

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

Francine Charest, Ema Zajmovic, Johanie Bouffard

► **To cite this version:**

Francine Charest, Ema Zajmovic, Johanie Bouffard. La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante. Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle : Intelligence collective, Développement durable, Interculturalité, Transfert de connaissances, Nov 2015, Schoelcher, France. hal-01258280

HAL Id: hal-01258280

<https://hal.univ-antilles.fr/hal-01258280>

Submitted on 18 Jan 2016

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

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

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LES MÉDIAS SOCIAUX :
ÉTUDE DE CAS D'UNE ORGANISATION INNOVANTE

Francine Charest
Professeure agrégée
Université Laval, Québec, Canada
Francine.charest@com.ulaval.ca

Ema Zajmovic
Étudiante de deuxième cycle
Programme de communication publique spécialisée en relations publiques
Ema.zajmovic.1@ulaval.ca

Johanie Bouffard
Étudiante de deuxième cycle
Programme de communication publique spécialisée en relations publiques
Johanie.bouffard.1@ulaval.ca

Résumé

La planification stratégique des activités professionnelles quotidiennes des gestionnaires dans les médias sociaux¹ fait l'objet de cette étude de cas. Planification délibérée ou émergente? Stratégies prescrites ou créatives? Cet article porte sur l'évolution de la planification stratégique dans le nouvel écosystème 2.0 à partir de l'approche de l'appropriation des MS, issue de la sociologie des usages. L'objectif principal consiste à présenter les pratiques d'une organisation innovante susceptible de faire école. Le second est de contribuer au projet inachevé de Michel de Certeau : élaborer une « théorie des pratiques ».

Mots-clés (5)

Appropriation; communication; médias sociaux; pratiques; stratégies.

1. MISE EN CONTEXTE ET REPÈRES THÉORIQUES

Depuis l'avènement des médias sociaux et de l'émergence effrénée de diverses plateformes, il importe d'approfondir l'étude des usages de ces nouveaux moyens de communication et d'en analyser l'incidence sur les pratiques quotidiennes mouvantes des professionnels de la communication. À l'issue de l'observation et de l'analyse fine de ces usages et pratiques menées dans le cadre d'une étude exploratoire², a été retenue une des organisations qui s'est le plus démarquée en matière de bonnes pratiques. Elle fait l'objet de la présente étude de cas.

La planification stratégique des activités de communication des professionnels dans les médias sociaux est-elle délibérée ou émergente? Les stratégies déployées s'avèrent-elles prescrites ou plutôt créatives? Et enfin, à quelles logiques de communication les professionnels doivent-ils adapter leurs pratiques? Ce sont ces questionnements que nous avons investigués encore plus en profondeur auprès d'une organisation qui s'est révélée riche en enseignements.

1.1 Les précurseurs de la « théorie des pratiques »

Conceptualiser une « théorie des pratiques » a toujours représenté un projet cher au père de l'approche de l'appropriation, Michel de Certeau (1989). Bien qu'il n'ait pu le réaliser totalement, il en a au moins jeté les bases. D'autres chercheurs ont poursuivi leurs travaux dans cette veine. Chia et Holt (2006) soulignent la difficulté que représente l'exercice d'étudier les pratiques professionnelles quotidiennes et l'importance qu'elles occupent dans une stratégie de communication. Dès 1985, Mintzberg et Waters s'y attaquent et démontrent les nuances entre les stratégies délibérées intégrées dans des plans stratégiques corporatifs des organisations, et les stratégies émergentes formées en réaction sur le terrain sans avoir été formulées préalablement dans la phase de la planification. Malgré la pertinence indéniable de ces travaux menés en gestion, des recherches recensées par Chia et Holt (2006) soulignent que les travaux de Mintzberg n'explorent pas, ou n'élaborent pas sur *comment* d'une série d'actions répétées et cohérentes peut émerger de ce que l'on pourrait appeler une « stratégie ».

C'est ce que Chia et Rasche (2011) démontrent en faisant des liens analogiques avec l'approche de De Certeau. Selon ces derniers, une stratégie peut émerger d'actions non intentionnelles. Pour ce faire ils soulignent *comment*, grâce à une reconceptualisation des notions d'agencement et d'action, il devient plus réaliste d'envisager que des séries d'actions non délibérées puissent être quand même stratégiques malgré le fait qu'elles soient intégrées *a posteriori* à la planification stratégique globale. Pour ce faire, ils font appel à deux concepts clés, le *building mode* et le *dwelling mode*. Selon les auteurs, le *building mode* se caractérise par des acteurs guidés par des buts prédéfinis donnant lieu à

² Charest F., J. Bouffard et E. Zajmovic. 2015. « Relations publiques et médias sociaux : planification stratégique délibérée ou créative? », étude exploratoire présentée dans le cadre du *Webinaire de l'Observatoire des médias sociaux en relations publiques*, le 17 mars 2015 à l'Université Laval, à Québec.

des efforts communs pour atteindre ces objectifs. De l'autre côté du spectre, on retrouve la perspective du *dwelling mode* qui se distingue par des actions ayant pour but de surmonter des obstacles immédiats. Selon les travaux de recherche menés sous l'angle des *Strategy as Practice* (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007), les chercheurs continuent de souscrire au modèle stratégique dominant *building mode* dans les organisations. Quant à De Certeau, il insiste plutôt sur la nécessité d'intégrer non pas un seul modèle de planification, mais les deux modes de pensée dans les usages favorisant ainsi une vision et une compréhension plus globale des stratégies (Chia et Rasche, 2011).

