

## **Nouveaux rapports à la critique induits par les réseaux sociaux :**

### **L'expérience pionnière de la SNCF**

#### **Résumé :**

L'émergence des réseaux sociaux modifie la critique des organisations et marques, tant dans son expression par les consommateurs que dans son appropriation par les organisations productives. L'objet de cette contribution est de saisir les déplacements qui s'opèrent sur ces plateformes numériques. Le cas de la SNCF illustrera ainsi cette modification profonde de la relation client : distribuée et négociée. Face à ces changements, les activités de marketing et de gestion client ne peuvent intégrer seulement les réseaux sociaux comme un simple canal de communication supplémentaire. L'organisation doit repenser ses pratiques commerciales et managériales face aux inévitables débordements qui caractérisent cette présence sur les réseaux numériques.

#### **Mots clés :**

Réseaux sociaux ; Relation client ; Critique ; Débordements ; SNCF.

## **New relationships to the criticism induced by the emergence of digital social networks: The SNCF pioneer example**

#### **Abstract:**

The emergence of the digital social networks modifies the criticism of the organizations and their brand image, both in its expression by the consumers and its appropriation by the producers. The aim of this contribution is to shed light on the shifts that occur on these digital platforms. The SNCF case study will illustrate this deep transformation of the customer relationship: more distributed and negotiated. Face to these challenges, the marketing and management activities cannot integrate the social networks only as a complementary communication channel. The organization has to reconsider its commercial and managerial practices face to the inescapable spillovers that characterize this attendance on the digital networks.

#### **Keywords:**

Social networks; Customer relationship; Criticism; Spillovers; SNCF.

## **Résumé managérial :**

L'objectif de cette recherche est de découvrir en quoi l'apparition des réseaux sociaux est venue renouveler radicalement, voire perturber, l'interaction clients / entreprises. Il y a à peine 20 ans, les canaux d'expression du consommateur étaient limités : appel téléphonique, fax, courrier postal. De plus, la portée de cette opinion se limitait à un bouche à oreille de proximité dont la propagation était lente et confinée aux ramifications du bouche à oreille. Les entreprises se retrouvent aujourd'hui en prise avec une abondance, une immédiateté et une transversalité de l'expression du consommateur sur les réseaux sociaux. Peu de barrières brident la critique, par ailleurs accessible à des millions de personnes en un simple clic. Il est donc indispensable d'analyser et de repenser les modes de gestion de la relation client. Pour ce faire, l'étude d'une des sociétés les plus critiquées de France, la SNCF, a été menée.

Il apparaît que la première difficulté rencontrée par l'entreprise est la multiplicité des supports de conversation sur les réseaux sociaux. Comment maîtriser les critiques et répondre aux avis lorsque ceux-ci sont dispersés sur une multitude de blogs et autres forums ? La construction de plateformes de dialogues est une réponse, qui reste partielle, et surtout inopérante si elle n'est pas associée à une stratégie de présence plus étendue pour repérer et orienter les consommateurs vers ces « espaces dédiés ». Une incessante activité de veille, d'écoute et de réponse est donc indispensable, mobilisant des ressources au-delà des fonctions généralement dédiées à cette activité et même au-delà de l'entreprise.

Le deuxième point crucial est la construction du dialogue. Il s'inscrit dans une nouvelle logique de relation client basée sur l'immédiateté et la créativité. En effet, les réponses doivent être rapides et percutantes. Une doléance non traitée dans un certain délai prend une ampleur qu'il est difficile de contrôler ensuite. De plus, le compromis et la négociation sont de mise. Le community manager doit délivrer des réponses adaptées, même s'il se sent attaqué. Le ton et l'originalité de la réponse sont par ailleurs indispensables pour établir une relation client forte et fidélisante. Inventivité formelle et prise de recul sont donc à conjuguer avec un impérieux besoin de réactivité et d'immédiateté.

En, il apparaît que la gestion de la critique sur les réseaux sociaux est une mission distribuée dans l'entreprise, et même au-delà, pouvant remettre en cause les divisions traditionnelles. A l'image des réseaux sociaux, l'entreprise doit se décroisonner pour mieux appréhender l'opinion, lui répondre, fédérer des contributeurs et ainsi gérer son image ; c'est en effet ce dernier point qui est au centre de l'ensemble de la démarche.

