

Tendances  
marketing

# Community management

Comment les marques se transforment  
au contact de leurs communautés

3<sup>e</sup> édition

Matthieu CHÉREAU

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072106-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

---

Ce livre doit beaucoup aux nombreux experts rencontrés, qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances du community management :

- Stéphane Adamiak, Orange Content Division
- Marie Argence, co-fondatrice Stern Music, account manager, Universal Music
- Julien Aubert, experience designer, Story Factory
- Anthony Babkine, head of social media, TBWA Corporate
- Benjamin Benita, Cité des sciences et MuseumWeek
- Eric Briones, alias Darkplanneur, Publicis et nous
- Géraldine Caro, Europe social media manager, Pierre et Vacances, Center Parcs
- Thomas Clément, ex-directeur général de Tribal DDB, fondateur de No Site
- Romain Colin, fondateur de Fubiz
- Diane Dubray, directrice de Buzzeum
- Nicolas Duminil, ex-responsable marketing online, Eyeka
- Lionel Fumado, corporate community manager, Orange
- Yann Gourvenec, director, web, digital and social media, Orange
- Bruno Guerin, lead community manager, Ubisoft
- Carla Henny de Préval, digital marketing director, YSL & Designer Brands
- Xavier Leclerc, Facebook
- Michael Levy, directeur Publicis Modem
- Marlène Masure, directrice du pôle digital, The Walt Disney Company
- Marie Mustel, VP Digital, Canal+
- Anthony Roux, Peugeot
- Yaelle Teicher, Galeries Lafayette
- Samy Zakari, ex-Netvibes

## REMERCIEMENTS

---

Merci à Émilie Lerebours pour sa confiance, ses relectures attentives et sa grande patience.

Ce livre amorce une réflexion qui se poursuit en ligne sur [communitymanagementjobs.fr](https://communitymanagementjobs.fr). Vous y trouverez des ressources pour approfondir vos connaissances du community management.

Merci enfin à Sandrine Girbal pour sa participation à cette nouvelle édition, son regard attentif et précieux.

*« Dans l'univers du web, il existe des millions de voies. La vidéo, l'audio et d'autres contenus nous attirent de toutes parts ; seuls, les community managers et les trust agents peuvent permettre le rapprochement des communautés sur le web, que ce soit autour d'une marque ou d'une cause.*

*Bien comprendre ce qui motive les communautés est indispensable ; cela se fait difficilement seul. Les community managers travaillent davantage, ils apprennent plus rapidement et comprennent mieux ce qui est exigé des tribus du web. Ils peuvent mieux que quiconque vous aider à identifier ce dont vos fans ont besoin et cerner ce que veulent vos détracteurs.*

*Se procurer ce livre constitue le premier pas pour nous engager sur la nouvelle voie que le web ouvre. »*

Julien Smith, co-auteur de *Trusts Agents*,  
New York Times Best Seller

## Avant-propos

---

Cette troisième édition diffère de la dernière notamment par son sous-titre, qui a été modifié. Rappelons celui d'origine: «Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques». Il était nécessaire de revoir ce sous-titre pour deux raisons. Tout d'abord, parce que les communautés ne s'arrêtent pas au web et que, plus que jamais, les marques se doivent d'interagir avec elles de façon aussi concrète que possible. Ensuite, parce que, pour les marques, l'enjeu n'est pas simplement de trouver de l'aide auprès des communautés. En effet, elles doivent repenser à la fois leurs manières de communiquer, d'offrir des services, de concevoir et promouvoir des offres, mais aussi de recruter des employés. Les organisations doivent devenir plus sociales en se concentrant davantage sur les individus auxquels elles s'adressent (qu'il s'agisse d'utilisateurs, de clients ou encore d'employés). La transformation digitale des entreprises qui s'amorce pour accomplir ce recentrage confère au community manager un rôle crucial, que ce livre se propose de définir.

Par ailleurs, je me suis efforcé de rendre compte des tendances de fond. Par exemple, pressentie dès 2009, la spécialisation du community manager par secteur d'activité, mais aussi par département au sein de l'entreprise doit être prise en compte: elle fera l'objet d'un traitement plus approfondi dans cette édition. De même, la multiplication des plates-formes sociales et l'accélération des échanges constituent une autre tendance lourde qui représente un défi de taille pour les community managers. Être présent partout et répondre immédiatement requiert une organisation qui, on le verra, ne va pas de soi. Enfin, la dernière tendance sur laquelle je reviendrai est l'avènement prochain d'un nouveau type de *social commerce*, qui utilise des plates-formes sociales à des fins de conversion indirecte (*via* des contenus sur des médias tels que Tumblr ou Pinterest) ou directe (*via* des actions d'achats, Twitter, WeChat ou encore Snapchat).

