

GESTIONNAIRE D'E-REPUTATION EN HOTELLERIE : UNE FONCTION A GEOMETRIE VARIABLE

PHOEBE-MONTARGOT, Nathalie
Professeure Agrégée d'économie-gestion
Laboratoire Théorie économique,
modélisation et applications UMR 8184
Université de Cergy-Pontoise (France)

PERETTI, Jean-Marie
Professeur ESSEC CERGY
et IAE de Corte
Président de l'IAS
Directeur de l'IAE de Corte

La réputation numérique nécessite un nouveau pilotage de la part des organisations qui souhaitent gérer leur présence en ligne. Notre objectif est d'appréhender la nature de cette nouvelle fonction en partant de l'analyse du discours des gestionnaires d'e-réputation eux-mêmes. Une étude exploratoire, menée dans le secteur de l'hôtellerie permet de dégager trois profils. Un premier que nous qualifions de « technicien », utilise une veille informatique afin d'assurer un meilleur référencement de l'entreprise. Un second « social » a pour but de fédérer des communautés afin de mieux communiquer. Enfin, le dernier plus traditionnel « évaluatif » se centre autour de la réponse aux commentaires clients dans un but d'optimisation de la qualité et du chiffre d'affaires. La mise en évidence d'une vision hétérogène invite à mieux définir l'ingénierie des ressources humaines qui accompagne cette évolution.

Mots clés : E-Réputation, hôtellerie, réseaux sociaux

The digital reputation requires a new piloting on behalf of the organizations which wish to manage their on-line presence. Our objective is to dread the nature of this new function by taking the analysis of the speech of e-reputation managers themselves. An exploratory study, led in the sector of the hotel business industry allows to bring to light three profiles. The first one whom we qualify as "technician", uses the IT watch to insure a better referencing of the company. The "social" second aims at federating communities to communicate better. Finally, the "evaluative", more traditional, is based on the answer to comments customers in a purpose of optimization of the quality and the sales. The revealing of a heterogeneous vision invites to define in a better way the engineering of the human resources which accompanies this evolution.

Keywords: E-Reputation, hotel business, social networks

Les spécialistes des sciences du management utilisent depuis de nombreuses années la notion de réputation et analysent les interactions induites entre les différents acteurs en présence. La réputation « classique », celle du monde physique apparaissait jusqu'à présent comme complémentaire ou connexe à d'autres notions telles que l'image, la notoriété, l'identité ou la confiance. Boistel (2007).

Les nouvelles technologies ont changé les règles du jeu. L'opinion se fabrique désormais sur de nouveaux territoires. L'opinion atomisée, diffuse devient une source de pouvoir capable d'influencer même les médias traditionnels, depuis l'avènement du web participatif. Fillias et Villeneuve (2010). Maîtriser les contenus des réseaux sociaux, contrôler l'information, susciter l'adhésion à des communautés ne s'improvise donc pas. Des employés formés, efficaces, réactifs doivent être au quotidien gérer cette évolution. Il importe donc pour l'organisation de définir une stratégie d'e-réputation et de trouver les bonnes personnes, les bons profils qui sauront accompagner les évolutions engendrées.

Notre objectif est d'appréhender la réalité du terrain, de voir comment les entreprises ont intégré cette fonction. Nous avons donc analysé le discours des personnes en charge de la réputation numérique en partant de leurs propres descriptions, leur propre compréhension de leur fonction.

Il nous a semblé intéressant dans un premier temps de comprendre le concept de réputation électronique (e-réputation) et ses enjeux. Dans une seconde partie, notre recherche empirique s'appuiera sur les principaux résultats d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de gestionnaires d'e-réputation dans le domaine de l'hôtellerie internationale. Le traitement des données par un logiciel d'Analyse de Données Textuelles utilisant la classification descendante hiérarchique met en évidence de grandes disparités dans l'appréciation même de la fonction. Trois univers sémantiques permettent de dresser les contours d'une fonction à géométrie variable. La mise en évidence des différentes compréhensions de la gestion nous invite à réfléchir sur l'ingénierie des ressources humaines nécessaire afin d'accompagner cette évolution.

1 DU CONCEPT DE REPUTATION A CELUI D'E-REPUTATION

Nous allons dans un premier temps à travers l'analyse des définitions tenter de mieux comprendre les concepts de réputation et d'e-réputation et de voir dans quelle mesure ces écarts reflètent les évolutions constatées.

Nous nous intéressons donc d'emblée à l'étymologie du mot réputation (reputare = compter, examiner, considérer). Cette racine met en évidence des notions quantitatives et qualitatives. Pour Boistel (2007), la réputation est « ce qui est généralement connu ou considéré au sujet du caractère d'une personne. Elle peut

avoir une valeur positive ou négative et peut être spécifiée en fonction d'un certain nombre d'attributs ou traits. Davies (2002) complète en apportant une vision émotionnelle mais aussi communautaire de la formation de la réputation. Il comprend la réputation comme un indicateur mesurable de l'estime accordée à l'entreprise par différents publics. Ainsi, pour lui, la réputation est « formée de réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes des consommateurs, des investisseurs, des employés et de l'opinion publique. Dès lors, les valeurs attribuées à l'entreprise (telles que l'authenticité, l'honnêteté, la responsabilité et l'intégrité) deviennent centrales. C'est l'alchimie complexe de la rencontre (vécue, provoquée) entre un système de valeurs attendues et les porteurs de ces valeurs qui entre en ligne de compte. Dowling (2002).