L'ambidextrie organisationnelle

Cette vision stratégique globale nécessaire à toute planification rejoint en partie le concept « ambidextrie organisationnelle » développé par Boldwell et Chermack (2010) qu'ils définissent comme suit : « *ambidexterity refers to how an organization “wears the hat” of the job it does today while at the same time “wearing the hat” of the job it will do tomorrow* » (2010 : 196). Autrement dit, les organisations doivent exploiter leurs compétences existantes au quotidien tout en explorant de nouvelles possibilités. C'est en s'appuyant sur les forces actuelles de l'organisation qu'il sera possible pour elle de prévoir de nouvelles opportunités, et ainsi, stimuler le changement organisationnel. Et pour favoriser cette planification à partir d'une vision ambidextre, les auteurs proposent la méthode de planification de scénarios. Elle requiert trois compétences-clés : la détection (*sensing*), l'appropriation (*seizing*) et la reconfiguration (*reconfiguring*). Cette façon de faire permettrait ainsi aux entreprises d'intégrer des nouvelles pratiques professionnelles de planification.

1.2 Comment mettre en pratique cette théorie dans les médias sociaux?

Depuis l'émergence des médias sociaux au milieu des années 2000, une abondante littérature fait valoir la nécessité d'établir une bonne stratégie de veille et de contenu dans toute planification rigoureuse. Voyons comment ces éléments théoriques sont intégrés dans les pratiques professionnelles.

Stratégies de veille

Porter attention aux mentions sur l'organisation, la marque, les produits et les services offerts s'avère un exercice fondamental à toutes activités de communication dans les médias sociaux, selon plusieurs chercheurs intéressés par les pratiques professionnelles (Bloch, 2012; Charest, Lavigne, Moumouni, 2015; Charest, Doucet, 2014; Grunig, Hunt, 1984; Libaert, 2010; Maisonneuve, 2010). Le fait d'effectuer cette veille permet d'établir des relations et aussi de réagir rapidement à des propos positifs ou négatifs dont l'impact peut avoir des effets importants sur la réputation de l'organisation, surtout en situation de crise. Bien qu'il soit plus facile de gérer l'information sur les plateformes internes des organisations, il est aussi recommandé d'aller vers d'autres communautés afin d'interagir avec différents internautes (King, 2012; Boussicaud et Dupin, 2010). En regard aux nombreux avantages, il s'avère donc incontournable d'élaborer des stratégies de veille par l'écoute, désignées *customer listening* reportent Balagué et Fayon, 2012.

Il importe de souligner qu'une stratégie d'écoute se distingue de la stratégie « push » favorisée par les entreprises depuis plusieurs années. En ce sens, elle permet d'interagir avec les différents publics pour susciter d'abord le « marché des conversations » (Balagué, Fayon, 2012) pour ensuite lancer une démarche qui insiste sur la vente de produits ou de services. La stratégie d'écoute s'inscrit ainsi dans une logique de communication interactive suscitant l'engagement des internautes, c'est-à-dire une logique favorisant des interactions entre les membres de la communauté et avec les organisations. Ainsi, la stratégie d'écoute, qui devrait être une nouvelle culture à acquérir par les organisations pour susciter le marché des conversations, suppose que les nouvelles technologies, en particulier Internet, permettent d'inventer de nouveaux moyens de partage des connaissances plus rapides. Il importe donc d'écouter les conversations qui ont lieu sur les plateformes sociales et de les analyser pour avoir l'heure juste sur l'opinion des publics et du fait, pouvoir recruter des collaborateurs, voire même nouer des partenariats avec les influenceurs.

Il importe aussi d'inclure dans cette stratégie d'écoute une veille sur les influenceurs. Qui parle? Que disent-ils? Quelle est leur visibilité? Compte tenu de l'importance des influenceurs ou *leaders d'opinion* sur le Web, ils méritent qu'on s'y attarde avant d'aborder les stratégies de contenu.

