



**HAL**  
open science

## Entre “ encadrement ” et “ débordement ” : une approche des enjeux du community management dans le champ de la démocratie locale

Olivier Galibert, Nicolas Peirot

### ► To cite this version:

Olivier Galibert, Nicolas Peirot. Entre “ encadrement ” et “ débordement ” : une approche des enjeux du community management dans le champ de la démocratie locale. *Communiquer : Revue de communication sociale et publique*, 2017, 19, pp.59-77. 10.4000/comuniquer.2166 . hal-01972938

**HAL Id: hal-01972938**

**<https://u-bourgogne.hal.science/hal-01972938>**

Submitted on 19 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

---

# Entre « encadrement » et « débordement » : une approche des enjeux du *community management* dans le champ de la démocratie locale

*Between Control and Overflow: An Approach of Community Management Stakes Within Local Democracy*

Olivier Galibert et Nicolas Peirot

---

- 1 Le baromètre « Collectivités Territoriales & Réseaux Sociaux » de l'Institut Edgar Quinet est on ne peut plus formel : en août 2015, 94 % des villes françaises seraient présentes sur Facebook et 92 % le seraient sur Twitter. On retrouverait les mêmes proportions écrasantes parmi les régions et seuls les départements afficheraient finalement un retard en la matière<sup>1</sup>. Si l'on peut entrevoir un tropisme techniciste évident dans ces affirmations quantitatives, l'étude a néanmoins le mérite de relever la puissance du dictat du web dit « 2.0 » (O'Reilly, 2005), ou web « social » (Proulx et Millerand, 2010), qui apparaît « comme une injonction faite à toutes les organisations et institutions de se doter d'une stratégie de communication » en ligne (Galibert, 2014, p. 269) et d'être présentes sur les « réseaux socionumériques » (Stenger et Coutant, 2010).
- 2 Que ces stratégies soient déployées sur Facebook, Twitter ou Instagram, elles nécessitent toutes un suivi et une animation que seul un *community manager* semble capable d'assurer. Cette figure, en cours d'institutionnalisation dans les entreprises, tend-t-elle également à s'imposer dans l'univers politique institutionnel et, plus particulièrement, au sein des collectivités territoriales? On sait le *community management* déjà très présent dans l'univers politique militant, où des plumes d'un nouveau genre « tweetent<sup>2</sup> » et publient pour le compte d'un parti ou d'une personnalité politique. Cela n'est d'ailleurs pas sans poser quelques problèmes de coordination et de brouillage identitaire entre personnages

publics, *community managers* et avatars numériques, en témoigne, par exemple, le désaveu télévisé du responsable du compte Twitter « @JLMelenchon » par Jean-Luc Mélenchon lui-même le 7 janvier 2013 sur France 2<sup>3</sup>. À l'époque, l'évènement avait surtout concentré différents commentaires amusés sur l'ubiquité des personnalités politiques, capables d'être à la fois présentes en ligne et sur les plateaux. Cependant, l'anecdotique est ici à notre sens révélateur d'une part de la responsabilité et du caractère éminemment stratégique du *community management*, d'autre part d'un professionnalisme aux contours encore flous.

- 3 Dans le domaine électoral, on remarque notamment que les difficultés éprouvées par les *community managers* à légitimer des pratiques professionnelles, « monopolisant des savoir-faire spécifiques » (Crétet, 2012, p. 30) qui mènent à une « position de justification permanente des compétences et de la technicité du métier » (*ibid.*). Qu'en est-il, alors, du rôle des *community managers* dans ce qu'il convient de nommer le « spectacle électoral »? Et qu'en est-il pour l'exercice même de l'action politique (information des citoyens, organisation de la délibération publique, dispositifs de démocratie participative, etc.), où le *community management* oriente, cadre et anime une parole extrêmement sensible, celle des collectivités territoriales?
- 4 Dans cet article traitant des enjeux de la communication politique dans le contexte du numérique, nous souhaitons contribuer aux recherches déjà menées autour de la socialisation électronique et de son instrumentalisation (Cordelier, 2015; Galibert, 2016; Heaton, Proulx et Garcia, 2014). Pour ce faire, nous porterons notre attention sur l'utilisation des réseaux socionumériques dans la communication des collectivités territoriales, en tension entre une idéologie de l'*empowerment* et un contrôle de la parole citoyenne. De manière plus précise, il s'agira d'interroger, dans une perspective critique, les enjeux de la propagation du *community management* au sein de ces organisations publiques.
- 5 Nous voyons en effet se dessiner, ici, une tension entre espace public et pratique d'origine marketing et managériale qu'il nous semble pertinente de recontextualiser au sein d'administrations locales de plus en plus engagées dans une compétition des territoires et, surtout, confrontées à des enjeux de gouvernance majeurs à l'heure de la démocratie participative. À travers ce questionnement, nous souhaitons ainsi formuler une hypothèse générale, celle d'une reconfiguration de l'instrumentalisation marketing propre au *community management* en une instrumentalisation politique, davantage destinée à encadrer l'expression citoyenne en ligne qu'à informer la population d'un territoire.
- 6 Afin d'étayer cette proposition, nous interrogerons dans un premier temps la capacité supposée du *community management* à encadrer la parole citoyenne en ligne. Après avoir mis en évidence les origines et les propriétés instrumentalisantes du *community management*, nous focaliserons notre regard sur l'une de ses caractéristiques, l'éthique dite « *no-control* », significative de l'ambiguïté entre le déploiement d'une parole citoyenne libérée et son encadrement. Dans un second temps, nous exposerons notre approche empirique exploratoire basée sur un corpus qui entend confronter trois typologies de traces témoignant d'une possible institutionnalisation du *community management* : administratives, juridiques et expertes. Dans un troisième et dernier temps, nous nous attacherons à discuter trois faits saillants qui nous semblent illustrer la tension encadrement/débordement dans laquelle est plongée l'action politique aujourd'hui.

## Le *community management* comme dispositif idéal pour l'encadrement de la parole citoyenne en ligne ?

### Limites de l'utopie de la démocratie électronique et renouvellement problématique à l'heure du web dit « 2.0 »

- 7 Du télégraphe au minitel, chaque nouveau moyen de communication s'est accompagné de discours utopistes, mettant la réappropriation technique par les citoyens au service d'un renouvellement démocratique fort (Monnoyer-Smith, 2011). Ainsi, à partir des années 1990, une pensée dite « cyber-optimiste » a vu dans Internet un moyen pour renouer avec « l'idéal démocratique pur » de la démocratie athénienne (Arterton, 2000). Plusieurs concepts ont émergé lors de cette période : la *cyberdémocratie* (Poupa, 1998) ou encore l'*hyperdémocratie* (Flichy, 2001), mais c'est le concept de *démocratie électronique* que nous souhaitons convoquer ici, plus particulièrement selon la définition qu'en donne Stéphanie Wojcik (2013) dans le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*<sup>4</sup> : « Ensemble des dispositifs et procédures mobilisant les technologies de l'information et de la communication en vue de favoriser la participation des citoyens au contrôle, à la discussion ou à l'élaboration des décisions publiques » (s.p.). Cette définition nous offre un socle relativement stable pour penser la démocratie électronique dans sa diversité et selon les limites qui lui ont été imputées plus récemment.
- 8 À partir des années 2000, en effet, face à une conception idéalisée de la démocratie électronique s'est organisée une critique « cyber-pessimiste ». Ainsi, dans *Politics as usual. The Cyberspace Revolution*, David Resnick et Michaël Margolis (2000) introduisent la thèse dite de la « normalisation » (Mabi et Theviot, 2014). La rupture démocratique que devait introduire Internet se trouverait largement remise en question au contact de la réalité crue « des législations et des régulations, du commerce et du divertissement, des partis politiques, des groupes d'intérêt organisés, des activistes politiques, et, plus important encore, des masses de citoyens indifférents » (p. 22). Cette critique pointe plus généralement deux limites majeures : d'une part, la résistance en ligne du désintérêt politique préexistant hors ligne (Delli Carpini et Ketter, 2003; Norris, 2003); d'autre part, la permanence de phénomènes d'instrumentalisation des dispositifs relevant de la démocratie électronique.
- 9 Les formes de participation permises par les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent ainsi être envisagées comme des adjonctions aux pratiques politiques traditionnelles (Rodotà, 1999). La démocratie électronique s'assimilerait alors à une variante technologiquement équipée de la démocratie participative, dont les limites ont été exposées : flou conceptuel, impensés méthodologiques, peu d'intérêt de la part des élus et, surtout, instrumentalisation de la participation. À ce sujet, Loïc Blondiaux (2008) évoque des dispositifs de consultation citoyenne s'apparentant davantage à des formes de communication stratégique qu'à des outils d'aide à la décision. D'après l'observation de différentes expériences de démocratie participative, il avance l'idée selon laquelle les élus éprouveraient certaines difficultés à se retrouver confrontés à une parole critique. Dès lors, « l'encadrement des dispositifs » qui en découle interroge la liberté accordée aux citoyens de deux manières : d'une part, les avis exprimés ne seraient pas pris en compte lorsqu'ils se révèlent contraires aux volontés des élus; d'autre part, les citoyens seraient rarement invités à discuter les modalités des dispositifs participatifs

