

# **Une approche praxéologique des métriques numériques : mesurer le *community management* pour quoi faire ?**

---

Camille Alloing, Professeur  
Université du Québec à Montréal  
alloing.camille@uqam.ca

Julien Pierre, Professeur associé  
Audencia Business School  
julienpierre@audencia.com

## Résumé

Cet article analyse les usages que les gestionnaires de communautés en ligne (community managers) font des différentes formes de quantifications de leurs activités, et de celles de leurs publics, proposées par les plateformes numériques. Cette analyse des « métriques numériques » se base sur une enquête par questionnaire (n=545) et une série de 22 entretiens avec des praticiens du community management. Elle met en exergue le rôle d'interface de ces professionnels de la communication entre les plateformes et leurs organisations, l'importance de ces mesures pour diriger leurs actions autant que leurs aspects performatifs.

Mots-clés : community management, quantification, pratiques, évaluation.

## Abstract

This article analyses the ways in which community managers use the different forms of quantification of their activities, and those of their audiences, offered by digital platforms. This analysis of «digital metrics» is based on a survey (n=545) and a series of 22 interviews with community management professionals. It underlines the interface role of these communication professionals between the platforms and their organisations, the importance of these measures to direct their actions as well as their performative aspects.

Keywords: community management, quantification, practices, evaluation.

## Introduction

« Connaissez-vous la portée organique de vos dernières publications *Facebook* ? » ; « Quel est votre tweet avec le plus d'impressions ? » ; « Et globalement, quel est votre taux d'engagement avec vos communautés ? » Si ces questions vous semblent abstraites c'est que vous ne pratiquez pas le community management ou plus généralement la communication numérique. Car si tout ce qui est numérique se compte, alors tout ce qui est compté participe à évaluer les actions effectuées dans les espaces de médiation que sont les dispositifs sociotechniques numériques. Et les praticiens de la communication numérique, les community managers ou gestionnaires de communautés, le savent bien. Mesures, statistiques, métriques, KPI<sup>1</sup>... Peu importe le terme car celui-ci fait sens pour les professionnels de la communication numérique : il désigne à la fois un moyen d'organiser l'action et de l'évaluer.

Dans cet article, nous souhaitons questionner les « métriques numériques » de manière praxéologique. Comme avec les approches ethnométhodologiques, notre objectif est de s'appuyer sur la réflexion que porte le praticien sur sa pratique, de l'inciter à décrire et discuter les procédures qu'il élabore pour – dans notre cas – faire usage des métriques à sa disposition. La praxéologie propose une étude de l'action visant à amener celui ou celle qui pratique à conscientiser son agir pour mieux l'analyser (St-Arnaud *et al.*, 2002). Nous souhaitons ici analyser les mesures numériques par la manière dont elles sont manipulées, discutées, ou critiquées par les praticiens, cela afin d'explicitier leurs savoir-faire métrologiques (Noël, 2010). Nous nous intéressons donc aux façons dont les mesures participent aux actions des community managers par leur point de vue et leurs discours. Nous ne cherchons pas à interpréter ou donner une signification à ces métriques, qui serait la nôtre, « universelle » ou même voulue par les plateformes, comme nous avons d'ailleurs pu le faire dans d'autres travaux (Alloing et Pierre, 2017).

Notre problématique est dès lors la suivante : que font les professionnels de la communication des métriques numériques ? Ou, pour la reformuler : quantifier les publics en ligne, pour quoi faire ? Pour y répondre nous présentons après une brève revue de littérature les résultats généraux d'une enquête par questionnaire (n=545) et d'une série de 22 entretiens avec des praticiens du community management. Ces résultats seront ensuite discutés en détails, nous permettant de mettre en exergue un constat central : les métriques numériques n'ont de valeur que par la manière dont elles circulent dans l'organisation et dont elles s'agencent avec d'autres instruments de gestion ou dispositifs d'évaluation. Et pour les community managers, elles ont avant tout pour fonction d'affirmer leur rôle d'interface entre leurs organisations et les publics, plus que de diriger leurs actions.

---

<sup>1</sup> Key Performance Indicator : indicateurs clefs de performance.

## 1. Littérature

Dans les sciences comme les métiers de l'information et de la communication, les rapports aux publics sont centraux. Que ces publics soient qualifiés « d'audience », de « lecteurs », de « spectateurs » ou encore de « fans » ou de « followers », il convient de définir ce que Tarde (1901) nommait déjà en son temps les bons « thermomètres » pour évaluer leurs relations avec un medium. Les entreprises de presse, dès le début du xx<sup>e</sup> siècle, développent ainsi les premières statistiques visant à évaluer l'audience de leurs publications (Bermejo, 2007). Au fil du temps, ces statistiques s'enrichissent et se systématisent, les organisations commerciales et les institutions n'étant pas en reste pour mesurer ce que font ou disent leurs publics : évaluation des retombées presse, mesure de la satisfaction des clients ou usagers, audience publicitaire... Les organisations, en particulier pour leurs actions de communication, déploient un ensemble d'instruments de gestion (« tableaux de bord » par exemple) permettant d'agencer ces différentes mesures. Des instruments qui « simplifient le réel, structurent le comportement des agents [...] conditionnent la cohérence d'une organisation » (Berry, 1983). Le fait que les relations entre les organisations et leurs publics se « numérisent » de manière massive depuis une vingtaine d'années, provoquant un accroissement des données exploitables, renforce ce recours aux outils de gestion pour la mesure et la gouvernance des stratégies de communication des organisations.

### 1.1. Des métriques numériques comme instruments de gestion

Les processus à l'œuvre pour évaluer l'activité des publics en ligne, qu'ils soient effectués par les dispositifs sociotechniques numériques ou par les organisations elles-mêmes, doivent être considérés en termes de quantification et non de mesure. « L'idée de *mesure*, inspirée des sciences de la nature, suppose que quelque chose de réel peut être « mesuré », selon une métrologie réaliste. Dans le cas des sciences sociales, l'emploi immodéré du mot *mesurer* induit en erreur, en laissant dans l'ombre les *conventions* de la quantification. Ce verbe *quantifier*, dans sa forme active (*faire* du nombre), implique qu'il existe une série de conventions préalables, de négociations, de compromis, de traductions, d'inscriptions, de codages et de calculs conduisant à la mise en nombre » (Desrosières et Kott, 2005, 2). Pour notre part, dans un récent travail sur la généalogie des mesures numériques (Alloing, 2020), nous proposons d'analyser la quantification propre aux plateformes numériques par le prisme de quatre notions complémentaires :

- ♦ La performativité (Austin, 1975 ; Denis, 2006) : ce qui permet de désigner un objet peut amener à créer l'objet lui-même. Dans le cas des mesures numériques, l'audience d'une vidéo *YouTube* existe car elle est énoncée par le volume de vues de ladite vidéo. Comme le soulignent Bourdon et Méadel (2011) en s'intéressant à la mesure d'audience à la télévision, celle-ci est

avant tout une question sociotechnique imbriquant des technologies et les conventions qui orientent leurs usages : « l'audience ne peut jamais être considérée indépendamment des instruments utilisés pour la "mesurer" » (p. 799). Il en va donc de même pour les multiples formes de mesures numériques ;

- ◆ La commensuration (Espeland et Stevens, 1998) : réduire le volume d'information pour prendre une décision amène à traduire certains éléments qualitatifs en éléments quantitatifs afin de les comparer, pour soi (commensuration cognitive des phénomènes éprouvés) ou pour pouvoir établir un référentiel commun autour duquel il est possible de s'entendre et s'organiser (commensuration sociale pour établir une échelle des peines ou des prix, par exemple le code pénal ou le système monétaire européen) ;
- ◆ La qualculation (Cochoy, 2008) : établir une valeur nécessite d'agencer des éléments quantitatifs et qualitatifs dans un même espace, d'associer la subjectivité de certains jugements avec le caractère objectivable de statistiques et autres éléments chiffrés. Par exemple, définir la valeur d'un « like » sur *Facebook* suppose d'agréger des aspects subjectifs (ce que cela représente pour tel ou tel acteur) et quantifiables ;
- ◆ Les conventions (Orléan, 2004), soit l'ensemble des éléments et cadres partagés permettant de coordonner des actions sur un marché. Par exemple, normaliser les mesures utilisées par un grand nombre d'acteurs de la publicité en ligne (via des organismes comme l'IAB<sup>2</sup>) permet de mieux réguler et développer ce marché.