La définition de Fombrun et Rindova (1996) nous semble représentative de la vision systémique de la réputation. Pour eux, elle s'inscrit dans « une représentation collective des actions et des résultats passés d'une entreprise qui décrivent la capacité de l'entreprise à offrir des résultats de valeur à ses multiples parties prenantes. Elle estime la position relative d'une entreprise à la fois en interne avec ses employés et en externe avec ses [autres] parties prenantes, au sein à la fois d'environnements compétitifs et institutionnels ».

Les contours des notions de réputation étudiés dans un premier temps vont servir maintenant à mettre en lumière les changements opérés par l'avènement de l'E-réputation. Nous allons donc analyser la notion de réputation électronique comparativement à celle de réputation dans le monde physique. Existe-t-il réellement une différence entre réputation et e-réputation ?

1.1 Les spécificités de l'E-Réputation

Nous allons étudier différentes définitions afin de faire ressortir les éléments saillants de l'E-réputation et d'en dégager ses contours.

1.1.1 La mise en perspective du concept d'E-réputation

Pour Fillias, Villeneuve (2010), L'e-réputation désigne l'art de gérer l'identité numérique. Elle va de la stratégie à l'acte de communication, en passant par l'étude d'image et de veille, en vue de déployer une influence pérenne sur et avec Internet. Cet art de gérer dans le monde virtuel la réputation met donc en évidence une approche managériale de l'identité numérique basée sur une notion d'influence. La notion temporelle a son importance, les interactions avec les internautes impliquent de penser la relation en amont et d'orienter les avis d'une manière conforme aux intérêts de l'entreprise. En ce sens, et pour reprendre la définition de Wikipédia elle est l'image que les internautes

se font d'une marque ou d'une personne. Cette somme des opinions émises numériquement façonne donc l'identité d'une marque. Un lien direct établi avec les parties prenantes qui évaluent les informations à leur disposition et contribuent eux-mêmes à fournir des avis. Ce croisement établi entre informations émises par l'entreprise et informations émises mise à disposition par la communauté virtuelle permet un jugement de valeur qui influera sur les représentations.

A première vue, l'étude de ces différentes définitions permettrait d'affirmer que l'e-réputation couvre à première vue sensiblement les mêmes éléments que ceux de la réputation traditionnelle. Jusqu'à présent, nous constatons que les concepts d'identité, d'image et de réputation sont très proches les uns des autres et fortement inter-reliés, tant en matière de réputation que d'e-réputation. Le terme d'e-réputation ne serait donc qu'une variante numérisée de la réputation. Pour autant, le territoire virtuel emprunté par l'E-réputation comporte des spécificités que le manager doit intégrer afin de gérer au mieux la somme des opinions émises par une communauté. Nous illustrerons ces spécificités en prenant en compte deux facteurs.

1.1.2 Un territoire spécifique permettant les échanges et les interactions

Tout d'abord, la circulation de l'information et sa rapidité basent la communication sur la viralité et l'interactivité. L'instantanéité a généré un nombre croissant d'émetteurs et de récepteurs, le tout à très faible coût de diffusion. Internet accélère donc la vitesse de propagation des données, multiplie les sources émettrices d'informations, crée de nouveaux codes conversationnels basés sur la liberté et la proximité.

Un autre écueil guette les entreprises, celui des traces numériques laissées. En effet, la rémanence des informations caractérisent ce territoire, le « droit à l'oubli » dans l'univers numérique n'existe pas. Les entreprises doivent donc s'adapter et adopter des tactiques permettant de concilier leurs intérêts avec les capacités de sauvegarde infinie des informations laissées.

De fait, la multiplication de l'offre d'informations et l'explosion du nombre d'internautes rendent plus aigüe la difficulté pour les organisations à capter l'attention et concevoir une communication pertinente avec des parties prenantes dont les intérêts divergent.

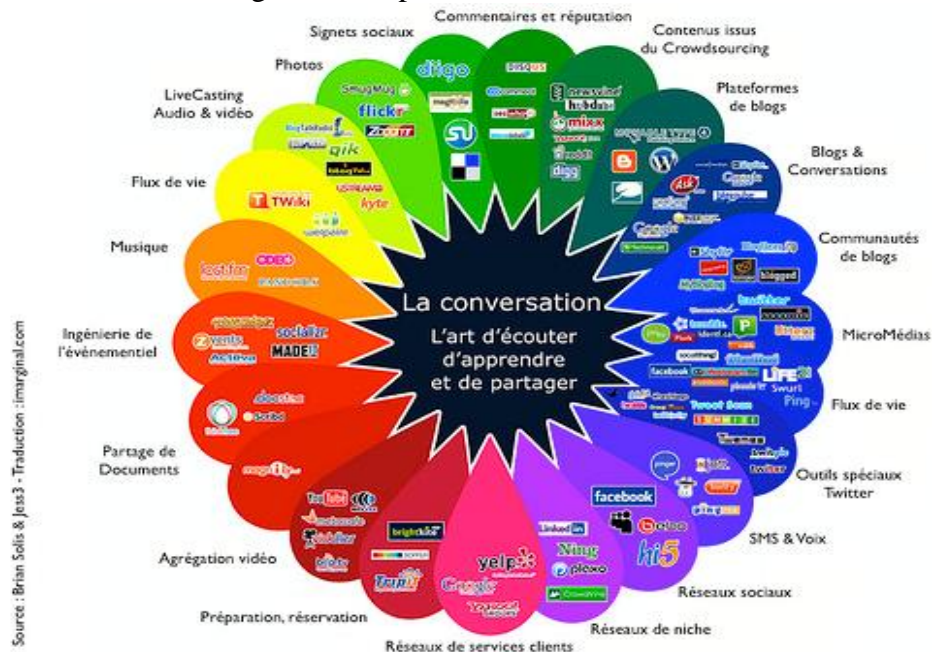
Grâce aux usages d'Internet et à l'avènement du web 2.0, l'utilisateur est placé au centre de la toile. Il est tout à la fois producteur et consommateur de contenus. Les nouveaux usages qui en découlent permettent donc un autre type de communication, en mode participatif et collaboratif. L'apparition des médias