Les influenceurs dans les médias sociaux

Selon Heiderich et Maroun (2014), l'influenceur ou le *leader* dans les médias sociaux est celui qui participe au contenu et aux conversations sur diverses plateformes en apportant une valeur ajoutée à un propos, service ou produit dont il se réclame avoir des compétences en la matière. Répondant à un besoin d'information et de communication d'une communauté intéressée, c'est ainsi qu'il exerce une influence dans un réseau, soulignent les auteurs. Depuis les travaux menés par Katz et Lazarsfeld (1995/2008), nous savions déjà que les leaders jouissent de conditions socio-économiques plus élevées que la moyenne, qu'ils voyagent beaucoup et qu'ils exercent une influence sur le processus décisionnel de leur réseau. Or avec les travaux de Heiderich et de Maroun (2014), c'est plutôt le fait que les leaders apportent une valeur ajoutée et possèdent une expertise qu'ils souhaitent partager avec leur réseau qui fait en sorte qu'ils exercent une influence. Ce qui élargit la notion de l'influenceur lorsqu'elle est adaptée aux médias sociaux. Par ailleurs, Charest et Bouffard (2015) ont également soulevé cette notion d'influenceur et de leur rôle dans les médias sociaux en identifiant 5 critères les caractérisant : la personnalité, un contenu substantiel, l'omniprésence sur diverses plateformes sociales, la création d'une communauté d'intérêts, et enfin, la crédibilité. Une fois les stratégies de veille élaborées et les influenceurs identifiés, les organisations peuvent alors procéder à l'élaboration de stratégies de contenu.

Stratégies de contenu

Pour développer une stratégie de contenu pertinente et optimiser sa présence en ligne, Wilson (cité dans Frick, 2013) propose trois facteurs clés nommés les 3 Cs : *created*

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

content, curated content and commissioned content. Ce qui signifie que l'organisation doit d'abord créer elle-même du contenu; qu'elle peut ensuite ajouter des commentaires à un texte créé par d'autres sources; et enfin, que l'organisation peut proposer des contenus développés en collaboration avec des influenceurs, qui donnent une valeur ajoutée à ce même contenu. Selon l'auteur, il est important d'avoir un équilibre entre les 3Cs, et ce, en gardant en tête les ressources de l'organisation et ses objectifs. Pour ce faire, il suggère de créer une matrice du contenu qui permet d'organiser le contenu et de le planifier. Cette matrice détermine quel contenu partager, à quelle fréquence et sous quel format.

Afin d'établir des stratégies de contenu pertinentes, il faut aussi observer les habitudes de nos utilisateurs potentiels, recommandent Ertzcheid *et al.* (2010). Essentiellement, il s'agit de s'interroger sur eux avant de mettre en place une stratégie. Sont-ils prêts à s'engager au niveau d'implication souhaitée par l'organisation ? Quelle est la masse critique d'internautes visés en fonction de la proposition de valeur de l'organisation? Et à l'ère de la surinformation, quelle valeur ajoutée l'internaute retirera-t-il de l'information diffusée par l'organisation? Toutes ces questions doivent être prises en compte au préalable par l'organisation pour développer des stratégies de contenu susceptibles de répondre de façon adéquate aux besoins des publics cibles.

Une fois établie la nécessité d'effectuer une stratégie de veille, en identifiant notamment des influenceurs dans les médias sociaux, et de déployer une stratégie de contenu, comment appliquer plus précisément ces notions dans la pratique professionnelle?

La planification stratégique en trois niveaux

À partir de la Pyramide de Maslow qui intègre les besoins de confiance, d'attachement et de collaboration d'un individu, Ertzcheid, Faverial et Guéguen (2010) proposent un modèle de planification stratégique applicable aux médias sociaux. Il consiste en 3 niveaux hiérarchiques : 1) Développer le capital de confiance de l'organisation en travaillant sur l'identité et la réputation de celle-ci et en faisant preuve de transparence et d'écoute; 2) Développer un sentiment d'attachement et de transparence afin de faire émerger des ambassadeurs de l'organisation qui deviendront des vecteurs de diffusion des idées de l'organisation; 3) Agréger une communauté autour d'un projet commun selon la nature et les objectifs de l'organisation, par exemple, associer l'organisation à une cause sociale, viser la co-création de contenu, faire la promotion d'un mode de vie particulier, etc.

L'auteur nuance toutefois ses propos quant à l'atteinte des trois niveaux; ils ne peuvent être adaptés par toutes les organisations dans les médias sociaux qu'à certaines conditions. En premier lieu, il souligne que les organisations sont tributaires des objectifs de leur présence dans les médias sociaux; par exemple, veulent-ils informer, divertir ou inspirer (Burch, Wilson et Parker, 2013) ? Ils soulignent que l'atteinte de ces niveaux stratégiques dépend aussi de la nature ou du domaine d'activités de l'organisation et du niveau d'engagement de sa communauté (par exemple, interagissent-ils sur les plateformes, se sentent-ils à proximité du produit ou des services, etc.) Et enfin, les

auteurs rappellent que les organisations doivent aussi prendre en compte les ressources humaines et financières dont elles disposent. Ce qui fait en sorte qu'il peut s'avérer difficile, voire non nécessaire, pour certaines organisations d'atteindre les trois niveaux si elles n'ont pas d'équipe dédiée aux médias sociaux, des outils de veille adéquats, une communauté dynamique ou encore un budget réaliste. Pour faciliter l'atteinte de ce dernier niveau, les organisations peuvent intégrer le modèle conceptuel du cycle de l'engagement à leur planification stratégique.

