

QUAND UN FORUM D'ENTRAIDE PREND UN CARACTÈRE INSTITUTIONNEL

La nécessaire réinvention des formes de coordination entre participants

ELODIE RAIMOND

Le cadrage de l'assistance technique est amené à évoluer depuis quelques années. En effet, compte tenu de la multiplication de forums d'entraide entre utilisateurs, elle n'est plus simplement réservée au canal téléphonique. Cet article met en évidence les nouvelles questions qui émergent lorsqu'il s'agit d'assurer l'assistance des clients sur ce canal.

Nous avons réalisé une étude qualitative par entretiens auprès de participants actifs et auprès de professionnels de l'équipe de gestion d'un forum d'entraide « officiel » d'un grand fournisseur d'accès à Internet, lancé en juillet 2009. L'article montre comment, autour de ce site, se construisent les nouvelles frontières entre forum institutionnel et entraide informelle, entre bénévolat et salariat, entre « professionnalisme » entendu au sens d'intervention d'une équipe dédiée ou simplement comme compétence. Il met en évidence les difficultés pour l'entreprise, de maîtriser ces nouvelles modalités de relation vis-à-vis des clients qui semblent autant attendre que rejeter l'intrusion de salariés « officiels » sur ces forums.

DOI:10.3166/LCN.6.4.149-166 © 2010 Lavoisier, Paris

Introduction

L'assistance technique sur les produits de grande consommation, longtemps réservée au canal téléphonique, connaît depuis quelques années une profonde mutation, liée à la multiplication des « forums d'entraide » entre utilisateurs, qui permettent aux internautes de se dépanner ou s'informer entre eux, sans l'intervention de « professionnels », c'est-à-dire de représentants des produits ou marque dont il est question. La prise en charge de la plainte des clients constitue une partie importante de la relation de service, comme en témoigne la mise en place de services spécialisés consacrés aussi bien à la gestion des réclamations individuelles qu'à l'assistance des clients (Vargo, 2004 ; Barrey, 2002). Aujourd'hui, les internautes sont de plus en plus nombreux à fréquenter des forums de discussion qui visent à l'assistance ou la gestion des réclamations, qu'ils soient hébergés ou non sur un site officiel.

Compte tenu de cette croissance des flux, les professionnels sont face à une situation paradoxale. En effet, d'une part, les forums sont l'occasion pour eux de compter sur l'entraide entre usagers pour assurer eux-mêmes leur assistance, allégeant en cela les autres canaux d'assistance. Les forums de discussion hébergés sur des sites institutionnels constituent ainsi le premier outil de social CRM destiné aux clients¹. Mais d'un autre côté, les entreprises doivent faire face à des risques de « débordements », c'est-à-dire de prises de paroles non souhaitées d'usagers qui se servent des possibilités de relations de service offertes par l'entreprise pour exprimer leurs griefs, ou même détourner l'outil afin de révéler les faiblesses de l'entreprise (Peretti, 2003).

Les débordements des usagers constituent des mises à l'épreuve des politiques managériales qui ont dû faire évoluer les dispositifs. Les professionnels peuvent envisager plusieurs évolutions : nouvelles fonctionnalités, évolution des formes de modération (plus de cadrage ou à l'inverse moindre présence de la marque). Un des moyens utilisés afin d'éviter ces débordements consiste à mettre en place une modération, considérée comme efficace lorsqu'elle améliore le « retour client » et l'image de marque, le modérateur devant à la fois être « animateur » (Marcoccia, 2001) et « pompier » (Berge et Collins, 2000, p. 190).

Notre article se fonde sur l'analyse d'un de ces forums, hébergé sur le site d'un grand fournisseur d'accès à Internet.

Lancé en septembre 2009, ce site répond à trois objectifs pour l'entreprise : la diminution du nombre d'appels vers le SAV, la canalisation des échanges sur

1. Selon une étude du cabinet Forrester, mai 2010.

l'entreprise et ses produits (qui pourraient circuler ailleurs sur le web), et l'augmentation de flux sur le portail de la marque grâce aux liens indiqués sur le forum. L'opportunité de voir des utilisateurs se répondre entre eux et se dépanner mutuellement constitue donc une opportunité certaine, pour l'entreprise de mettre au travail le consommateur. (Dujarier, 2008) Il s'agit également d'un dispositif de « captation » (Cochoy, 2004) des publics au sens où il permet d'attirer une clientèle puis de la fidéliser par la création de liens d'appartenance.

Si les intentions sont claires du côté des administrateurs du site, on peut se demander comment ce forum a réussi à s'imposer auprès des internautes, malgré l'existence de forums indépendants, et connaître aujourd'hui un succès certain. Que viennent y chercher les contributeurs (dont certains, très actifs, passent, d'après notre enquête, jusqu'à 3h par jour sur le site à répondre aux questions) ? Comment perçoivent-ils le côté « officiel » de ce site ?

