

MIGRATION NUMÉRIQUE : UN NOUVEAU RAPPORT AU PUBLIC, DE NOUVELLES EXIGENCES ORGANISATIONNELLES.

L'expérience du transport public parisien

Nathalie Darène, Frédéric Huet et Didier Serrant

Sorbonne Universités, Université de technologie de Compiègne, EA 2223 Costech (Connaissances, Organisation et Systèmes Techniques),
Centre Pierre Guillaumat

Irréductibles à un nouveau canal de communication entre les entreprises et leurs clients, les médias sociaux transforment radicalement la relation client : nouvelle expression de la critique, négociation de l'image de marque et collecte de données et de traces par une densification d'interactions dispersées sur les réseaux. L'appropriation de ces nouveaux dispositifs communicationnels implique, d'une part, de penser ces nouvelles activités comme un cœur de métier, central dans l'organisation, afin d'en exploiter les potentialités et, d'autre part, de prévoir l'accompagnement des processus d'apprentissage collectifs pour parer au risque de fracture numérique et de création d'une dualité organisationnelle par ces technologies. C'est ce que tend à montrer cette étude exploratoire menée chez des opérateurs de transport en commun et présentée dans cette contribution.

Le développement de la communication numérique avec Internet et l'utilisation massive des réseaux sociaux comme moyens d'expression immédiate et diffuse sont une réalité que les entreprises ne peuvent plus ignorer (Balagué, Fayon, 2010). Considérés positivement, ces nouveaux dispositifs communicationnels offrent une opportunité de diffusion d'information et de densification des interactions des entreprises avec leurs clients. Considérés plus négativement, ces réseaux numériques sont un espace d'expression de la critique que les organisations cherchent à réguler. Ainsi, la migration des relations clients/marques (producteurs et/ou distributeurs) vers les médias sociaux¹ engage ces entreprises dans des situations et pratiques inédites. La relation client et les pratiques du marketing sur ces réseaux sociaux ne peuvent être conçues comme une maîtrise du « bouche à oreille » à échelle planétaire, mais comme de nouveaux processus communicationnels qui impliquent apprentissage, appropriation et réorganisation. Ces « changements d'échelle » sont manifestes (Mellet 2009) et sont indissociables d'une mutation qualitative profonde des relations que les clients peuvent entretenir avec les marques².

Face à cette évolution radicale, les entreprises parviennent-elles à faire évoluer l'organisation interne pour adapter leurs dispositifs de relations-clients, s'approprier ces nouveaux espaces-temps d'expression ? Les entreprises parviennent-elles à accompagner leurs acteurs dans l'évolution de leur profil, engageant mutuellement clients et marques dans un nécessaire processus d'apprentissage et d'appropriation de ces dispositifs communicationnels numériques [Parrini-Alemanno, 2014]. C'est précisément ce lien entre, d'une part, les pratiques communicationnelles sur les médias sociaux et,

d'autre part, les exigences de renouvellement organisationnel, que nous souhaitons éclairer dans cette contribution. Pour cela, nous nous sommes intéressés à deux acteurs du transport en commun parisien, la SNCF et la RATP, en raison de leur large exposition médiatique et de leur attitude volontariste à l'égard du numérique.

Ce travail revêt en l'état un caractère largement exploratoire. Grâce à des entretiens semi-directifs auprès de responsables des centres de relations clients et quelques observations in-situ, nous avons pu appréhender quelques points communs dans les nouvelles organisations mises en place ainsi que dans les pratiques managériales développées pour faire face aux inéluctables débordements qui caractérisent cette présence dans les réseaux numériques.

— 1. DE NOUVELLES PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES, UN NOUVEAU RAPPORT AU PUBLIC

1.1 Le potentiel d'une nouvelle complexité communicationnelle

Si les réseaux sociaux asynchrones et accessibles en mobilité accentuent l'immédiateté et la diffusion de l'information, ils permettent également de rendre l'usager actif et contributif avec une possibilité pour les opérateurs d'une réponse collective mais également individualisée. De plus, derrière cette activité visible, peut se développer une activité plus cachée fondée sur la collecte de données et de traces (big data) pour mieux apprécier les comportements ou usages, en saisir les ressorts et ainsi orienter l'action. La finalité peut en être, par exemple, de (re)construire un climat de confiance et renforcer une possible loyauté positive à la marque (Barabel, Mayol, Meier, 2010).

