

Les cahiers de la n°29 décembre 2011 - 25€ **communication interne**

DOSSIER

Réseaux sociaux d'entreprise : une révolution en marche ?

Ces nouveaux réseaux se développent dans les organisations. Avec quel impact sur leurs modes de communication et de collaboration ? En créant de nouveaux flux transverses, vont-ils permettre de les décloisonner et induire de nouvelles façons de travailler ?

ET DANS CE NUMÉRO • Quand une loi sur le handicap devient une opportunité pour fédérer les équipes • Culture de la relation : de l'implicite à l'explicite • Observatoire de l'Intranet 2011 : les grandes tendances •

SOMMAIRE

ACTUALITÉS

Handicap : quand l'obligation légale devient une opportunité pour fédérer 4

Yohanna Chemouny, Sarah Thuillet et Julia Denis

Une marque forte et... l'entreprise gagne en cohésion 7

Pascale Dumon-Poiret

**Trois leviers pour une culture de la relation en entreprise :
de l'implicite à l'explicite** 10

Florence Duriez

**Des managers de plus en plus impliqués
dans la communication avec leurs équipes** 13

Compte rendu réalisé par Aurélie Renard

Quand les chevaux nous apprennent à manager 16

Robert De Backer

DOSSIER

**Réseaux sociaux d'entreprise :
une révolution en marche ?** 19

« Converser » et servir la communication interne et la coopération 20

Guillaume Aper

Réseau social interne : vers une organisation « ouverte » 23

Nicolas Rolland, Stéphane Lapeyrade, Ludovic Boursin

Le Web 2.0 au cœur de la conduite du changement 28

Marie-Gaëlle Michelin

Ces nouveaux flux qui révolutionnent l'entreprise 31

Serge Soudoplatoff

Les politiques TIC internes et les « territoires numériques » des salariés 34

Maryse Carmes

Points de vue 38

À la recherche de la proximité perdue • Notre job ? Chatouiller les langues de bois

La chronique du net 39

Isabelle Reyre

Lu pour vous 42

Le média humain : dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise • Le droit à la vulnérabilité • Ces idées qui collent • Communication et environnement, le pacte impossible • Edgar Morin, aux risques d'une pensée libre • Les tyrannies de la visibilité

ÉDITORIAL

Les avantages du rond-point

Des similitudes existent entre l'évolution des pratiques de communication et celle de la circulation routière. La priorité à droite était autrefois la seule règle dans les croisements signalés par des panneaux simples. Chacun devait avoir ce principe en tête. Donc ralentir, vérifier qu'aucun véhicule n'arrivait sur la droite, puis passer seulement ensuite. Dans un contexte culturel comme le nôtre, c'était loin d'être le cas général. Il y avait ceux qui n'avaient pas vu le croisement, ceux qui pensaient avoir le temps de passer avant l'arrivée du véhicule ayant priorité sur eux, etc.

Avec la croissance régulière du trafic, cet état de choses entraînait la multiplication des accidents. On entreprit alors de « normaliser » la situation. On disposa des panneaux « stop » sur les routes secondaires de manière à protéger les plus empruntées et on installa des feux tricolores un peu partout. La présence de plus en plus fréquente de gendarmes aux principaux carrefours ne supprimait pas totalement les risques évoqués plus haut et, surtout, ce système provoquait des embouteillages qui incitaient certains automobilistes à des comportements irresponsables. Quelle correspondance avec la communication ? Organigrammes compliqués et définitions de fonctions étroites, sans véritable rapport avec le fonctionnement réel de l'entreprise, chartes, codes, bibles, disparition de l'esprit d'initiative sous le poids de la hiérarchie...

Depuis quelques années, on assiste partout en France à la floraison des ronds-points. Le principe est simple : sauf exceptions, priorité aux voitures tournant autour du rond-point sur celles arrivant des axes convergents. L'existence du rond-point oblige tout le monde à ralentir. Ensuite chacun s'engage non plus en fonction de feux mais prend sa place en fonction de sa propre appréciation du trafic. Le système fluidifie la circulation tout en limitant les risques d'accidents. Il évoque, en communication, des acteurs responsables, maîtres de leurs décisions, cherchant à s'ajuster le plus intelligemment possible aux autres dans un cadre défini.

Finalement, est-il si absurde de penser qu'on communique comme on conduit ?