Les résultats de cette quantification se donnent à voir quotidiennement aux internautes que nous sommes lorsqu'ils sont matérialisés à l'écran par des indicateurs ou des scores (affectifs, de réputation ou encore d'influence). Ils participent de plus à la gouvernance de nos actions en ligne via les programmes informatiques qui les produisent puis les traitent (algorithmes de recommandation par exemple). Pour les organisations, ces différentes métriques numériques sont un point de repère, même si leurs limites sont identifiées comme le met en exergue Baym (2013) en s'appuyant sur une trentaine d'entretiens avec des musiciens et des managers. De ces entretiens émerge le fait que pour les acteurs qui les manipulent au quotidien ces mesures sont dépendantes des systèmes d'information qui les traitent (API, logiciels payants ou « faits maison »), elles ne sont pas fiables, elles apparaissent comme non représentatives, elles sont décevantes (un « follower » ne signifiant pas forcément un public réel) ou encore leurs significations sont ambiguës.

Mais que ces diverses opérations de mise en chiffre, de comparaison, de production de valeur ou encore de coordination de l'action soient effectuées par les programmes

---

<sup>2</sup> Interactive Advertising Bureau qui, depuis 1999, propose les critères et éléments de quantification de la publicité en ligne. Voir : <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/Ad-Impression-Measurement-Guideline-US.pdf>

informatiques des dispositifs numériques, ou par des organisations (annonceurs, prestataires, sociétés spécialisées comme Médiamétrie en France), elles créent deux types d'objets : (1) des objets que nous pouvons qualifier de « primaires », à savoir les métriques elles-mêmes : les likes, les vues, les retweets, etc. ; (2) et, de manière performative, des objets que nous pouvons qualifier de « secondaires » : des fans, des publics, des « influenceurs », des spectateurs, etc. Pour Desrosières (1993) « de ces objets, on peut dire à la fois qu'ils sont réels et qu'ils ont été construits, dès lors qu'ils sont repris dans d'autres assemblages et circulent tels quels, coupés de leur genèse, ce qui est après tout le lot de beaucoup de produits ». Dans cet article, ce sont « les autres assemblages » que nous souhaitons étudier. Plus particulièrement lorsque les résultats de ces quantifications sont insérés dans des outils de gestion des politiques et stratégies de communication numérique des organisations. Ces outils de gestion peuvent être définis comme « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation [...] et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moison, 1997, 95).

En l'occurrence, nous nous intéressons ici à celles et ceux dont la mission est de prévoir ce que vont faire des publics en ligne, de décider comment interagir avec ou quels contenus leur diffuser, et de contrôler au mieux leurs échanges ou réactions : les community managers (CM).

## 1.2. Les community managers (CM) et la quantification du community management

Les travaux francophones sur le community management, et spécifiquement en sciences de l'information-communication, sont déjà nombreux (Stenger et Coutant, 2011 ; Galibert, 2014, 2015 ; Larroche, 2015 ; Jammet, 2016, 2018 ; Couillard, 2017 ; Salles, 2018 ; Ihadjadene *et al.*, 2019). En France notamment, cette profession bénéficie de formations universitaires ou privées dédiées, de certifications professionnelles<sup>3</sup>, et de nombreux sites web spécialisés. Selon le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), « le “Community Manager” (ou gestionnaire de communautés digitales) est responsable de la notoriété positive on-line d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit. Il assure l'animation des communautés associées ». Avec cette définition *a minima*, nous voyons déjà apparaître l'idée d'une quantification inhérente à ce métier via l'idée de « notoriété » qu'il faut donc pouvoir mesurer. L'animation de communauté peut quant à elle faire référence, en termes de métrologie, à la notion « d'engagement » plus que de notoriété, c'est-à-dire de participation des publics à la communication des organisations dans le cadre

---

<sup>3</sup> Voir la fiche dédiée sur le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) : <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=19397>

sociotechnique offert par les plateformes numériques, par exemple, en posant une question à « sa communauté » afin de la faire réagir. Au-delà, les activités d'un community manager peuvent varier, amenant parfois à reformuler son intitulé de poste (comme *social media manager*, chargé de communication web ou *traffic manager*) afin de bien distinguer en quoi il participe à la stratégie numérique d'une organisation (Larroche, 2015). Dans cet article, et ainsi que nous le présenterons avec notre échantillon, nous nous concentrons sur la manière dont le community management implique de faire usage des mesures qui lui sont inhérentes, plus que sur la figure du community manager, qui n'est donc pas le seul à chercher à être « responsable de la notoriété positive on-line d'une entreprise<sup>4</sup> ».

Ce métier apparu il y a une dizaine d'années a amené avec lui une littérature critique des pratiques de communication numérique. Le community management instrumentaliserait ainsi le lien social inhérent aux « communautés virtuelles » (Galibert, 2015), faisant de celui qui le pratique un potentiel « cheval de Troie du marketing » pour reprendre l'expression de Stenger et Coutant (2011). Dans cette communication, les deux auteurs présentent les CM comme soumis à une forme de tyrannie de la visibilité numérique, comme des professionnels qui développent des pratiques à partir d'un fantasme de la disponibilité et qui déploient une idéologie de la transparence. Pour autant, si ces analyses critiques sont difficilement identifiables dans les discours professionnels destinés aux CM (Alloing, 2015), elles se retrouvent chez ces acteurs eux-mêmes lorsqu'ils sont interrogés sur les limites de leurs pratiques (Jammet, 2015).

Cependant on peut constater que, malgré ces critiques formulées par des acteurs extérieurs ou la profession elle-même, les activités centrales de community management ne semblent pas évoluer au fil du temps. Et si celles-ci sont parfois réduites à l'interaction avec les publics et l'animation de communautés, le rôle des CM ne s'arrête souvent pas à cela. Dans une récente étude auprès de 19 professionnels des musées pratiquant le community management, Ihadjadene *et al.* (2019) notent la typologie d'activités suivante : « stratégie de communication numérique, community management [entendu ici comme l'animation des publics en ligne], éditorialisation des ressources, formation et conseil, contrôle et monitoring, veille, médiation ». Une typologie qui se retrouve dans d'autres travaux comme ceux de Pignard-Cheynel et Amigo (2019) portant sur les chargés des réseaux sociaux numériques dans les médias, et où les activités centrales sont les suivantes : valoriser, éditer, planifier, interagir, analyser, form(alis)er, veiller et produire. Parmi ces missions ou activités, dont les contours sont flous et le contenu varie sensiblement d'un secteur d'activité à un autre (Sotto, 2017 ; Savaricau et Guégan, 2017), celle consistant à manipuler ou produire des mesures (Gour et Lambrix, 2014) est systématique, comme le met d'ailleurs en avant la fiche RNCP : « Définir des indicateurs (fréquentation, notoriété,

---

4 Même si, par souci de simplicité, nous emploierons parfois le terme de community manager ou CM pour désigner celui ou celle qui pratique le community management.

de satisfaction...) pour suivre la vie de la communauté, produire des statistiques et des tableaux de bord ».