Les « 4 I » du cycle de l'engagement

Le cycle du modèle conceptuel de l'engagement développé par Peterson (2006) est désigné les « 4 I » et regroupe les composantes suivantes : implication, interaction, intimité (ou affinité) et influence. C'est l'enchaînement de ces 4 actions qui représentent le cycle complet de l'engagement des internautes sur les plateformes et que les organisations doivent tenter de développer pour susciter des conversations avec leurs publics. Il explique l'activité des « 4 I » comme suit : l'*implication* mène à des *interactions* meilleures, en qualité et en quantité. Cela favorise l'*intimité* entre l'organisation et ses publics, c'est-à-dire les affinités entre eux. C'est ainsi qu'ultimement, l'organisation pourra tenter d'*influencer* sa communauté de façon favorable envers un produit ou un service.

1.3 Questions de recherche

Enfin, en tant que chercheurs en communication intéressés par l'étude et l'analyse des pratiques professionnelles des gestionnaires des médias sociaux, et de l'intérêt avoué de collaborer à l'élaboration d'une « théorie des pratiques », il s'avère nécessaire de présenter cette étude de cas portant sur les pratiques professionnelles quotidiennes des gestionnaires des médias sociaux en s'intéressant au *comment* ils s'approprient ces nouveaux outils de communication. Comment planifient-ils globalement leurs activités professionnelles ou quelle partie de leurs activités quotidiennes laisse place à l'émergence de nouveaux usages? Le cas échéant, ces usages sont-ils pris en compte et réintégrés dans leur planification stratégique de veille et de contenu dans les médias sociaux ? Quel niveau stratégique de planification visent-ils? Par ailleurs, en s'inspirant des théories et concepts recensés dans la littérature issue de la sociologie des usages, il nous intéresse de comparer ces notions théoriques aux pratiques effectives des professionnelles. Voici donc la démarche empirique que nous avons privilégiée pour présenter cette étude.

2. MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique proposée se veut une approche qualitative descriptive des pratiques des professionnelles en relations publiques dans les médias sociaux. Elle vise deux objectifs : 1) approfondir les connaissances sur la planification stratégique dans les médias sociaux issues d'une étude exploratoire menée par Charest, Bouffard et Zajmovic (2015)³, et 2) présenter un modèle émergent de bonnes pratiques susceptible de faire

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante école.

C'est à partir des 12 entretiens effectués dans l'étude globale que nous avons choisi de présenter une organisation qui s'est démarquée en raison de pratiques innovantes et exemplaires. Cette étude de cas, présentée sous l'approche monographique³, vise à décrire de façon exhaustive l'organisation retenue. Pour ce faire, nous avons eu recours à une technique d'entretien semi-dirigé de 90 minutes auprès d'une organisation active dans le domaine des transports, sélectionnée en raison de son caractère précurseur dans les médias sociaux.

L'entretien a été réalisé auprès du chef d'équipe du service à la clientèle, qui agit à titre de responsable de la gestion des médias sociaux, représentant sa principale tâche. Pour ce qui est des ressources financières, « les médias sociaux sont l'enfant pauvre des communications », souligne le chef d'équipe du service à la clientèle (Chef S.C.).

Ont été abordés les éléments suivants : la méthode de planification stratégique dans les médias sociaux ; les activités de veille sur différentes plateformes; le processus d'identification des influenceurs; et enfin, les outils de mesure qualitatifs et quantitatifs de leurs objectifs.

Pertinence du cas étudié

L'organisation étudiée est à l'avant-garde des pratiques et des usages dans les médias sociaux. Tant par le contenu, les outils utilisés, les stratégies élaborées et les techniques déployées, cette organisation excelle dans sa gestion des médias sociaux. Elle se distingue aussi par son approche humaine et par la priorité qu'elle donne à la qualité des relations avec ses différents publics, qui est cohérente avec les postulats du Web 2.0.

Outre son caractère innovant et la mise en pratique des valeurs fondamentales du Web, la pertinence scientifique de cette étude s'illustre surtout par le fait qu'elle intègre les concepts théoriques qui établissent les bases mêmes des médias sociaux dans leur planification stratégique, voire les dépassent. Ce sur quoi nous reviendrons en fin d'exercice après avoir d'abord présenté les résultats de l'étude.

3. RÉSULTATS

3.1 Planification pour les différentes plateformes

L'organisation étudiée utilise Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube et Vine pour interagir avec ses différents publics. Lorsque le participant interrogé est entré en poste pour la gestion des médias sociaux, il n'y avait pas encore de stratégie clairement définie. Elle était sous la forme de recommandations et d'un état de la situation des

³ Charest F., J. Bouffard et E. Zajmovic. 2015 (idem).

⁴ Selon Gauthier (2008), cette approche s'inscrit souvent dans un ensemble de travaux qui peut confirmer ou enrichir une théorie plus générale. Elle permet de faire une description exhaustive d'un cas.

plateformes existantes. Peu à peu, cette stratégie s'est raffinée et un plan d'action plus détaillé a été déployé par une firme externe. Un objectif général a été identifié : interagir avec les usagers de leur service de transport. La stratégie générale qui y est reliée : les informer en temps réel de ce qui se passe sur le réseau, grâce à l'instantanéité que permettent les médias sociaux.