## **Nouveaux rapports à la critique induits par les réseaux sociaux :**

### **L'expérience pionnière de la SNCF**

#### **1- Des dispositifs communicationnels qui ne peuvent être ignorés**

Deux milliards d'internautes sur terre, 1 milliard d'utilisateurs de réseaux sociaux, 800 millions d'utilisateurs de Facebook... Ces chiffres vertigineux illustrent le caractère désormais incontournable de cette communication numérique, une réalité que les entreprises ne peuvent plus ignorer et doivent intégrer dans leur stratégie commerciale. En regard de cette croissance exponentielle des « socionautes », la présence des entreprises et leur appropriation de ces réseaux semblent assez timides, à l'exception de certaines marques américaines. Cette inertie, ou cet apparent paradoxe, tient selon nous à l'ampleur des changements engagés par l'émergence de ces réseaux sociaux. D'une part, des « changements d'échelle » sont manifestes (Mellet 2009), et d'autre part, ils sont indissociables d'une mutation qualitative profonde des relations que les clients peuvent entretenir avec les marques, engageant celles-ci dans de nécessaires processus de construction, d'apprentissage et d'appropriation de ces nouveaux dispositifs communicationnels<sup>1</sup>.

Ainsi, l'enjeu de notre contribution est de mieux cerner en quoi la migration des relations clients / marques (producteurs et/ou distributeurs) vers les médias sociaux<sup>2</sup> engagent ces dernières dans des situations et pratiques inédites. La relation client et les pratiques du marketing sur ces réseaux sociaux ne peuvent être conçues comme une maîtrise du « bouche à oreille » à échelle planétaire. Pour explorer ces mutations, nous nous focaliserons sur le renouvellement, pour les marques, du rapport à la critique et à l'insatisfaction qui peuvent s'exprimer sur ces réseaux sociaux.

Pour cela, nous présenterons, à titre d'hypothèses, les nouveaux enjeux d'accès et d'appropriation de cette critique en mobilisant les catégories d'analyse proposées par Alfred Hirschman (1972) : Exit, Voice & Loyalty. Ces hypothèses serviront alors de cadre

---

<sup>1</sup> Pour se faire une idée plus précise des questions pratiques qui se posent aux entreprises dans ces nouveaux environnements numériques, on pourra se référer au livre blanc « Le Social CRM en questions » (Dimelo Consulting 2012).

<sup>2</sup> Nous utiliserons ici de manière indifférenciée les termes « réseaux sociaux » ou « médias sociaux », dans l'acceptation proposée par Kaplan et Haenlein: « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur la philosophie et la technologie du net et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

structurant pour analyser l'expérience de la SNCF dans son positionnement sur les réseaux sociaux et nous amèneront à formuler quelques propositions / implications quant aux stratégies managériales d'implantation sur les réseaux sociaux.

## **2- Les manifestations de l'insatisfaction à l'heure des réseaux sociaux**

### **Des réactions différenciées face à l'insatisfaction : le modèle de Hirshman**

Alfred Hirshman (1972), pour analyser le mécontentement et l'insatisfaction du consommateur, distingue trois comportements qui deviennent trois catégories d'analyse de cette insatisfaction : la désertion (exit), la protestation (voice) et la fidélité (loyalty)<sup>3</sup>.

La désertion n'est autre qu'une rupture de l'interaction client / producteur à l'initiative du client. La protestation est une manifestation explicite du désaccord. Elle ne rompt pas l'interaction mais la déplace sur un registre plus conflictuel dans le but de venir modifier cette insatisfaisante relation.

Ces deux comportements, par des modalités différentes, permettent de percevoir cette insatisfaction de la clientèle. Cela sera particulièrement vrai de la protestation<sup>4</sup> qui pourra se constituer en « épreuve » à laquelle les acteurs devront répondre et s'adapter (Boltanski et Chiapello 1999). L'accès et l'appropriation de cette contestation deviennent alors essentiels à l'évolution de l'offre et au repositionnement stratégique des acteurs qui la porte.

Le dernier comportement, celui de fidélité, est pour sa part beaucoup plus englobant, rassemblant les acteurs qui maintiendront une attitude passive malgré leur insatisfaction. Cette fidélité peut relever d'une confiance éprouvée qu'une insatisfaction ponctuelle ne remet pas en cause ou d'une certaine apathie / résignation. Cette passivité n'offre donc que peu de « prise » pour une réaction des acteurs à la source de cette insatisfaction (Bajoit 1988).