Une étude qualitative², réalisée auprès de 15 contributeurs « actifs » du forum d'entraide officiel du fournisseur d'accès à Internet dont quelques salariés, et auprès de l'équipe de gestion du forum, nous permet de montrer les motivations mais également les moyens dont disposent les participants d'une part et les administrateurs d'autre part, pour réguler, coordonner l'activité de la plateforme, en tenant compte de cette perméabilité des identités et des rôles permise par ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le « web 2 ».

Le rôle des participants dans le cadrage de l'assistance

Depuis son démarrage, en juillet 2009, le forum connaît un succès important : le nombre d'inscrits n'a cessé d'augmenter. On comptabilisait ainsi 10 400 membres en mai 2010³. Comme c'est le cas pour de nombreux sites ou plateformes collaboratives, on peut identifier un petit noyau de contributeurs « superactifs » qui répondent à la plupart des questions. Des données chiffrées rapportées dans des études internes nous ont en effet permis de constater, qu'une trentaine de participants avaient posté 43 % des messages au total sur la période d'octobre 2009. Quel est le profil de ces participants qui jouent le jeu de la participation sur un forum hébergé par un site institutionnel et comment se coordonnent t-ils pour assurer l'assistance auprès des clients ?

2. Pilotée dans le cadre d'un projet rattaché à un programme de recherche.

3. À titre de comparaison, le Forum indépendant de la marque, ne comptait que 20 000 membres après 3 ans et demi d'existence.

Le profil des participants

Notre étude a permis de mettre en lumière, deux catégories de participants, les contributeurs actifs non salariés et salariés. Nous avons analysé leurs profils et leurs motivations.

Les contributeurs non salariés présentent des caractéristiques homogènes : Ils sont en effet tous provinciaux pour les neuf interrogés et majoritairement retraités (pour 6 d'entre eux). Leur niveau d'expertise en informatique est modéré. En effet, ils aiment jouer les « traducteurs » entre le monde des geeks (ils consultent souvent des forums spécialisés sans y contribuer) et celui des novices, qu'ils souhaitent aider (qu'il s'agisse de leur entourage personnel ou d'internautes anonymes). Tous les passionnés d'informatique ne peuvent pas prétendre à une participation assidue sur des forums de spécialistes, qui nécessite un certain niveau de connaissance à l'entrée. Les forums informatiques ont en effet pu être définis comme un lieu d'échange de connaissances très spécifiques qui nécessitent des compétences personnelles pour l'échange d'information. (Flichy, 2004). Les internautes interrogés se réfèrent ainsi souvent à des forums généralistes (Comment ça marche, « Zebulon ») qui représentent un support essentiel avant tout pour leur dépannage personnel, ou se rendent directement sur les sites de constructeurs pour les problèmes informatiques.

Comment expliquer pour autant qu'ils participent en priorité sur ce forum par rapport aux autres ? Il leur permet tout d'abord de trouver un espace qui leur offre la possibilité de valoriser leur expertise auprès d'un public à qui ils peuvent transmettre ce qu'ils ont appris :

« Je me suis toujours débrouillé tout seul jusque-là. Donc, je me dis qu'avec mon expérience, il faudrait quand même aider les gens. » (Jean, 63 ans, nouveau sur le forum)

Le forum leur permet de se démarquer par leur niveau de connaissance par rapport aux requêteurs, clients qu'ils qualifient de « novices ». De ce fait, ils souhaitent jouer un rôle auprès de ce public désorienté, qu'ils se représentent comme essentiellement composé de personnes âgées :

« On voit parfois des gens « Je suis un petit papi, je suis embêté ». J'ai répondu « c'est pas une tare d'être débutant, on l'a tous été à un moment ou à un autre ». (Marc, 40 ans, ancien sur le forum)

Leurs profils de clients présentent également des caractéristiques similaires. En effet, ce sont des clients fidèles, ce qui peut être expliqué par l'ancienneté de leur adhésion aux services. Six des huit participants ont au moins 15 ans

d'ancienneté. Ils ont d'abord adhéré aux services de l'opérateur, puis aux services du fournisseur d'accès à Internet. La fréquentation du forum actuel peut ainsi s'expliquer comme une continuité dans l'usage pour ces internautes qui associent leur connexion à internet avec leur adhésion au fournisseur :

« Il y a deux époques du forum : un autre qui s'appelait forum *Entraide informatique*, voilà, et puis, il y en avait un autre, aussi, parallèle, à cette époque-là, qui s'appelait *Trucs et astuces* ». (André, 63 ans, ancien sur les forums d'entraide)

Si ce sont des clients fidèles, ils ne souhaitent pas pour autant être considérés comme des porte-paroles ou « ambassadeurs » de la marque au sein de communautés comme par exemple les « blogueurs influents » et autre prescripteurs des marques qui participent à la communication virale sur les produits et services. Ils révèlent en effet leur intérêt limité pour la consommation de produits et services d'un point de vue de leur usage personnel et communiquent davantage sur leur satisfaction globale du service fourni :

« Je pense que globalement ce fournisseur, est le meilleur service, je le dis, y compris sur les forums. Ceci dit, je ne suis pas un VRP de la marque, je n'ai pas forcément beaucoup de produits à recommander » (Jacques, 64 ans, nouveau sur le forum)

Les entretiens réalisés avec des contributeurs salariés ont permis de mettre en lumière un autre profil de contributeurs, animés par d'autres motivations.