Il est important de constater que cette organisation n'a pas établi d'objectifs spécifiques par plateformes, mais qu'elle oriente ses stratégies en fonction des publics; une approche caractérisant les relations publiques. On peut notamment mentionner que Vine et Instagram sont dédiés aux adolescents. On remarque cependant une faible distinction des publics pour les autres plateformes, qui visent les usagers de leur service de transport en général.

Pour ce qui est de la planification stratégique des contenus, l'organisation utilise un calendrier éditorial, qui planifie les formats à privilégier (photos, vidéos, questions, etc.) ainsi que les thématiques à aborder. Malgré cette planification des différents contenus, le gestionnaire de communauté nous affirme que les réactions au quotidien sont plus fréquentes, étant donné l'importance accordée au service à la clientèle.

3.2 La veille

On peut aisément affirmer que la veille est une pratique prioritaire de l'organisation ; celle-ci s'effectue en continu quotidiennement. La veille a également permis d'identifier les bonnes plateformes à utiliser au départ, en repérant les internautes actifs. C'est le chef d'équipe du service à la clientèle qui s'en occupe lui-même, ce qui facilite les interactions avec ses publics.

La veille porte sur les thématiques qu'ils abordent, la portée de leur publication, sur le profil de leurs internautes et évidemment, tout ce qui a trait au service à la clientèle. Une veille est aussi effectuée pour repérer les influenceurs : qui sont-ils et que disent-ils ? L'outil payant *Sprout Social* est principalement utilisé pour faire la veille, en plus de ceux offerts gratuitement par Facebook et Twitter. Enfin, l'organisation est en train d'inclure un nouvel outil bêta, afin de combler les lacunes de ces dispositifs au niveau de l'analyse qualitative de leurs médias sociaux. En effet, ce dernier détectera des alertes par mots clés, par thématiques, qui permettront des rapports plus complets et plus pertinents pour la qualité de leurs relations. D'ailleurs, cette veille dans les médias sociaux s'inscrit dans un travail étroit avec le Centre Service-Client : « on voit un changement de paradigme, les gens se plaignent de plus en plus sur le Web » (Chef S.C.).

3.3 Les influenceurs : au cœur de la stratégie

L'organisation accorde une grande importance aux influenceurs dans leur stratégie dans les médias sociaux. Parmi les organisations questionnées dans l'étude exploratoire, elle est effectivement celle qui s'est le plus démarquée dans sa pratique par son intégration des influenceurs dans leurs stratégies. Le processus d'identification reste toutefois embryonnaire : elle identifie des organisations et des personnes qui partagent ses valeurs et ses idéologies (innovation, énergie verte, etc.). Une fois identifiées, outre le fait d'interagir avec elles, l'organisation étudiée s'associe même avec ces dernières en créant un groupe qui se rencontre une fois par mois pour établir des thématiques communes et

partager un *hashtag* commun. Grâce à cette collaboration, plus de conversations sont générées et un plus grand réseau est touché. Enfin, le chef du service à la clientèle insiste : « les influenceurs vont être le nœud de notre stratégie en 2015⁵ » (Chef S.C.).

3.4 Les trois niveaux de stratégie communautaire

L'organisation étudiée se démarque également par l'atteinte des trois niveaux stratégiques d'Ertzcheid et coll. (2010). Pour le premier niveau, qui est de **développer le capital de confiance de l'organisation en travaillant sur l'identité et la réputation de celle-ci**, l'entreprise propose un sondage sur ses plateformes pour évaluer la satisfaction des gens. De plus, les rapports de veille effectués permettent d'affirmer que leur e-réputation a diminué. Néanmoins, on constate que les usagers de leur service se plaignent de plus en plus en utilisant les médias sociaux, ce qui explique ce déclin. Pour pallier cette nouvelle réalité, informer les internautes et leur offrir un support en tout temps sont les objectifs communicationnels qui s'inscrivent dans le premier niveau stratégique. L'importance de la transparence est également un point essentiel dans la stratégie du cas étudié. Par exemple, une crise récente dans leur communauté a ébranlé la confiance de leurs publics. Depuis, l'entreprise « ouvre ses livres, partage les données au public, va au fond des questions » (Chef S.C.) Ainsi, elle fait preuve de transparence, ose se dévoiler et est à l'écoute de ses publics, ce qui favorise une bonne réputation.

L'atteinte du second niveau, qui est de **développer un sentiment d'attachement afin de faire émerger des ambassadeurs de l'organisation**, semble plus complexe étant donné la place accordée au service à la clientèle et le nombre de plaintes grandissant depuis cette orientation. De ce fait, l'organisation vise à travailler sur la fiabilité de son service, en offrant une garantie sur la qualité de leur transport, qui propose le remboursement total en cas d'insatisfaction. Le gestionnaire de communauté insiste : « on est à l'étape de la fidélisation » (Chef S.C.). De cette façon, l'organisation pourra favoriser l'émergence d'ambassadeurs de l'organisation. De plus, pour l'atteinte du second niveau, l'organisation a collaboré avec un humoriste de la relève très populaire sur les médias sociaux, pour des capsules humoristiques qui font la promotion de leur service de transport.