Dans sa thèse de doctorat (2016), Jammet souligne les limites et critiques que les CM perçoivent eux-mêmes des métriques qu'ils produisent ou utilisent pour rendre compte de leurs activités ou les évaluer. La difficulté à objectiver les mesures, c'est-à-dire à lier ce qui est quantifié en ligne avec des objectifs plus généraux (commerciaux, marketing, communicationnels, etc.), amène à produire ses propres « recettes » parfois déconnectées de ce qui est fait ou observé sur les plateformes. Les CM, comme leurs prestataires, se retrouvent ainsi à bricoler les mesures pour fabriquer des indicateurs de réussite qui cherchent à répondre aux attentes quantitatives des commanditaires autant qu'à orienter les tactiques communicationnelles. Comme le remarque ensuite Jammet, les CM sont dès lors réticents à n'évaluer ou rapporter leurs actions que par des approches quantitatives. Pignard-Cheynel et Amigo (2019) voient dans le recours aux métriques par les CM une certaine logique marketing à laquelle le médium numérique se prête bien car l'audience peut y être plus aisément quantifiée. Les approches basées sur l'engagement des publics, quant à elles, vont permettre une quantification de la participation qui reflète à la fois l'audience (qui prête attention au contenu) et le public (qui s'exprime). Dans le cas des médias présentés par les deux chercheuses, ces mesures ne servent plus seulement à évaluer la performance des actions de community management, mais à évaluer la performance des contenus journalistiques. Si peu d'autres travaux interrogent la manière dont les CM fabriquent des mesures pour rendre compte de leurs activités, nous souhaitons pour notre part analyser ce que les CM font avec les métriques au-delà de la manière dont ils les produisent ou les perçoivent.

## **2. Méthodes et principaux résultats**

### **2.1. Une enquête par questionnaire : de quelles mesures parle-t-on ?**

Nous proposons dans cet article des résultats et analyses issus d'un recueil de données quali-quantitatif. Le recours à des méthodes mixtes nous permet ainsi un constant aller-retour entre des observations localisées et une recherche de montée en généralité. Notre méthode s'appuie sur un questionnaire administré en ligne et une série d'entretiens.

Le questionnaire a été mis en ligne via le site [www.blogdumoderateur.com](http://www.blogdumoderateur.com), connu des praticiens de la communication numérique pour ses nombreux articles publiés depuis 12 ans, mais aussi pour son enquête annuelle sur les professionnels du community management. Afin de bénéficier de la notoriété du site pour obtenir un échantillon assez large, nous avons créé en partenariat avec eux l'enquête : « les community managers face à leurs communautés : pratiques, conditions et éthique<sup>5</sup> ».

---

<sup>5</sup> Voir : <https://www.blogdumoderateur.com/enquete-community-managers-communaute/>



Les résultats du questionnaire ont donc participé par la suite à la production de contenus s'insérant dans les stratégies de communication du site web. Ainsi, le choix des questions a amené à des négociations avec les responsables du Blog du Modérateur et à des reformulations ne s'inscrivant pas pleinement dans nos objectifs de recherche. Néanmoins, les équipes avec lesquelles nous avons collaboré ont effectué un travail de diffusion, de gestion du questionnaire et des aspects légaux tout à fait pertinent et utile<sup>6</sup>.

Le questionnaire s'est construit autour de 35 questions, ouvertes ou fermées, avec ou sans échelles, développées à partir des enquêtes précédentes menées par le Blog du Modérateur (pour éviter les redondances) et des entretiens que nous présentons par la suite (afin de vérifier à plus grande échelle certaines analyses). Sur les 35 questions posées, 4 portaient précisément sur la mesure et l'évaluation. Nous avons effectué par la suite des tris croisés ou à plat, dans l'optique non pas que le questionnaire se suffise en quelques sortes à lui-même, mais bien qu'il s'agence avec nos autres données récoltées<sup>7</sup>.

755 individus ont répondu au questionnaire durant la période de 1 mois de son administration. Sur ces 755 individus, 545 ont signalé que le community management est leur activité principale. Nos analyses se sont ensuite concentrées sur ceux-là. La Figure 1 ci-dessous présente notre échantillon.

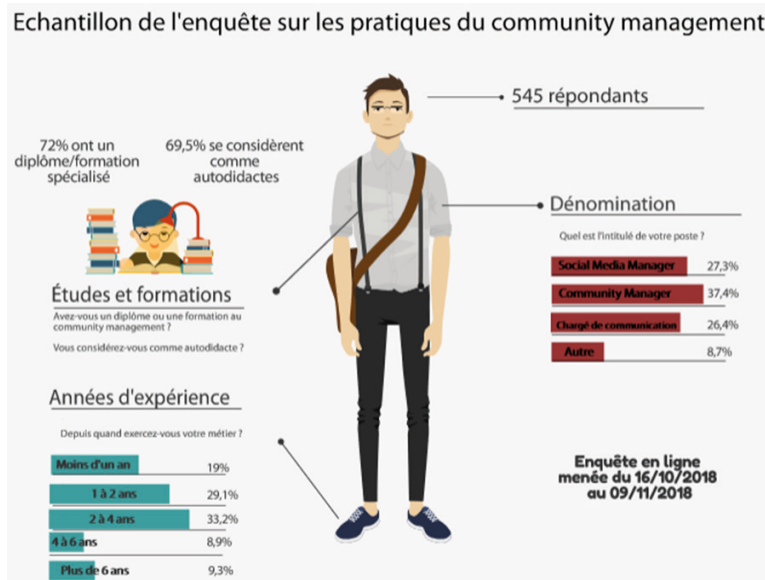


Figure 1. Échantillon de l'enquête par questionnaire

<sup>6</sup> Nous les en remercions encore vivement ici.

<sup>7</sup> Des entretiens comme nous le verrons par la suite, mais aussi des collectes de données (quantitatives et qualitatives) en provenance de comptes *Twitter* et de pages *Facebook* de marques.

Nous n'avons volontairement pas cherché à déterminer le genre ou l'âge des administrés, préférant nous concentrer sur leurs pratiques et métiers pour produire des analyses et croisements. Par exemple, nous avons préféré prendre en considération l'ancienneté plutôt que l'âge comme variable, des entretiens qualitatifs nous ayant montré que l'âge des CM apparaissait pour eux moins déterminant que les années de pratiques (salarisées ou non). Cette approche à visée descriptive pour ce questionnaire, qui se concentre donc sur la pratique et non le praticien, ne nous a cependant pas interdit d'observer ou analyser d'autres aspects ignorés via des approches qualitatives comme les entretiens.