sociaux a ainsi permis aux internautes de créer, publier, échanger et partager très facilement avec le reste du monde, créant ainsi une multitude de contenus à disposition sur la toile et parcourus quasiment instantanément par les moteurs de recherche. Le volume des informations transmises a donc explosé. Le nombre d'internautes dans le monde a doublé au cours des cinq dernières années pour atteindre 2 milliards en 2010. L'utilisation d'outils de communication en temps réel et en mode collaboratif, pour échanger des informations forment ainsi une opinion collective de manière numérique.

De fait, potentiellement tout internaute peut maintenant communiquer, relayer, commenter, sans limite géographique ou temporelle et à faible coût. Désormais, les conversations se tiennent donc entre les participants et leurs communautés sur des réseaux. Ces communautés virtuelles regroupent ainsi des individus partageant un intérêt, un problème ou des pratiques communes qui interagissent socialement par l'intermédiaire d'une plateforme électronique Lin (2007). Nous constatons que l'évolution des outils est fonction de l'apparition ou la disparition de services, l'émergence de canaux de conversation. Afin de cartographier ce territoire numérique, Brian Solis et Jesse Thomas, deux consultants reconnus comme leaders d'opinions et spécialisés dans les nouveaux médias ont mis en évidence l'étendue des outils, services et réseaux sociaux à disposition Ils ont ainsi créé un "prisme de la conversation. Dans ce schéma produit en figure 1, chaque pétale correspond à une typologie particulière d'outils : photos, musique, flux de vie, réseaux sociaux, agrégation vidéo etc. Tous ces univers permettent aux internautes d'interagir et de créer des conversations. Nous constatons que les blogs à la base des nouvelles conversations n'en sont par exemple qu'une petite partie.

Les outils supposent l'utilisation d'un langage particulier selon la sphère dans laquelle ils évoluent. L'univers médiatique et social est donc catégorisé et organisé selon l'usage et le profil des internautes.

Figure 1 : Le prisme de la conversation



Source : Brian Solis et Jesse Thomas

<http://www.briansolis.com/2009/09/the-conversation-prism-the-landscape-for-international-social-networking/>

1.2. Construire et défendre la réputation numérique de l'entreprise : une variable clé du management stratégique

Différentes recherches ont démontré l'impact favorable sur les ventes et les performances financières d'une bonne réputation. Boistel (2008). La bonne réputation, qu'elle soit classique ou électronique, constitue donc un potentiel qui peut être utilisé pour créer de la valeur. Barney (1991). Une opinion positive permet de réduire le risque pour le consommateur et augmente parallèlement son niveau de satisfaction. Fombrun (1996), Roberts et Dowling (1997).

1.2.1 Le défi des organisations : acquérir une légitimité

Performante au sens économique, l'entreprise doit également être légitime vis-à-vis des acteurs sociaux. Entre gestion complexe de l'environnement et obligation de satisfaction des parties prenantes, l'organisation souhaite donc bénéficier d'une légitimation de ses actions.

Nous savons que l'environnement de l'entreprise « est composé d'un ensemble de parties prenantes aux attentes, valeurs et intérêts divers ». Buisson (2005). Dans ce

contexte, il est important que l'organisation démontre toute sa cohérence puisqu'elle va à terme faire l'objet d'un jugement social. C'est ce d'ailleurs ce qui est souligné par Hybels (1995) qui indique que la légitimité renvoie à une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution.

Gozé-Bardin (2008) complète le propos en indiquant qu'il y a ainsi « une relation d'interdépendance et de réciprocité entre l'institution et les acteurs sociaux. En effet, ces derniers jouent notamment un rôle très actif dans le processus d'institutionnalisation qui voit une croyance, norme, pratique, acquérir par étapes, une légitimité morale, éventuellement une légitimité pragmatique, et finalement une légitimité cognitive qui garantira sa stabilité dans le temps ». Nous le constatons les relations complexes que doit tisser l'organisation et les parties prenantes sur la toile nécessitent de nouveaux fonctionnements de se part.

1.2.2 Implications des nouveaux usages sur le mode de fonctionnement des organisations

Pour David Réguer (2011) qui analyse l'impact de l'E-réputation sur le mode de fonctionnement des organisations, l'entreprise doit s'adapter. La vision traditionnelle de l'entreprise organisée en départements cloisonnés avec une communication unilatérale et descendante ne correspond plus aux possibilités du territoire numérique.