Les réseaux numériques offrent un potentiel d'accès et de traitement de cette critique allant bien au-delà des opportunités offertes par les médias « traditionnels ». L'avantage pourrait se situer dans la capacité des réseaux sociaux à supporter une double stratégie marketing : singularisée et communautaire (Notebaert, Attuel-Mendes et Assadi 2009). La communication « point à point » et la collecte de données permettent de mieux repérer et donner sens aux comportements observés, donc de capter et réguler les insatisfactions de manière singularisée. Par ailleurs, les réseaux numériques offrent en parallèle une voie plus communautaire au marketing et leur permettent de ne plus penser la relation client uniquement dans une interaction client/entreprise mais également dans un ensemble de relations client/client bénéfiques dans la construction de confiance envers la marque ou porteurs de mécanismes de prescription. Cette dimension communautaire du marketing serait à la fois un moyen pour l'entreprise d'accéder à l'information nécessaire tout en renforçant une loyauté positive à la marque.

Sur les réseaux sociaux, la SNCF va tenter de traiter en permanence, au-delà des réclamations ou demandes d'informations classiques, des piliers éditoriaux du groupe SNCF, soit en profitant d'une réponse, soit en « push » via le web éditorial. Ainsi la question du patrimoine chère au public (la gare de son enfance, le trajet en train d'un amoureux, etc.), l'innovation omniprésente (comme les drones pour vérifier une maintenance, etc.), la valorisation de la multitude de métiers au sein de ce groupe de 270 000 collaborateurs, les services et initiatives proposés (comme le transfert des bagages de logement à logement, l'accompagnement des personnes nécessitant de l'aide, etc.) ou encore le renforcement de l'expérience voyageur (avec les offres originales d'animations en gare ou dans les trains, etc.) seront véhiculés dans les échanges sur les réseaux sociaux, animant ainsi un fond de valeurs permanent et marquant.

À la RATP, les deux réseaux privilégiés des usagers sont Facebook et Tweeter. Si Facebook est surtout utilisé comme support de conversations, sur lequel les usagers discutent beaucoup entre eux, Tweeter est surtout un support d'alerte et d'infos de crise ou de mécontentement spécifique. À ce titre, la RATP a ouvert 22 comptes Tweeter, autant que de lignes, avec un système de routage pour faire converger et visualiser de façon limpide l'ensemble du flux des informations. Tweeter émet beaucoup de bruits, charge aux opérateurs de repérer des signaux faibles permettant d'anticiper des réponses adaptées.

1.2 Une facilitation d'expression de la critique

L'accessibilité (mobilité, simplicité d'usage) génère, pour les usagers, une facilité d'expression largement au service de la manifestation de leur mécontentement. Les barrières d'expression de la critique s'abaissent à l'ère du numérique, et réguler cette critique devient un enjeu premier pour les opérateurs. La réponse se doit donc d'être réactive pour tenter de contrôler les mouvements d'opinion que peuvent susciter événements et aléas où s'initie l'insatisfaction³. Et cette appropriation de la critique ne se fait pas sous une forme de « réparation », de reconnaissance de faute ou de « compensation », pour la calmer, mais beaucoup plus par sa reformulation et l'éclairage d'un autre point de vue sur l'insatisfaction. L'appropriation s'opère le long d'une chaîne de traduction qui va parfois permettre de sortir de l'opposition ou de la controverse pour aboutir à un point de vue collectivement négocié⁴. Ainsi, en tout cas pour la SNCF, il s'agit dans cette interaction d'essayer de « transformer le rôleur systématique en un soutien éclairé de l'entreprise persécutée !!! »⁵. Et ce processus de négociation/traduction engage une pluralité de porte-paroles, ne se réduisant pas à une relation duale médiée par les supports numériques.