(agenda, calendrier, règles, etc.). On retrouve une critique similaire de la posture de contrôle des élus chez le sociologue Thomas Kirszbaum (2013) lorsqu'il analyse le rapport *Pour une réforme radicale de la politique de la ville*, remis par Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache à François Lamy, ministre délégué chargé de la ville en 2013<sup>5</sup>. À propos d'une proposition visant à former les élus à la participation citoyenne, il remarque : « On peut douter que cette proposition suffise à organiser le lâcher prise des élus sur "leur" politique de la ville, sachant qu'ils n'ont pas un tropisme très prononcé pour la renonciation volontaire à quelconque de leurs prérogatives » (Kirszbaum, 2013, s.p.).

- 10 Cet effacement progressif d'un idéal numérique émancipateur se décline au niveau politique local. Ainsi, Isabelle Paillart (2000), à travers une analyse critique de l'appropriation des TIC par les collectivités territoriales en France, met en lumière l'entremêlement complexe entre pratiques de médiation démocratique et pratiques de médiatisation stratégique. Selon les discours apologétiques, l'interactivité technique se prolongerait dans une forme d'interactivité politique qui assurerait un rapport démocratique plus direct entre collectivités et administrés. Selon Paillart, ces dispositifs assureraient surtout deux fonctions stratégiques. Premièrement, ils offriraient l'assurance aux élus de ne pas paraître « en retard » par rapport aux évolutions de la société. Ensuite, ils rendraient possible un encadrement de la parole publique, sous couvert d'une volonté d'ouverture démocratique. À ce sujet, la chercheuse grenobloise ajoute que : « les formes de démocratie électronique sont bien médiatisées par des dispositifs techniques qui eux-mêmes font partie de stratégies politiques » (2000, p. 134). D'ailleurs, ce modèle instrumentalisant n'aurait pas attendu Internet pour se mettre en place.
- 11 Dès les années 1970, en effet, les nouvelles équipes municipales décident de se démarquer des pouvoirs notabiliaires en lançant les bulletins municipaux. Cet effort démocratique se poursuit dans les années 1980 avec l'introduction des TIC (télécommunications, informatique). Pour Paillart, chaque support est présenté comme un accroissement de la démocratie locale, mais demeure strictement électoraliste, au service des pouvoirs locaux. Nous suivrons alors l'auteure lorsqu'elle évoque des TIC inscrites dans des « stratégies d'encadrement de la parole publique » (*ibid.*). Cependant, si cette critique des dispositifs de démocratie électronique peut sembler pertinente à l'aune d'outils relevant d'approches plutôt « descendantes » de la communication publique (newsletters, sites web, etc.), elle demande néanmoins à être actualisée et recontextualisée dans le cadre spécifique du web social.

### **Le *community management* comme dispositif d'instrumentalisation de l'expression citoyenne ?**

- 12 Cette instrumentalisation est-elle toujours aussi prégnante à l'heure d'une massification des usages coopératifs et collaboratifs en ligne? Est-elle toujours aussi marquée avec des plateformes conçues comme autant « d'outils sociaux » (Jouët et Le Caroff, 2006) aux propriétés *a priori* émancipatrices? Serge Proulx et Florence Millerand (2010) évoquent notamment, à ce sujet, trois dimensions clés : 1) la capacité des acteurs à produire du contenu; 2) l'accessibilité renouvelée et la facilité d'utilisation; et 3) la « force des coopérations faibles » (Granovetter, 1973). Une fois ce constat dressé, il est tentant d'émettre l'hypothèse d'un renversement au moins partiel du rapport de force

symbolique entre une collectivité et ses administrés. D'autant plus que la question de la démocratie électronique est aujourd'hui à envisager sous l'angle d'une participation éclatée et d'une extension des formats d'expression.

- 13 On retrouve certes le répertoire d'action traditionnel traduit dans une version en ligne (à l'instar des pétitions); cependant, nous suivons Laurence Monnoyer-Smith et Stéphanie Wojcik (2014) lorsqu'elles nous invitent à étendre la participation à une dimension « expressiviste », au-delà d'une perspective idéale rationnelle habermassienne de l'engagement citoyen. Il s'agit dès lors d'intégrer les modalités natives des dispositifs sociotechniques (telles que le *like*, le « retweet » ou le partage), tout en saisissant bien les enjeux d'un espace public travaillé par la culture numérique, apparaissant plus fragmenté, thématiqué et « balkanisé » qu'auparavant (Flichy, 2008). Enfin, nous ne saurions non plus passer à côté de la « libération des subjectivités » (Cardon, 2010), qui interroge considérablement les modalités de l'interactivité en introduisant des formes de discussion sensibles et peu raisonnées : argumentations faibles, témoignages personnels fleuves, propos injurieux, *trolling*, etc.
- 14 Au-delà de ces évolutions, nous souhaitons interroger la démocratie électronique à l'aune du web social sans restreindre notre réflexion à des constats généraux qui ont tendance à faire disparaître la nature organisationnelle de communautés plus ou moins éphémères de citoyens en ligne. En effet, les dispositifs sociotechniques participatifs sont également travaillés par des méthodes d'animation, visant à libérer, à encadrer et à optimiser la parole citoyenne, et qui potentiellement normalisent l'expression politique. Ainsi, le « dictat 2.0 » (Galibert, 2014) – Facebook et Twitter apparaissant comme autant d'espaces socionumériques à investir pour atteindre des usagers s'informant massivement à partir de ces plateformes –, auquel sont soumises les collectivités<sup>6</sup>, les enjoint fortement à se doter au moins d'une stratégie de *community management*, si ce n'est d'un *community manager*. Nous rejoignons ici les propositions de Clément Mabi et d'Anaïs Theviot (2014), lorsqu'ils nous invitent, en préambule au troisième numéro de *Politiques de communication*, à nous « intéresser aux gestionnaires de ces outils [...] dont les propriétés influent sur leur manière de concevoir les dispositifs » (p. 15).
- 15 C'est précisément l'appropriation des préceptes stratégiques attachés à ce dispositif sociotechnique que nous souhaitons interroger ici. Le *community management*, par le modèle d'instrumentalisation du lien communautaire qu'il propose, semble en effet répondre au premier abord aux enjeux identifiés par les sciences de gestion dans le cadre du « marketing territorial ». Dans un contexte de compétition des territoires, il s'agirait pour les collectivités de faire émerger « de véritables acteurs de la communication et même du développement du territoire » (Barabel, Mayol et Meier, 2010, p. 252). L'internaute ne serait alors
- plus passif devant une communication territoriale, il en devien[drait] un véritable acteur, vecteur, ambassadeur voire évangéliste, cherchant à s'impliquer autant que le ferait le territoire lui-même. Apparaît[rait] alors une forme de fierté territoriale, fédérant les internautes autour de valeurs propres à la collectivité (*ibid.*).
- 16 Le propos recoupe bien la perspective dressée par Isabelle Pailliar (2000), celle de TIC inscrites dans une « stratégie d'encadrement de la parole publique ». Pour compléter cette lecture critique, il nous semble cependant essentiel d'y intégrer l'instrumentalisation institutionnalisée du lien communautaire proposée par le *community management*.