L'organisation doit désormais être souple et proactive, fonctionner en réseau et prendre en compte toutes les parties prenantes qui participent à la création ou à la destruction de la réputation en ligne (consommateurs, blogueurs, journalistes, membres de la société civile, employés, actionnaires...). La remise en cause du modèle de gestion des ressources humaines Taylorien, inadapté par ses rigidités a donc conduit à un « changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétences ». Auteur (2011). Les emplois, postes et fonctions doivent donc être reconsidérés sous l'éclairage des nouvelles technologies et de leurs impacts.

En conséquence, l'enjeu managérial est de première importance. Construire une identité numérique impose d'« Apprendre à gérer son identité numérique et définir ses objectifs en matière d'influence ». (Fillias et Villeneuve 2010). La gestion des ressources humaines doit être à la hauteur de cet enjeu afin d'accompagner cette évolution.

Nous allons donc confronter évolution technologique et réalité du terrain. Pour ce faire, il est temps maintenant de révéler les principaux enseignements d'une étude réalisée auprès de 17 gestionnaires d'e-réputation du secteur de l'hôtellerie.

2. ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES DE GESTIONNAIRES D'E-REPUTATION EN HOTELLERIE

Nous avons décidé de nous intéresser aux managers d'e-réputation et à leurs pratiques, afin « de mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise, de formuler des hypothèses quant aux relations entre variables et familiariser le chercheur avec le domaine d'étude, d'éliminer certaines éventualités et de développer des instruments du type questionnaire ou échelles en prenant en compte toutes les situations ». Evrard, Pras, Roux, (1993).

En effet, afin d'améliorer la compréhension d'un phénomène encore peu couvert par la littérature existante, nous mettons en place une approche qualitative exploratoire, notre but est de décrire les pratiques des entreprises dans un domaine encore peu théorisé afin de constituer une contribution de valeur. Nous souhaitons ainsi par notre recherche empirique clarifier la nature de la fonction de gestionnaire d'e-réputation en partant de l'analyse du discours des gestionnaires d'e-réputation eux-mêmes.

2.1. Terrain d'observation choisi : l'hôtellerie internationale

La réputation est un élément déterminant des entreprises de services, notamment dans les secteurs à haut niveau de contact avec la clientèle. Pour Arnone et Decrop (2011) par exemple, « Les produits touristiques ont une valeur de lien et un potentiel identitaire forts qui favorisent la socialisation des consommateurs ».

Nous savons désormais qu'Internet est un espace où la réputation des entreprises de services est évaluée et que les données en ligne ont une influence sur le processus de prise de décision en matière de réservations. Il a désormais détrôné tous les autres modes de recherche et d'information sur les hôtels. Les organisations doivent donc tout spécialement soigner leur présence en ligne et désormais ne plus considérer Internet comme une banale vitrine, mais bien au contraire comme un outil de vente réel et à part entière. Il faut aller chercher le client là où il est, en l'occurrence de plus en plus sur les réseaux sociaux et autres sites collaboratifs. Paquerot et Alli (2011), indiquent les nombreux avantages de cette diffusion pour les clients, groupes hôteliers, franchiseurs, franchisés et réseaux de distribution.

2.2 Nos questions sur les pratiques managériales d'E-réputation

Nous souhaitons à terme mieux appréhender les questions suivantes : Qui gère l'E-réputation dans l'entreprise et de quelle manière ? Quelles perceptions ont ces gestionnaires de leur fonction ? Quels objectifs visent-ils ?

2.3. Choix méthodologiques

Notre analyse sera discursive. Nous souhaitons vérifier l'utilisation et le sens que recouvrent les différents discours des gestionnaires d'e-réputation. Des entretiens semi-directifs auprès de gestionnaires d'e-réputation en hôtellerie ont été menés. Nos critères consistaient à interroger les personnes réellement en charge de la réputation électronique des entreprises hôtelières, que ce terme soit présent ou non dans l'intitulé de leur poste. Nous avons donc approché différentes entreprises hôtelières en demandant de nous rapprocher des personnes réellement en charge de l'e-réputation. Nous avons donc ainsi été conduits à interviewer plusieurs personnes : des community managers, e-commerce managers mais également des directeurs d'hôtels et directeurs d'hébergement et des consultants remplissant cette fonction. La durée des entretiens a été comprise entre 35 à 50 minutes. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. La saturation théorique est intervenue après 17 entretiens, les éléments collectés n'apportant aucun éclairage supplémentaire à la conceptualisation du phénomène étudié.

Nous avons choisi de nous intéresser à des catégories d'établissements différentes, les établissements retenus vont des 3 étoiles au Palace. L'ensemble des établissements est situé à Paris. Nous avons donc par rapport au parc hôtelier français une surreprésentation de la catégorie moyenne et haut de gamme assumée. Nous justifions notre choix en raison d'une présence plus forte de ces catégories sur les réseaux sociaux et d'une capacité à attirer une clientèle internationale.

Nous décrivons les caractéristiques de l'échantillon étudié dans la table 1 ci-après.