Ils sont tout d'abord plus jeunes que les autres participants, puisque sur les 6 personnes interrogées, 4 ont moins de 30 ans. La participation au forum « officiel » a donc pour eux de fortes résonances avec leurs activités professionnelles. En effet, sur les 5 salariés, 4 sont des assistants en activité ou en retraite et 1 est vendeur en boutique. L'activité en tant que répondant leur permet d'assurer une continuité dans la relation de service avec les clients, sans être soumis aux contraintes et aux règles rencontrées dans leur travail quotidien. Ainsi, le forum peut être un lieu d'autonomie, comme le montre Michel, assistant technique :

« À l'assistance téléphonique, quand même, quelque part, on est suivi de près, les questions sont à peu près type. » (Michel, 30 ans assistant technique)

S'ils participent volontiers sur le forum, c'est aussi par goût de l'apprentissage, le forum devenant un véritable lieu de formation, grâce à la lecture d'expériences de clients et des solutions proposées. Ils peuvent en effet suivre en temps réel les problèmes rencontrés par les clients, et découvrir ainsi

des solutions qui dépassent le cadre des « réponses-types » présentes dans leur manuel de formation.

Mosaïc, c'est le moteur de recherche, pour la distribution. Quand on tape n'importe quelle question, enfin, à peu près, ou une autre, bon, elle détaille, quoi ! Mais on n'avait pas l'utilisateur, en temps réel ! Qu'est ce qu'il y a comme problème, c'est quoi, les bugs, sur une offre qui n'est pas compatible avec telle option... Pour moi, ça vient en complément des outils professionnels qu'on a depuis notre portail. » (Sébastien, 22 ans, vendeur)

Sur ce forum, la production du service n'est ainsi pas seulement assurée par des internautes clients, mais également par des salariés qui jouent le jeu de la participation bénévole pour faire l'apprentissage d'une nouvelle forme d'interaction avec les clients et compléter les formations reçues. Ainsi, alors que collaborations et partenariats peuvent s'observer entre usagers et professionnels dans le cadre d'innovations de biens et services, (Beuscart, 2002 ; Jeppesen, Molin, 2003 ; Zabban, 2007), comment se coordonnent salariés bénévoles et consommateurs dans le cadre d'un service d'assistance sur un forum ?

La réalité d'un travail d'équipe entre pairs

Si les participants apprécient à un niveau individuel de contribuer sur le forum, cela n'exclut pas l'existence d'une organisation informelle entre pairs. Des formes de reconnaissances entre contributeurs se mettent en place au travers de codes et rituels de communication :

« Souvent, c'est de la complicité, il y a un ton de bon aloi, je dirais, chaque fois qu'on cite quelqu'un « comme l'a dit untel ». Derrière, on met une parenthèse « salut à toi »... (Louis, 60 ans, ancien sur le forum)

Les formes de salutation qui se mettent en place ne sont pas simplement des signes de politesse qui assurent une fluidité des échanges dans les fils de discussion, mais sont le résultat d'un véritable travail d'équipe. En effet, les participants, en particulier les « anciens » sur le forum, sont reconnus pour leurs domaines de compétences, ce qui garantit leur reconnaissance auprès du groupe des participants les plus actifs qui ont aussi tendance à les « recommander » auprès des clients :

« À partir de maintenant, je ne pointe plus ma souris, « Julien va te prendre en charge ». Il est le spécialiste sur ce sujet. Y en a plusieurs qui le font. » (André, 63 ans, super actif ancien)

Ce système de démonstration de compétences montre que la reconnaissance se joue sur la mise en valeur de « savoir-faire » personnels (de Certeau 1980, Dodier, 1993), en l'absence de définition de rôles définis a priori, comme c'est le cas sur certains forums, comme les SAV de jeux vidéos (Zabban, 2007) où les « seniors-guides » disposent a priori de davantage d'informations et d'une panoplie d'outils pour exercer le support client.

Cette organisation informelle est aussi valable pour les salariés bénévoles qui jouent le jeu du partage des connaissances, pour une complémentarité de l'aide apportée aux clients. Le partage horizontal est d'autant plus facilité, car les contributeurs salariés ne déclinent pas leur identité en général sur le forum. Ainsi, l'anonymat favorise un partage horizontal entre tous les participants actifs :

« Et j'essaie de voir, moi, les solutions que je peux apporter [...] je dis souvent « voici une piste, essayez de voir ce que ça donne, si d'autres personnes ont connu ça, eh ben, n'hésitez pas... », c'est vraiment un outil collaboratif » (Sébastien, 22 ans, vendeur)

Si des formes d'organisations informelles se mettent en place, les objectifs initiaux visés en interne par l'équipe de gestion les ont incités à proposer un dispositif d'encadrement de la participation. Ainsi, quels sont les effets de l'encadrement proposé sur la participation des internautes, compte tenu de l'organisation informelle qui s'est mise en place ?