Remerciements .....	III
Avant-propos .....	VI
<b>Introduction :</b>	
<b>COMPRENDRE LES MÉDIAS SOCIAUX ET LE RÔLE DU COMMUNITY MANAGER . . .</b>	<b>1</b>
■ Quelle attitude face aux changements?	1
Quelles organisations sont concernées par l'avènement des médias sociaux?	2
Passif ou actif? <i>Top-down</i> ou <i>bottom-up</i> ?	3
■ L'ère de la conversation	5
Un constat théorique	5
Un constat pratique	6
■ La socialisation des organisations	7
■ Les trois idées reçues et révolues	8
<b>Idée reçue 1</b> Les animateurs de communautés passent leur temps à faire du <i>social networking</i>	8
<b>Idée reçue 2</b> C'est un métier que tout le monde peut faire	10
<b>Idée reçue 3</b> L'impact de leur travail n'est pas évaluable	11
<b>Chapitre 1 : LES DIX COMMANDEMENTS DU COMMUNITY MANAGER . . . . .</b>	<b>13</b>
■ 1. Être à l'écoute	14
Se poser les bonnes questions	14
Établir un diagnostic	16
■ 2. Parler normalement	19
■ 3. Être généreux	22
Apprendre à donner	22
Encourager les membres et leur accorder du pouvoir	23
■ 4. Être transparent	24
Privilégier la franchise	24
Poser des limites à la transparence	27
■ 5. Être cohérent	29
Ne rien publier à la légère	29
Créer une <i>social media policy</i> et des <i>social media guidelines</i>	30

## SOMMAIRE

---

■ 6. Être exemplaire	32
Illustrer le discours	32
Mettre en avant des membres qui donnent l'exemple	33
■ 7. Être réactif	35
Gérer des messages qui circulent de plus en plus vite	35
Traiter rapidement les demandes d'aide	36
Répondre aux sollicitations de la presse	38
■ 8. Être bien entouré	38
Répartir les tâches	38
Créer les conditions d'une bonne collaboration avec la communauté	41
■ 9. Être agile	44
Quels documents produire au départ ?	45
Le travail itératif	45
Être agile dans le temps : prioriser, systématiser, évoluer	46
■ 10. Être en veille stratégique	48
■ La cerise sur le gâteau : créer des expériences extraordinaires	50
■ Conclusion	52
<b>Chapitre 2 : LES CINQ MÉTIERS DU COMMUNITY MANAGER . . . . .</b>	<b>53</b>
■ 1. Le marketing	54
Recruter	55
Engager	56
Influencer	65
Les pratiques à éviter	66
■ 2. La communication et les relations presse	66
Chérir les ambassadeurs, convertir les trouble-fête	67
Bien gérer une crise de communication	69
■ 3. Le service client	74
■ 4. Le développement commercial	78
Identifier les opportunités commerciales	78
Répondre aux questions sélectionnées	78
Informer les responsables commerciaux	79



■ 5. Les ressources humaines et la communication interne	80
Recruter les mavens	81
Introduire en douceur de nouveaux outils et usages	82
Approfondir la discussion <i>offline</i>	83
Encourager la prise de parole à l'extérieur	83
■ Conclusion	87
<b>Chapitre 3 : LES CINQ SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES DU COMMUNITY MANAGEMENT</b>	<b>89</b>
■ 1. Animer une communauté au service d'une cause, de la chose publique ou d'un service public	89
■ 2. Animer une communauté autour d'un média	95
Animer une communauté autour d'une information	95
Animer une communauté autour d'un programme (trans)média	96
■ 3. Animer une communauté autour d'une œuvre	99
■ 4. Animer une communauté au service d'une marque de luxe	102
■ 5. Animer une communauté au service d'un grand groupe	103
Par quoi commencer ?	104
Où prendre la parole ?	104
Quand ?	104
Après de qui ?	105
Comment ?	105
■ Conclusion	106
<b>Chapitre 4 : LES OUTILS D'ANIMATION INDISPENSABLES DU COMMUNITY MANAGEMENT . . . . .</b>	<b>107</b>
■ Les outils en interne : pourquoi et comment les introduire ?	108
L'approche pas à pas : informer, collaborer, puis discuter	108
■ Les outils de monitoring : de l'écoute à la <i>SOCIAL INTELLIGENCE</i>	112
Applications de veille et <i>social intelligence</i>	114
■ Les médias sociaux : dialoguer et échanger	117
Bien bloguer	120
Quels outils de blogging ?	120
Facebook	123