Enfin, pour ce qui est du troisième niveau, qui est d'**agréger une communauté autour d'un projet commun**, cette organisation est l'une des rares à l'avoir atteint parmi celles interrogées dans notre étude exploratoire. Grâce à une nouvelle image de marque, qui insiste sur l'importance de la communauté, le service à la clientèle et les relations avec des entreprises ayant les mêmes valeurs qu'elle, l'organisation étudiée se positionne comme un précurseur dans le domaine des médias sociaux. En effet, cette nouvelle vision d'entreprise l'a poussée à créer des liens avec d'autres communautés sur les médias sociaux, en utilisant notamment un *hashtag* commun, débattant ensemble sur des sujets, etc. Cette initiative est un exemple concret du troisième niveau stratégique dans les médias sociaux, qui démontre que l'organisation va au-delà de son réseau et de son produit : elle interagit avec sa communauté et celle des autres partenaires qui ont un objectif commun.

⁵ Au moment de la soumission de l'étude, cette information n'était pas approfondie davantage.

L'atteinte de ces trois niveaux dépend des ressources de l'organisation, de sa nature, de ses objectifs et également, du niveau d'engagement de sa communauté. Rappelons que l'engagement est « *une estimation du niveau d'adhésion et de proximité de l'interaction d'une personne par rapport à une série définie d'objectifs* » (Peterson, 2006 : En ligne), et que son cycle dépend des quatre facteurs suivants : *l'implication, l'interaction, l'intimité (ou affinité) et l'influence*. Que peut faire une organisation pour agir sur ces quatre indicateurs de l'engagement ?

3.5 La mise en pratique des « 4 I » du cycle de l'engagement

Pour l'implication, l'organisation étudiée insiste sur le *live tweeting*. De cette façon, l'organisation démontre qu'elle est impliquée auprès de ses publics, qu'elle est présente sur la plateforme pour eux. En observant cette présence, les internautes s'impliquent à leur tour, en utilisant les médias sociaux pour des fins de service à la clientèle. Selon l'organisation, c'est la clé de leur succès : « le temps réel, c'est la valeur ajoutée » (Chef S.C.).

Une fois que le niveau d'implication souhaité est atteint, l'organisation peut viser à stimuler les interactions. Pour le cas qui nous intéresse, c'est un ton de conversation adapté à la clientèle, des questions, des informations pertinentes qui font en sorte que les interactions sont plus nombreuses et de qualité. Selon l'organisation, le plus important, « c'est de cibler le besoin de l'utilisateur en information » (Chef S.C.).

Pour l'intimité (proximité), l'organisation mise encore sur les avantages du temps réel, qui favorise automatiquement ce sentiment. De plus, ce facteur d'engagement est réalisé par les différents formats partagés : photos, vidéos, photos interactives, etc.

Enfin, pour ce qui est de l'influence, l'organisation se dit « innovante, précurseur de nouvelles tendances, d'un mode de vie » (Chef S.C.).

3.6 Synthèse des résultats

Force est de constater le raffinement des pratiques dans les médias sociaux de l'organisation étudiée. Par exemple, sa stratégie de présence dans les médias sociaux est dorénavant planifiée en amont. Outre d'avoir effectué une veille préalable à leur intégration dans les médias sociaux, la veille en continu occupe une place prioritaire en insistant sur les plateformes à privilégier et sur ce qui a été fait par des organisations similaires. Le contenu est également mieux adapté aux besoins d'information et de communication de leurs publics cibles. L'organisation étudiée se démarque aussi par l'intégration des influenceurs dans ses médias sociaux, qui seront d'ailleurs au cœur de leur stratégie en 2015⁶. De plus, elle est une des rares organisations à avoir atteint le troisième niveau de stratégies communautaires (Ertzcheid *et al.* 2010), qui nécessite un niveau d'engagement plus grand de la part de la communauté que dans le cas des deux premiers niveaux. On constate que cette organisation se démarque également pour ce qui est des « 4 I » du cycle de l'engagement, en intégrant dans leurs initiatives quotidiennes les quatre indicateurs (implication, interaction, intimité, influence).

⁶ Au moment de la soumission de l'étude, cette information n'était pas approfondie davantage.

Enfin, la place du service à la clientèle dans leurs médias sociaux nécessite une flexibilité et une réactivité hors pair de la part du chef d'équipe du service à la clientèle. Cette flexibilité, jumelée à une planification stratégique dans les médias sociaux, illustre le caractère précurseur de cette organisation, qui présente les conditions nécessaires pour performer dans l'environnement du Web 2.0. Pratiques novatrices que Boldwell et Chermack (2010) désignent comme étant l'ambidextrie organisationnelle, concept que l'on peut facilement associer à l'organisation étudiée.