De plus, nous ne pouvons définir la représentativité de notre échantillon, aucune enquête n'ayant à notre connaissance déterminée le nombre de CM en France et encore moins de praticiens faisant du community management. À titre de comparaison, l'enquête annuelle 2018 du Blog du Modérateur sur les community managers a attiré 1150 répondants<sup>8</sup>. Les résultats de celui-ci sont donc descriptifs et indicatifs.

Concernant les mesures, les 8 principales métriques utilisées pour évaluer les résultats sont :

- La portée des publications (65 %)<sup>9</sup> ;
- L'audience (56 %)<sup>10</sup> ;
- Le volume d'interactions avec un contenu (55 %) ;
- Les clics sur les liens partagés (47 %) ;
- Les impressions (41 %)<sup>11</sup> ;
- Les partages (35 %), soit le volume d'utilisateurs des plateformes ayant partagé un contenu ;
- Les statistiques de trafic – les « analytics » (33 %) ;
- Le taux de conversion (22 %) : par exemple, le fait qu'un public exposé à une publicité achète ensuite ou non en ligne le produit/service présenté.

Ces premiers résultats montrent notamment que les mesures propres à trois plateformes dominantes du web (*Facebook* et la portée, *Twitter* et les impressions, *Google* et « l'analytics ») sont parmi les plus utilisées, et cela plus par leur agencement entre elles que par leur confrontation ou comparaison.

---

8 Voir : <https://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2018>

9 Selon la terminologie et les conventions propres à *Facebook* : le volume d'utilisateurs d'une plateforme ayant été exposés à une publication avec laquelle ils ont interagi ou non.

10 Volume d'abonnés ou de fans (e.g. à un compte sur les réseaux sociaux numériques).

11 Selon la terminologie et les conventions propres à *Twitter* : le volume d'utilisateurs d'une plateforme ayant potentiellement vu une publication (sans interactions).

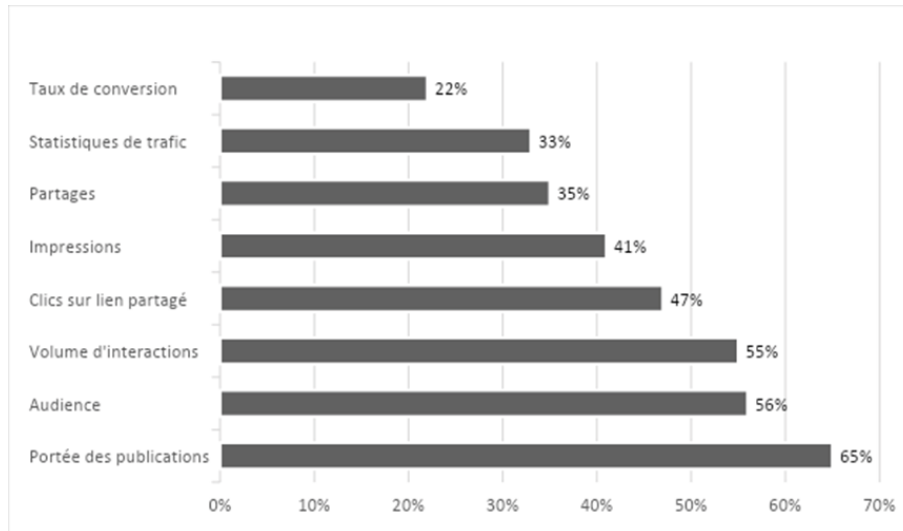


Figure 2. Métriques les plus utilisées

Les praticiens interrogés nous ont ensuite fait part des temporalités pour regarder ces mesures (Figure 3).

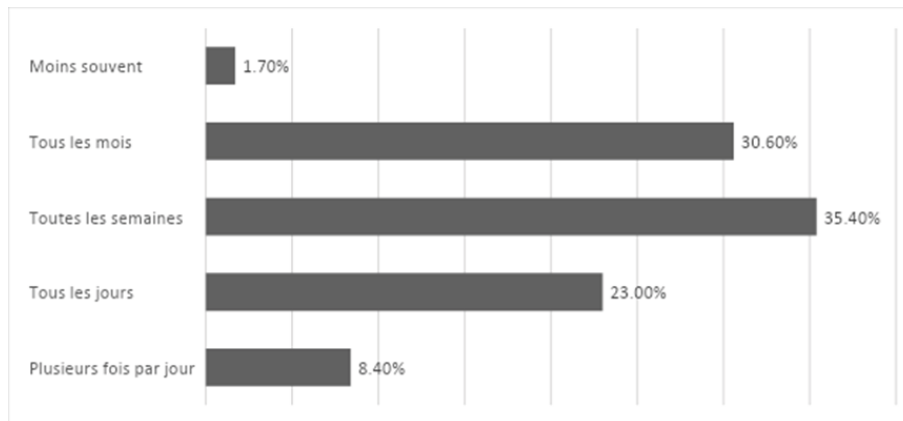


Figure 3. Temporalités de consultation des métriques

Il est intéressant de noter dès maintenant que pour notre échantillon, ces temporalités peuvent être corrélées au niveau d'expérience : 56,8 % de ceux qui regardent leurs métriques tous les jours ou plus ont moins de 2 ans d'expérience, contre 14 % de ceux qui ont plus de 4 ans d'expérience. Est-ce l'expérience des mesures qui guide

l'usage qui en est fait, ou l'expérience du métier ? On peut aussi s'interroger sur ce qu'évaluent ces quantifications : le travail du praticien (d'animation, de diffusion, de médiation, etc.) ou les contenus qu'il met en circulation ? Qu'elles permettent l'un ou l'autre, ces métriques ne se suffisent pas elles-mêmes pour évaluer le travail effectué. Ainsi, les répondants disent évaluer leurs résultats de plusieurs manières :

- ◆ Avec les métriques proposées par les plateformes (54 %) ;
- ◆ Avec leurs propres méthodes (55 %) condensées dans une feuille de calcul avec des formules plus ou moins éprouvées et se basant sur les métriques de plateformes ou de tiers ;
- ◆ Avec un logiciel dédié (13 %), proposant d'autres opérations de calculation sur la base des métriques données par les plateformes ;
- ◆ Avec un prestataire (6 %).

Les résultats indiquent certes une diversité des pratiques (liée à la multiplicité des plateformes suivies), mais surtout un assemblage de ces outils. Enfin, la production d'outils de gestion adéquats pour mesurer le travail réalisé (*reporting*, tableaux d'indicateurs, synthèses, etc.) peut être collective (Figure 4).