Table 1 : Composition de l'échantillon

N = 17 Répartition par sexe Homme = 10 Femme = 7	Taille des établissements Moins de 100 chambres N = 5 100 à moins de 200 chambres N = 5 200 à 500 chambres N = 5 Plus de 500 chambres N = 2
Répartition par fonctions Consultants N = 3 Fonction exclusive de gestion d'e-réputation : N = 9 Fonction intégrée dans un autre poste (directeur d'hôtel, directeur d'hébergement...) N = 5	Répartition par catégorie d'hôtels N = 17 3 étoiles N = 5, 4 étoiles N = 5, 5 étoiles N = 5, Palace N = 2

2.4 Traitement et analyse des données

Nous avons choisi Alceste, pour (Analyse du Lexique Cooccurent Établi par Segmentation(s) du Texte Étudié) cherche avant tout à « rendre compte de l'organisation interne d'un discours plutôt que rendre compte de différences statistiques entre les divers textes d'un corpus » (Reinert). Ce logiciel est donc plus pensé dans une logique d'analyse du discours que dans une logique de statistique lexicale, ce qui est l'objet de notre étude. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Les recherches ont montré que ces structures sont étroitement liées à la distribution des mots dans un texte et que cette distribution se fait rarement au hasard. Décrire, classer, assimiler, synthétiser automatiquement un texte, tel est l'intérêt présent du logiciel Alceste.

Afin de traiter le corpus, Alceste effectue une première analyse du vocabulaire, et constitue le dictionnaire des mots de ce corpus avec leur racine et leur fréquence. Ensuite, il découpe le texte en segments homogènes contenant un nombre suffisant de mots, et procède alors à une classification de ces segments en repérant les oppositions les plus fortes. Cette méthode permet d'extraire des classes de sens, constituées par les mots et les phrases les plus significatifs, les classes obtenues représentent les idées et les thèmes dominants du corpus. Les résultats sont triés selon leur pertinence, accompagnés de nombreuses représentations graphiques.

Le corpus constitué a donc été analysé à l'aide du logiciel Alceste en utilisant un paramétrage standard, dans lequel les valeurs des paramètres sont prédéfinies en fonction de la taille du corpus. Alceste, après avoir découpé le corpus en unités textuelles, effectue deux classifications successives sur ces unités en faisant varier légèrement leur taille. La double classification permet d'assurer une stabilité en écartant tout biais dû au découpage des unités textuelles. Nous avons alors obtenu une classification hiérarchique descendante mettant en évidence trois univers sémantiques que nous allons analyser maintenant.

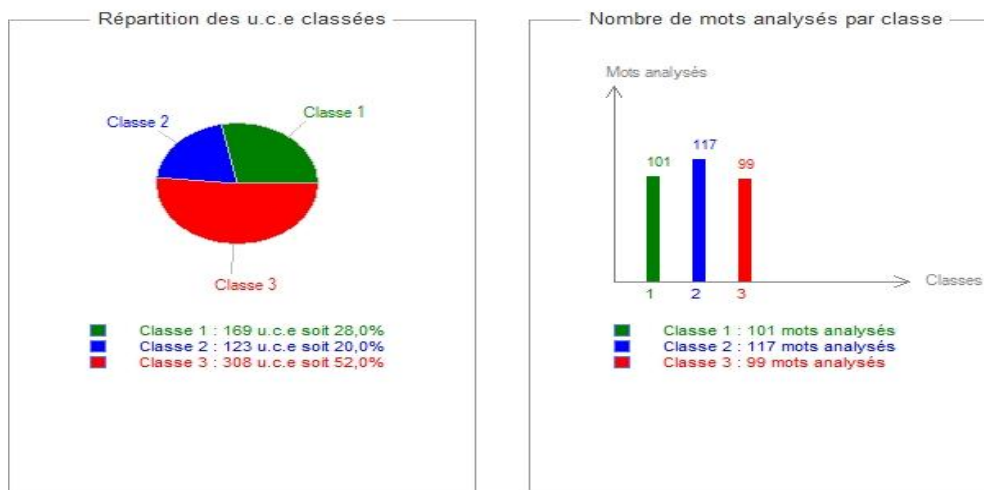
2.5. Les classes identifiées mettent en évidence trois univers sémantiques

Trois classes ou univers sémantiques ont été dégagées. 89 % des unités de contextes élémentaires (UCE) ont été réparties en classes stables comme le montre l'arbre de classification du tableau 2.

Le carré des spécificités nous indique que la classe 1 représente 28 % des unités textuelles classées, soit 69 unités textuelles. Elle est caractérisée par des formes telles que « logiciel », « distribution », « veille ». La classe 2 représente 20 % des unités textuelles classées, soit 41 unités textuelles. Elle est caractérisée par les

formes « communication », « fonction », « communauté ». Enfin, la classe 3 représente plus de la moitié des unités de contextes élémentaires avec 52 %. Ses formes significatives sont « commentaire », « répondre », « client ».

Table 2 : Répartition des unités contextuelles élémentaires et nombre de mots analysés par classe



La présence significative de mots marqués par un Khi2 et un effectif élevé, l'absence d'autres, les concordances et proximité nous ont permis de travailler autour de trois typologies que nous synthétisons dans le troisième tableau.

Table 3 : synthèse des trois classes dégagées par Alceste

Classes	1 Vision technicienne	2 Vision sociale	3 Vision évaluative
% des UCE	28	20	52
Activités principales	Référencement	Gestion de la relation	Réponses aux commentaires clients
Objectifs	Accentuer la présence sur le net	Fédérer une communauté	Prouver la constance de qualité du produit Optimiser le chiffre d'affaires

Départements concernés	Externalisation Consultant	Département commercial	Direction Générale Département Hébergement
Variables mercatiques impactées	Distribution	Communication	Produit et Prix
Comportement de réponse de l'entreprise	Proactive/Réactive	Proactive	Réactive
Catégories d'hôtels concernés	Non significatif	4 étoiles et Palace	3 et 5 étoiles
Taille des établissements concernés	Toute taille	200 à 500 chambres	Moins de 100 chambres + de 500 chambres

A l'aide de ces éléments, nous proposons une analyse des différents profils de gestionnaire d'e-réputation.