Le cadrage de la participation et ses débordements

L'intervention de l'entreprise se manifeste par des dispositifs de « cadrage » afin d'inciter à une participation de contributeurs qui répondent aux objectifs définis en interne.

Tout d'abord, le choix des rubriques du forum montre un positionnement clairement orienté vers l'assistance, contrairement aux versions antérieures des forums hébergés sur le portail du site qui proposaient des catégories plus généralistes sur l'entraide informatique. Ainsi, il ne s'agit plus seulement d'héberger une communauté qui propose des contenus généralistes autour de l'informatique, mais de mettre en place un outil d'aide en ligne pour les usagers relié à l'espace d'assistance où sont mises en ligne des fiches techniques éditées par des professionnels de la marque. Pour cela, un lien dynamique vers le portail de l'assistance qui regroupe des fiches techniques est proposé sur la page d'accueil des forums en dessous des rubriques.

- ➔ l'offre mobile
 - ➔ l'offre internet
 - ➔ mobile : utiliser/dépanner
 - ➔ internet : utiliser/dépanner
 - ➔ TV : utiliser/dépanner
 - ➔ téléphone fixe :
utiliser/dépanner
 - ➔ gérer et suivre votre offre
 - ➔ remarques et suggestions
-
- ➔ portail des forums
 - ➔ l'assistance

Dans un premier temps, c'est une équipe d'experts qui prend officiellement en charge les usagers sur le forum⁴ avec des objectifs à remplir. Parmi toutes les réponses apportées, ils doivent ainsi effectuer un certain pourcentage de réponses provenant d'une base de connaissance disponible dans le manuel des assistants en respectant un délai précis. Ces objectifs étaient proches de ceux définis pour un conseiller client en centre téléphonique qui a un nombre de personnes défini à assister dans une journée. Dans un second temps, c'est le retrait de l'équipe qui est décidée, dès lors qu'une participation suffisamment importante de contributeurs est détectée sur le forum. L'animation du site se transforme alors en travail de gestion interne des contributions. Ce retrait montre une évolution vers le contrôle de la prise en charge de l'assistance entre utilisateurs, dès lors qu'un nombre suffisant de participants très actifs est identifié.



Si l'objectif est d'assurer une participation efficace tournée vers l'assistance, comment sont mis en place des dispositifs afin de favoriser une synchronisation de l'activité des usagers avec les objectifs définis par l'entreprise ?

Il s'agit d'assurer d'une part la « validité » des réponses, afin qu'elles soient conformes aux solutions proposées par l'assistance, et d'autre part, une participation dans la continuité, afin d'assurer la fidélité de participants. Ainsi, un système de double évaluation a été mis en place, par un système de points qui vise à récompenser toutes les contributions, puisque chaque réponse permet de rapporter des points. Le système est ainsi fondé sur le calcul automatique des contributions. En outre, les réponses sont évaluées par une équipe de « certificateurs », experts technique ou commercial qui filtrent les réponses et

4. L'entretien avec un des professionnels de l'équipe m'a permis de suivre les grandes étapes de la participation de salariés à la gestion du forum.

décident d'attribuer la mention « certifiée » aux réponses qu'ils jugent « correctes », notamment si elles contiennent un lien vers les FAQ ou les pages d'assistance officielles du site. Cette mention permet au participant d'obtenir un bonus de 50 points.

Les individus sont ainsi « classés » en fonction du nombre de points qu'ils reçoivent *in fine*, toute participation confondue. Sur le forum s'organise la valorisation des participants, puisqu'est mis en valeur le « top 5 » des meilleurs contributeurs :

	1. fredclerouge 1984 points
	2. kotakinabaloo 1424 points
	3. groucho_zippo 834 points
	4. DRISS 734 points
	5. Calvino 553 points
→ liste des contributeurs	

L'organisation du système de récompense fonctionne ainsi sur la recherche d'un gouvernement de l'alignement du gouvernement des intérêts des consommateurs (Bentham, 1802) sur ceux de l'entreprise, afin d'obtenir des résultats mesurables.

En comparaison, le système de gratification sur les forums de discussion plus indépendants ne donne pas lieu à cette double épreuve de l'évaluation des réponses par une équipe de professionnels. Par exemple, les doctinautes, sur le forum Doctissimo reçoivent une récompense sous forme de médaille en fonction de leur ancienneté sur le forum et du nombre de contributions apportées.

Si la participation repose sur le gouvernement des échanges, comment les usagers s'accommodent de ce système compte tenu de l'organisation informelle entre participants ?

La performance de nouvelles pratiques tournées vers l'efficacité

Compte tenu que les participants interrogés sont classés parmi les premiers, cela montre une performativité du système de points dans les usages. Il s'agit de comprendre comment ce système de récompense s'inscrit dans le système de reconnaissance existant.