4. CONCLUSION

L'étude de cas menée sous l'approche de l'appropriation des médias sociaux par les professionnels actifs dans les médias sociaux au sein d'organisations nord-américaines a permis de décrire les pratiques effectives d'une organisation publique et de les comparer avec celles prescrites dans la littérature issue de la sociologie des usages.

On constate d'abord une évolution de la pratique dans les médias sociaux grâce à ce cas. Cette évolution se confirme par une planification stratégique globale d'intégration des médias sociaux, ainsi que par l'établissement d'objectifs généraux de leur présence dans les médias sociaux, même s'il reste des efforts à déployer du côté des objectifs spécifiques. Les résultats montrent effectivement que leur présence dans les médias sociaux est moins improvisée comme c'était le cas lors de l'apparition de ces nouveaux médias dans le milieu des années 2000. Ces nouveaux outils sont mieux intégrés à des fins stratégiques, et ce, en les adaptant aux besoins d'information et de communication de leurs différents publics.

La tendance la plus significative de l'évolution de cette pratique est l'intégration des influenceurs au cœur de la stratégie dans les médias sociaux. Le développement de cette pratique est susceptible de contribuer à de meilleurs résultats sur le plan de la communication bidirectionnelle avec les publics, et permet ainsi d'atteindre ce niveau stratégique supérieur dans les médias sociaux, soit celui d'agréger une communauté autour d'un projet commun.

Sous un angle théorique, le fait que la planification est pensée de plus en plus en amont dans les médias sociaux et qu'elle est jumelée à une approche proactive envers les « aléas de l'actualité », démontre une tendance ambidextre de la pratique (Boldwell et Chermack, 2010). Cette façon de prévoir, de s'approprier et de reconfigurer des actions quotidiennes représente le cœur même de la « fabrication » d'une stratégie qui permettait aux entreprises d'intégrer de nouvelles pratiques professionnelles de planification. L'intégration de ces deux modes de planification rejoint ici l'approche de Michel de Certeau qui insiste sur la nécessité même d'intégrer ces deux façons de faire afin de favoriser une vision et une compréhension plus globales des stratégies.

Les résultats de l'étude démontrent effectivement cette tendance à mieux planifier les processus d'intégration et les objectifs de présence dans les médias sociaux en développant des stratégies de veille et de contenu de mieux en mieux articulées et axées de plus en plus vers les publics. Bien que le processus ne soit pas encore complété, surtout au niveau des objectifs spécifiques, les résultats démontrent tout de même cette

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

tendance à mieux planifier tout en restant à l'écoute des actions quotidiennes émergentes de leurs publics sur les plateformes des organisations.

5. PISTES DE RÉFLEXION

À la lumière de cette étude, des interrogations persistent. Tout d'abord, les ressources disponibles pour les médias sociaux peuvent être un frein aux ambitions de l'organisation. En effet, il peut s'avérer difficile d'atteindre ses objectifs communicationnels si on ne dispose pas d'une équipe dédiée aux médias sociaux, des outils de veille adéquats et évidemment, un budget réaliste. Par surcroît, avec le nouvel algorithme de Facebook, les organisations doivent de plus en plus payer pour obtenir de la visibilité. Or, ce ne sont pas toutes les organisations qui déploient les ressources nécessaires. Ce qui suscite la question suivante : les médias sociaux sont-ils encore « l'enfant pauvre » des communications ?

En conséquence au développement des algorithmes, nous sommes aussi en droit de nous demander : existe-t-il d'autres façons plus créatives de remédier aux contraintes de ce nouvel environnement? Le cas étudié est un bel exemple de collaboration entre différentes organisations qui stimulent ensemble les échanges, avec un même mot clic (*hashtag*) afin d'augmenter la portée des différents contenus. À cet effet, rappelons que la collaboration représente l'une des valeurs fondamentales du Web 2.0. En supposant que cette pratique d'appropriation des médias sociaux et de collaboration entre les gestionnaires deviendrait de plus en plus intégrée dans les façons de faire, ces échanges permettraient-ils potentiellement de stimuler la bidirectionnalité qui est encore très simpliste à ce jour ?

Outre cette pratique collaborative à explorer, à la lumière de notre étude de cas, il serait bénéfique pour les organisations de suivre davantage la tendance stratégique observée, soit l'identification et l'intégration des influenceurs. Cette approche est encore peu implantée dans les pratiques à ce jour surtout pour les organisations dont les ressources sont moindres si l'on se fie à notre étude exploratoire. L'organisation étudiée nous laisse croire que cette intégration pourrait être également une piste de solution pour améliorer la communication bidirectionnelle entre les organisations et leurs publics.

Enfin, bien que ces données portant sur les influenceurs aient émergé de notre étude, force est d'admettre qu'elle est très peu documentée dans la littérature. Compte tenu de l'importance d'intégrer les influenceurs dans une stratégie globale dans les médias sociaux, des recherches plus approfondies portant sur ces vecteurs communicationnels mériteraient d'être faites afin de documenter davantage les pratiques, voire poursuivre les travaux conceptuels nécessaires au développement d'une « théorie des pratiques ».