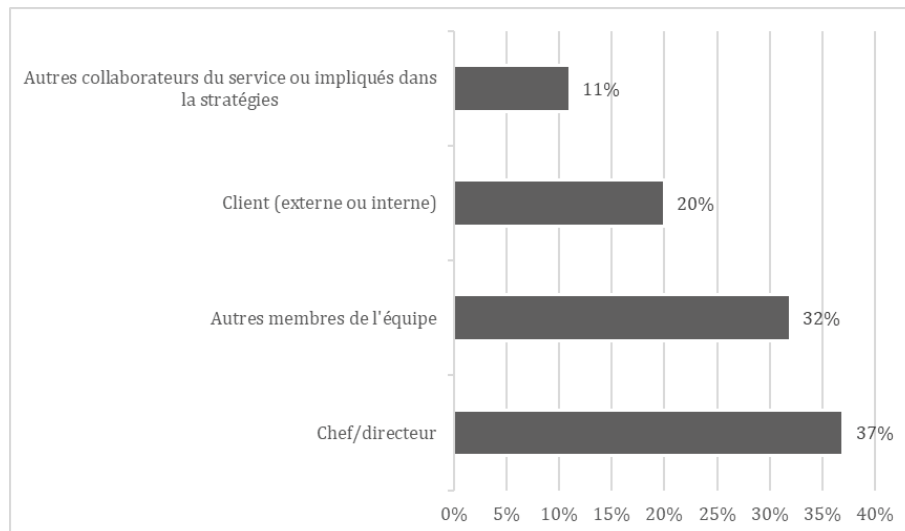


Figure 4. Acteurs avec lesquels les mesures sont discutées

Seuls 0,4 % des répondants disent ne pas évaluer leurs actions. Ces premiers résultats généraux offrent une vue partielle des mesures auxquelles ont recours les praticiens du community management. Il semble alors nécessaire d'aller plus en profondeur pour comprendre ce qu'ils font de ces mesures.

## 2.2. Des entretiens pour prendre la mesure des métriques

Nous avons mené, d'octobre 2017 à avril 2018, 22 entretiens semi-directifs en face à face ou à distance. Ces entretiens ont été menés auprès de praticiens du community management dont les profils sont présentés dans le Tableau suivant.

Prénom (1 <sup>e</sup> lettre)	Secteur d'activité lors de l'entretien	Intitulé du poste lors de l'entretien			Pratique le community management depuis
		Communi- ty Manager	Social Media Manager	Autres	
T	Presse	X			2011
D	Téléphonie		X		2012
A	Commerce		X		2018
J	Presse		X		2015
O	Institution publique			Chargé de communication	2010
T	Institution publique			Chargé de communication	2011
K	Institution publique	X			2015
A	Institution privée	X			2015
M	Institution publique			Responsable éditorial	2013
A	Presse	X			2013
JM	Banque-Assurance	X			2009
C	Industrie	X			2012
J	Agence			Directeur d'agence	2013
S	Média			Webmaster	2016
A	Collectivité territoriale	X			2017
C	Institution culturelle			Chargé des réseaux sociaux	2015
M	Agence		X		2016
L	Institution publique	X			2014
P	Commerce		X		2010
S	Institution culturelle			Chargé de projet	2012

M	Sport		X		2011
A	Services aux entreprises		X		2013

Tableau. Échantillon des entretiens semi-directifs

Notre guide d'entretien, comme pour le questionnaire, avait pour objectif d'interroger les pratiques de community management des sujets ainsi que leurs conditions de travail. Ce guide comprenait 7 thèmes, dont l'un dédié aux mesures, avec pour question centrale : « pouvez-vous nous parler de vos KPI ? ». Après retranscription, nous avons ensuite procédé à une analyse inductive générale (Thomas, 2006). Cette analyse suppose, à partir des objectifs de recherche poursuivis, d'étiqueter les segments de texte retranscrits, puis de les regrouper par catégories. Nous avons ainsi sélectionné 730 extraits des entretiens nous paraissant pertinents pour nos analyses, puis nous les avons classés dans une cinquantaine de catégories significantes. L'étape suivante a été de réduire le volume de catégories en regroupant les plus redondantes, et en supprimant éventuellement celles ne pouvant être liées aux autres.

Au final, ont émergé 7 grandes catégories, dont l'une portant sur les mesures. Cette catégorie « mesures » articule elle-même 2 autres sous-catégories :

- ◆ Les *métriques comme objets* qu'il faut façonner et auxquels il faut donner du sens et une utilité ;
- ◆ Les *objectifs quantitatifs* fixés par les commanditaires ou les praticiens eux-mêmes comme justifiant un recours constant à des formes de mesure.

C'est principalement les résultats de ces entretiens, et de ces catégories d'analyse, que nous allons maintenant discuter. Avec toujours pour objectif, en les croisant aux résultats du questionnaire, d'identifier ce que les CM font des mesures qu'ils produisent ou obtiennent des plateformes.

### 3. Discussion : les métriques pour quoi faire ?

De ces entretiens apparaît globalement l'idée que mesurer ses actions et leurs effets est indissociable de la pratique du community management.

« *Le métier de CM, c'est comment je peux mesurer mes actions* » (J, Agence)

Comme nous allons le voir, le caractère construit de ces mesures est clairement pris en compte et remis en question par les sujets. Pour autant, il s'agit moins pour eux de chercher à produire des mesures plus fiables ou pertinentes, que de réfléchir constamment à la manière dont elles vont influencer sur les organisations qui les emploient et sur leurs pratiques. Les mesures numériques comme instruments de gestion sont donc à la fois autant pensées comme levier de gestion des pratiques ordinaires et

répétitives des CM, que comme un moyen de faire évoluer les organisations dans leur « transformation numérique ».

### 3.1. Construire et comprendre l'objet métrique sous la dépendance des plateformes

Un constat général émerge rapidement de nos analyses : les indicateurs statistiques proposés par les plateformes ne permettent pas aux praticiens du community management d'analyser finement leurs actions.

*« Moi ce qui me surprend toujours, c'est que des fois certains postes fonctionnent mieux que d'autres et je ne sais toujours pas pourquoi. Pourtant j'ai cherché ! »*  
(O, Institution publique)

Si les plateformes numériques communiquent sur les mesures qu'elles proposent, rien ne permet réellement d'appréhender les processus de quantification à l'œuvre. Ce fonctionnement en « boîte noire » permet d'éviter que ces praticiens ne braquent la plateforme afin de faire augmenter « artificiellement » leurs résultats. La métrologie imposée par les plateformes ne permet pas d'établir des conventions au sein de la branche professionnelle.

*« [Notre prestataire] utilise lui aussi les Facebook Insight. Mais il y a tellement de colonnes et de chiffres, que lui parlait de poires et moi de pommes. »* (A, Médias)

Pour autant, cela n'empêche pas certains d'expérimenter avec les plateformes afin de mieux comprendre, grâce aux statistiques fournies, les effets de leurs actions.

*« Parce que je vais regarder dans mes statistiques, je vais regarder les postes qui marchent, j'essaie des postes, à des heures, des thématiques, à d'autres heures, d'autres jours etc. À force d'essayer, on va trouver, après 3 mois d'expérimentation, ça vous donne déjà une bonne marche de manœuvre (sic) sur les trois prochains mois. »* (M, Sport)

Mais ces expérimentations nécessaires pour mieux comprendre son propre outil de travail, sa *boîte noire à outils* pourrions-nous dire, ne génèrent-elles pas une forme de dépendance à l'égard des plateformes ? Seuls outils de production de ces statistiques, il devient impossible de justifier de ses actions sans avoir recours à une métrologie qui change constamment et qu'on ne peut réellement lier à des actions spécifiques. Par définition donc, les CM apparaissent « sous l'autorité, sous l'influence, à la merci<sup>12</sup> » des plateformes pour produire des mesures. Leur autonomie se limite à la

---

12 Trésor de la Langue Française informatisé : <http://stella.atilf.fr>

manipulation de statistiques elles-mêmes déjà manipulées par les plateformes, comme nous le verrons ensuite.