Tout d'abord, le principe de la « certification » est pleinement légitimé par les usagers. Ils appréciaient en soi les formes de validation ultime des réponses proposées par des experts. Compte tenu de la relation de confiance entretenue vis-à-vis de l'entreprise, la présence d'une équipe d'experts a en effet été la bienvenue. De ce point de vue, la pratique de certification est valorisée sur le forum, et donne même lieu à des discussions entre internautes qui s'échangent des conseils afin d'obtenir cette récompense :

« Ratibus, si tu veux une certification, il faut être le premier sur le post qui dit, j'ai oublié le mot de passe de ma box, ou bien je viens d'acheter un nouveau PC comment on fait pour se connecter, il faut faire une réponse juste et utile à la communauté même si des fois ça demande un peu plus de travail. Mais souvent ça permet au questionneur d'être rassuré et de pas aller se vautrer n'importe où en faisant n'importe quoi. »(Extrait de post sur le forum, rubrique « Idées et suggestions »)

Ainsi, certains internautes ont développé un véritable apprentissage du site de l'assistance, qu'ils connaissent parfaitement. Ils utilisent stratégiquement ces connaissances afin d'apporter rapidement des solutions aux clients en pointant notamment vers les liens de l'assistance qui font partie de leurs ressources, même si cette activité est parfois redondante :

« Moi, je me suis fait une petite collection de liens avec des petits sujets .J'ai un fichier texte dans lequel j'ai une série de liens. Parce que forcément, à force, on donne toujours un peu les mêmes solutions, avec les mêmes liens sur, soit vers l'assistance soit mes liens personnels... »
(Marc, 40 ans, ancien sur le forum)

Cet exemple montre ainsi la performativité d'un système qui vise à l'efficacité de traitement des réponses, si bien que les compétences qui se développent mettent en concurrence salariés bénévoles et usagers.

Tous les participants sont en effet logés à la même enseigne sur le forum, étant donné que les salariés jouent les règles du jeu de l'entraide entre bénévoles, sans chercher à exprimer de manière officielle leur identité. Ils se sentent ainsi parfois « dépassés » par certains usagers qu'ils estiment plus « efficaces » qu'eux sur cet espace de discussion:

« Quelquefois, on se dit « chouette, je vais pouvoir répondre » et puis, on se rend compte qu'une personne a déjà répondu, avant, et paf, elle a été certifiée. » (Bobby, 30 ans, assistant technique)

Les connaissances professionnelles que les assistants peuvent mobiliser ne sont donc pas nécessairement une plus-value qu'ils peuvent valoriser sur le forum, étant donné que les critères de valorisation sont plutôt ceux de la rapidité, de la mobilisation de liens « officiels », à la portée de tous, plutôt que la mobilisation d'un savoir professionnel, qui ne garantit pas une certification décidée qui est le jeu d'un arbitrage interne:

Oui, parce que, quelquefois, je donne des réponses et je suis sûr que c'est ça et puis, je me dis « bon, peut-être qu'avec un peu de chance, ça sera une réponse certifiée » (Bobby, 30 ans, assistant technique).

Si la « formation » des clients est une question cruciale pour les entreprises qui attendent des consommateurs qu'ils accomplissent le travail de production et de distribution (Dujarier, *op. cité*) que se passe-t-il lorsque les clients se forment en autonomie et développent des compétences qui égalent celles des professionnels ? Sur ce sujet, de nouvelles questions se posent dans le domaine du management afin de gérer cette évolution des frontières entre professionnels et clients dans le cadre de production de services (Mills et Morris, 1986) pour prévoir une organisation plus flexible, qui intègre les compétences des clients dans l'organisation.

Le système de points soulève la question de la montée en compétences des usagers, et des formes de concurrences nouvelles avec les salariés. Qu'en est-il lorsqu'on interroge la coordination entre participants bénévoles, qui, comme nous l'avons vu ont développé leur propre système de reconnaissance informelle ?

Les tensions occasionnées

Les participants interrogés, en particulier les « anciens », qui avaient connu d'autres forums officiels, avaient un avis mitigé sur le système de gratification proposé. En effet, ils remarquent que celui-ci favorise une nouvelle pratique du forum fondée davantage sur une maîtrise des « règles » du jeu, plutôt que sur une forme d'échange fondée sur la complémentarité des expertises. Des critiques sont adressées à l'égard du système d'attribution des points qui ne distingue pas les réponses « travaillées », « personnalisées », et celles qui se rajoutent en complément d'une réponse déjà postée, qui apporte peu de valeur ajoutée. Certains internautes sont ainsi critiqués pour leurs ajouts de posts dans

les fils de discussion qui ne répondent pas directement aux clients, mais rebondissent sur des solutions apportées pour gagner des points :

« Il y en a une qui vient systématiquement, poster une petite réponse, en complément de ce qu'elle a déjà vu, bon, ce n'est pas forcément toujours bienvenu, parce que c'est un peu, en perruque, par-dessus de ce que la personne précédente a déjà mis » (Matthieu, 26 ans, nouveau sur le forum)

On assiste du coup à l'apparition de clivages entre des participants supposés « calculer » leurs contributions et ceux qui considèrent le classement comme le résultat de leur activité, comme une option par défaut. En effet, le calcul automatique des contributions ne leur permet pas d'éviter complètement l'obtention de points, chaque post donnant automatiquement lieu à des points. Cependant, les contributeurs refusent d'attribuer leur position dans le classement en fonction des points qu'ils ont reçus, mais légitiment cette position en fonction de leur activité importante sur le forum :

« Qui est dans les premiers. Ratibus. Mais il s'en fout complètement. Et c'est souvent des réponses, un peu humoristiques, pour mettre un petit peu d'ambiance, dans un fil, tout le reste, mais c'est le nombre de réponses qu'il donne qui fait qu'il se trouve là-haut. » (Julien, 65 ans, ancien sur le forum)

Si les contributeurs refusent le système de points, les entretiens ont cependant révélé qu'il pouvait générer des formes de compétition plus masquées, entretenues par des liens directs et donc invisibles.