Notre analyse discursive met en évidence un vocabulaire utilisé souvent identique ou proche mais n'ayant pas les mêmes significations, ne reposant pas sur les mêmes valeurs suivant les fonctions des individus.

2.5.1. L'univers sémantique des outils informatiques et de la distribution de la classe 1

Nous observons la présence marquée des termes « logiciel », « distribution », « veille » qui renvoient à une stratégie de commercialisation. Cette classe correspond plus particulièrement aux consultants et concerne les établissements de la catégorie 4 et 5 étoiles de taille moyenne.

Nous allons illustrer cette classe par quelques verbatim qui vont éclairer les activités de veille informationnelle et la volonté de privilégier des canaux de distribution directs ne nécessitant aucune commission.

Comme l'indique le Consultant 1, *« l'Hôtellerie a déjà vécu une première révolution il y a une dizaine d'années à peu près quand les agences de voyage et les Tours Opérateurs ont perdu du poids à cause d'internet et ont été remplacés par des distributeurs de grande renommée. Aujourd'hui les hôteliers commencent de plus en plus à vendre en direct avec leur sites officiels, cela veut donc dire que sur le marché de l'hôtellerie, il y avait une logique où les hôteliers pensaient qu'ils étaient dépendants des autres pour commercialiser leur hôtel alors qu'aujourd'hui ils s'aperçoivent qu'internet est en train de leur redonner du*

pouvoir, d'avoir l'opportunité justement de faire connaître leur marque au plus grand nombre sans pour autant répondre aux deux domaines influents, des tours opérateurs et des guides ». Aujourd'hui, c'est ce qui se profile ».

Le travail du gestionnaire comporte plusieurs tâches comme le confirme le gestionnaire 5 *« Il y a principalement l'optimisation de notre site propre, pour les hôtels dont je m'occupe. Et ensuite il y a le relationnel avec les autres vendeurs sur Internet avec qui nous avons des partenariats ».*

La stratégie adoptée mise en évidence dans la classe 1 s'oriente donc vers un meilleur référencement et un renforcement de la présence sur le net.

2.5.2 L'univers sémantique des médias sociaux et de la communication de la classe 2

Ce second univers sémantique est celui de la socialité et du management communautaire. Les termes « communication », « fonction », « communauté » très présents renvoient à une stratégie marketing proactive permettant d'animer et gérer une communauté. Cette classe correspond plus particulièrement aux gestionnaires exerçant dans un département marketing et concernant les établissements haut de gamme de la catégorie 4 étoiles et palaces de 200 à 500 chambres.

La fonction est perçue comme une réponse à l'évolution du comportement du client sur internet comme le mentionne le gestionnaire 4. *« La valeur ajoutée consiste à connaître comment fonctionnent les êtres humains dans la sphère virtuelle. Beaucoup de gens se disent c'est facile, mais ils ne savent pas ce qu'est une communauté, il faut l'identifier et réussir à la faire émerger ».*

La fonction est également considérée comme une interface, *« le Community Manager sera le réel interlocuteur entre le client et tous les stratèges de l'entreprise, ce sera le pivot entre l'entreprise et les clients et les autres parties prenantes. Son rôle va être étendu avec beaucoup de responsabilités ».* souligne le gestionnaire 14,

Son rôle est complexe et de nombreux gestionnaires regrettent que cette fonction soit assurée par des stagiaires ou des collaborateurs en plus de leur fonction de base. Ils déplorent le manque d'accompagnement lors de prise de fonction et la difficulté à inscrire leur travail dans la durée. Comme l'indique le gestionnaire 17, *«certains hôteliers font le choix de confier cette mission à des stagiaires ou à des employés de l'hôtel déjà surchargés par d'autres missions. Pourtant gérer l'e-réputation, ça ne s'improvise pas ».*

Effectivement, la charge de travail des professionnels déjà pris par d'autres missions s'alourdit. Le gestionnaire 15 est inquiet, *« Le temps manque, c'est très difficile, cette fonction s'est surajoutée à mon travail ».* Le gestionnaire 7 évoque,

quant à lui, les risques liés au manque d'investissement de certaines entreprises dans cette nouvelle fonction. *« Les premiers mois on découvre les communautés on identifie les plus influentes. A partir du second semestre, on devient opérationnel et plus efficace. Reprendre un nouveau stagiaire, c'est repartir à la case départ. C'est difficile d'écrire tout ce qu'il y a à faire dans des chartes d'utilisation, une partie est subtile et propre à la personne. Il y a une forme de déperdition. C'est aussi dévaloriser la fonction et ne pas chercher à comprendre l'impact des médias sociaux ».*

Le gestionnaire d'e-réputation est pleinement conscient de l'impact qu'il peut avoir sur l'image de l'entreprise. La très forte réactivité qui est demandée, l'instantanéité, la viralité le mettent quelquefois en première ligne et posent problème au gestionnaire 3. *« Le gestionnaire, il doit transmettre la vision stratégique de l'entreprise, il manque pourtant de contrôle. Il doit aussi répondre spontanément aux interlocuteurs en ligne, il doit être réactif et dans les faits, il prend des risques pour lui-même et pour l'entreprise ».*

Les gestionnaires de communauté sont donc des producteurs de contenus avec une expertise particulière. *« Nous sommes là pour mettre en œuvre des stratégies participatives avec les internautes ».* déclare le gestionnaire 9. La différence avec le contenu traditionnel est mise en avant par le gestionnaire 8, *« Je dispose de plus d'outils pour transmettre notre message : images, vidéos, publi-reportages, moteur de recherche personnalisé et d'autres outils encore qui renforcent la puissance de notre marque ».* La classe 2 s'oriente donc vers la volonté de définir une stratégie digitale et une fédération d'une communauté.