## SOMMAIRE

---

Twitter	135
Google+	140
Les autres médias sociaux	141
■ Gérer globalement les actions d'engagement social	144
■ Conclusion	146
<b>Chapitre 5 : DE LA STRATÉGIE AU <i>REPORTING</i> : OBJECTIFS, INDICATEURS DE PERFORMANCE, ANALYSES DES ACTIONS</b> . . . . .	<b>147</b>
■ Définir sa stratégie social media	148
Changer de paradigmes	148
Comment combiner les médias sociaux ?	150
■ Définir des indicateurs pertinents	152
Comment définir ces indicateurs ?	153
Par quoi commencer ?	154
Une large palette d'indicateurs de performance	157
Optimiser, recruter et augmenter les revenus	161
■ Les trois formats de <i>REPORTING</i>	167
Le <i>reporting</i> opérationnel	167
Le <i>reporting</i> de pilotage	169
Le <i>reporting</i> stratégique	170
■ Conclusion	172
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>173</b>
■ De nouveaux paradigmes	173
■ Une vision multidimensionnelle du community management	174
■ Une nouvelle position au sein de l'organisation	174
■ Vers le <i>SOCIAL BUSINESS</i>	175
<b>Glossaire</b> . . . . .	<b>177</b>
<b>Index des concepts</b> . . . . .	<b>181</b>
<b>Index des noms et marques</b> . . . . .	<b>183</b>
<b>Index des médias sociaux</b> . . . . .	<b>187</b>

# COMPRENDRE LES MÉDIAS SOCIAUX ET LE RÔLE DU COMMUNITY MANAGER

---

**L**e community management n'est pas seulement une nouvelle discipline ou un nouveau métier. À travers lui, c'est une nouvelle manière d'appréhender la communication qui s'esquisse, de concevoir les rapports entre l'entreprise et ses clients. Pour bien comprendre sa raison d'être et percevoir l'ensemble de ses facettes, il faut s'intéresser au contexte dont il procède. Les médias sociaux redéfinissent en profondeur la manière dont les messages étaient jusqu'à présent conçus, diffusés et partagés. Face à ces transformations profondes et rapides, la situation paraît fort trouble: l'adaptation semble nécessaire, mais à quel rythme et surtout à quelles conditions? À quel prix, diront les sceptiques, qui pensent à leur image ou à leur portefeuille. Le community management est une réponse à ces questions. Pour bien en comprendre les tenants et aboutissants, il importe donc d'y répondre et de dépasser quelques idées reçues déjà bien ancrées dans les consciences.

## QUELLE ATTITUDE FACE AUX CHANGEMENTS ?

---

Chaque organisation a sa culture qui dicte souvent le rythme auquel elle évolue et son attitude face aux changements. Certains annonceurs embrasseront le changement pour rester en phase avec leurs jeunes cibles, tandis que d'autres préféreront attendre, différer leurs choix pour

ne pas céder à la précipitation et se couper d'un autre public, moins rapide et plus prudent. D'autres organisations publiques ou associatives se demanderont plus longtemps en quoi elles doivent elles aussi s'adapter, si elles ont vocation à le faire en dépit de leur culture, parfois conservatrice.

Doit-on néanmoins laisser sa culture dicter son comportement? Dans quelle mesure une organisation doit-elle – par choix ou contrainte extérieure – amender sa culture, la rénover? Si une organisation évolue en fonction de son public, doit-elle par conséquent changer son rapport à lui?

### ■ Quelles organisations sont concernées par l'avènement des médias sociaux?

Si le community management est un sujet qui intéresse *a priori* le monde de l'entreprise, il concerne plus largement tout type d'organisation, publique, privée ou associative. Les communautés peuvent être composées de citoyens et/ou de consommateurs. Les consommateurs peuvent adopter des comportements militants et les citoyens demander des comptes à leurs élus. Les démocraties capitalistes sont arrivées à maturité et désormais les comportements sont poreux. L'expression d'une sensibilité pour l'environnement passe par un comportement de consommateur-citoyen. De l'autre côté, on se surprend à lire que le seul salut de certaines politiques publiques résiderait dans l'action de la société civile et des consommateurs. Les entreprises l'ont bien compris, qui se dotent de départements de « responsabilité sociale » et tâchent d'avoir sur le reste de la société civile un effet bénéfique<sup>1</sup>. Plus que jamais, consommer c'est adhérer, choisir des idées, une identité, des valeurs, un projet de vie. Et ces adhésions sont revendiquées, attaquées, débattues collectivement, dans un cadre qui échappe au contrôle et ne tolère aucune limite. Parce que toutes les organisations sont directement intéressées par ces débats, elles se doivent d'y prendre part.