- 17 Ainsi, c'est par une injonction participative tenant de l'idéologie managériale comme de l'idéal participatif du web social que le *community management* tend à s'imposer comme cahier des charges de l'animation efficace et stimulation des interactions. Cette rationalisation marketing du lien communautaire puise ainsi sa dynamique dans les normes d'un modèle idéal et idéalisé de la « communauté virtuelle » (Galibert, 2014). Cependant, avant de détailler les modalités d'instrumentalisation de ce modèle, rappelons qu'il se constitue comme un héritage des logiques émancipatoires propres à l'idéologie d'Internet (Flichy, 2001), que nous regrouperons sous l'idée de « communautarisme électronique » (Galibert, 2015).
- 18 Nous pouvons suivre la trace de cette forme idéologique complexe, moralement positive de l'intelligence collective en ligne, en soulignant qu'elle relève à la fois d'une éthique « scientifique » (Flichy, 2001) et d'une éthique « hacker » (Himanen, 2001). La première s'incarne dès les premiers développements de l'Internet dans les pratiques coopératives des communautés d'informaticiens, soit des pratiques marquées par le désintéressement, le bien commun et les logiques de reconnaissance entre pairs qui nous invitent notamment à relativiser le tournant participatif revendiqué par les tenants du web dit « 2.0 ». Dès le début des années 1970, en effet, les techniciens du réseau ARPANET échangeaient à travers un dispositif de communication partagé : les *Requests For Comments* (RFC). Par ailleurs, le communautarisme électronique nous semble marqué par une éthique libertaire « hacker » issue du développement d'une culture alternative du réseau. Comme le souligne Himanen (*ibid.*), ce pouvoir de contestation se construit dans le partage d'informations et la discussion, autour d'une liberté d'expression garantie par la nétiquette.
- 19 Le communautarisme électronique que nous décrivons ici constitue ainsi le socle normatif du modèle émancipatoire de la communauté virtuelle, récupéré et institutionnalisé comme technique d'instrumentalisation par le *community management*. Cette vision initialement idéalisée du lien communautaire en ligne, construite conceptuellement sur une catégorisation de l'idée de *communauté*, emprunte tout d'abord à l'anthropologie du don d'Alain Caillé (2000). L'idée de communauté virtuelle est ainsi pour partie le fruit d'un lien social proche d'une socialisation primaire, c'est-à-dire « l'ensemble des relations de personne à personne telles qu'elles se structurent dans la famille, le voisinage, la camaraderie ou la vie associative » et opposée à une socialisation secondaire, plus abstraite, pensée comme un ensemble de relations de fonction à fonction (Caillé, 1993). Pour Caillé, cette socialisation primaire est normalisée par la logique du « donner-recevoir-rendre ». Nous considérons ici qu'elle s'incarne également en ligne : je donne de l'information, je remercie et je rends/redistribue l'information. Aussi, cette conceptualisation de l'idéal de la communauté en ligne s'inscrit dans la « communauté communicationnelle » moderne d'Habermas (1987) et son éthique de la discussion rationnelle. Devant les difficultés pratiques de son déploiement, cette éthique s'institue juridiquement, ce que nous pouvons retrouver en ligne à travers la procéduralisation sociotechnique des interactions ou des « chartes de modération ». Enfin, la communauté que nous avançons se structure à travers une approche agonistique d'acquisition de reconnaissance, s'opposant ainsi à un lien social propre à l'action rationnelle en finalité (Weber, 1995) réificatrice et déshumanisante (Tönnies, 2010). Ainsi, l'idée de *communauté*, puissant idéologème pris dans la critique de la modernité rationalisatrice, se pose systématiquement comme un modèle collectif émancipateur des normes sociales, notamment de nature capitalistique (production industrielle, marchandisation,

utilitarisme généralisé, hégémonie de la raison calculatoire, etc.). Fruit d'un discours marketing (Armstrong et Hagel, 1997) et apologétique (Rheingold, 2000), la communauté virtuelle s'inscrit symboliquement dans cette dynamique, en la nourrissant notamment des nouvelles utopies technoscientifiques que nous venons d'évoquer.

- 20 Aussi, le modèle émancipatoire de la communauté virtuelle (Galibert, 2015), structuré autour des principes de générosité (don), d'argumentation raisonnée et raisonnable (éthique de la discussion) et de lutte contre le mépris (logique de reconnaissance), apparaît-il toujours comme un fondement normatif majeur du *community management*. Les processus d'instrumentalisation de ce triptyque s'opérationnalisent comme autant de *préceptes du community management*.
- 21 Les praticiens du marketing numérique recherchent la participation en mobilisant un modèle d'interaction basé sur la réciprocité des échanges (Caillé, 1993; Mauss, 1999). Les internautes sont incités à se montrer généreux, à « donner » des informations, puis sont récompensés symboliquement par les *community managers* ou d'autres membres de la communauté. Cet accroissement du capital symbolique des contributeurs s'inscrit dans une logique de reconnaissance (Honneth, 2013) devant permettre aux gestionnaires des communautés de s'arroger la fidélité de leurs internautes. Enfin, le cadre de ces échanges apparaît délimité par une éthique de la discussion normalisée à travers la *netiquette*, et que l'on retrouve aujourd'hui dans les chartes de modération. En s'imposant la tenue de conversations « raisonnables et raisonnées », les *community managers* s'arrogent le droit de modérer les discussions et se prémunissent ainsi d'éventuels débordements.
- 22 Cette instrumentalisation du triptyque de la communauté virtuelle (logique de don, logique de reconnaissance et éthique de la discussion) apparaît bien, alors, comme une pratique marketing et/ou managériale pouvant permettre aux collectivités de rationaliser leur présence en ligne. L'injonction collaborative devient un outil permettant de faire émerger un internaute « acteur de son territoire », dans le cadre d'un marketing territorial drapé d'ambitions quasi émancipatoires. Sous couvert d'un rapport démocratique plus ouvert, le *community management* pourrait être le levier d'une démarche de promotion du territoire détachée de tout rapport politique.

### **Une éthique *no-control*, ou la possibilité d'un *empowerment* à travers le *community management* ?**

- 23 Ce tableau d'une instrumentalisation complète et efficace des relations communautaires nous apparaît malgré tout incomplet. Afin d'analyser plus profondément les articulations entre collectivités territoriales et web dit « 2.0 », il nous semble essentiel de prendre en compte une dimension supplémentaire du *community management* : une éthique du « lâcher-prise » (Armstrong et Hagel, 1997), ou une éthique « *no-control* » (Galibert, 2014). Cette éthique, à l'œuvre chez les administrateurs et les autres modérateurs de Services et Applications à vocation Communautaire sur Internet (SACI), en postulant une auto-organisation propice au développement des interactions dans les communautés, nous semble entrer en conflit avec les impératifs d'encadrement marketing ou politique. En d'autres termes, les professionnels de l'animation de communauté doivent privilégier le développement d'une activité communicationnelle, fût-elle critique envers les intérêts des propriétaires du SACI, plutôt que de risquer de contrarier les usagers-membres en censurant leurs propos. La richesse de la communauté, sur laquelle se construit la valorisation économique, demeure le nombre élevé de membres et le volume de

messages/informations échangés ou partagés. Il vaut mieux, ainsi, accepter la critique que de risquer le silence induit par une politique de modération trop sévère. Ce principe du « lâcher-prise » apparaît dès lors comme une forme d'éthique professionnelle efficace qui promeut de manière paradoxale une forme d'agir communicationnel émancipatoire au sein des SACI.

- 24 À travers cette éthique du *no-control*, le *community management* postule l'incompressibilité du monde vécu au sein des SACI et joue sur l'authenticité des relations qui y sont développées. Il survalorise et affiche le caractère émancipatoire de relations autonomes portées par le modèle idéal de la communauté virtuelle; la non-intervention devient alors une manière de préserver des interactions supposées faussées par une instrumentalisation trop directe.
- 25 Cette éthique professionnelle nous semble s'aligner précisément sur le concept d'*empowerment*, que l'on retrouve aujourd'hui mobilisé dans le marketing et le management. À ce sujet, Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013) illustrent bien le tournant néolibéral d'un processus initialement voué à une conscientisation collective dans une logique de transformation de rapports sociaux oppressifs<sup>7</sup>. Après de longues années d'appropriation du terme par les institutions internationales (de l'ONU à la Banque mondiale), l'*empowerment* connaîtrait aujourd'hui une nouvelle vitalité à travers une acception tournée vers la réalisation individuelle au sein de l'économie de marché. Être *empowered*, ce serait ainsi être « l'entrepreneur de sa propre vie », responsable de soi-même et capable de faire des choix rationnels et efficaces. Dans la littérature marketing ou managériale, l'*empowerment* est aujourd'hui entrevu comme un moyen de redonner du pouvoir d'agir aux consommateurs ou aux collaborateurs, induisant autonomisation et partage de l'information et du pouvoir.
- 26 C'est en offrant plus de liberté aux usagers-contributeurs, en leur donnant accès à un pouvoir d'agir ramené à l'action de cliquer ou de s'exprimer sans contrôle que l'on génère de la participation en ligne et, donc, de la valeur économique. Nous postulons que cette éthique d'origine *marketing*, largement développée dans la littérature experte (Chéreau, 2015; Ertzscheid, Fevrial et Guéguen, 2010), accompagne la normalisation et l'institutionnalisation d'un *community management* qui s'applique, dans le contexte des relations publiques généralisées (Miège, 2007), à toutes les organisations. Ainsi, elle apparaît comme un cadre d'analyse heuristique lorsqu'il s'agit de comprendre les logiques d'appropriation des modes d'instrumentalisation du lien communautaire par les collectivités territoriales. À ce stade de notre problématique, nous pouvons donc nous interroger sur comment l'éthique professionnelle du *no-control*, attachée au *community management*, s'articule à la volonté historique de collectivités territoriales d'encadrer la parole publique citoyenne et politique à travers les TIC.
- 27 Dans la partie suivante, nous détaillerons la composition d'un terrain à vocation exploratoire qui nous permettra d'identifier les enjeux émergeant de la rencontre entre : 1) des pratiques issues des sciences de gestion reconnaissant la nécessité d'un *empowerment* des internautes dans un objectif de valorisation marchande; et 2) des pratiques de communication politique locale tendant à entrevoir les TIC comme un moyen d'encadrement de la parole citoyenne.