2.5.3. L'univers sémantique de l'évaluation de la qualité et du prix de la classe 3

Ce dernier univers sémantique est celui de la réponse apportée au client et à la surveillance du niveau de qualité. Les termes « commentaire », « répondre », « client », « prix » très présents renvoient à une stratégie marketing réactive basée sur l'avis du consommateur et la recherche de performance économique. Cette classe correspond plus particulièrement aux directeurs d'hôtels et responsables de département opérationnel (hébergement) et concernent les établissements de la catégorie 3 et 5 étoiles, de petites ou très grande capacité (moins de 100 chambres, plus de 500).

Dans cette classe, la dimension tarifaire constitue une part importante du travail, comme le révèle le gestionnaire 11 *« Mon travail journalier va dépendre des différentes actions mises en place, que ce soit par le marketing ou par le Revenue management. Je réalise des actions d'entretien, comme on dit, pour vérifier que les informations soient toujours les bonnes partout, pour qu'on donne une*

information claire, concise et alignée sur tous les sites sur lesquels on apparaît. Donc si vous voulez, il y a pas mal de vérifications de la présence et de l'image qui est projetée des hôtels ».

Les commentaires occupent une place très importante dans la classe 3. Un gestionnaire d'une grande chaîne explique que rien n'est laissé au hasard. Un lien direct est établi entre commentaires clients et qualité. Contrôler ce qui est dit sur son établissement peut aussi servir à accompagner le management des équipes et renforcer la motivation.

C'est ce que relate le gestionnaire 7, « *Dans l'hôtellerie, tout est possible, c'est très difficile d'avoir une qualité constante, surveiller les commentaires clients permet d'améliorer nos process et de motiver nos équipes, on s'en sert* ».

Pour autant, la marge de manœuvre pour répondre spontanément aux clients semble étroite pour le gestionnaire 14, « *Vu qu'on est une grosse chaîne, on a des guide lines très précis qui nous disent dans quel cas il faut répondre et comment, quel contenu, quel ton. Même si je personnalise le message* ».

Beaucoup de répondants, toute catégorie et taille d'hôtels confondues, expriment des doutes concernant la fiabilité des avis. « *Derrière on fait nos recherches, on arrive à savoir quels sont les clients, parce que ça peut aussi arriver, des commentaires négatifs de la part des concurrents* » indique le gestionnaire 17.

Retirer un faux commentaire est globalement perçu comme très difficile, le gestionnaire 12 relate son expérience. « *C'est compliqué, il faut apporter des preuves, si c'est un client qui n'a jamais séjourné chez nous et s'il y a violation des règles, là on peut réussir à le faire retirer mais on ne peut pas tous les faire retirer non plus... On va dire sur les quelques demandes que j'ai faites, j'ai pu réussir à faire retirer un commentaire mais j'ai dû beaucoup insister en disant que les clients n'étaient jamais venus chez nous en envoyant des copies de rapports* ».

Cette focalisation sur la réponse aux commentaires clients au détriment d'une politique de gestion de communautés est vivement critiquée par les consultants. « *Centrer son attention sur les commentaires clients alors qu'ils ne représentent que 10 % de ce qui est dit sur leurs établissements, ne va pas dans le sens d'une réelle politique de gestion de l'e-réputation* » conclut le consultant 1.

Conclusion

Définir la fonction de gestionnaires d'e-réputation peut permettre d'avoir une vision plus approfondie des différentes manières dont les organisations réagissent et s'adaptent à l'évolution numérique.

Nous sommes conscients que cette étude exploratoire comporte des limites. Il paraît difficile de généraliser les résultats de cette étude exploratoire en raison principalement d'un manque de validité externe dû à la faiblesse de l'échantillon. Cette étude qualitative est un premier travail. Les contours de la fonction de gestionnaire d'e-réputation et sa légitimité institutionnelle méritent un approfondissement.

Le périmètre des classes dégagées a mis en lumière différentes stratégies des établissements et une hétérogénéité des pratiques réelles vécues par les gestionnaires d'e-réputation. Différents thèmes pourraient représenter autant de voies de recherche possibles. Nous en suggérons quelques-uns.

Il serait intéressant par exemple de faire le lien entre la stratégie voulue par la Direction et l'implémentation de cette même stratégie sur le terrain. Ainsi, des regards croisés de Directeurs Généraux et de gestionnaires d'e-réputation pourraient éclairer la distance possible entre décisions managériales et implémentations des politiques voulues.

La phase de recrutement nous semble essentielle. Il serait donc intéressant de pouvoir travailler à partir de profils de postes. L'analyse des savoir-faire et des connaissances définies par les entreprises, le niveau de formation ou d'expérience, le type de contrat, les capacités requises relationnelles, rédactionnelles, technologiques intellectuelles... sont autant de facteurs qui éclaireraient le type de gestion voulue par l'entreprise.