---

1. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_sociale\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_sociale_des_entreprises)

## ■ Passif ou actif ? *Top-down* ou *bottom-up* ?

Les nouvelles technologies redéfinissent radicalement la manière dont les organisations travaillent. Elles doivent agir, produire, vendre et communiquer différemment. Ceci requiert une certaine ouverture d'esprit et une grande souplesse, car le changement ne va pas de soi. Le changement volontaire implique la conduite de tests, l'expérimentation de certains modèles, la redéfinition de métiers et, sur le plan strictement théorique, l'acceptation de nouveaux paradigmes qui placent les communautés (citoyennes et consommatrices) au centre des dispositifs. La direction des groupes aujourd'hui n'est plus souveraine devant le changement et, comme le dit Seth Godin, «le sommet n'est plus le sommet car c'est dans la rue que l'action se déroule»<sup>1</sup>. Face à une telle situation, comment au juste mener ce changement ?

Les organisations ne sont pas égales devant le changement. Les moins avancées sont celles qui refusent de prendre acte du changement, faute de moyens ou parfois parce que ce changement implique qu'elles redéfinissent leur métier. Il faut souvent attendre une crise externe (*i.e.* causée par le public) ou interne (un chiffre d'affaires en chute libre), pour que des décisions fortes soient prises. La musique s'est longtemps trouvée dans cette situation. D'autres grandes organisations sont attentives aux changements mais préfèrent laisser les autres explorer les nouveaux horizons, avant de s'engager. C'est le cas par exemple des chaînes de télévision qui ont, à de rares exceptions près, été longtemps attentistes, faute d'avoir une vision quelconque en matière de changement. Enfin, certaines organisations se posent comme pionnières, n'hésitant pas très tôt à proposer d'autres approches, plus audacieuses et innovantes. C'est souvent le cas des acteurs du luxe, qui sont par nature friands d'innovation et s'emparent avec avidité des nouveautés pour étendre l'univers de leurs marques.

En définitive, votre organisation se trouve sans doute dans l'une des trois positions décrites dans le tableau suivant, qui les reprend sous forme de bestiaire.

1. *Tribes*, Seth Godin, p. 75.

Tableau o.1

### Les trois attitudes face au changement

L'autruche	La tortue	Le lièvre
Vision bornée	Vision avisée mais lointaine du changement	Vision prospective
Aucun test	Peu de tests	Culture du test, approche itérative
Changement reporté, puis forcé – sous la contrainte	Changement lent	Changement proactif
Comportement conservateur	Comportement attentiste	Comportement agile

Cette introduction est un cas pratique chargé de (re)créer un choc et de dépasser les idées reçues, afin de mieux entrer ensuite dans le vif du sujet.

Le community management est au cœur des changements de technologie, de modèles économiques et des stratégies de communication : prendre la mesure de ces changements est nécessaire pour comprendre les tenants et aboutissants de ce métier, et comprendre pourquoi il est aujourd'hui clé dans l'entreprise.

### Cas pratique

#### Universal Music: le choc

En 2006, deux jeunes filles arrivent chez Universal. Elles font valoir qu'elles administrent une large communauté en ligne de fans d'un groupe pop : Tokio Hotel. Participant par le biais de leur site à la promotion du groupe, elles se présentent comme des partenaires du label et sollicitent un contrat de prestation pour administrer la communauté. Alors peu habitué à ce type de démarche, Universal est quelque peu pris de court. Après tout, l'une de ses prérogatives est non seulement de produire, mais également de promouvoir ses artistes. Pourquoi en déléguerait-elle la responsabilité à quelqu'un d'autre ? A-t-elle seulement le choix ? Une année plus tard, les deux jeunes filles, Marie Argence et Pauline Dalaméa, ont pour interlocuteur direct le manager de Tokio Hotel qui leur transmet – parfois avant Universal – des informations et des photos du groupe. Elles créent en 2009 leur entreprise, Stern Music, et systématisent leur démarche en organisant des espaces communautaires officiels pour une multitude de groupes, cette fois-ci sur leur propre plate-forme web.