Pierre Labasse

Président d'honneur de l'Afci

Yohanna Chemouny

Directrice associée de Diversidées,
agence de conseil global en diversité

Julia Denis et Sarah Thuillet

Chargées de la diversité
chez SPIE Communications



Handicap : quand l'obligation légale devient une opportunité pour fédérer

La loi dite « Handicap » du 11 février 2005 est venue renforcer celle de 1987. Elle augmente les sanctions pour les entreprises n'agissant pas. Aujourd'hui, plus de 130 000 ont signé un accord ou une convention en faveur de l'accueil et de l'intégration des travailleurs handicapés. Certaines, les plus matures en la matière, vont au-delà de l'obligation de recrutement pour faire de la « différence » un levier de cohésion interne. Entretien avec Sarah Thuillet et Julia Denis, chargées de la diversité chez SPIE Communications, et Yohanna Chemouny, directrice associée de Diversidées – agence de conseil global en diversité.



Chez SPIE Communications, dans quel contexte s'inscrit le projet handicap ?

Sarah Thuillet : En 2008, le groupe SPIE s'est engagé sur le thème de la diversité en signant la charte de la diversité SPIE. Nous avons également mis en place un comité dédié qui permet d'assurer le suivi des actions, de faire un point sur l'atteinte des objectifs, les réalisations et les actions en cours.

En 2009, notre entreprise a signé un accord triennal en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap et chaque filiale a mis en place son plan d'actions. Ces éléments concrets nous ont permis de faciliter la communication auprès des collaborateurs et de nous rendre plus « crédibles ».

Ce sujet doit être la préoccupation de tout un chacun et nous nous efforçons d'impliquer tous nos colla-



Sensibilisation ludique par la BD lors de la semaine nationale du handicap

borateurs. En ce sens, le rôle de la communication interne est de faire du handicap un sujet omniprésent (sans lasser) : pour informer et contribuer à dédramatiser.

Pourquoi avoir fait de la sensibilisation, votre priorité en 2011 ?

S. T. : La sensibilisation est une étape nécessaire et même indispensable si l'on souhaite mener une politique handicap de manière efficace. Jusqu'ici, nos efforts s'étaient principalement concentrés sur des actions concrètes tels que le recrutement, la formation, le recours au secteur protégé... Il nous est donc apparu essentiel de privilégier la sensibilisation afin que nos actions aient plus d'impact et de visibilité. Pour adhérer à la démarche, les collaborateurs doivent comprendre ce qu'est le handicap en entreprise et pourquoi SPIE Communications s'y engage. Cela en va également de l'intégration des personnes reconnues handicapées qui rejoindront notre organisation, ou qui y sont déjà présentes.

Comment fait-on pour aborder la question du handicap au travail sans faire peur ?

Yohanna Chemouny : La réponse pour SPIE Communications : un tour de France avec des formes de sensibilisation variées qui mixent interventions ludiques et supports d'informations théoriques. Il s'agit d'utiliser les ressorts du *team building* pour regrouper les collaborateurs autour d'un sujet difficile à aborder. Nous réalisons des actions de sensibilisation par différents biais en optant pour l'originalité et l'implication des collaborateurs. La région sud-est a choisi de sensibiliser ses collaborateurs par le biais d'une exposition d'œuvres d'art, réalisées par des personnes handicapées, tandis que la région sud-ouest s'est lancée dans le tournage de *lipdubs** autour du thème de la diversité et la solidarité. En Ile-de-France, la direction d'activité Grandes Entreprises a

choisi d'innover en invitant ses collaborateurs à un one-man-show, dont l'humoriste est une personne atteinte d'un lourd handicap moteur cérébral rendant difficile son élocution, ses mouvements et ses déplacements. Les collaborateurs n'avaient pas été mis au courant de la particularité de ce spectacle, ce qui a renforcé l'effet de surprise. Cette représentation a été un véritable électrochoc, une réelle prise de conscience. Les formats sont variés car nous nous efforçons de coller au mieux à la culture des publics internes que nous ciblons. L'art, le théâtre ou encore la musique ne sont que des prétextes festifs pour parler ouvertement de handicap et faire tomber les a priori sans dramatiser...

Sur quels relais internes vous appuyez-vous au sein du groupe SPIE Communications ?

Julia Denis : Nous sommes deux à être en charge de la diversité au sein du siège de SPIE Communications. Nous disposons de différents relais internes, notamment au niveau régional : les membres du Comité diversité, les responsables ressources humaines ainsi que les acheteurs, pour la partie concernant les achats avec le secteur protégé/adapté.

Comment inscrire ces actions dans le temps ?