A contrario, la perception du gestionnaire serait intéressante à recueillir afin d'analyser la relation entre emploi espéré et emploi vécu.

Enfin, connaître comment des directeurs d'hébergement par exemple peuvent intégrer dans leurs tâches traditionnelles une nouvelle fonction mettrait en lumière l'accompagnement de l'entreprise et pourrait permettre de mesurer en quoi la prise en compte de l'e-réputation change sa représentation du métier initial et en quoi elle modifie le management des équipes.

La prise en compte de l'âge pourrait être une piste. L'effet de génération serait à l'étude. Les liens entre satisfaction, implication, engagement, intention de rester pourraient être mis en relation.

Enfin, il nous est apparu que la formation continue pourrait être intéressante à observer. Ainsi, plusieurs études de cas prenant pour base la construction des politiques de formation de groupes pourrait révéler « les bonnes pratiques » en la matière.

Une étude complémentaire longitudinale pourrait être menée auprès d'autres parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs...

L'augmentation des ventes directes par la création de communautés pourrait être mesurée. Quelques études de cas concernant la façon dont les organisations gèrent leur communauté nous semblent pouvoir être riche d'enseignements.

La capacité à influencer sur le net, à trouver des alliés, des ambassadeurs, afin de mieux résister aux crises pourrait être analysée. De même que, l'influence de l'e-réputation sur l'attraction du personnel notamment dans des secteurs en tension où la pénurie de main-d'œuvre se fait sentir comme c'est le cas pour l'hôtellerie.

Nous avons constaté que parler à une communauté nécessite des codes particuliers. Nous proposons donc une étude lexicale partant d'une analyse netogra²phique.

Nous le constatons, le thème est riche. Il fait émerger des enjeux culturels, organisationnels et procéduraux qui donneront sans nul doute lieu à de futures recherches de notre part.

BIBLIOGRAPHIE

Citations non référencées en biblio (Boistel, Freeman, Cyert & March, Bromley, Dowling 2002

Peretti, J.M. (2004). Ressources Humaines, 9ème édition, Vuibert. Heller, J. (1980). Criteria for selecting an international manager. *Personnel*, 57(3), 47-55

Arnone, L et Decrop, A. (2011), Building a brand community: the case of Lookea's holiday Clubs, *Decisions Marketing*, oct-dec2011, Issue 64, p35-46,

Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>

Bloch, O. et Von Wartburg, W. (1968), *Dictionnaire étymologique de la langue française* Presses universitaires de France, cinquième édition revue et augmentée

Boistel, P, (2007), « Le management de la réputation chez Sernam : application du Modèle IPS », *Revue Management et avenir*, 3, 13, p. 9-25

Boistel, P, (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Revue Management et Avenir*, 3, 17, p. 11-27.

Buisson, M-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Revue Management & avenir*, 2005-4, N° 6, p 147-164

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-147.html>

Cova, B. et Pace, S. (2006), Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment: The Case of my Nutella the Community, *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1087-1105

- Dellarocas, C. (2003), The digitization of word-of-mouth: Promise and challenges of inline feedback mechanisms, *Management Science*, 49, p.1407-1424
<http://ccs.mit.edu/dell/digitization%20of%20word-of-mouth.pdf>
- Donnadieu, G et Denimal, P. (1993), *Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions Liaisons.
- Dowling, G. (2006), How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, Summer2006, Vol. 9 Issue 2, p. 134-143
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (1993), *Market Études et recherches en Marketing*, Fondements Méthodes, Paris, Nathan
- Fillias, E, Villeneuve, A. (2010), *E-réputation Stratégie d'influence sur Internet*, Paris, Editions Ellipses
- Fombrun, C.J. (1996), Reputation: realizing value from the corporate image, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Fombrun ,C.J. et Rindova, V. (1996), Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations, Research paper, New York University, *Stern School of Business*.
- Goze-Bardin, I. (2008), Le scenario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique ? *Revue Management & Avenir* 2008/3, n° 17, p. 298-318
www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-298.htm.
- Hybels, R.C. (1995), On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model, *Academy of Management*, Mississippi State, p.241-250.
- Lin, H-F. (2007), The Role of Online and Offline Features in Sustaining Virtual Communities: an Empirical Study, *Internet Research*, 17, 2, 119-138
- Mitchel, R.K. et Agle, B.A. (1997), Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization, *International Association for Business and Society*, Proceedings: 365-370, Destin Florida, March, 1997
- Auteur. (2011), «Pratiques managériales et réputation en hôtellerie », *3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme*, 10 juin 2011, Disneyland Paris
- Paquerot, M., Queffelec, A., Sueur, I. et Biot-Paquerot, G. (2011), L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? *Revue Management et Avenir*, n°39, septembre 2011.
- Reguer, D. (2011), *E-réputation - Manager la réputation à l'heure du digital*, Paris, Editions Dunod

Roberts, P.W, Dowling, G.R. (1997), The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps attain and sustain superior profitability, *Corporate Reputation Review*, 72-6

Rolland, J-M. (2010), Thèse "Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les technologies de l'information et de la communication en management à distance »,

http://quoniam.info/competitiveintelligence/PDF/PhDs_Guidance/PhD_Jean_Michel_ROLLAND.pdf

Scott, W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Scott, S.G et Lane, V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, Vol.25, n°1, p.43-62.

Suchman, S.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.571-610.