6. BIBLIOGRAPHIE

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

- Balagué, Christine et David Fayon. (2012). « Chapitre 3 : Quelle est l'utilité des réseaux sociaux pour les entreprises ? » In *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*. Paris : Éditions Pearson, Collection Mondial : 75-114.
- Bloch, Emmanuel. (2012). *Communication de crise et médias sociaux*. Paris : Dunod.
- Bodwell, Wendy et Thomas J. Chermack. (2010). Organizational ambidexterity : Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 77 : 193-202.
- Boussicaud, Ronan et Antoine Dupin. (2013). *La marque face aux bad buzz : Anticiper et gérer les crises sur les médias sociaux*. Roubaix : Éditions Kawa.
- Burch, Dom, Adam Parker and Robin Wilson. (2013). « *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* » in Chartered Institute of Public Relations. West Sussex : John Wiley & Sons.
- Charest, Francine, Alain Lavigne et Charles Moumouni. (2015). *Médias sociaux et relations publiques*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Charest, Francine et Johanie Bouffard. (2015). « The characteristics of the e-influence of Community Managers: Issues for the e-reputation of organizations ». *Public Relations Review*. DOI : <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.006>
- Charest, Francine et Anthony Doucet. (2014). « Les animateurs de communauté et les professionnels en relations publiques : enjeux sur la e-réputation des organisations ». *La Revue internationale de communication sociale et publique, numéro 11, juillet 2014, pp 63-80*.
- Chia, Robert et Robert Holt. (2006). Strategy as Practical Coping : A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*. Vol. 27(5) : 635-654.
- Chia, Robert et Andreas Rasche. (2011). « Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice : building and dwelling worldviews » In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, sous la direction de Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl, E. Vaara, eds.* □
- De Certeau, Michel. (1980). *L'invention du quotidien*. Paris : Gallimard.
- Ertzcheid, Catherine, Benoît Faverial et Sylvain Guéguen. (2010). « Partie 2 : La boîte à idées » In *Le community Management : Les stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*. France : Éditions Diatino : 65-139.
- Fayon, David et Camille Alloing. (2012). *Développer sa présence sur Internet : Concevoir et déployer une stratégie sur les médias sociaux*. Paris : Éditions Dunod, Collections Entrepreneurs : 103-133
- Frick, Tim. (2013). *Return on Engagement : Content, Strategy and Design Techniques for Digital Marketing*. Massachusetts : Focal Press.
- Gauthier, Benoît, ed. *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des*

La planification stratégique dans les médias sociaux : étude de cas d'une organisation innovante

données. Québec, QC, CAN: Les Presses de l'Université du Québec, 2008. ProQuest ebrary.

Grunig, James E. et Todd Hunt. (1984). *Managing Public Relations*. Belmont: Wadsworth/ Thompson Learning.

Heiderich, Didier et Natalie Maroun. (2014). Relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise. Synthèse des travaux de l'Observatoire international des Crises, janvier, 2014.

<http://www.communication-sensible.com/download/Relations-publiques-de-crise.pdf>

Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun et David Seild. (2007). Strategizing : The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, Vol 60(1) : 5-27.

Katz, Elihu et Paul L Lazarsfeld. (2008) *Influence personnelle*. Paris: Armand Colin (1955: Personal Influence). New York: The Free Press.

King, David Lee. (2012). *Face2Face : using Facebook, Twitter, and other social media tools to create great customer connections*. Medford : Information Today.

Libaert, Thierry. (2010). *La communication de crise*. Dunod, Paris.

Maisonneuve, Danielle. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Mintzberg, Henry et James A. Waters. (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol 6(3): 257-272.

Note aux lecteurs :

Alain Lavigne, professeur titulaire en communication à l'Université Laval fait cette distinction entre les termes « réseaux sociaux » et « médias sociaux » lors du Webinaire de l'Observatoire des médias sociaux en relations publiques qui s'est déroulé le 7 mai 2013 dans le cadre du 81^e Congrès de l'ACFAS, à Québec. Pour le paraphraser, en voici un résumé. L'usage de réseaux sociaux tend à s'imposer en Europe alors qu'on privilégie plutôt le terme médias sociaux en Amérique du Nord. Cette difficulté à s'entendre sur l'appellation de ces nouvelles plateformes dénote une certaine confusion quant à leur nature : sont-elles des réseaux ou des médias? Sont-elles les deux à la fois? En fait, chaque média possède sa propre dominante. On constate donc que selon l'utilisation qui est faite d'une plateforme (primauté des liens de réseaux ou de support médiatique), l'appellation peut différer. C'est pour cette raison que Lavigne propose l'appellation générique « réseaux/médias socionumériques » qui traduit l'ensemble des dimensions. Pour les fins de cette étude nord-américaine, c'est l'usage du terme « médias sociaux » qui est retenu, puisqu'il est question de l'utilisation des plateformes socionumériques dans un contexte organisationnel. En effet, l'utilisation de ces plateformes en relations publiques induit un usage référant à la dimension *média* plutôt que celle de *réseau* social.