La gestion de la compétition : une organisation invisible

Si les participants désapprouvent le système, nous avons pu relever quelques effets pervers, les participants cherchant à intégrer le système de points à leur propre système de reconnaissance informelle. Une forme de compétition s'organise en particulier pour les « anciens » participants, qui se connaissent depuis longtemps, et ne souhaitent pas se faire « dépasser » par les nouveaux. Les liens directs jouent alors un rôle important pour l'entretien de liens d'amitié et le détournement du système de manière à conserver sa place.

S'il n'y a pas de messagerie privée sur le forum, certains participants ont éprouvé la nécessité d'établir des échanges privés et ont pour cela échangé des adresses « poubelles » qui leur ont ensuite permis de se contacter directement.

Le rôle le plus évident de la messagerie privée est le renforcement de la proximité entre participants. Effectivement, pour les participants interrogés qui ont choisi ce mode de communication, la messagerie organise avant tout le

partage de liens d'affinité. Cependant, avec le système des points, d'autres usages sont apparus : l'organisation d'une résolution de conflit et l'aveu du détournement du système, invisible sur le forum. Certains déclarent en effet avoir été contactés par messagerie privée par d'autres participants qui ont voté pour eux :

« Je me suis amusé à le faire et d'ailleurs, justement, une des personnes avec qui je suis en contact direct m'a dit « oh, j'ai vu qu'il te manquait des points, je suis allé voter pour tes réponses », donc, c'est complètement tronqué » (Marc, 40 ans, ancien sur le forum).

« Je dois avoir actuellement pas loin de 500 votes utiles et je sais qui vote pour moi. » (Julien, 65 ans, ancien sur le forum)

Cet usage montre ainsi la nécessité de comprendre les phénomènes d'appropriation du système de gratification qui s'imbriquent dans les liens sociaux des individus. Ceux-ci fixent en effet leurs propres règles d'usage du système de gratification que l'on peut assimiler à une « monnaie parallèle » ou « paramonnaie »⁵. L'usage des points doit donc être compris en tenant compte des liens définis par les internautes, comme l'a montré Zelizer (1994 ; 2005) qui a étudié l'importance de l'imbrication de la monnaie dans les relations sociales, aussi bien au niveau de la cellule familiale qu'à celui des circuits commerciaux.

La réalité des jeux de pouvoir sur le forum interroge ainsi l'équipe de gestion du forum sur la possibilité de fidéliser un collectif, les liens risquant de se défaire dès lors que le système est mis en place. En effet, si d'une part, les internautes jouent le jeu d'une relation d'assistance avec les clients, les usages personnels et collectifs du dispositif constituent des « débordements » (Callon, 1999) inattendus, qui bouleversent les règles de compétition attendues. Les formes de compétition apparues avec le système de point ont interrogé les gestionnaires sur la possibilité de fidéliser à long terme un collectif de participants sur le forum, suite au départ de certains d'entre eux, qu'ils soient délibérés ou résultat d'une exclusion par le groupe. Ainsi, alors que l'objectif portait sur la nécessité de fidéliser un groupe de participants actifs⁶, pour

5. Ce terme, employé par Jérôme Blanc (1998) pour désigner des unités et des moyens de compte différents de la monnaie nationale. Le système de point peut ici être comparé à des instruments monétaires issus de collectivités de personnes à vocation non commerciale.

6. Les gestionnaires du site cherchaient dans un premier temps à récompenser les plus actifs en leur offrant des cadeaux, comme des places de cinéma. Ces pratiques sont inspirées de celles d'autres marques qui cherchent à fidéliser des « ambassadeurs » des marques (par une présentation de produits et services en avant-première, la visite de l'entreprise, la diffusion d'information à communiquer aux autres)...

assurer leur participation dans la durée, l'instabilité de la participation sur le forum peut transformer la nature des liens qu'ils cherchent à nouer avec ces participants. Il s'agirait plutôt d'assurer une gestion des flux sur le forum, une rapidité de traitement des questions, sans nécessairement rechercher la stabilité d'un groupe dans la durée.