Face à l'insatisfaction, la pondération des différents comportements influera fortement sur la réaction des acteurs qui y sont associés : la critique manifestée par la désertion ou par la

---

<sup>3</sup> Dans la vision utilitariste de l'auteur, le choix parmi ces comportements résulte d'une forte rationalité individuelle. Cependant, certains travaux reprendront ces catégories et justifieront ces choix comportementaux par des facteurs échappant à la rationalité des acteurs, tels que les structures concurrentielles (Detrie, Dromby & Moingeon 1994) ou les systèmes et situations d'interaction (Bajoit 1988). L'objet ici n'est pas de rentrer dans une problématisation épistémologique de ces comportements d'insatisfaction. Cependant, et nous y reviendrons dans la partie 2, il est à noter que ces catégories peuvent conserver un pouvoir explicatif en dehors d'un cadre strictement utilitariste.

<sup>4</sup> L'effet de la défection sera peut-être moins immédiat dès lors qu'une substitution de clientèle peut masquer la défection de certains consommateurs.

protestation ne doit être ni trop faible pour être perçue, ni trop forte pour ne pas être dévastatrice. Ainsi, loyauté et expressions actives de la critique doivent relever d'un certain équilibre pour que cette critique puisse être suffisamment perçue sans pour autant être destructrice.

### **De nouveaux équilibres introduits par l'émergence des médias sociaux ?**

Les médias sociaux ont-ils déplacé les équilibres qui peuvent s'établir tant dans les modes d'expression – ou non- de l'insatisfaction que dans les possibilités de captation et d'intégration de cette critique ?

Il est possible de soutenir l'hypothèse d'une opportunité de protestation accrue par l'existence des réseaux sociaux. Ces médias asynchrones et accessibles en mobilité desserrent les contraintes d'espace et de temps pour l'expression de la critique. Par ailleurs, une des caractéristiques parfois associée à cette présence sur les réseaux sociaux est celle d'un utilisateur / client actif et contributeur. Cet environnement numérique semble donc propice à faire sortir certains utilisateurs de leur apathie de part les usages et faibles contraintes qui y associés<sup>5</sup>.

Concernant les opportunités d'appropriation de cette critique, les réseaux numériques offrent un potentiel d'accès et de traitement de cette critique allant bien au-delà des opportunités offertes par les médias « traditionnels ». L'avantage pourrait se situer dans la capacité des réseaux sociaux à supporter une double stratégie marketing : singularisée et communautaire (Notebaert, Attuel-Mendes & Assadi 2009). La communication « point à point » et la collecte de données permettent de mieux repérer et donner sens aux comportements observés, donc de capter et réguler les insatisfactions de manière singularisée. Par ailleurs, les réseaux numériques offrent en parallèle une voie plus communautaire au marketing et leur permet de ne plus penser la relation client dans une interaction client / entreprise mais également dans un ensemble de relations client / client bénéfiques dans la construction de confiance envers la marque ou porteurs de mécanismes de prescription. Ainsi, cette dimension communautaire du marketing serait à la fois un moyen pour l'entreprise d'accéder à l'information nécessaire tout en renforçant une loyauté positive à la marque.

---

<sup>5</sup> Cependant, certains travaux ne manquent pas de nuancer cette hypothèse en y opposant des arguments de plus grande abstraction ou difficulté d'identification des interlocuteurs, d'une automatisation des réponses des entreprises, insatisfaisantes au regard des critiques exprimées, ou encore d'une protestation très atomisée (Dujarier 2008). L'ensemble de ces éléments découragerait ainsi l'expression de la critique et maintiendrait en conséquence largement une forme de loyauté apathique.

Ces deux propositions / hypothèses s'articuleraient ainsi : (1) les réseaux sociaux sont un levier important d'expression de la protestation pouvant représenter une menace, mais (2) ils offrent en contrepartie l'opportunité de mieux réguler et répondre à cette contestation.

### **3- Pas de retard pour la SNCF 2.0**

Afin de confronter ces propositions à des situations et expériences de terrain, une étude de cas sur l'entrée de la SNCF sur les réseaux sociaux a été conduite. A titre exploratoire, les informations présentées ici sont issues d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs engagés dans le processus de positionnement sur les réseaux sociaux : la direction de la communication SNCF et un cabinet de consulting ayant assisté ce processus<sup>6</sup>.