▶ Cette activité aurait-elle pu être internalisée par Universal? Sans doute. Pourquoi ne l'a-t-elle pas été? Probablement parce qu'il était trop tôt. Que fait Universal aujourd'hui pour être plus présent sur les médias sociaux? Recruter des community managers. Que devient Marie Argence? Après avoir créé Stern Music, elle s'occupe aujourd'hui de la promotion digitale du label AZ, chez Universal.

Source, Stern Music

## L'ÈRE DE LA CONVERSATION

Si animer une communauté compte de plus en plus, c'est que les communautés elles-mêmes ont conquis un nouveau rôle. Il importe donc, avant de savoir en quoi le community management consiste, de cerner l'ampleur de ce rôle. Il découle d'une transformation lente des consommateurs, jusqu'alors seulement destinataires de produits et de messages, aujourd'hui devenus émetteurs. Ayant désormais voix au chapitre, ils tiennent à se faire entendre et à peser sur ce qu'ils consomment ou ne tiennent pas à consommer. Cette transformation implique un rééquilibrage des hiérarchies entre les organisations et les consommateurs/citoyens amenés à converser.

### ■ Un constat théorique

*The Cluetrain manifesto*<sup>1</sup> l'a décelé dès 1999: les marchés sont devenus des conversations. La clé aujourd'hui pour une entreprise ne réside donc plus dans la publicité, mais dans sa capacité à converser et à faire l'objet de conversations. Or qui, au sein des entreprises, passe plus de temps à converser qu'à concevoir des messages, des publicités, des communiqués? Plus profondément encore, qui sait converser, utiliser les bons outils et les bons mots, évaluer les opportunités, mesurer les progrès? Existe-t-il un métier? Des compétences définies? Des objectifs clairs? Rien de cela.

1. *Le Manifeste des évidences* a été publié en 1999. Il est un ouvrage de référence en termes de marketing *online*. Il est disponible gratuitement à l'adresse:

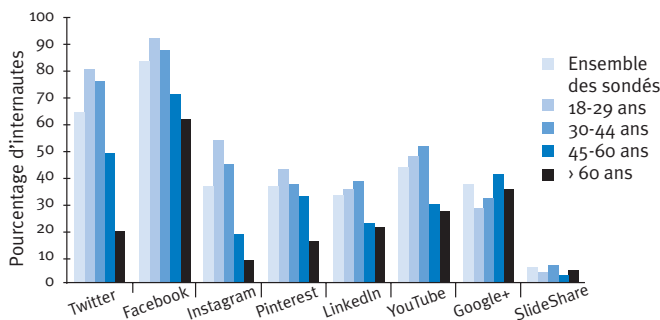
<http://www.cluetrain.com>.

## Un constat pratique

Pourtant, les consommateurs expriment le besoin d'être davantage en contact avec les marques sur les médias sociaux. Dans une étude portant sur un échantillon de 569 personnes, Hubspot<sup>1</sup>, un éditeur de logiciels de marketing digital, rapporte que 60 à 94 % des sondés (selon les tranches d'âge) attendent des marques qu'elles soient présentes sur Facebook. Par ailleurs, une autre étude commise par SAP<sup>2</sup> montre que, pour 65 % des marques, 5 % des clients ou plus ont utilisé les médias sociaux comme canaux de service client, pour obtenir des informations, poser une question ou porter plainte.

Figure 0.1

### Sur quels réseaux sociaux pensez-vous que les marques devraient être présentes ? L'avis des internautes



Ayant longtemps fait la sourde oreille, les entreprises s'adaptent lentement mais sûrement. Comprenant la nécessité d'être plus présentes et plus à l'écoute, elles se dotent de nouvelles compétences en même temps qu'elles adoptent de nouveaux outils, plus sociaux et participatifs. Les responsables marketing sont les premiers ambassadeurs de ce changement, qu'ils chantent sur tous les toits tout en renouvelant les termes désormais flous de leur métier. Mark Jarvis, directeur marketing de Dell, le reconnaît clairement : « Écouter nos clients est en réalité la forme la plus parfaite de marketing possible. »

1. *The Social Lifecycle: Consumer Insights to Improve Your Business*, Hubspot, octobre 2014.

2. <http://www.socialmediatoday.com/social-customer-engagement-index-2014-whitepaper>