*« Les infos qu'on a c'est simplement le taux d'engagement qui est donné directement par FB. » (A, Presse)*

*« C'est plateforme par plateforme. FB ça va être le nombre de partages, le nombre de personnes impactées, touchées sur un post. Sur Twitter, le nombre de retweets etc. » (O, Institution publique)*

Sans ces mesures, difficile de comprendre les effets des messages diffusés sur les publics. Mais même avec celles-ci, difficile d'expliquer ce que l'on pense avoir compris.

*« C'est que de toute façon on se base sur des chiffres qui sont sur la plateforme, qui sont donnés sur la plateforme, on a aucun moyen de savoir comment ils font, et on a aucun moyen d'expliquer pourquoi certaines semaines on a des creux et pourquoi certains postes ont fonctionné mieux que d'autre. » (M, Agence)*

La majorité des praticiens rencontrés s'intéresse à l'évolution des statistiques fournies par les plateformes, plus qu'à leur valeur dans l'absolu. Pour une minorité, les données renvoyées sont inexploitable :

*« [Les Facebook Reactions] on n'a pas le temps de les analyser » / « Il y a énormément d'info, de colonnes. On n'en utilise même pas la moitié » (A, Médias).*

Afin de pallier l'incompréhension face à des méthodes de mesure qui évoluent constamment, les praticiens en viennent à développer une forme de commensuration qui leur est propre. En somme, ils bricolent leurs propres métriques par comparaison (de statistiques entre différentes plateformes, ou sur une même plateforme) afin de pouvoir identifier ce qui a généré tel ou tel pic, ou plus simplement se fixer de nouveaux objectifs quantitatifs.

*« Le seul problème qu'on a avec tous ces chiffres, c'est que déjà ce sont des chiffres donnés par les plateformes, qui sont généralement surévalués. Par exemple on regarde les vues sur Facebook, mais on ne sait pas ce que c'est qu'une vue sur Facebook, ou sur YouTube, ce n'est pas dit explicitement. Notre logique c'est de comparer des choses entre elles » (L, Institution publique)*

D'autres praticiens rencontrés instituent leurs propres conventions, définissant ce à quoi correspond une métrique afin de mieux coordonner l'action et son évaluation au sein de l'organisation.

*« L'engagement, pour nous c'est très clair c'est le nombre d'interactions avec les tweets. Que ça soit un retweet, que ça soit un like, un commentaire, même seulement un clic sur le lien qui est proposé dans le tweet » (A, Commerce)*



Ainsi, dans notre panel, il apparaît que ce sont moins les mesures qui guident les actions, que les objectifs que se fixent, grâce à leur expérience, les praticiens eux-mêmes ou leur direction.

*« Effectivement, je me fixe des objectifs. L'analyse, comme personne ne comprend ce qu'on fait [...] on arrive toujours à présenter les choses le plus correctement possible. » (P, Commerce)*

Le discours consistant à dire que les statistiques fournies par les plateformes ne sont pas fiables, pérennes ou pertinentes, semble donc partagé. Et cela malgré le fait que, comme le montrent les résultats du questionnaire, la majorité des praticiens semblent y avoir recours. Est-ce ce discours critique qui amène nos entretenus à insister sur le fait qu'ils produisent leurs propres objectifs, comparaisons voire KPI ? Être un bon professionnel du community management signifie-t-il devoir critiquer les métriques des plateformes et produire ses propres mesures pour notamment gagner en autonomie sur l'évaluation de son travail ? Est-ce là ce qui fait convention ?

*« C'est assez mal vu, aujourd'hui, qu'un grand groupe ne suive pas des KPI bien précis autour de sa marque, donc c'est pour ça qu'en conférence je dis toujours l'inverse quoi, qu'on suit des KPI de manière précise. Mais par contre ce que je dis toujours c'est que c'est extrêmement difficile d'obtenir ces KPI » (P, Commerce)*

Une fois qu'un système « maison » est élaboré, il permet de produire des courbes et de les comparer. Mais cette interprétation reste fragile et limitée en raison des biais identifiés. Néanmoins, les indicateurs ont un effet performatif qui peut apparaître en ce qu'ils construisent des objets que les commanditaires ou clients ont parfois du mal à se représenter, mais dont ils peuvent voir la valeur augmenter à chaque rapport d'activité.

*« Avant, les marques ne s'intéressaient pas forcément aux KPI et aux mesures de performance. On faisait de la comm et c'était compliqué d'évaluer. Là, ça a rendu les choses beaucoup plus palpables, modifiables et concrètes. » (J, Agence)*

Les KPI servent à convaincre, à montrer l'efficacité des actions engagées, et notamment à obtenir des budgets supplémentaires ou une reconduction d'un contrat de prestation.

*« Non [le reporting] c'était vraiment auprès de mes directeurs, pour qu'ils puissent être à l'aise après quand ils vont à la direction pour défendre des projets. Je crois qu'il y avait besoin de ça depuis un certain temps, les gens sont d'une génération différente de la mienne et ne sont pas à l'aise sur ces outils-là. Ils sentent que c'est important [...] mais jusqu'à quel point ? » (L, Institution publique).*

Entre dépendances et discours critiques, bricolage et apprentissage, les mesures numériques participent à renforcer l'*ethos* professionnel des praticiens rencontrés. D'un côté, la perception des mesures est plutôt négative, car lesdites métriques permettent difficilement de donner du sens aux actions quotidiennes des CM. De l'autre, elles semblent être nécessaires pour justifier et valoriser ces mêmes actions auprès des décideurs d'organisations où la culture de l'évaluation est omniprésente.

### 3.2. Les métriques pour objectiver les résultats ou comme objectif à atteindre ?

Comme l'a mis en avant L (Institution publique), les rapports présentant les statistiques et leurs évolutions servent à la fois à acculturer les décisionnaires et à leur démontrer l'intérêt des actions de community management.

*« On ne rentre pas trop dans le détail mais on parle du nombre de clics par exemple, pour que les gens s'habituent aux chiffres et à l'échelle » (A, Presse)*

Une fois l'intérêt compris, il devient possible de construire des objectifs. Ces objectifs sont alors inféodés aux métriques : si pour valoriser ou faire comprendre l'intérêt du community management il faut présenter des chiffres, alors il paraît logique que les objectifs fixés par la suite soient majoritairement quantitatifs.

*« Le premier objectif c'était malheureusement de faire un peu du chiffre, le rôle de notre page Facebook par exemple c'était d'amener du trafic sur le site tout simplement, voilà ça s'est un peu développé comme ça. » (T, Presse)*

Ces objectifs quantitatifs peuvent donc être fixés, ou tout du moins demandés, par les commanditaires internes ou les clients externes.

*« Les objectifs atteints vont fluctuer selon la volonté de la directrice du numérique » (P, Commerce)*

Ces objectifs quantitatifs, même lorsqu'ils sont souhaités par un commanditaire, offrent alors la possibilité d'une commensuration, d'une définition des classements de ce qui génère de l'engagement ou non, et d'une production des comparaisons qui peuvent aussi se révéler utiles pour les CM eux-mêmes.

*« Depuis quelques années, j'ai mes graphs et je vois que le reach [engagement] évolue. Parfois c'est intéressant car on a des pics parce qu'on a des news qui ont cartonné ou des vidéos qui ont été partagées massivement depuis une autre page. Ça me permet d'avoir une vue globale sur le long terme, de voir comment la page se porte » (A, Presse)*

Et lorsque ces objectifs quantitatifs ne sont pas du fait des commanditaires ou clients, ils amènent certains entretenus à produire leurs propres calculations, à agencer dans leurs rapports ou tableaux de bord des éléments statistiques et leurs propres jugements afin d'indiquer ce qui a de la valeur ou non, et ainsi orienter leurs actions.