Notamment à la SNCF, l'appui sur des « *top contributeurs* », non affiliés à la SNCF mais réactifs aux critiques qui peuvent être formulées, offre une possibilité d'alliance aux répondants « officiels » de la SNCF⁶. La réalité perçue par les utilisateurs et la réputation de la SNCF se trouvent donc engagées dans un processus de construction et de négociation dès lors qu'elles sont exposées dans ces réseaux sociaux. La réputation et l'image SNCF ne peuvent alors plus être considérées comme des entités stables et contrôlées de l'intérieur, dominant les pratiques marketings top-down hors numérique. Mais elles ne peuvent pas non plus être considérées comme totalement confisquées, voire détériorées, par le client. Elles sont le produit de ces interactions, leur cristallisation temporaire suite à un ensemble de traductions qui s'opèrent à différents endroits du réseau. L'enjeu de cette réactivité et de cette négociation de la critique est donc bien de ne pas se faire confisquer totalement le contrôle ou l'orientation de son image de marque. La marque ne peut alors plus être vue comme un véhicule de valeurs portées et valorisées par la seule organisation auprès de ses clients. Sa construction se déplace dans le domaine public, au sein duquel l'organisation se doit alors de négocier pour que l'image de marque soit le compromis acceptable de perceptions très hétérogènes et diffuses. Plus que dans une transmission de valeurs pré-identifiées et assumées, c'est dans une dynamique de co-construction que la marque se construit alors. Elle est désormais associée à la capacité de l'entreprise à converser, fédérer et échanger avec ses clients, directement et sur les médias choisis par le client. La notion de dispositif ou de canal est fondamentale car elle reflète la complexité pour l'entreprise d'étendre son écoute sur l'ensemble des supports. Service clients et marketing se retrouvent en conséquence sur des périmètres d'intervention très proches.

Dans les deux cas, ces activités sur les réseaux numériques se doivent de conjuguer la communication standard et l'exigence de réguler l'émergence de crises. C'est dans cette articulation que se déploient de nouvelles pistes de valeur, d'offres, également sujettes à controverse : « On est un peu des pompiers-pyromanes », nous dit un des responsables rencontrés. Il s'agit à la fois d'éteindre des feux dangereux de plaintes et d'allumer en même temps de feux de joie d'initiatives au service du client, sans propagation non régulée. Cette complexité pose évidemment la question du renouvellement organisationnel nécessaire pour répondre à ces exigences récentes et exploiter ces potentiels.

— 2. LES IMPLICATIONS D'UN NOUVEAU CŒUR DE MÉTIER

Engager ce tournant numérique implique à la fois de reconsidérer l'organisation susceptible d'intégrer ces nouvelles modalités d'interaction (communication instantanée, captation de signaux faibles, communication institutionnelle, etc.), et également de développer les compétences et l'expertise supports de ces changements. (Notebaert, Attuel-Mendes et Assadi, 2009). Les pratiques numériques irriguent l'ensemble de l'organisation et deviennent en quelque sorte un nouveau corps de métier à articuler avec l'ensemble des activités.

2.1 Une centralisation des activités du numérique

La trajectoire de la SNCF révèle la nécessaire centralité des activités numériques comme condition de valorisation de l'ensemble de son offre. Alors que les premières initiatives avaient consisté en un ajout de *community managers*, dont l'activité restait plutôt périphérique aux activités communicationnelles, ces activités sont désormais regroupées au sein d'une *social room*. Paradoxalement, alors que les réseaux sociaux pourraient faire penser à un travail possiblement à distance, la *social room* est un lieu physique dédié avec une équipe présente qui se partage entre des salariés experts SNCF et des agences expertes en régie sur place.

Ce dispositif communicationnel numérique, se trouve désormais au cœur de l'activité, tel un *Hub* qui, à la fois centralise les *incomes* mais aussi redispache les *outcomes*. Cette *social room*, au-delà de la relation directe avec les clients est aussi un lieu d'études, capitalisant un ensemble de données très larges, riches et variées dont les équipes Marketing ou Qualité peuvent s'emparer pour avancer dans leurs travaux d'amélioration ou de construction d'offres. De son côté la RATP a développé les postes de *Community Manager* les plaçant pour certains *in situ*, c'est-à-dire au plus près de l'action, des usagers et de l'exploitation, notamment sur les lignes posant le plus souvent de problèmes.