La SNCF fait figure, en France, de pionnier pour l'arrivée sur ces réseaux. Par ailleurs, et cela sans polémique, elle est probablement une des cibles privilégiées de la critique de l'utilisateur. La SNCF offre donc a priori un terrain favorable pour observer ces nouvelles relations sur les médias sociaux. Deux résultats, que nous développons ci-dessous, répondent à nos hypothèses :

- 1- Les réseaux sociaux sont le lieu d'une expression active de la critique, et cette critique est difficile à canaliser et orienter
- 2- Cette critique diffuse et fuyante oblige à repenser la relation client dans une logique beaucoup moins centralisée et contrôlée mais plus collective et négociée.

#### **Une critique diffuse et difficile à canaliser**

L'entrée initiale de la SNCF 2.0 sur les médias sociaux s'est faite sur une plateforme « opinions et débats » pour inviter les usagers à réagir aux grands projets d'avenir pour le groupe, et pour réaliser une communication événementielle plus interactive. Très vite, ces espaces dédiés ont été détournés et sont devenus un lieu d'expression de critiques et de questionnements sur les contrariétés des usagers. Par ailleurs, cette critique se manifeste également hors des dispositifs initiés par la SNCF, sur des pages Facebook ou des fils Twitter. L'ouverture des réseaux numériques et d'Internet offre une multiplicité d'espaces d'expression, dans lesquels l'utilisateur s'affranchit aisément des usages prescrits : *« On aimerait capter la critique dans les espaces faits pour. Les gens s'en fichent, ils voient qu'ils ont un interlocuteur, ils essaient. »*. Sur les réseaux sociaux, l'utilisateur ne se laisse donc pas diriger ou canaliser aisément, il appartient plutôt à la SNCF d'essayer de s'adapter à cette présence et

---

<sup>6</sup> Les citations tirées de ces entretiens sont mentionnées en italique dans la suite du texte.

manifestation diffuse et difficilement anticipable, en s'exprimant à son tour sur ces différents espaces. La canalisation du public est donc une difficulté première dans l'accès à la critique.

Egalement, les réseaux sociaux sont le lieu d'une instantanéité de l'expression et de la diffusion de l'insatisfaction. Ainsi, à propos d'un TGV coincé 11 heures : « *Dans ce train étaient présents des élus qui n'ont pas manqué d'exprimer leur impatience et leur insatisfaction* ». Cette immédiateté est fréquemment associée à des « effets d'emballlement », de réactions négatives en chaîne, véritable crise de l'opinion (Orléan 2012) : « *On est sur des espaces hyper poreux On essaye de freiner mais il faut qu'on réponde* ». Car les réseaux sociaux semblent générer des effets mimétiques qui placent la SNCF face à des épreuves d'« *inflation contestaire* » et d'opinion négative qu'il est bien difficile de maîtriser<sup>7</sup>.

On voit donc que les réseaux sociaux offrent un espace d'expression et de contestation, mais que le rapport à la critique y est fortement modifié : fuyante, immédiate et auto-entretenue, elle oblige la SNCF à repenser les modalités de sa relation client.

### **Une nouvelle logique d'interaction**

Les relations qui s'établissent sortent aisément des « sentiers balisés », rendant la captivité et le contrôle bien difficiles. A une certaine verticalité de la relation, « tenue » par le producteur, succède un espace de relations beaucoup plus horizontales, dans des situations plus égalitaires. Tout l'enjeu est d'entretenir une relation suffisamment dense pour que l'entreprise puisse intégrer et s'approprier la critique. Or, la qualité informationnelle ne suffit plus à entretenir cette relation, elle doit être complétée par une « créativité » qui permet de constituer, retenir et interagir avec une audience cristallisant l'opinion, notamment dans la manifestation de son insatisfaction. La SNCF reconnaît ne pas développer assez cette dimension créative, mais en affirme la nécessité, et la constate lors de certains « buzz » : *Un internaute qui venait se plaindre de retards, et qui écrivait une lettre de rupture à la SNCF, et il finissait par une chanson. La community manager lui a répondu, mais lui a répondu sur le même ton et également en chanson, et ça a duré comme ça toute la journée Ils se sont répondus en chanson. Et y avait quand même un fond et de l'info derrière.*

---

<sup>7</sup> On voit ici que l'expression de la contestation peut là encore ne pas trouver son origine dans une justification rationaliste et utilitariste, mais beaucoup plus s'initier dans des processus d'interaction sociale, d'ordre mimétique.

Au-delà de la réponse, d'ordre informationnel, qui peut se diffuser sur le réseau social, la canalisation de la critique suppose de capter l'attention de l'utilisateur pour que cette critique n'échappe pas à celui auquel elle s'adresse.

