne s'agirait pas d'un métier, mais d'une activité. Il affirme en contraste que l'animateur, dans un RSE, a une fonction plus élevée, qu'il est mieux considéré que le *community manager*, dans la mesure où il est reconnu dans l'entreprise. Cependant, l'animateur de communauté interne, tout en étant stratégique, politique et en lien avec le haut de la hiérarchie, considère qu'il s'agit d'une simple activité, qu'il ne reconnaît pas en tant que métier dans l'entreprise : « c'est un moyen », « c'est partie intégrante de notre métier, mais c'est pas une fin en soi », « c'est un outil de dernière instance ». En effet, la plupart des animateurs de communautés internes sont suffisamment reconnus comme experts dans un autre métier pour pouvoir animer un groupe autour d'un sujet ou d'une pratique en lien avec celui-ci. Le seul de nos interviewés qui considère qu'il s'agit d'un métier a été recruté pour ce poste et son activité est dédiée entièrement à l'animation de communautés au sein du RSE. Les *community managers* externes, enfin, connaissent mal la fonction d'animateur de communauté interne. L'une de nos interviewées estime que ce métier est lié à la communication interne. Les animateurs dans les RSE, parce qu'on leur confie cette fonction sont reconnus par leurs homologues pour leur expertise professionnelle liée à leur métier d'origine, ce qui ne valide donc pas la réalité d'une identité professionnelle liée au *community management*. Ce déni de reconnaissance semble confirmé dans la vision qu'ont les animateurs de RSE du *community manager*. Considéré par ses homologues,

1 Christophe Dejourn, « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », *art. cit.*, p. 68.

en revanche, le *community manager* semble bien acquérir une réalité en tant que métier.

L'analyse de la reconnaissance au travail perçue par nos interviewés nous permet ici de clarifier les raisons pour lesquelles les entreprises ne recherchent pas nécessairement des professionnels du *community management* pour animer leur RSE. Pour nos interviewés animateurs internes, il s'agit d'une récompense attribuée aux salariés dont l'expertise est reconnue dans un autre domaine : une activité certes gratifiante mais qui dans ce contexte n'a pas de réalité en tant que métier. Le *community manager* externe quant à lui bénéficie bien d'une reconnaissance de son travail par sa communauté, sa hiérarchie et ses pairs, mais la considération qui est portée à son métier reste faible.

Conclusion

Les plateformes conversationnelles utilisées dans un cadre amical ou de loisir sont un espace d'expérimentation de la mise en scène de l'ego. Leurs usagers peuvent transformer cette habileté en une compétence émergente, par la réflexivité dont ils sont capables dans la construction de leur identité numérique. Le soi d'un *community manager* est construit sur la base d'une stratégie de visibilité personnelle, réadaptée et repensée en fonction de clients et des communautés gérées. Le *community manager* est capable de reconfigurer ses profils publics, professionnels, privés et intimes pour son métier et les communautés qu'il anime². Il sait exploiter ses aptitudes à la professionnalisation du soi en les transposant pour d'autres, dont il ne partage pas nécessairement les valeurs et les croyances. La professionnalisation du soi comprise comme une identité professionnelle deviendra une compétence à part entière lorsque les recruteurs, les managers et le grand public s'appuieront, à son propos, sur un référentiel commun de jugement³. En ce sens, notre article fait écho aux recherches sur les métiers de la relation, qui impliquent des processus de formalisation et

2 Dominique Cardon, « Le design de la visibilité : un essai de cartographie du web 2.0 », *art. cit.*

3 Florence Osty, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, *op. cit.*

d'objectivation de celle-ci¹. S'agissant d'activités émergentes, les collectifs de pairs ne disposent pas de système de références établi concernant leurs compétences et ne sont pas en mesure de décider du statut à donner au *community management*. Sans y voir la reconnaissance d'un métier, nous pouvons tout de même déceler l'émergence d'une compétence relationnelle particulière, forme de professionnalisation du soi, désormais indispensable à tout professionnel de la communication numérique.

Sous-jacente dans la difficulté qu'éprouvent les *community managers* externes à faire reconnaître cette activité comme un travail par leur employeur², une forme d'hybridation entre le divertissement et le travail est clairement exprimée par l'animateur de communauté interne à propos de son activité, cristallisant cette association *a priori* contradictoire entre deux formes d'action : la *praxis* et la *poïésis*. En effet, pour l'un de nos interviewés, être animateur dans un RSE, c'est « montrer sa compétence métier [ici en l'occurrence chef de projet], tout en transmettant une énergie et un certain dynamisme », c'est être un « Club Med G.O. qui a si possible un cerveau ».

Bibliographie

Arendt Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961, 368 p.

Bourhis Anne, Tremblay Diane-Gabrielle, *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles. Projet modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet : rapport de recherche présenté au CEFRIO*, Québec, CEFRIO, 2004, 173 p.

Cardon Dominique, « Le design de la visibilité : un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, vol. 152, 6, 2008, p. 93-137

Carmes Maryse, Galibert Olivier, « Discriminations numériques en organisation : une analyse des identités connectives et des revendications au sein d'une grande entreprise française », in Benoît Cordelier, Gino Gramaccia (dir.), *Management par projet : les identités incertaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, p. 81-100

Chantraine-Demilly Lise, *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008, 373 p.

Couzinet Viviane, « Les dispositifs : question documentaire », in Cécile Gardiès (dir.), *Approche de l'information-documentation. Concepts fondateurs*, Toulouse, Cépaduès, 2011, p. 117-130

Dejours Christophe, « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Alain Caillé (dir.), *La quête de reconnaissance*, Paris, La Découverte, 2007, p. 58-71

Deleuze Gilles, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », in Michel Foucault philosophe, Paris, Seuil, 1989, p. 185-193

Dubar Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2010, 251 p.

Enriquez Eugène, « Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 15, 1, 2013, p. 253-272

Granjon Fabien, Denouël Julie, « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, vol. 1, 1, 2010, p. 25-43

Hedjerassi Nassira, Nezet Michaël, « Entre l'informel et l'institué, le rôle des animateurs de communautés de pratique dans les entreprises », *Savoirs*, vol. 30, 3, 2012, p. 83-95

1 Lise Chantraine-Demilly, *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008.

2 Nous l'avons évoqué à propos de la rémunération de l'animation des communautés externes le soir et le week-end.

Heinich Nathalie, *De la visibilité : excellence et singularité en régime médiatique*, Paris, Gallimard, 2012, 593 p.

Itō Mizuko, « zalas, a Digital-Information Virtuoso », in *Hanging out, messing around, and geeking out: Kids living and learning with new media*, Cambridge, MIT Press, 2010, p. 67-78

Larroche Valérie, « Le projet de portail communautaire : Matérialité d'une utopie ? », colloque du *Mode d'existence des objets techniques d'information et communication (MEOTIC)*, Université Stendhal - Grenoble 3, 7-8 mars 2007

Lhuillier Dominique, *Cliniques du travail*, Paris, Erès, 2006, 246 p.

Osty Florence, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, 244 p.

Piment Hélène, *Processus info-communicationnels dans le réseau social d'entreprise : une mutation de la communication ?*, mémoire de master 2 Recherche, Lyon, université Lumière Lyon 2, 2013, 105 p.

Proulx Serge, Poissant Louise, Sénécal Michel, *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'université Laval, 2006, 378 p.

Stenger Thomas, Coutant Alexandre, « Community management et community managers : cheval de Troie marketing pour le web social ? », in Benoît Cordelier (dir.), *Web social, communautés virtuelles et consommation. Actes du colloque*, 2011, p. 140-155