L'entreprise dans son ensemble, et plus seulement le service dédié à la relation-client, doit prendre conscience de l'évolution comportementale des usagers avec lesquels les liens sont fortement modifiés : fuyante, immédiate et auto-entretenu, la critique oblige ainsi les entreprises à repenser les modalités de leur relation client et à orienter leur organisation globale à la captation d'attention (Boullier et Huet 2008). A différents stades et sous différentes formes, les deux opérateurs s'engagent dans cette dynamique en tentant de maîtriser les débordements allant même jusqu'à les valoriser. Les activités communicationnelles deviennent en conséquence un cœur de métier, infiltrant l'ensemble des activités de l'organisation.

2.2 De nouvelles technologies dans de vieilles organisations

Il est observé à la SNCF un véritable enjeu de professionnalisation qui, dès le stade de la création, gère le service comme une agence en régie pour prendre en charge tous les aspects vidéo, formats, etc. Les relations qui s'établissent sortent aisément des « sentiers balisés », rendant la captivité et le contrôle bien difficiles. À une certaine verticalité de la relation, « tenue » par le producteur, succède un espace de relations beaucoup plus horizontales, dans des situations plus égalitaires. Tout l'enjeu consiste à entretenir une relation suffisamment dense pour que l'entreprise puisse intégrer et s'approprier la critique. Or, la qualité informationnelle ne suffit plus à entretenir cette relation, elle doit être complétée par une « créativité » qui permet de constituer, retenir et interagir avec une audience cristallisant l'opinion, notamment dans la manifestation de son insatisfaction. La SNCF reconnaît ne pas développer assez cette dimension créative, mais en affirme la nécessité, et la constate lors de certains « buzz » :

« Un internaute qui venait se plaindre de retards, et qui écrivait une lettre de rupture à la SNCF finissait par une chanson. La *community manager* lui a répondu, mais sur le même ton et également en chanson, et ça a duré comme ça toute la journée. Ils se sont répondus en chansons. Et il y avait quand même un fond et de l'info derrière ».

La *social room* offre un espace de formation à l'écoute, à la compréhension et à la réponse aux clients, tout cela en s'appuyant sur un service de veille, en écoute permanente des réactions et avec la plus-value d'une analyse fine. Pour cela, plusieurs compétences cohabitent et coopèrent dans la *social room*. La SNCF accueille dans l'organigramme de la *social room* un directeur artistique qui va veiller à la conception, au développement et au respect de l'image de la SNCF et du respect de son référentiel. Pour aider cette nouvelle organisation, le *community manager* vient de l'extérieur afin d'apporter une expertise inédite mais également une liberté d'actions grâce à sa non-maîtrise des rouages et enjeux internes déjà existants. Ces nouvelles compétences ont conduit au déploiement de métiers originaux, dont les missions, même si elles sont clairement définies dans l'organigramme, évoluent dans le temps comme un système d'auto-apprentissage perpétuel. L'objectif de la *social room* est bien d'engager une relation de qualité pérenne avec le public, de ne pas y associer que des problèmes, de promouvoir un engagement de marque et de communiquer sur tout ce qui va bien dans l'entreprise au-delà de la critique exprimée. Nous sommes véritablement passé du *call center*, dédié à une réponse descendante aux questions posées par les usagers à la *social room*, combinant des réponses aux usagers avec le développement d'une relation pérenne enrichie de contenus institutionnels et personnalisés.