Les réseaux sociaux sont les espaces d'une immédiateté de la manifestation de l'insatisfaction de la critique. La réponse se doit donc d'être réactive pour tenter de contrôler les mouvements d'opinion que peuvent susciter événements et aléas où s'initie l'insatisfaction<sup>8</sup>. Et cette appropriation de la critique ne se fait pas sous une forme de « réparation », de reconnaissances de faute ou de « compensation » pour calmer la critique, mais beaucoup plus par une reformulation de la critique, l'éclairage d'un autre point de vue sur l'insatisfaction. L'appropriation s'opère le long d'une chaîne de traduction qui va parfois permettre de sortir de l'opposition ou de la controverse pour aboutir à un point de vue collectivement négocié<sup>9</sup>. Ainsi, il s'agit dans cette interaction d'essayer de « *transformer le rôleur systématique en un soutien éclairé de l'entreprise persécutée !!!* ». Et ce processus de négociation / traduction engage une pluralité de porte-paroles, ne se réduisant pas à une relation duale médiée par les supports numériques. Notamment, l'appui sur des « *top contributeurs* », non affiliés à la SNCF mais réactifs aux critiques qui peuvent être formulées, offrent une possibilité d'alliance aux répondants « officiels » de la SNCF. La réalité perçue par les utilisateurs et la réputation de la SNCF se trouvent donc engagés dans un processus de construction et de négociation dès lors qu'elles sont exposées sur ces réseaux sociaux. La réputation et l'image SNCF ne peuvent alors plus être considérées comme des entités stables et contrôlées de l'intérieur, dominant les pratiques marketings top-down hors numérique. Mais elles ne peuvent pas non plus être considérées comme totalement confisquées voire détériorées par le client. Elles sont le produit de ces interactions, leur cristallisation temporaire suite à un ensemble de traductions qui s'opèrent à différents endroits du réseau. L'enjeu de cette réactivité et de cette négociation de la critique est donc bien de ne pas se faire confisquer totalement le contrôle ou l'orientation de son image de marque.

---

<sup>8</sup> Cet enjeu de réactivité est d'autant plus crucial que les réseaux sociaux estompent les frontières public / privé, et par là même accentuent les effets négatifs de la protestation : en effet, toute insatisfaction manifestée sera accessible publiquement, même reproduite et diffusée au-delà de son support initial, par exemple par une indexation sur des moteurs de recherche.

<sup>9</sup> La notion de traduction fait ici référence au concept développé au sein de la théorie de l'acteur-réseau, par des auteurs comme Bruno Latour et Michel Callon. Il s'agit de rendre compte des transformations et négociations qui s'opèrent par le jeu des mises en relation, pour arriver à un compromis ou une stabilisation jusqu'à leur contestation (Callon 1986).



#### **4- Implication managériales : du pilotage de la relation à la maîtrise des débordements**

Cette étude de cas de la SNCF nous montre que l'activité d'une entreprise sur les réseaux sociaux suppose d'accepter de se faire déborder, de s'engager dans une dynamique qu'il semble illusoire de pouvoir piloter. L'enjeu dans ce positionnement est en revanche de ne pas totalement subir ces débordements, en ayant une prise sur eux, de pouvoir les orienter pour les valoriser. Cette maîtrise des débordements, dans le cas étudié, se joue à trois niveaux : dans la réorganisation de l'animation et de la présence sur les réseaux sociaux ; dans le statut et le pouvoir accordé à la marque et dans la fonction privilégiée de ces supports numériques.

##### **Une nouvelle mobilisation dans la réponse à la protestation**

L'intensité critique ne se laisse pas enfermer dans les enclos qui lui sont destinés : elle nécessite une réactivité forte mais se joue aussi bien des cloisonnements fonctionnels qu'il est tentant de reproduire dans l'espace numérique que des contraintes temporelles du monde du travail. Ne comptez pas sur l'utilisateur insatisfait pour s'exprimer uniquement dans la « rubrique du site dédiée à cette requête » et aux « heures ouvrables ».

Cela invite d'une part à un décloisonnement des rôles et à une ouverture des « domaines réservés » au sein de l'entreprise. Face à cette critique diffuse, les frontières dans l'organisation et sur les espaces numériques doivent s'estomper. Cela semble être une impérieuse nécessité pour dépasser la dichotomie entre la dynamique réticulaire de la critique et une potentielle inertie structurelle de l'organisation. D'autre part, affronter le temps continu de la critique peut se faire en enrôlant et mobilisant des porte-paroles à l'extérieur de l'entreprise. Les « *top contributeurs* » ont ainsi la caractéristique d'animer les échanges en dehors des heures de travail.