La question de la « fidélisation » reste cependant importante afin de pérenniser l'activité sur le forum. En effet, les échanges prennent place sur un forum officiel et institutionnel et les gestionnaires recherchent aussi des individus qui acceptent de jouer le rôle de tiers de confiance entre l'entreprise et les clients. Les salariés bénévoles sont-ils alors le profil qu'ils recherchent ? En effet, bien que non identifiés, ils sont animés par des motivations professionnelles, et cherchent à faire profiter de leurs connaissances professionnelles pour apporter des solutions valides aux clients. Comme nous allons le voir, le cadrage de leur participation n'est cependant pas nécessairement plus aisé à mettre en place.

La participation de salariés sur le forum : un cadrage difficile à mettre en place

La présence de salariés qui viennent spontanément s'exprimer sur une plateforme n'est pas un phénomène isolé. Des forums sont ainsi consacrés au partage de l'expression de leur opinion sur l'entreprise, les produits et les services⁷. Cependant, la participation spontanée de salariés bénévoles non identifiés n'est pas une situation qui avait été anticipée, l'entreprise ayant plutôt fait le choix du retrait de professionnels, avec des experts continuant à contrôler les réponses, par un travail de certification et de modération.

Alors que l'équipe officielle se retire, des salariés prennent officieusement l'initiative de répondre aux clients sur le forum en tant que bénévoles.

Non programmée, leur participation fait l'objet d'une vigilance de la part de l'équipe du forum. En effet, il est tout d'abord important à leurs yeux de ne pas générer de confusion, vis-à-vis des clients sur le statut de leur interlocuteur. Il ne s'agit pas de donner l'impression que des professionnels se « dissimulent » parmi les participants, ce qui serait contraire à l'esprit du web communautaire, en particulier sur ce forum où les plus actifs ne souhaitent pas être assimilés à des porte-parole de la marque.

7. Comme par exemple le site « notetonentreprise.com » qui propose un palmarès des entreprises selon les notes que les salariés leur attribuent.

Il est par ailleurs nécessaire de veiller à ce que les salariés ne sortent pas de l'intervention à titre personnel pour qu'ils ne diffusent pas des informations confidentielles sur le groupe ou simplement relatives à des dossiers clients. En effet, les demandes de nature commerciale ou à caractère individuel (demandes de suivi de dossier, informations sur les contrats...) ne sont pas destinées à être traitées sur ce canal. Un conseiller technique interrogé s'est vu ainsi reprocher par son supérieur le traitement de dossiers de clients sur ce canal. Cependant, l'équipe de gestion du forum peut difficilement apporter des directives claires quant aux conditions de participation sur le forum. En effet, en l'absence d'un contrat de travail, les conditions de participation ne peuvent être formellement posées, la participation risquant alors d'être qualifiée de travail au noir.

Ainsi, si le cadrage du « travail » de bénévoles non salariés nécessite des dispositifs d'incitation à l'échange, c'est plutôt une forme de contrôle de la participation qui est préconisée pour les salariés bénévoles.

Les modalités de participation des salariés bénévoles

Les entretiens ont montré que les salariés bénévoles répondent dans la pratique aux « conditions » requises à leur participation. Comment expliquer ces choix étant donné l'absence de directives claires du côté de l'équipe du forum ? L'absence de dispositifs d'accueil les amène à comprendre les pratiques attendues de façon autonome ou en se renseignant auprès de l'animateur du forum.

Le premier apprentissage consiste à jouer le jeu de la participation anonyme. Chaque salarié avance des raisons personnelles qui le conduisent à dissimuler son étiquette de salarié. Un technicien de la hotline décide, par exemple, de dissimuler son identité après quelque temps passé sur le forum, face aux demandes pressantes de clients.

Les participants peuvent aussi préférer conserver l'anonymat, le forum leur permettant de vivre une expérience d'interaction différente avec les clients. Par exemple, Sébastien, vendeur souhaite délibérément délimiter les frontières entre participation sur le forum, et rôle de conseiller client pour deux raisons essentielles :

- Éviter de recevoir les griefs de clients qui cherchent des réponses de l'entreprise, en tant que participant sur un forum institutionnel.
- Éviter d'être « repéré » par l'entreprise, qui craint la divulgation d'informations confidentielles.

Si l'anonymat est vécu comme un choix, il peut être aussi accepté par défaut pour certains qui souhaiteraient s'identifier comme tel, et prennent des exemples de forums d'entreprises concurrentes qui offrent une place aux salariés.

Ainsi, les salariés ne se coordonnent pas entre eux pour répondre aux clients, puisqu'ils se reconnaissent difficilement entre eux.

La gestion, le cadrage ou la coordination de salariés s'avère un sujet sensible et soulève des interrogations pour les administrateurs du forum, dont certains se demandent s'il ne serait pas plus simple de mettre en place une équipe de contributeurs salariés « officiels ».

Vers une équipe officielle ?

La mise en place d'une équipe dédiée suscite des interrogations sur la nécessaire coordination avec les participants actifs, compte tenu de leurs profils et des liens tissés entre eux. En effet, de quelles compétences les professionnels doivent-ils disposer compte tenu de la réalité d'une participation déjà efficace sur le forum au sens des objectifs attendus par l'entreprise et des zones de spécialisation que chaque participant cherche à valoriser ?