Cette équipe mixte rassemble ainsi les experts nécessaires dans chaque domaine couvert. Elle regroupe une quinzaine de personnes avec des nouveaux métiers. Le *social media manager* coordonne les questions de l'acculturation et des bonnes pratiques au sein du groupe SNCF. Le superviseur du groupe pilote, oriente et encadre à la fois les *community managers* (en lien direct avec les usagers), le directeur artistique pour travailler sur des créations dans les réponses - quelquefois en instantané face des publics difficiles et donc avec des exigences de créativité fortes -, puis un chargé de veille et d'e-réputation qui va écouter le web, repérer, tirer des tendances, révéler des *insights* clients, des verbatim. Le chargé de veille et d'e-réputation va écouter au-delà des canaux officiels d'échanges pour avoir également un retour depuis l'écosystème. La *social room* va donc bien au-delà de la traditionnelle réponse en infos-trafic puisqu'elle se pose comme réceptacle des échanges sur l'expérience de voyages. La *social room* s'est synchronisée au maximum avec les exigences de disponibilité envers les usagers en offrant une ouverture sept jours sur sept et de 7h00

à 22h00 chaque jour. La saisonnalité est également gérée par un staff renforcé en périodes de vacances ou de fêtes, par exemple.

À la RATP, le choix dans le profil des conseillers sur outils numériques privilégie l'expertise terrain à l'expertise numérique, la première primant pour la qualité des interactions. Les exigences de travail pour ces conseillers sur réseaux sociaux sont différentes de celles pour les conseillers par téléphone. Par exemple, dans la salle des relations clients, le conseiller par téléphone doit obtenir l'accord du superviseur pour s'absenter (pause) afin de s'assurer que chaque appel sera pris en charge alors que les conseillers sur outils numériques peuvent gérer leur temps de pause librement car ils retrouveront de toutes façons, à leur retour, la trace et le contact pour émettre la réponse adéquate. Un petit délai dans la réponse présagerait même pour le client en attente d'une réponse, d'une réflexion et d'une vérification de la réponse appropriée.

Le responsable du service clientèle de la RATP parle d'« *une méthode agile de management avec un vrai changement social* », au sens où tous les chargés de clientèle (approche gestionnaire cloisonnée) ont été regroupés comme « conseillers de clientèles ». Tout comme à la SNCF, cette évolution traduit la volonté de mieux « rendre service » collectivement aux usagers et de mieux s'approprier les médias sociaux. Si le métier de conseiller à la clientèle préexistait, celui de conseillers de clientèles via les réseaux sociaux n'a pas encore de nom officiel. Pour l'instant à la RATP, ce métier est décrit sous le vocable de « conseillers de clientèles digitaux ». Les personnes viennent d'horizons très divers, comme par exemple des services maintenance ou d'anciens conducteurs. Ce regroupement s'explique par la nécessité d'une cohérence collective pour faire face aux perturbations et élaborer des registres de réponse souvent inédits et inédits. Il faut apprendre à répondre, il faut apprendre à faire face. Il existe une réelle coopération entre les conseillers, et les plus anciens, notamment, relisent les réponses des plus récents avant l'envoi du Tweet. Pour des raisons d'apprentissage, plusieurs réunions par jour peuvent être programmées ou décidées sur le champ pour partager la question reçue, poser le problème et collectivement trouver la réponse à diffuser ou la non-réponse à assumer. C'est un apprentissage nécessaire, permanent, quitte à ce que ce soit au détriment de la rapidité de réponse.

La proximité spatiale des acteurs permet de détecter collectivement la nature du problème sous-jacent à la question posée. Il faut apprendre à décrypter puis à solliciter, quand nécessaire, la direction de la communication pour obtenir les éléments de langage adaptés. Le champ des questions est extrêmement large, au-delà de ce que l'on peut imaginer : « Pourquoi la station Anvers s'appelle-t-elle Anvers ? », « Pourquoi la campagne de pub n'est-elle pas belle cette année ? » « Pourquoi vous avez accepté l'affiche de tel groupe ? » Grâce au travail collectif, et à la veille permanente, un travail de « profiling » des internautes est possible.