## Institutionnalisation du *community management* : confronter les traces expertes, juridiques et administratives

- 28 Notre objectif sera, ici, de saisir l'actualisation de l'instrumentalisation du lien communautaire au sein des collectivités territoriales. Pour ce faire, nous revendiquons une approche exploratoire, qui nous apparaît néanmoins significative quant à la confrontation de trois types de traces témoignant à différents niveaux de cette actualisation. Le premier type est celui des traces « administratives », identifiées à travers un ensemble de fiches métiers (structurantes pour la rédaction des offres d'emploi de *community managers*); tandis que le second renvoie aux traces de nature « juridique » (chartes de modération et de bonne conduite utilisées par les collectivités), à travers lesquelles les normes institutionnalisant l'éthique de la discussion (« l'institution juridique » habermassienne) sont interrogées. Ces deux types de traces nous permettent de mieux saisir comment le *community management* intègre (ou non) la possibilité d'une parole critique, ce qui nous amène au troisième type de traces, dites « expertes » (articles provenant de la presse territoriale ou de blogues spécialisés dans le *community management*), qui nous permettent d'appréhender les représentations professionnelles (celles des journalistes) et amateurs (celles des blogueurs), dont nous postulons la dimension performative sur le phénomène que nous observons. Nous envisagerons l'ensemble ces traces comme autant de documents cristallisant des normes professionnelles en cours d'institutionnalisation.
- 29 Pour cette recherche documentaire, nous avons séquencé notre activité selon le modèle « Évaluation, Sélection, Traitement » (Tricot et Rouet, 1998). Ainsi, après un premier temps de définition de l'objectif de recherche (saisir l'actualisation du *community management* au sein des collectivités territoriales), nous avons mené une recherche d'informations immédiatement disponibles (à partir du moteur de recherche de Google, expressions initiales : « collectivités territoriales » et « community management »). L'objectif était, ici, de nous familiariser avec l'environnement documentaire et de sélectionner des sources pertinentes (blogues, portails, réseaux socionumériques, etc.) pour, dans un deuxième temps, mettre sur pied une stratégie de sélection à travers des *critères déclaratifs* (expressions en rapport avec les typologies de traces) et des *critères procéduraux* (recherche de ces expressions sur les moteurs de recherche des sources documentaires identifiées précédemment). Dans un troisième temps, une compilation et une analyse manuelle des documents sélectionnés ainsi qu'une identification de verbatims alimentant chacune des typologies de traces ont été réalisées. Précisons que ce processus de recherche est circulaire.
- 30 À l'issue de chacune des phases de traitement, la méthode a été répétée avec une modification relative des expressions-clés permettant de préciser, de compléter ou de généraliser l'information acquise au cours des précédents cycles. Précisons cependant que le contenu en ligne demeure instable et qu'il nous est impossible de garantir l'exhaustivité (au sens statistique du terme) ou la pérennité des informations recueillies (nombreuses sont les pages web à être actualisées, voire à disparaître). De plus, les sources documentaires ont été approchées à travers la saisie d'expressions-clés dans le moteur de recherche Google; notre recherche est donc partiellement dépendante des pratiques de référencement des producteurs de contenu. En revanche, nous revendiquons

l'évaluation, la sélection et le traitement de l'ensemble des informations accessibles en ligne à travers la méthode de recherche décrite ci-dessus, durant la période dédiée à cette recherche exploratoire<sup>8</sup>. Ainsi, au terme de plusieurs allers-retours entre « traitement » et « nouvelles évaluations », nous avons constitué un corpus de dix-neuf pages web, publiées entre 2012 et 2016.

- 31 Notre premier corpus porte sur les traces administratives de l'actualisation du *community management* et se compose de quatre fiches métiers « *community manager* » recueillies au sein de portails en ligne dédiés à l'emploi public et à la fonction publique territoriale<sup>9</sup>. Précisons à nouveau que le nombre réduit de documents est issu de la recherche systématique et du traitement de l'ensemble des fiches métiers « *community manager* » (au sein de collectivités territoriales), accessibles en ligne selon la méthode décrite et durant la période de recherche annoncée. À travers ces fiches, nous pouvons ainsi explorer en détail le modèle attendu (et peut-être les présupposés) que le métier génère à travers la structuration des fiches en différentes sections : activités, compétences, missions, savoir-faire, profil, qualités, formation, etc.
- 32 Ces quatre fiches-métiers présentent des caractéristiques communes dans leur structuration en rappelant systématiquement les enjeux organisationnels du *community management* – elles sont la plupart du temps agrémentées d'une recontextualisation par rapport aux spécificités du secteur public et territorial –, le niveau et le type de formation attendu, les activités et missions généralement confiées, un ensemble de savoir-être et de compétences techniques présentés comme nécessaires. L'analyse du contenu associé à ces caractéristiques nous permet de témoigner du type de reconnaissance que le *community management* suscite, en tant qu'ensemble de compétences et de connaissances professionnelles au sein des collectivités territoriales. De même, si ces caractéristiques ne nous permettent pas d'approcher la pratique sur le terrain, mais uniquement les marqueurs de son institutionnalisation, elles nous permettent d'identifier (notamment à travers la description des « missions ») le possible déploiement du modèle d'instrumentalisation du lien communautaire hors de la sphère commerciale, dans le cadre de la démocratie locale.
- 33 Notre deuxième corpus porte sur les « traces juridiques » du *community management*, à travers un recueil de six « chartes de modération » ou « règles de bonne conduite », constituant toutes une formalisation plus ou moins explicite, complète et accessible des normes communautaires. L'ensemble de ces textes a été recueilli sur le réseau social Facebook, en prenant appui sur le baromètre « Collectivités Territoriales et Réseaux Sociaux – mars 2015 » de l'Institut Edgar Quinet<sup>10</sup>, issu de la première phase « d'évaluation » sur le moteur de recherche *Google Search*. Précisons que notre choix s'est porté sur Facebook, car il s'agit du seul réseau (concerné par l'étude) qui offre la possibilité d'afficher la charte de modération sur le dispositif (un onglet de l'accueil de la « page Facebook »). Sur Twitter, cet affichage demande aux utilisateurs de « sortir » du réseau socionumérique afin d'aller la consulter sur un autre dispositif (souvent une page ou un document PDF hébergé sur le site web de la collectivité territoriale). Nous avons considéré que cette mise en visibilité de l'institution juridique était de nature à favoriser sa consultation par les usagers. Ce classement nous fournit donc un repère permettant de privilégier les chartes de modération possiblement les plus exposées<sup>11</sup>. Ainsi, les chartes sélectionnées sont issues de trois types de collectivités territoriales : les conseils régionaux (Auvergne-Rhône-Alpes et Île-de-France), les conseils départementaux (Nord et Loire Atlantique) et les municipalités (Bordeaux et Besançon). Nous avons cherché

avant tout à travailler sur des traces que nous postulons, *via* ce baromètre, comme étant les plus consultées et, donc, les plus à même de porter les modalités de régulation que les *community managers* tentent de faire respecter.