*« En fonction des thématiques et des projets que je mène, je définis toujours des KPI. Généralement, dans les grandes familles ce sont l'audience, l'engagement et les contenus. Et dans ces grandes familles je mets des indicateurs précis que j'adapte en fonction de l'événement que je monte par exemple. » (D, Téléphonie)*

Mais que font les praticiens à qui l'on ne fixe pas, ou qui ne s'en fixent pas, d'objectifs quantitatifs ? Ils se concentrent sur des objectifs plus qualitatifs.

*« Moi j'essaie plus de savoir si au niveau des commentaires, les habitants ont bien reçu l'information, s'ils connaissent le service ou pas, s'ils sont satisfaits ou non. [...] Je ne cherche pas à avoir de bons chiffres, mais plutôt à savoir si mes abonnés sont satisfaits du service, pour relayer leurs recommandations au service direction. » (A, Collectivité).*

Dans tous les cas, que leurs objectifs quantitatifs soient donnés ou choisis, les mesures semblent nécessaires pour évaluer le travail effectué.

*« Je fais des rapports, chaque année il y a des chiffres qui sont demandés, de plus en plus sur les médias sociaux, alors ce sont des indicateurs qui valent ce qu'ils valent. Par exemple "est-ce que le nombre d'abonnés a progressé ?". "Oui il a progressé, très bien". On se fixe des objectifs sur la progression, le taux d'engagement... les choses comme ça. » (O, Institution publique)*

Et si les évaluations ne sont pas le fait du praticien, il est alors possible de recourir à un prestataire.

*« Après, on va avoir des agences qui ont leurs propres outils. Je n'ai pas le détail des solutions qu'elles ont, qui nous génèrent des Dashboards plus macro » (A, Services aux entreprises)*

#### **4. Synthèse et conclusion : ce que la mesure nous dit du community management... et inversement**

Les mesures numériques remplissent des fonctions différentes selon les situations qu'elles doivent décrire, mais surtout selon les situations où elles doivent accompagner une prise de décision. Par situation, et à la suite de Quéré (1997), nous n'entendons pas seulement l'environnement sociotechnique ou organisationnel dans lesquels sont immergés au quotidien les praticiens du community management. Ne s'intéresser

qu'à l'environnement sociotechnique (les plateformes numériques comme outils de production et de travail des CM) amène le risque de donner trop d'importance à ces objets techniques sur le contrôle de l'action. Si des formes de dépendances à ces environnements sont mises en relief dans nos analyses, celles-ci montrent aussi l'importance d'appréhender les situations d'usage des « métriques » telles que les sujets les organisent de leurs points de vue et par leur expérience. Les statistiques sont bricolées, transposées, retraduites, agencées de manière différente en fonction de l'instrumentalisation recherchée par les praticiens. Elles circulent entre les plateformes et les CM, les CM et les organisations. Pour l'organisation, elles n'ont de sens que si les praticiens du community management en sont l'interface. Ainsi, la question des temporalités propre à toute analyse d'une situation (Quéré, *ibid.*) apparaît comme centrale pour comprendre en quoi les mesures numériques influent à la fois sur les pratiques et les organisations. Même si ces statistiques sont parfois consultées plusieurs fois par jour, elles nécessitent pour être mieux contextualisées, pour mieux « coller » à la situation décrite et à celle de l'organisation sur son marché ou face à ses publics, d'être comparées sur un temps long. Pour les organisations auxquelles on les présente ensuite, elles servent moins à justifier les actions des CM qu'à rassurer les commanditaires ou les praticiens eux-mêmes. Si leur évolution est constante et constatable, elles rassurent sur le fait que l'organisation « vibre » (Boullier, 2015) à l'unisson avec ses publics. Pour les commanditaires, ces mesures montrent aussi que leur capital réputationnel s'accroît, et que dans un environnement où tout se compte et se met en chiffre leur « notoriété positive on-line » (RNCP) prospère. Pour les praticiens, elles rassurent sur le fait qu'ils arrivent continuellement à s'adapter aux situations, à leurs publics et outils de travail. Si elles n'ont parfois pas de sens en elles-mêmes pour les CM, ces métriques les rassurent donc sur le fait qu'ils sont productifs selon les critères établis par les plateformes et leurs organisations.

Ensuite, ces mesures permettent aux praticiens de construire un discours qui favorise un certain *ethos* professionnel : il faut savoir autant les critiquer que les utiliser, les remettre en question que les remettre en forme. Malgré ces regards critiques, les mesures répondent à un besoin de donner du sens à des actions qui sont elles-mêmes pensées à l'aune de ces mêmes métriques. L'évaluation et les objectifs se confondent alors.

De manière plus diffuse et comme nous l'avons déjà répété, la perception de ces mesures et les usages que les praticiens disent en faire font entrevoir un rapport de dépendance voire d'aliénation entre ces travailleurs du clic et leurs outils/environnement de production et d'évaluation. Les CM savent qu'ils sont face à des objets construits et non donnés, mais ils savent aussi que ces quantifications sont le principal moyen de mettre en valeur leurs actions aux yeux des commanditaires. Elles objectivent le travail effectué tant elles sont comparables et manipulables. Et c'est en cela qu'elles sont nécessaires, nonobstant le fait qu'elles soient produites en boîte noire. Car les commanditaires ne sont pas immergés au quotidien dans les « communautés », ils n'interagissent pas avec les publics avec la même intensité (souvent émotionnelle)

et la même régularité que les CM. Dès lors, une approche analytique plus qualitative et subjective, que les praticiens regrettent de ne pouvoir développer, paraîtrait trop abstraite pour des donneurs d'ordres. Qui plus est lorsque ces commanditaires sont vus comme peu intéressés ou acculturés au numérique : « *Nos clients ne sont pas très jeunes donc ces subtilités-là ne leur parlent pas.* » (JM, Banque-Assurance).

Le regard réflexif des CM sur leurs métriques montre ainsi l'ambiguïté de ces quantifications à la fois in-sensées et performatives : elles ne permettent pas d'affiner la compréhension de ce que sont ou font les publics, mais elles sont assez malléables pour s'adapter aux conventions managériales d'évaluation continue de la performance. Pour les CM, ce n'est pas la valeur calculée par les métriques qui a de l'importance, c'est la valeur qu'ils peuvent donner à la métrique en elle-même. Avoir un engagement de 15 ou 35 % sur *Facebook* est moins pertinent que d'avoir un engagement tout court (le CM est alors productif) et si possible en croissance. Il paraît alors presque logique d'entendre les CM nous dire qu'ils reproduisent à leur manière les processus de quantification des plateformes que nous avons décrits dans la revue de littérature, dans une double optique de remise en question des métriques et d'instrumentation de celles-ci pour la gouvernance des politiques communicationnelles de l'organisation.