En fait, c'est également la nature même des enjeux de communication avec les usagers qui a évolué. En effet, l'échange avec l'utilisateur, mécontent ou simplement en recherche d'informations, par le biais classique du téléphone et du courrier papier, reste dans une sphère de bienveillance avec finalement assez peu de risques. Les enjeux sont confinés au client en communication. Alors que l'échange avec l'utilisateur, par le biais des réseaux sociaux, démultiplie potentiellement les messages, les attentes portées par ceux-ci et les ambitions. La supervision des activités est différente car l'enjeu relève davantage de l'image de l'entreprise, de la Marque et de sa posture : « Les messages sur Twitter sont l'antichambre de l'AFP », nous dit le responsable clientèle de la RATP. D'un point de vue plus ludique, la communication par téléphone fait craindre les humoristes (le cas d'appels sur des radios)

alors que le message par tweet fait craindre un article négatif dans les journaux. Par conséquent, le conseiller de clientèle « digital » est perçu comme une « élite » dans l'organisation de la RATP, car c'est un des enjeux majeurs de l'époque. La visite de la présidente de la RATP dans ce service en était une illustration probante.

Ces deux acteurs ont donc dû professionnaliser leurs réponses qui ont évolué au cours du temps. Au début, celles-ci se faisaient essentiellement sous la forme d'un « push d'informations » alors que, peu à peu, les messages sont devenus plus interactifs, adaptés au contenu, à la forme et au format de l'interlocuteur. Il fallait également développer sur le réseau les valeurs de l'entreprise et les orientations de celle-ci, ce qui a nécessité une montée en compétences des conseillers clients. Cette montée en compétences s'est faite non pas par une formation montée sur mesure mais par un apprentissage interactif en situation. Des réunions de briefing et débriefing pour tous ont été multipliées afin d'analyser les tweets à ne pas faire, ceux dont il faut s'inspirer, les verbatim mal rédigés et enfin collectivement mesurer les actions entreprises pour améliorer cette communication via les réseaux. L'action d'apprentissage dans le contexte client (enjeu majeur) doit préserver une régulation commune avec des fondamentaux liés à une exigence réglementaire partagée et non plus imposée (Durampart, 2014). En guise de formation, c'est le principe de l'apprentissage par la pratique qui a ainsi été retenu. En effet, pour les entreprises, intervenir sur les réseaux est une activité beaucoup moins codifiée et standardisée que celle par téléphone ou par courrier postal.

Toutefois, même si les deux rédactions ont mis la formation aux outils numériques comme priorité pour leurs équipes, et même si un accompagnement fort sur le sens, les enjeux et la réalité de ce changement majeur a été communiqué, commenté dans des messages se voulant rassurant, il est possible d'observer une fracture numérique interne à l'entreprise. Celle-ci est de faible ampleur et concerne des collaborateurs dans les tranches âgées, peu à l'aise avec l'utilisation professionnelle du numérique. C'est pour cela que les réorganisations et l'évolution des compétences doivent être pensées conjointement, pour ne pas fragiliser la cohérence organisationnelle et réduire cette potentielle fracture numérique interne.

CONCLUSION

L'usage par les entreprises des médias sociaux autant à des fins de connaissance des usagers, d'interactivité que de diffusion d'informations diverses (de l'image de marque, de modification de l'offre de service) reste encore un domaine largement inexploré. Avec ces transformations, l'enjeu ne consiste pas simplement à concevoir un *call center* amélioré dominé par des informations descendantes et la remontée des plaintes des usagers. Il s'agit plus fondamentalement d'intégrer la critique dans le fonctionnement des organisations pour en assurer le renouvellement. Celle-ci doit donc acquérir une portée pratique et être entendue par les différents capteurs que l'entreprise met à disposition des usagers ou que ces derniers utilisent de façon autonome (Facebook, Twitter). Cela passe par une plus grande flexibilité dans la capacité de réponse grâce à un décroisement dans l'entreprise et la mobilisation de nouvelles ressources contributives. Il conviendrait désormais, après ce travail exploratoire, de comprendre plus exhaustivement le point de vue, d'une part, des acteurs internes à ces organisations et, d'autre part, des usagers de ces deux opérateurs. Dans le premier cas, ce type d'usage des médias sociaux peut aboutir à mettre une pression supplémentaire sur certaines catégories de salariés au contact du public. Qu'en est-il dans la pratique et comment conjurer cette potentialité ?