- 34 Ces six chartes de modération nous permettent ainsi d'étayer notre propos concernant l'instrumentalisation du modèle idéal de la communauté virtuelle et, plus particulièrement, de l'éthique de la discussion, celle-ci pouvant être mobilisée autant à des fins d'encadrement de l'expression en ligne, dans une perspective de respect du débat raisonnable, raisonné et ouvert à tous, que dans une perspective d'encadrement stratégique de la parole publique (volonté de rationaliser la liberté de parole). Ainsi, ces chartes constitueront le principal marqueur des spécificités culturelles du communautarisme électronique (et donc d'un certain idéal de la communauté virtuelle). Parallèlement, nous ouvrons la possibilité à une instrumentalisation stratégique de ces principes (utilisation à outrance de la charte censée garantir des débats respectueux dans une logique stratégique par exemple).
- 35 Finalement, notre troisième corpus porte sur les « traces expertes » du *community management* et se compose de différents articles en ligne traitant de l'actualisation du métier dans les collectivités territoriales. Au sein même de ce corpus, composé de dix articles en ligne, nous pouvons distinguer deux catégories de sources. D'une part, il y a les articles issus de sites d'information spécialisés dans l'actualité de la fonction publique territoriale (*La Gazette des Communes*) ou de rubriques d'actualité de portails dédiés aux professionnels de la communication territoriale (par exemple les sites du réseau *Cap Com* ou *Territorial.fr*). Dans ces articles, des journalistes diffusent, selon différents formats (entretiens, éditos, guides, diaporamas), ce qu'ils considèrent comme étant les « bonnes pratiques » de la communication territoriale. D'autre part, il y a les différents articles de blogues proposés par des rédacteurs spécialistes du *community management*, c'est-à-dire des articles généralistes ou évoquant le cas des collectivités territoriales dans un billet, parfois même dédié à la fonction publique territoriale uniquement.
- 36 En prenant en compte la constitution progressive du *community management* en tant que profession, ces billets nous donnent accès au point de vue de praticiens sur le déploiement de leurs compétences, de leurs savoir-faire et de leurs techniques au sein de la démocratie locale. Ils deviennent ainsi les plus à même de témoigner (à travers des guides, des éditos, des rapports d'étonnement) de ce que cet environnement spécifique « fait » à leur professionnalité et, ainsi, de pointer les éventuelles spécificités du *community management* territorial. C'est là un angle pertinent, notamment afin d'évaluer les possibles tensions existantes entre l'éthique dite « *no-control* » et l'encadrement stratégique de la communication.

## ***Community management* : un outil idéal au service des élus ?**

### **D'un *empowerment* citoyen à un *empowerment* « ambassadeur » du territoire : le déploiement du *community management* face au marketing territorial**

- 37 En posant la question des articulations entre collectivités territoriales et déploiement stratégique du *community management*, nous posons nécessairement celle d'un

particularisme du *community management* dans ce domaine. Aussi, nous remarquons d'emblée que la gestion et l'animation communautaire institutionnelle politique semble se distinguer, ici, par deux points particuliers. D'une part, comme il est possible de le lire dans une des fiches métiers, « la plupart des collectivités ne disposent pas encore de *community managers*<sup>12</sup> ». Il en résulte une vision de « métier » en construction, constitué de compétences éclatées sur différents postes, tels que le « chef de projet communication numérique<sup>13</sup> ». Dans une moindre mesure, on rencontre la figure d'un *community manager* dit « couteau-suisse<sup>14</sup> » (ou, plus péjorativement, « mouton à cinq pattes »), se voyant attribuer des missions recouvrant l'ensemble de la politique de communication numérique, comme en témoigne cet expert de la communication territoriale : « que te demande-t-on au quotidien? [...]: faire de la veille informationnelle, [...] analyser [...] échanger, dialoguer, informer, expliquer, relayer, éditorialiser [...], modérer, impliquer, [...] connaître les enjeux de la communication publique, [...] disposer d'une certaine aisance rédactionnelle, être autonome, réactif [...] créatif<sup>15</sup> ».

- 38 Par ailleurs, de manière surprenante, le rôle du *community manager* au sein de collectivités territoriales semble devoir s'envisager autant en ligne qu'hors ligne. On peut ainsi lire, dans l'une des fiches métiers, qu'il doit être au « contact de la population » et « sur le terrain afin de rester connecté avec la réalité<sup>16</sup> ». L'animation de la parole citoyenne s'extrait ici de son cadre technologique d'origine, l'idéologie d'Internet venant s'articuler aux principes de la démocratie locale. Dès lors, nous est-il donc permis d'appréhender le *community management* comme une pratique d'*empowerment* citoyen? Le cadre démocratique dans lequel l'animation communautaire s'inscrit suffirait-il à étouffer toute velléité instrumentalisante, qu'elle soit de nature marketing ou politique? Le modèle émancipateur de la communauté virtuelle dont est imprégné le *community management* permettrait ainsi aux praticiens de revendiquer un rôle de médiateur au sein du débat démocratique dans les territoires. Comme le dit Vincent Delengaigne, expert en communication territoriale, la « communauté » serait le « lieu idéal pour promouvoir la démocratie participative » et nécessiterait « une personne bien réelle pour l'animer<sup>17</sup> ». Ainsi, l'animation communautaire par des professionnels de la médiation numérique se présente comme une action crédible d'accompagnement d'un *empowerment* citoyen.
- 39 De plus, la dimension émancipatrice de l'animation communautaire souhaitée et mise en place par les collectivités territoriales apparaît dans la nature bienveillante des consignes d'animation. Nous pouvons d'ailleurs retrouver les traces de cette bienveillance sensible dans les fiches métiers de notre corpus. *Territorial.fr* fait ainsi la description de *community managers* sachant « rester humain<sup>18</sup> ». Ce savoir-être s'accompagne ainsi de deux conseils : ne « pas rester systématiquement impersonnel » et fournir « quelques informations personnelles pour humaniser son propos ». Cette bienveillance affichée s'ajoute à la volonté de mise en place de discussions « raisonnables et raisonnées », garanties par une charte de modération et destinées à maintenir un climat favorable aux échanges. *L'incipit* de la charte Facebook du département Loire-Atlantique en est un exemple saillant :
- 40 Nous sommes heureux de vous compter parmi les fans du département et nous réjouissons de cette délicieuse perspective que constituent la discussion et le partage d'idées. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : un espace d'échange d'idées et d'opinions dans un esprit d'ouverture et de respect<sup>19</sup>!
- 41 De même que l'on retrouve l'injonction à générer des cercles vertueux de générosité (donner-recevoir-rendre de l'information), les logiques de reconnaissance propres au modèle émancipateur de la communauté virtuelle font apparaître la participation active à

ces espaces d'échanges en ligne comme autant d'occasions spécifiques de réalisation de soi. En effet, il y est fortement recommandé de « soign[er] l'accueil des nouveaux arrivants » ou encore « d'identifi[er] et [de] valoris[er] les contributeurs et prescripteurs<sup>20</sup> ».

- 42 Néanmoins, aussi affichées soient-elles, ces logiques généreuses, dialogiques et valorisantes d'animation peinent à apparaître autrement que comme les outils d'une stimulation communautaire efficace destinée à servir une politique de marketing territorial. Comme l'illustre le discours de Jean-Daniel Boutet, expert en *community management* : « Dans une démarche de promotion du territoire et de mise en valeur des citoyens actifs, il serait bon de relayer de temps en temps les articles des habitants du territoire s'ils sont pertinents afin de mettre en valeur les initiatives citoyennes<sup>21</sup> ». La socialisation électronique s'inscrit alors dans une perspective utilitariste de reconnaissance factice (Honneth, 2013) et devient un instrument stratégique, comme l'illustre ce verbatim tiré de la fiche métier de *Territorial.fr* : « votre mission si vous l'acceptez... [...] tisser du lien social : le *community manager* est la personne idéale pour transformer chaque membre de la communauté en ambassadeur du territoire<sup>22</sup> ».
- 43 Malgré tout, cette prégnance d'un marketing territorial instrumentalisant le lien communautaire à des fins stratégiques nous semble également inséparable de la reconnaissance par le *community management* d'une nécessaire forme d'autonomie du social en ligne. La transformation d'internautes en « ambassadeurs d'un territoire » semble ainsi passer par la construction d'un environnement non contraint, propice à des échanges dits « authentiques » (préservés de tout agir stratégique), afin de faire émerger des formes de promotion du territoire qui le soient tout autant. Dès lors, nous retrouvons l'hypothèse paradoxale d'une valorisation utilitariste de la qualité émancipatoire des relations communautaires, possiblement fondée sur une éthique *no-control* propre au *community management*. C'est précisément cette éthique que nous souhaitons interroger dans la prochaine partie, car si elle sous-tend effectivement la pratique du *community management*, rien n'assure qu'elle soit compatible avec la volonté d'« encadrement stratégique » de la parole publique exprimée par les élus.