Y. C. : C'est là que la stratégie de communication interne prend toute son importance. Les sensibilisations réalisées par chaque direction régionale suivent un même fil conducteur. Les modes de sensibilisation sont très variés mais avec un message commun : « Regard sur le handicap ». Le tout porté par une identité commune créée spécifiquement pour le sujet. Puis, un mode opératoire identique pour chaque région, à savoir : en amont de chaque opération, un dispositif d'information et d'invitation relayé par les membres du Comité Diversité et le directeur régional : affichage interne, emailing, intranet, flyer... Nous gardons toujours à l'esprit qu'il faut opter pour une approche événementielle et festive pour donner envie de participer. Après chaque événement, les collaborateurs reçoivent une brochure reprenant les temps forts (photos, témoignages...) et un volet d'information théorique. Contrairement à une plaquette d'information classique, ces supports sont attendus car ils retracent un événement auquel tous ont participé. De plus, le parti pris de communication est de donner la parole aux collaborateurs et aux personnes en situation de handicap (artistes ou comédiens). Témoignages de collaborateurs, roman photo, autobiographies des artistes ayant été exposés, les formes d'expression sont variées mais le principe est toujours le même : la direction privilégie le vécu et l'expérience au long discours. Le concept de « tournée nationale » permet d'occuper le terrain en permanence et que

Exposition d'œuvres d'artistes en situation de handicap →

Handicap de qui parle-t'on ?

Le handicap est une notion aussi large que complexe. Elle tient à la santé mais aussi à l'adaptation au cadre de vie et à l'assistance.



Nous allons vous donner les principaux axes et brèves de cette loi classés par thèmes :

La loi réforme aussi le travail en milieu protégé :

- Accéder aux personnes handicapées
- Les droits à compensation
- Les réserves
- La scolarité
- L'emploi
- L'accessibilité

- La loi réforme aussi le travail en milieu protégé :
- Les ateliers protégés interentreprises
- Les ateliers protégés intra-entreprises
- Les ateliers protégés pour personnes handicapées
- Les ateliers protégés pour personnes handicapées

- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité

- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité

- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité

- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité
- L'accessibilité

← Lipdubs sur le thème de la diversité

SPIE Communications est une filiale du groupe SPIE (3,7 milliards d'euros de CA) spécialisée dans les services informatiques (intégration, conseil, infogérance). Les principaux domaines d'activité sont les réseaux, la sécurité, les systèmes d'information. 2 000 personnes sont réparties sur tout le territoire national (80 sites).

le sujet reste présent à l'esprit de chacun. Cela est renforcé par le grand rendez-vous national de novembre : la Semaine nationale du handicap qui donne plus de visibilité au sujet.

J. D. : Par ailleurs, nous participons aux manifestations externes dont nous avons connaissance (Defestival, Handifférance à Lille...), ce qui nous offre l'opportunité d'entretenir notre message en interne. Enfin, nous communiquons régulièrement au moyen de campagnes d'affichage, d'articles dans le journal interne et aussi par le biais de l'intranet ; ceci nous permet ainsi de renforcer nos actions ponctuelles et d'agir sur le long terme.

À mi-parcours, quel premier bilan tirez-vous de ces actions ?

S.T. : Nous avons pu constater un réel engouement de la part des collaborateurs, par exemple lors des

ateliers sensoriels réalisés pendant la dernière semaine nationale pour l'emploi de personnes handicapées. Suite à nos actions de sensibilisation, nous avons également recueilli douze demandes de RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleurs handicapés) depuis le début de l'année.

Nous avons pour objectif de toucher tous les collaborateurs de l'entreprise et nous estimons l'avoir fait. Les résultats et les retombées obtenus nous poussent à continuer dans cette voie et à poursuivre nos efforts. Fin 2010, vingt-et-un collaborateurs avaient été recrutés, représentant ainsi 70 % de nos objectifs. Des chiffres qui traduisent bien une évolution des mentalités vis-à-vis du handicap et, plus largement, sur le rapport au « vivre ensemble » dans l'entreprise.

** Le lipdub est une vidéo en ligne où un groupe de personnes se met en scène sur une chanson en playback. Ces films, généralement tournés dans les locaux d'une entreprise ou d'une école, ont créé leurs propres codes visuels, dont l'utilisation du plan séquence.*

Diversidées est une agence de conseil global en diversité. Elle intervient auprès des entreprises sur la définition et la mise en place d'une politique RH adaptée et d'une stratégie de communication.

Pascale Dumon-Poiret

Administratrice de l'Afci
Directrice de la communication interne
du Groupe Technip



Une marque forte et... l'entreprise gagne en cohésion

Le programme lancé dans le monde entier pour revitaliser la marque Technip vise à mieux définir et exprimer de façon plus cohérente la spécificité de cette entreprise mondiale de 26 000 personnes. Pourquoi le Groupe Technip a-t-il pris une telle initiative ? Quels sont les résultats escomptés ? Quelles ont été les étapes pour associer l'ensemble des collaborateurs à ce programme ambitieux ?