Ensuite, les modalités de participation restent à définir. Par exemple, ces professionnels peuvent-ils participer aux fils de discussion, au même titre que les bénévoles ou doivent-ils intervenir pour des cas spécifiques ? Les participants actifs reconnaissent ainsi, par exemple, l'utilité de la présence d'une équipe d'experts, qui sans jouer le rôle de participants actifs serait mandatée pour répondre aux questions trop « pointues » ou nécessitant un suivi de dossier-client en interne. Reste à savoir comment en situation sera acceptée cette équipe et le rôle joués par ces conseillers visibles cette fois-ci aux côtés de participants actifs.

Conclusion

L'origine de la constitution de groupes de discussion, notamment les premiers forums de discussion sont fondés sur des principes coopératifs de partage d'information et d'entraide (Kollock et Smith, 1999). Ces groupes fonctionnent grâce à l'autodiscipline et l'autocontrôle de leurs membres. Cet article a montré que l'adaptation de ces dispositifs sur un espace officiel, contrôlé par des acteurs institutionnels fait l'objet d'un aménagement des rôles et des compétences. En particulier lorsque ces espaces répondent à de véritables stratégies définies en interne, ici la prise en charge de relations de

services par les usagers afin de mieux cadrer les échanges. En effet, la « mise au travail des usagers » ne peut s'improviser et nécessite des dispositifs de cadrage des compétences. Cependant, la tension entre la culture du partage coopératif et les aménagements de l'entreprise conduisent à une participation parfois en débordements de celle attendue. Ainsi, les dispositifs sont sans cesse amenés à évoluer, et la « performance » initialement attendue par l'entreprise devient progressivement l'objet d'une co-construction entre l'entreprise et les usagers.

En outre, la participation spontanée d'acteurs institutionnels sur ce type d'espace soulève la question de l'évolution des frontières entre l'organisation et les clients. En effet, la présence officieuse de salariés montre un souhait d'engagement différent de celui défini dans un cadre contractuel. À l'inverse du consommateur, que les dispositifs professionnalisent sur ce type d'espace, le salarié apprend à devenir « bénévole ». Ce renversement des rôles montre que c'est donc aussi la gestion de la redéfinition des frontières entre consommateurs et salariés qui est en question sur ce type d'espace. Compte tenu de ces nouvelles tensions, l'équipe s'interroge sur la nécessaire « reprise en main » du forum en mettant en place une équipe dédiée. Ainsi, les tensions existantes nécessitent une réflexion accrue de la part d'acteurs institutionnels sur les formes de participation possibles sur un espace officiel.

Bibliographie

- Barrey S, « Les grimaces du client. Des figures du consumérisme aux figures du consommateur "écrivain" », *Sciences de la Société*, n° 56, 2002, p. 165-184.
- Bentham J., *Traité de législation civile et pénale*, 1802.
- Berge Z.L., Collins M.P., « Perceptions of e-moderators about their roles and functions in moderating electronic mailing lists », *Distance Education: An International Journal*, 21(1), 2000, p. 81-100.
- Beuscart J-S., « Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle. Construction et réalisation d'un collectif socio-technique », *Sociologie du travail*, vol. 44, 2002, p. 461-480.
- Callon M., « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », in Mairesse Dfej. (ed.), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1999, p. 399-431.
- Certeau (de), M., *L'invention au quotidien, 1. Arts de faire, 2. Habiter, cuisiner*, Éd. établie et présentée par Giard L. (1990), Gallimard, 1980.
- Cochoy F., *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse, PUM, 2004.

- Dodier N., « Les arènes des habiletés techniques », in Les objets dans l'action – De la maison au laboratoire, *Raisons pratiques*, T. 4, 1993, p. 115-139.
- Dujarier M.A., *Le travail du consommateur, De Mc do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte, 2008.
- Flichy P., « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, n° 124, 2004.
- Jeppesen L, Molin J.M., « Consumers as co-developers. Learning and innovation outside the firm », *Technology Analysis & Strategic Management*, 15, 2003, p. 363-383.
- Kollock P., Smith M., *Communities in Cyberspace*, London, Routledge, 1999.
- Marcoccia M., « L'animation d'un espace numérique de discussion : l'exemple des forums usenet », *Revue Document numérique*, vol. 5, n° 3-4, 2001, p. 11-26.
- Mills P.K., Morris J.H., « Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation », *Academy of Management Review*, n° 11 (4), 1986, p. 726.
- Peretti J., and Micheletti M., “The Nike Sweatshop Email: Political Consumerism, Internet, and Culture Jamming,” Michele Micheletti, Andreas Follesdal and Dietlind Stolle (eds), *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present*, New Brunswick, NJ, Transaction Press, 2003.
- Vargo S.L., Lusch R.F., “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, 68, 1, 2004, 1-18.
- Zabban V., « Online services, le jeu de la médiation entre développeurs et utilisateurs d'un univers persistant en ligne massivement multi-joueurs », *4^e Doctoriales du GDR TIC et société*, 2007.
- Zelizer V., *La signification sociale de l'argent*, Paris, Le Seuil, 1994, 2005.