### La portée limitée de l'éthique *no-control* : entre rationalisation bureaucratique et politique

- 44 La revendication d'une éthique *no-control* transparaît empiriquement dans le recueil de nos différentes traces. Ainsi, l'une des fiches métiers spécifie qu'une des principales qualités du *community manager* est bien de « savoir tenir sa place : les membres d'une communauté ont besoin d'un minimum d'autonomie. Rien de pire qu'un *community manager* qui s'engouffre immédiatement dans la moindre conversation<sup>23</sup> ». Ceci étant, nous pouvons malgré tout poser deux limites à cette éthique professionnelle. D'une part, la reconnaissance d'une autonomie partielle de la communauté ne signifie pas nécessairement l'absence de modération des discussions, notamment si elles contreviennent à la charte d'utilisation du dispositif ou même à des contraintes juridiques plus générales concernant la communication publique (les propos échangés sont soumis à diverses règles de droit et le modérateur en devient le garant à travers une politique de communication *a priori* ou *a posteriori*). D'autre part, dans la pratique, cette éthique *no-control* nécessiterait l'aval systématisé, ou au moins ponctuel, d'un supérieur, au sein de collectivités territoriales fortement hiérarchisées et où les enjeux politiques

rendent les prises de décisions sensibles, surtout en matière de communication. Au premier abord, ce mode de gestion communautaire nous semble donc se confronter à un premier obstacle : celui d'une nécessaire acculturation numérique des collectivités territoriales, obstacle en partie illustré par le témoignage de l'un des experts, Franck Confino, qui écrit dans un billet de blogue : « Bien souvent, les circuits de validation de l'information sont à revoir et à simplifier. On a besoin d'instantanéité. Chaque statut Facebook ne doit pas faire l'objet d'une validation en cabinet du maire<sup>24</sup> ».

- 45 Par ailleurs, notons que cette acculturation aux dispositifs du web social apparaît d'autant plus problématique qu'elle est marquée par une longue tradition d'instrumentalisation des TIC par les collectivités territoriales, comme le notait Isabelle Pailliar (2000). Ainsi, si le web social est envisagé à la manière des précédents dispositifs techniques, il en résulte une propension rationalisatrice sur le mode même de gestion et d'administration des réseaux socionumériques. Le *community management* envisage – dans une perspective utilitariste certes – un mode d'animation imprégné de l'idéologie d'Internet (horizontalité des rapports, partage, collaboration), alors que la culture communicationnelle propre aux collectivités territoriales tend plutôt vers des systèmes dits « descendants ». Cette dissymétrie est particulièrement bien illustrée dans les fiches métiers. Alors que le site *Emploipublic.fr*<sup>25</sup> rappelle la nécessité de « définir les valeurs de la communauté : culture, codes sociaux et langagiers », le portail *Territorial.fr* incite à « rester zen[, car, ] parfois, le *community manager* s'apparente à un animateur d'un centre de jeunesse, avec des enfants qui braillent et se disputent<sup>26</sup> ». Par-delà la métaphore infantilissante, nous percevons bien, ici, le décalage culturel majeur qui sous-tend l'incompatibilité des régimes d'actions prônés par les collectivités et le *community management*.
- 46 Il serait néanmoins simpliste d'envisager les collectivités territoriales sous un jour aussi homogène. Rappelons donc la nécessité d'opérer une approche différenciée de la culture numérique dans les collectivités territoriales, en prenant en compte les nombreux partenaires avec lesquels elles organisent leur stratégie de communication (agences de communication, *community managers* indépendants, consultants, etc.) Cette divergence culturelle nous semble en revanche plus directement imputable à la volonté d'encadrement de la parole publique des élus. En effet, le *community management*, qui plus est abordé dans une optique *no-control*, représente un risque majeur : la possibilité d'un débordement de la parole institutionnelle de l'élu par la foule en ligne. Rappelons cependant que Yves Sintomer (2007) évoquait déjà ce phénomène à propos des dispositifs de démocratie participative. Ainsi, la prudence des élus à leur rencontre ne serait pas uniquement « un symptôme du repli frileux de la classe politique en elle-même et de son aveuglement devant la crise de légitimité profonde qui touche notre régime politique » (Sintomer, 2007, p. 11), mais refléteraient également une « crainte des masses ».
- 47 Une ouverture à la participation semblerait ainsi convoquer mécaniquement une ouverture à la contestation, elle-même considérée comme néfaste au jeu démocratique. Cette hypothèse appelle bien entendu une confirmation empirique. Cependant, plusieurs verbatims d'experts de notre corpus étayaient cette proposition. Le chargé de communication de la ville d'Arras évoque ainsi le sujet au cours d'un entretien : « Les élus sont les principaux freins, en particulier par rapport aux commentaires négatifs que les messages peuvent engendrer<sup>27</sup> ». À travers le prisme de l'élu, la relation entre préceptes stratégiques du *community management* et stratégie communicationnelle des collectivités territoriales apparaît alors beaucoup plus clairement : l'instrumentalisation marketing sert les desseins politiques et électoralistes dès lors que la peur du débordement fait

surface. Le *community management* apparaîtrait alors comme le levier idéal pour « modérer » et faire converger l'expression citoyenne avec le point de vue institutionnel de l'élu dans le cadre d'une présence rendue quasi obligatoire des collectivités sur les réseaux socionumériques. Un constat bien illustré par la citation suivante, tirée d'un article de presse spécialisée : « Cela rassure l'élu de voir qu'il a des moyens de contrôler les choses. Et cela rassure le *community manager* qui n'a pas l'impression d'avoir une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Il y a des feuilles de route qui existent. Le *community manager* sait alors quel est son champ de liberté<sup>28</sup> ».

## Vers un *empowerment* citoyen de transformation sociale ou un « guichet 2.0 » ?

- 48 Face aux difficultés rencontrées par les *community managers* dans le cadre du déploiement d'une éthique *no-control*, il apparaît donc nécessaire de rappeler la prégnance utilitariste de cette valorisation de la qualité émancipatoire des échanges au sein des SACI. Cependant, comme l'illustre la critique sociohistorique du concept d'*empowerment* proposée par Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013), on retrouve aujourd'hui un idéal émancipateur précisément situé dans l'économie de marché. Un *empowerment* néolibéral tourné vers la réalisation individuelle. Or cette proposition rabat dès lors l'idée d'émancipation sur une vision utilitariste de la participation. Le processus d'émancipation ne peut plus s'envisager, ici, comme le prolongement d'une critique sociale du pouvoir réificateur des technologies numériques et des stratégies managériales/marketing liées, mais uniquement comme la maximisation pratique par le citoyen des outils de débat pour son intérêt propre. Ainsi, de notre point de vue, il faudrait davantage parler d'une forme d'« *empowerment* factice », débarrassé du projet de société qui l'accompagne.
- 49 Comme le rappellent fort justement les deux auteures de *L'empowerment : une pratique émancipatrice?*, les méthodes dont se réclament les politiques de *community management* citoyennes institutionnelles « deviennent aussi de nouvelles techniques du social, qui, comme tout mode de connaissance et d'intervention, ne sont jamais dénuées de cadre normatif » (Bacqué et Biewener, 2013, p. 146). Le *community management*, théorisé et développé par des spécialistes de la relation-client et de la communication stratégique, normalise le lien communautaire en ligne pour le rendre propice à la maximisation des attentes et des besoins du client ou du prospect. Dans ce schéma utilitariste, l'intérêt collectif n'est rien de plus que l'addition mécanique des intérêts individuels. Ainsi, il nous apparaît que le déploiement des politiques de *community management*, dans le champ politique local, par les acteurs institutionnels que sont les collectivités territoriales, favorise une approche d'un citoyen-usager, pour ne pas dire un citoyen-client, en décalage avec les principes de bien commun et de désintéressement. Le *community management* s'inscrit alors dans un processus d'*empowerment* débarrassé de son pouvoir de transformation sociale.
- 50 Nous souhaitons donc émettre l'hypothèse d'une légitimation du *community management* dans le champ politique par la valorisation d'une expertise marchande, ou tout du moins d'une approche servicielle de la démocratie locale que nous nommerons le « guichet 2.0 ». Nous pouvons trouver dans notre corpus, si ce n'est un premier étayage empirique de cette proposition, des traces de l'émergence de cette pratique. Ainsi, Noémie, *community manager* à la ville de Paris, raconte : « Depuis un an, nous sommes de plus en plus souvent

sollicités par les Parisiens. Ils nous envoient des signalements, des requêtes, des questions pratiques, des critiques. Pour une institution démocratique, cette relation directe est un avantage majeur<sup>29</sup> ». Un propos que l'on retrouve également dans le témoignage de Jean Baptiste, *community manager* du Conseil départemental de Vendée : « le *community manager* est aussi un “e-guichet d'accueil”. Il est plus facile pour les usagers d'écrire 10 lignes sur Facebook que d'adresser un courrier. J'accueille et je redirige les demandes des habitants<sup>30</sup> ».