Les mesures numériques pour quoi faire ? Pour produire de la valeur et non pour seulement l'évaluer ; une valeur qui apparaît s'il est possible d'utiliser les données statistiques fournies par les plateformes pour :

- ◆ Les « performer », c'est-à-dire qu'elles ne soient plus de simples statistiques mais des « indicateurs » qui orientent l'action tout en la décrivant et la produisant à la fois ;
- ◆ Les « commensurer ». La mesure prend de la valeur car elle permet de rendre compréhensible au plus grand nombre le travail qualitatif des CM en le traduisant en données comparables ;
- ◆ Les « qualculer ». Le CM va associer aux statistiques des plateformes un jugement et un point de vue subjectif en fonction des espaces où la mesure va circuler et des individus qui vont y être exposés (collaborateurs, commanditaires, clients, financeurs, etc.) ;
- ◆ Développer ses propres conventions, afin de définir collectivement un cadre interprétatif stable.

Ainsi, les mesures sont le relief de la situation qu'elles visent à capturer : comme toute situation se déroule *hic et nunc*, elle est éminemment contingente et appréciable uniquement par celui qui en fait l'épreuve. De plus, ce ici et ce maintenant dépassent les limites strictes du lieu et du temps de l'action, en embarquant des espaces autres (autres onglets, autres fenêtres, autres bureaux, autres organisations) et des moments qui dépassent l'instant présent (la *timeline*, l'historique du compte, les mises à jour des plateformes, l'histoire de l'organisation). De ce fait, la situation est incommensurable : elle produit quelque chose qui ne peut être mesuré et encore moins partagé. La mesure permet alors de saisir le lieu de l'action et de le transformer en lieu du discours. La

mesure est donc bien le lieu à partir duquel parle le praticien et à partir duquel il élabore son action.

De manière plus générale, cette approche que nous qualifions de praxéologique s'est intéressée au *pour quoi* les praticiens de la communication manipulent des mesures, plus qu'au *pourquoi* celles-ci existent ou au *comment* elles sont produites. Cette volonté de proposer une amorce d'approche procédurale de la question des pratiques communicationnelles numériques nous permet de souligner que les mesures numériques ne sont pas ce que Garfinkel nomme des « allants de soi » (la mesure serait dans ce cas un lieu commun) : leur production, interprétation, manipulation ou instrumentalisation ne sont pas implicites pour les CM, même si ce travail à la fois réflexif et pratique est généralement rendu invisible. Mais, toujours dans une vision garfinkelienne, la question des métriques *pour quoi faire* met au jour des procédures ordinaires qui nous permettent de mieux comprendre ce qui fait l'essence même des pratiques de community management : être une interface entre les publics, l'organisation et les plateformes.

## Bibliographie

- Alloing, C. (2015). « Votre entreprise plus nette sur le Net ». Comment les professionnels fabriquent-ils les publics et les imaginaires de l'e-réputation ? *Communication. Information, médias, théories pratiques*, 33(2), 101-122. doi : <https://doi.org/10.4074/S0336150016012060>
- Alloing, C. (2020). Construire les publics numériques par leurs mesures. Dans E. Kessous et J.-P. Nau, *Les technologies et le gouvernement des marchés. Des algorithmes aux biotechnologies* (pp. 63-83). Paris, France : L'Harmattan.
- Alloing, C. et Pierre, J. (2017). *Le Web affectif : une économie numérique des émotions*. Bry-sur-Marne, France : INA éditions.
- Austin, J. L. (1975). *How to do Things with Words*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Baym, N. K. (2013). Data not Seen: The Uses and Shortcomings of Social Media Metrics. *First Monday*, 18(10). doi : <https://doi.org/10.5210/fm.v18i10.4873>
- Bermejo, F. (2007). *The Internet Audience: Constitution & Measurement*. New York, Bern et al. : Peter Lang, coll. Digital formations, 35.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* (No. hal-00263141).
- Boullier, D. (2015). Les sciences sociales face aux traces du big data. *Revue française de science politique*, 65(5), 805-828. doi : <https://doi.org/10.3917/rfsp.655.0805>

- Bourdon, J. et Méadel, C. (2011). Inside Television Audience Measurement: Deconstructing the Ratings Machine. *Media, Culture & Society*, 33(5), 791-800.
- Cochoy, F. (2008). Calculation, Qualculation, Calqulation: Shopping Cart Arithmetic, Equipped Cognition and the Clustered Consumer. *Marketing Theory*, 8(1), 15-44.
- Couillard, N. (2017). Les community managers des musées français : Identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, soutenue le 29 juin 2017.
- Denis, J. (2006). Préface : Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication. Langages, information, médiations*, 29, 8-24.  
URL : <http://journals.openedition.org/edc/344>
- Desrosières, A. (1993). *La Politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*. Paris, France : La Découverte.
- Desrosières, A. et Kott, S. (2005). Quantifier. *Genèses*, 1(58), 2-3.  
doi : <https://doi.org/10.3917/gen.058.0002>
- Espeland, W. N. et Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 313-343.  
doi : <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.313>
- Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication et Organisation*, 46, 265-278.  
doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4814>
- 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 Management*, 12(2), 67-80. doi : <https://doi.org/10.3917/comma.122.0067>
- Gour, A. et Lambrix, H. (2014). *Le Community manager et son système d'action : analyse de son rôle dans la construction de la réputation organisationnelle* (No. hal-01453182).
- Ihadjadene, M., Lezon Rivière, A. et Taïbi, A. (2019). Médiation et pratiques informationnelles des community managers dans les musées. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 16.  
doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.5712>
- Jammet, T. (2015). Au service du client, au nom de la communauté. *Réseaux*, 2, 73-98. doi : <https://doi.org/10.3917/res.190.0073>
- Jammet, T. (2016). Mettre le web social au service des marques : une sociologie pragmatique du community management en France (Doctoral dissertation).

- Jammet, T. (2018). L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social. *Réseaux*, 6, 149-178.  
doi : <https://doi.org/10.3917/res.212.0149>
- Larroche, V. (2015). Community management et métiers émergents du numérique. *Communication & Professionnalisation*, 3, 126-155.  
doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.493>
- Moison, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
- Noël, L. (2010). *Vers une approche praxéologique du design* (Doctoral dissertation).
- Orléan, A. (2004). L'économie des conventions : définitions et résultats. *Analyse économique des conventions*, 2, 9-48.
- Pignard-Cheynel, N. et Amigo, L. (2019). Le chargé des réseaux socio-numériques au sein des médias. *Réseaux*, 1, 139-172. doi : <https://doi.org/10.3917/res.213.0139>
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 15(85), 163-192. doi : <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3139>
- Salles, C. (2018). Les compétences de modération dans le journal *Le Monde* : réquisition, redéfinition et redistribution. *Le Temps des médias*, 2, 48-61.  
doi : <https://doi.org/10.3917/tm.031.0048>
- Savarieau, B. et Guégan, J. (2017). Le community manager ou animateur de communauté Web : quel nouvel acteur de la formation à distance ? *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, 18.  
doi : <https://doi.org/10.4000/dms.1845>
- Sotto, É. (2017). Une autre figure du community manager : un prospecteur silencieux et rigoureux. L'exemple d'un forum de lecteurs-consommateurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 19, 91-111.  
doi : <https://doi.org/10.4000/communiquer.2176>
- St-Arnaud, Y., Mandeville, L. et Bellemare, C. (2002). La praxéologie. *Interactions*, 6(1), 29-47.
- Stenger, T. et Coutant, A. (2011). Community management et community managers: Cheval de Troie marketing pour le web social ? Dans B. Cordelier (dir.), *Web social, communautés virtuelles et consommation* (p. 140). Québec, Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM.
- Tarde, G. (1901). *L'Opinion et la foule*. Paris, France : Alcan.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.  
doi : <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>