Les nouveaux enjeux de la réponse à la critique ne peuvent donc s'affranchir d'une plus grande flexibilité dans la capacité de réponse à la fois en jouant sur la remise en cause des frontières à l'intérieur de l'organisation mais également à l'extérieur pour mobiliser de nouvelles ressources contributives. La réponse à cette exigence de réactivité semble donc être la constitution de réseaux de contributeurs au-delà du groupe et de son organigramme.

##### **Une perte d'exclusivité sur la marque**

Les relations clients / producteurs ne sont plus, sur les réseaux numériques, des relations unilatérales de prescription de la marque vers les consommateurs ou de « repentance » de la marque envers ses consommateurs. Elles sont d'un ordre nettement plus transactionnel (co-

auteur 2012) : utilisateurs et producteurs se (re)constituent dans la relation, au fil des traductions qui s'opèrent. La marque ne peut alors plus être vue comme un véhicule de valeurs portées et valorisées par une organisation auprès de ses clients. Sa construction se déplace dans le domaine public, au sein duquel l'organisation se doit alors de négocier pour que l'image de marque soit le compromis acceptable de perceptions très hétérogènes et diffuses. Plus que dans une transmission de valeurs pré-identifiées et assumées, c'est dans une dynamique de co-construction que la marque se construit alors. Elle est désormais associée à la capacité de l'entreprise à converser, fédérer et échanger avec ses clients, directement et sur les supports choisis par le client. La notion de support ou de canal est fondamentale car elle reflète la complexité pour l'entreprise d'étendre son écoute sur l'ensemble des supports. Service clients et marketing se retrouvent en conséquence sur des périmètres d'intervention très proches.

### **De la circulation d'information à la captation d'attention**

La difficulté principale de captation de la critique est qu'elle s'exerce de manière diffuse et instable sur de nombreux médias. Face à cette dispersion, une stratégie peut consister à multiplier les points de présence sur les réseaux, en s'appuyant sur des outils et plateformes interconnectées et interopérables. En complément, il peut être essentiel de ne pas penser ces réseaux et ces outils comme des outils informationnels, qui auraient pour vocation première de faciliter la circulation d'information, à la fois son recueil et sa diffusion auprès des utilisateurs, mais comme des dispositifs de captation d'attention pour attirer et fédérer une audience. Il s'agit de mettre les médias sociaux au service d'une nouvelle forme de captivité du client. Cette captation d'attention suppose de conjuguer deux registres : l'intensité pour susciter l'interaction avec l'utilisateur et la fidélité pour l'inscrire dans la durée (co-auteur 2008). La conception de ces supports et de leurs contenus dans cette perspective de captation d'attention ouvre donc le spectre possible du positionnement des acteurs sur les réseaux sociaux.

En conclusion, nous retiendrons que l'émergence des réseaux sociaux ne peut être réduite ni à un nouveau canal de promotion pour l'organisation ni à un support accélérant et amplifiant sans commune mesure la circulation de l'information. Nous avons tenté de montrer qu'au-delà de ces changements, les réseaux sociaux modifiaient radicalement la relation client, et le rapport à la critique, et que la prise en compte de ces ruptures allaient au-delà de la simple modification ponctuelle et indépendante de certaines activités organisationnelles.

## 5- Bibliographie

Bajoit G. (1988), Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement, *Revue Française de Sociologie*, 29, 2, 325-345.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Ed. Gallimard.

Callon M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc, *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.

Detrie J.P., Dromby F. et Moingeon B. (1994), Comment gagner par chance et perdre par raison, *Gérer et Comprendre – Annales des Mines*, 35, 64-77.

Dimelo Consulting (2012), *Le Social CRM en questions. Méthodes, bonnes pratiques et retours d'expérience des grandes marques*.

Dujarier M.A. (2008), *Le travail du consommateur*, Paris, Ed. La Découverte.

Hirschman A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Ed. Ouvrières.

Kaplan A. et Haenlein M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, 53, 1, 59-68.

Mellet K. (2009), Aux sources du marketing viral, *Réseaux*, 157, 267-292.

Notabaert J.F., Attuel-Mendes L. et Assadi D. (2009), Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, Nouvelles stratégies marketing, *Gestion*, 34, 4, 71-77.

Orléan A. (2012), *L'empire de la valeur*, Paris, Ed. Seuil.