- 51 Le « guichet 2.0 » ne marque peut-être pas encore la fin du projet émancipateur d'une démocratie électronique participative, mais il renouvelle cependant la nécessité de penser les normes et les formes de la colonisation marchande de l'espace politique, à l'heure du web social et d'une transition numérique dont le potentiel réificateur doit continuer à être exploré.

## Conclusion

- 52 Les tendances que nous avons pu observer confirment la propagation des préceptes stratégiques du *community management* au sein des collectivités territoriales. Bien entendu, les modalités de cette propagation demeurent largement à interroger. Nous avons tenté, ici, de mettre en lumière les liens entre l'instrumentalisation marketing et l'instrumentalisation politique du lien communautaire. Pris dans une crainte des débordements liés à la nature collaborative et participative des dispositifs informationnels du web collaboratif (Bouquillion et Matthews, 2010), les élus opposeraient au *community management* et à son éthique *no-control* des formes d'encadrement basées sur des politiques de modération relativement fines. Ce glissement instrumental, accompagné par la pesanteur administrative *top-down* propre aux collectivités territoriales, empêcherait en partie la réalisation d'une forme d'idéal du marketing territorial, prônant une évolution des internautes-contributeurs vers la figure plus autonome d'un internaute-ambassadeur de son territoire. Par ailleurs, notre travail a permis de mettre à jour un renouvellement problématique autour de la figure du *community manager* dans un contexte d'instrumentalisation politique du lien communautaire. À défaut de pouvoir déployer une éthique *no-control* totale, les praticiens de l'animation communautaire se tourneraient vers des formes d'*empowerment* néolibérales délestées de toute dimension politique à travers la réalisation du « guichet 2.0 ». Si cette proposition demeure encore au stade d'hypothèse, elle ouvre néanmoins une perspective de recherche heuristique, revisitant la réduction de la démocratie au management et celle du citoyen au consommateur.
- 53 Cette piste apparaît d'autant plus décisive une fois mise en regard des potentielles reconfigurations des processus de professionnalisation du *community management* à l'heure d'une « hégémonie des dispositifs de coordination de l'action des foules » (Sarrouy, 2014). Nous prolongerons ainsi ce propos en soulignant la pertinence d'une relecture du *community management* à l'aune des médiations algorithmiques qui traversent le web dit « social ». En effet, les praticiens de l'animation communautaire doivent aujourd'hui adapter leurs pratiques à des calculateurs qui organisent les contenus au sein des fils d'actualité de leurs usagers-membres. Au-delà de cette hiérarchisation de l'information basée sur un profilage toujours plus fin de l'internaute, c'est bien la construction même de l'espace public numérique qui est en jeu. En effet, comment se rapprocher de l'idéal démocratique de la délibération en ligne, basé notamment sur la

participation de tous aux échanges, lorsque le processus informationnel algorithmique à l'œuvre sur les plateformes « pousse » vers les utilisateurs des prises de position, confortant souvent des opinions politiques individuelles préalablement identifiées? Comment les *community managers* se situent-ils ainsi par rapport aux *math men* (Couldry et Turow, 2014)? Quelle sera, dès lors, la place dévolue aux *community management* dans un contexte où le web, artificiellement « balkanisé », ne porterait plus l'espoir d'une confrontation raisonnable et raisonnée des opinions?

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Armstrong, A. et Hagel, J. (1997). *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Arterton, C. (2000). La technique est-elle au service de la démocratie?. *Hermès, La Revue*, (26-27), 113-127.
- Auray, N. (2010). Le web participatif et le tournant néolibéral : des communautés aux solidarités. Dans F. Millerand, S. Proulx, J. Rueff (dir.), *Web social : mutation de la communication* (p. 33-48). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2013). *L'empowerment : une pratique émancipatrice?*. Paris, France : La Découverte.
- Barabel, M., Mayol, S. et Meier, O. (2010). Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire. *Management & Avenir*, 2(32), 233-253.
- Blondiaux, L. (2007). La démocratie participative, sous conditions et malgré tout. *Mouvements*, (50), 118-129.
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*. Paris, France : Seuil.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France : Gallimard.
- Bouquillion, P., et Matthews, J. T. (2010). *Le web collaboratif mutations des industries de la culture et de la communication*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Bourdoncle, R. (1991). La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines. *Revue française de pédagogie*, (94), 73-91.
- Caillé, A. (2000). *Anthropologie du don*. Paris, France : La Découverte.
- Caillé, A. (1993). *La démission des clercs : la crise des sciences sociales et l'oubli du politique*. Paris, France : La Découverte.
- Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet*. Paris, France : Seuil.
- Chéreau, M. (2015). *Community management : comment les marques se transforment au contact de leurs communautés?* (3<sup>e</sup> édition). Paris, France : Dunod.

- Cordelier, B. (2015). Consommation et identité en ligne : éléments d'une grammaire de la recommandation. Dans M. Bonenfant et C. Perraton (dir.), *Identité et multiplicité en ligne* (p. 159-178). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Couldry, N. et Turow, J. (2014). Advertising, Big Data and the Clearance of the Public Realm: Marketers' New Approaches to the Content Subsidy. *International Journal of Communication*, 8(17), 1710-1726.
- Coutant, A. et Stenger, T. (2010). Processus identitaire et ordre de l'interaction sur les réseaux sociaux numériques. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (1), 45-64.
- Crétet, L. (2012). *Les plumes 2.0. Inventer la fonction de community manager politique en 2012 : entre conquête de légitimité et engagement* (Mémoire de Master). Université Panthéon-Sorbonne.
- Delli Carpini, M. X. et Keeter, S. (2003). The Internet and an Informed Citizenry. Dans D. Anderson et M. Cornfield (dir.), *The Civic Web. Online Politics and Democratic Values* (p. 129-153). Lanham, MA : Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Ertzscheid, C., Faverial, B. et Guéguen, S. (2010). *Le community management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés, préface de Lionel Fumado*. Paris, France : Diateino.
- Flichy, P. (2001). *L'imaginaire d'Internet*. Paris, France : La Découverte.
- Flichy, P. (2008). Internet et le débat démocratique. *Réseaux*, 26(150), 159-185.
- Galibert, O. (2013). L'injonction participative au débat environnemental en ligne : imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (14/1), 35-49.
- Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication et Organisations*, (46), 265-278.
- Galibert, O. (2015). Le Community Management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don. *Communication et Management*, 12(2), 67-80.
- Galibert, O. (2016, juin). *Community Manager : une profession en tension*. Communication présentée lors du Colloque Communication organisationnelle : processus communicants – processus organisants et leurs médiations, CERTOP/CNRS/Université Toulouse 3, Toulouse.
- Granovetter, M.-S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris, France : Fayard.
- Heaton, L., Proulx, S. et Garcia, J. L. (2014). *La contribution en ligne : pratiques participatives à l'ère du capitalisme informationnel*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Himanen, P. (2001), *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*. Paris, France : Exils.
- Honneth, A. (2013). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, France : Folio.
- Jouët, J. et Le Caroff, C. (2016). L'observation ethnographique en ligne. Dans C. Barats (dir.), *Manuel d'analyse du web en sciences humaines et sociales* (2<sup>e</sup> édition) (p. 156-170). Paris, France : Armand Colin.
- Kirszbaum, T. (2013, 12 novembre). Vers un empowerment à la française? À propos du rapport Bacqué-Mechmache. *La Vie des idées*. Repéré à <http://www.laviedesidees.fr/Vers-un-empowerment-a-la-francaise.html>
- Kozinets R. V. (2015). *Netnography: Redefined*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Mabi, C. et Theviot, A. (2014). Présentation du dossier : s'engager sur Internet. Mobilisations et pratiques. *Participations*, (3), 5-24.
- Mauss, M. (1999). *Sociologie et Anthropologie*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Miège, B. (2007). *La société conquise par la communication. Tome 3. Les Tics entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Monnoyer-Smith, L. (2011). La participation en ligne : révélateur d'une évolution des pratiques politiques?. *Participations*, (1), 156-185.
- Monnoyer-Smith, L. et Wojcik, S. (2014). La participation politique en ligne : vers un renouvellement des problématiques?. *Participations*, (8), 5-29.
- Norris, P. (2003). Preaching to the Converted? Pluralism, Participation and Party Websites. *Party Politics*, (9), 21-45.
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Repéré à <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Pailliant, I. (2000). Les enjeux locaux de la démocratie électronique. *Hermès*, (26-27), 129-138.
- Poupa, C. (1998). *Démocratie directe et cyber-démocratie en Suisse*. Repéré à [http://attachachan.free.fr/fichiers/democratie\\_participative/la\\_democratie\\_directe\\_en\\_suisse.pdf](http://attachachan.free.fr/fichiers/democratie_participative/la_democratie_directe_en_suisse.pdf)
- Proulx, S. et Millerand, F. (2010). Le web social : au carrefour de multiples questionnements. Dans F. Millerand, S. Proulx et J. Rueff (dir.), *Web social : mutation de la communication* (p. 1-11). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community : Homesteading on the Electronic Frontier* (édition révisée). Cambridge, MA : MIT Press.
- Resnick, D. et Margolis, M. (2000). *Politics as Usual. The Cyberspace "Revolution"*. New York, NY : Sage Publications.
- Sarrouy, O. (2014). *Faire foule : organisation, communication et (dé)subjectivation à l'ère hyperindustrielle* (Thèse de doctorat). Université Rennes 2.
- Sintomer, Y. (2007). *Le pouvoir au peuple. Jurys citoyens, tirage au sort et démocratie participative*. Paris, France : La Découverte.
- Tricot, A. et Rouet, J.-F. (1998). *Les hypermédias, approche cognitive et ergonomique*. Paris, France : Hermès.
- Rodotà, S. (1999). *La démocratie électronique*. Rennes, France : Apogée.
- Tönnies, F. et Leif, J. (1977). *Communauté et société catégories fondamentales de la sociologie pure introduction et traduction de J. Leif*. Paris, France : Retz-C.E.P.L.
- Weber, M. (1995). *Économie et société*. Paris, France : Pocket.
- Wojcik, S. (2013). Démocratie électronique. Dans I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu et D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris, France : GIS Démocratie et Participation. Repéré à <http://www.dicopart.fr/fr/dico/democratie-electronique>