De plus, ces usages du numérique débouchent sur l'apparition de nouveaux métiers. Ceux-ci apportent une plus grande flexibilité à l'organisation en la dotant de nouveaux outils analytiques. Mais cette évolution semble également montrer le risque fort d'une fracture numérique interne parmi une population dont le remplacement graduel oblige à des plans de formation spécifiques, le plus souvent directement sur le lieu de travail par coopération, voire compagnonnage avec les plus expérimentés. Car si le numérique implique le développement de nouveaux métiers, il engage également la transformation de ceux déjà présents. C'est l'organisation dans son ensemble qui est engagée dans ce cheminement. Les processus d'apprentissage doivent donc se déployer dans l'ensemble de l'organisation pour assurer une évolution globale et prendre la mesure de ce tournant numérique.

Cette tendance n'est sans doute pas prête de s'arrêter ; elle apparaît pour beaucoup inéluctable. De nouveaux supports de médiation et de communication vont se développer vers des projets et des recherches en lien avec l'intelligence artificielle, les chats bots (la personnalisation plus complète des services offerts aux usagers en fonction de leurs localisations et de l'évolution de leurs profils) et les majordomes numériques. Il conviendra de suivre ces changements dans un futur que l'on imagine assez proche.

¹ Nous utiliserons ici de manière indifférenciée les termes « réseaux sociaux » ou « médias sociaux », dans l'acceptation proposée par Kaplan et Haenlein (2009) : « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur la philosophie et la technologie du net et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

² Pour se faire une idée plus précise des questions pratiques qui se posent aux entreprises dans ces nouveaux environnements numériques, on pourra se référer au livre blanc « Le Social CRM en questions » (Dimelo Consulting 2012).

³ Cet enjeu de réactivité est d'autant plus crucial que les réseaux sociaux estompent les frontières public/privé, et par là même accentuent les effets négatifs de la protestation : en effet, toute insatisfaction manifestée sera accessible publiquement, même reproduite et diffusée au-delà de son support initial, par exemple, par une indexation sur des moteurs de recherche.

⁴ La notion de traduction fait ici référence au concept développé au sein de la théorie de l'acteur-réseau, par des auteurs comme Bruno Latour et Michel Callon. Il s'agit de rendre compte des transformations et négociations qui s'opèrent par le jeu des mises en relation, pour arriver à un compromis ou une stabilisation jusqu'à leur contestation (Callon 1986).

⁵ Issue d'un entretien réalisé en mars 2013, auprès de la responsable « pôle 2.0 » du département Marque SNCF.

⁶ Il est à noter que la RATP, pour sa part, ne semble pas disposer d'une communauté d'« amoureux des rails », susceptibles de jouer un rôle de contributeurs non institutionnels dans la relation clients/clients.

Bibliographie

Balagué C., Fayon D. (2010), *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson, 238 p.

Barabel M., Mayol S., et Meier O. (2010), « Les medias sociaux au service du marketing territorial. Une approche exploratoire », in *Management et avenir*, 2/2010, n° 32, pages 233-253.

Boullier D. et Huet F. (2008), « Dematerialization in the AV Industry, from Boxes to Attention. A Case Study of a Newcomer », in *Communication and Strategies*, n° 71, p. 37-58.

Callon, M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc », in *L'Année sociologique*, n° 36.

Durampart M. (2014), « L'organisation apprenante face aux enjeux de l'intégration des dispositifs numériques », in S. Parrini-Alemanno (dir.), *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, Paris, L'harmattan, p. 59-68.

Huet, F., Darène, N., Serrant, D. (2013), « Nouveaux rapports à la critique induits par les réseaux sociaux : L'expérience pionnière de la SNCF », Colloque international Etienne Thil, Octobre, Paris.

Kaplan A -M. et Haenlein M. (2009), « Utilisation et potentiel commercial des hyperréalités : une analyse qualitative de *Second Life* », in *Revue Française du Marketing*, N° 222, p. 69-81.

Mellet K. (2009), « Aux sources du marketing viral », in *Réseaux*, n° 157, p. 267-292.

Notabaert J.F., Attuel-Mendes L. et Assadi D. (2009), « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Nouvelles stratégies marketing », in *Gestion*, n° 34- 4, p. 71-77.

Parrini-Alemanno S. (2014), *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, Paris, L'Harmattan.