## NOTES

1. Selon l'Institut Edgard Quinet (2015, 8 avril), 77 % des conseils départementaux disposeraient d'une page Facebook et 64 %, d'un compte Twitter. Voir, à ce sujet, le *Baromètre Collectivités Territoriales & Réseaux Sociaux* (mars 2015), disponible à l'adresse suivante : [https://frama.link/BJNLVWW\\_](https://frama.link/BJNLVWW_)
2. Publier sur le réseau social Twitter.
3. Bayet, A. (2013, 7 janvier). Jean-Luc Mélenchon désavoua, en direct, son *community manager* (Lelab.europe1.fr; disponible à l'adresse suivante : <https://frama.link/PFEOBPU7>).
4. Proposé par le groupement d'intérêt scientifique Démocratie et Participation (<https://frama.link/CJV-5w5x>).
5. Bacqué, M.-H. et Mechmache, M. (2013, juillet). *Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*. Rapport au ministre délégué chargé de la politique de la ville. Synthèse disponible à l'adresse suivante : <https://frama.link/nI593re7>.
6. Au même titre que les entreprises, les associations non lucratives ou encore les administrations publiques.
7. Plus particulièrement au sein des mouvements féministes et noirs américains des années 1970.
8. Du 1<sup>er</sup> au 31 juillet 2016.
9. À savoir le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), le portail en ligne *Territorial.fr*, le portail en ligne *Carrieres-publiques.com* et le site emploi de la fonction publique *Emploipublic.fr*.
10. Voir le *Baromètre Collectivités Territoriales & Réseaux Sociaux* (mars 2015), disponible à l'adresse suivante : [https://frama.link/BJNLVWW\\_](https://frama.link/BJNLVWW_) (Institut Edgard Quinet, 2015, 8 avril).
11. Un critère à modérer, puisque le niveau d'accessibilité des différentes chartes recueillies diffère. Ainsi, si la plupart des pages Facebook donne accès au règlement à travers un onglet dédié et explicite dans le menu, la page « Région Auvergne Rhône-Alpes » l'a indexé dans la section « Articles ».
12. Fiche-métier n° 3. Community manager, un nouveau métier territorial. *Territorial.fr*. Repéré à <https://frama.link/CuhHT7T5>
13. Fiche-métier n° 4. Cheffe/chef de projet communication numérique, *Cnfpt.fr*. Repéré à <https://frama.link/pX9qeul3>
14. Billet de blogue « expert *communication territoriale* », n° 5 (Teitgen, B. (2015, 7 février). CM de collectivité, es-tu (déjà) has-been?. *Blog-territorial.fr*. Repéré à <https://frama.link/r91TbeWL>).
15. Billet de blogue « expert *communication territoriale* », n° 5. *Ibid.*
16. Fiche-métier n° 3. *Ibid.*
17. Fiche-métier n° 3. *Ibid.*
18. Fiche-métier n° 3. *Ibid.*
19. Charte de modération n° 4. Charte de bonne conduite. Département de Loire-Atlantique. *Facebook.com*. Repéré à <https://frama.link/l58cev4x>
20. Charte de modération n° 4. *Ibid.*
21. Billet de blogue « expert *community management* ». Boutet, J.-D. (2012, 15 février). Les collectivités à l'assaut des médias sociaux. *Mycommunitymanager.fr*. Repéré à <https://frama.link/qHo5z-Qd>
22. Fiche-métier n° 3. *Ibid.*
23. Fiche-métier n°3. *Ibid.*
24. Billet de blogue « expert *communication territoriale* » n° 4. Fauvel, V. (2011, 17 octobre). Se lancer sur les réseaux sociaux : « la stratégie » de Franck Confino. *Lagazettedescommunes.com*. Repéré à <https://frama.link/LMxx063H>

25. Fiche-métier n° 1. Community manager. *Emploipublic.fr*. Repéré à <https://frama.link/UCbcYNzK>
26. Fiche-métier n° 3. *Ibid.*
27. Billet de blogue, « expert communication territoriale » n° 1. Conte, P.-A. (2015, 18 décembre). Community manager : un investissement nécessaire, pas un gadget accessoire. *Lagazettedescommunes.com*. Repéré à <https://frama.link/V3LYm06G>
28. Billet de blogue, « expert communication territoriale » n° 1. *Ibid.*
29. Billet de blogue, « expert *community management* » n° 5. Ropars, F. (2013, 9 avril). Community management : l'utilisation des médias sociaux par la ville de Paris. *Blogdumoderateur.com*. Repéré à <https://frama.link/JdIubGIM>
30. Billet de blogue, « expert communication territoriale » n° 5. Henry, S. (2013, 26 février). Le bel avenir des « community managers ». *Acteurspublics.com*. Repéré à <https://frama.link/CeXy9-4c>
- 

## RÉSUMÉS

Alors que la présence des organisations et des institutions sur les réseaux socionumériques est devenue quasi obligatoire, les collectivités territoriales se convertissent elles aussi au paradigme du web dit « 2.0 ». Qu'il s'agisse de Facebook, Twitter ou de n'importe quelles autres plateformes, cette présence nécessite un suivi et une animation que seul le *community management* permet d'organiser. Nous souhaitons ainsi comprendre comment les préceptes stratégiques qui accompagnent le *community management* s'articulent à la présence des collectivités territoriales sur les réseaux socionumériques. À travers un corpus composé de pages web témoignant des modalités d'institutionnalisation de la pratique (traces expertes, administratives et juridiques), nous souhaitons formuler une hypothèse principale à propos du développement du *community management* au sein de la démocratie locale. Celle d'une reconfiguration de l'instrumentalisation marketing propre au *community management* en une instrumentalisation politique, davantage destinée à encadrer l'expression citoyenne en ligne qu'à informer la population d'un territoire.

As organizations' presence on social networks is becoming almost obligatory, local and regional authorities are converting to the so-called "2.0" web paradigm. These strategies, deployed on Facebook, Twitter or any other social networks require monitoring and management skills that only community management seems to be able to provide. This observation leads us to our issue: how does community management and its range of strategic best practices link to local authorities online presence? Through a corpus composed of web pages putting in evidence the conditions of the institutionalization of the practice (expert, administrative and legal marks), we want to formulate one main hypothesis about the development of community management within local democracy. We want to suggest a reorganization of community management from a marketing to a political instrument; a community management more considered as a tool to frame citizens' expression than a tool to inform them.

## INDEX

**Keywords** : community management, local and regional authorities, web 2.0, local democracy, online political participation

**Mots-clés** : community management, collectivités territoriales, web 2.0, démocratie locale, participation politique en ligne

## AUTEURS

### OLIVIER GALIBERT

Professeur, Sciences de l'information et de la communication  
Laboratoire CIMEOS, université de Bourgogne Franche-Comté

### NICOLAS PEIROT

Doctorant en sciences de l'information et de la communication  
Laboratoire CIMEOS, université de Bourgogne Franche-Comté