TTechnip est passé, en une dizaine d'années seulement, d'une entreprise de quelques milliers de collaborateurs à un Groupe de 26 000 personnes implanté sur tous les continents. Cette croissance fulgurante a eu un impact important sur les activités et la dynamique de l'entreprise qui, au cours de cette période, a donné la priorité à son développement industriel. En parallèle, son image et ses messages n'ont pas toujours été gérés de façon optimale. En 2010, Technip a mené auprès des publics interne et externe des enquêtes dont les résultats ont montré que l'entreprise était détentrice d'un solide savoir-faire, mais était moins performante dans le « faire savoir ». Sur cette base, une initiative de *branding* a été lancée, avec une double ambition : exprimer qui est Technip de la façon la plus cohérente possible en direction des collaborateurs, clients, partenaires, investisseurs, et renforcer l'identité du Groupe. Sur un marché de plus en plus concurrentiel et mondialisé les enjeux de cette initiative sont importants pour Technip : réaffirmer sa place de leader face aux nouveaux entrants, se différencier en valorisant ses savoir-faire et ses capacités spécifiques,

renforcer sa cohésion interne autour d'objectifs partagés, autant d'impératifs stratégiques. Cette initiative, pilotée par la direction de la communication du Groupe, avec l'implication des départements communication des régions, continue de mobiliser un grand nombre de collaborateurs partout dans le monde autour du même objectif : faire de cet effort collectif un réel succès et un atout sur le long terme.

Les bénéfices d'une marque forte

À court terme, cette initiative permettra au Groupe Technip d'exposer de façon claire et cohérente qui il est, ce qu'il fait et où il veut aller du point de vue de sa marque, de sa mission et de sa vision. Le résultat : un meilleur impact, moins de redondances et un retour sur investissement accru en matière de communication et de marketing. À moyen terme, ceci lui permettra de se différencier de façon positive par rapport à la concurrence et de renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs au fur et à mesure que le concept *One Technip*¹ s'imposera. L'objectif, à plus long terme, est d'améliorer à la fois la visibilité et



De nombreux collaborateurs de Technip ont participé à la campagne de lancement de la marque (à gauche : une équipe brésilienne, à droite une équipe parisienne)

l'unité de l'entreprise. Une marque plus forte sera source de cohésion interne et contribuera aussi à attirer les meilleurs talents.

La cartographie de la perception de Technip

Les études réalisées en 2010 comprenaient deux volets : une enquête quantitative diffusée à tous les collaborateurs les interrogeant sur les valeurs, la culture et l'image de l'entreprise ; en parallèle, des entretiens qualitatifs menés avec les parties prenantes externes : clients, fournisseurs, cabinets de recrutement, analystes financiers et médias. Ces enquêtes poussées ont permis de cartographier la perception actuelle de Technip, son positionnement concurrentiel, ainsi que d'analyser la marque du point de vue de ses messages, de son langage et de sa présentation visuelle. Mais les études ont montré également que le Groupe, composé de trois segments d'activité et présent dans 48 pays, n'est pas perçu comme une seule et même entreprise internationale. Quant aux collaborateurs, ils n'ont pas le sentiment d'appartenir plus à Technip dans son ensemble, qu'à leur région, leur secteur d'activité ou leur entité locale. Ces résultats montrent que, pour améliorer son attractivité, l'entreprise a besoin d'un concept fort et fédérateur à même d'exprimer ses atouts tangibles tout en mettant l'accent sur ses valeurs intangibles et la passion de ses équipes.

La reformulation des valeurs et la définition de la nouvelle signature

L'étape suivante a été un séminaire de réflexion stratégique au cours duquel les membres du comité exécutif

du Groupe, en s'appuyant sur les résultats de la phase d'études, ont identifié les caractéristiques qui font la force spécifique de Technip. Cet exercice de réflexion a permis d'exprimer précisément la « personnalité » et les fondations de l'identité de l'entreprise, qui est définie par ses parties prenantes comme un « fournisseur de succès ». Deux autres séminaires d'une journée impliquant des collaborateurs de tous horizons ont permis de redéfinir les messages clés, la vision et les valeurs, directement par des représentants des régions et des fonctions du Groupe. Tous ces contenus ont alors été synthétisés en un principe stratégique unique, véritable ADN et signature de la marque, « *take it further²* », qui incarne l'esprit et la vision de l'entreprise. Pour tous les collaborateurs, cette signature signifie « *exceller dans tout ce que nous faisons, réussir ensemble, dépasser les attentes de nos clients et innover sans cesse* ».

Le déploiement de la nouvelle identité de marque

À cette phase du projet une nouvelle charte graphique a été créée pour porter cette nouvelle façon d'exprimer ce qu'est Technip. Elle comprend plusieurs éléments clés qui accompagnent le logo et renforcent l'identité visuelle. Ces éléments graphiques sont appelés à devenir, avec le temps, des symboles emblématiques de Technip. Pour préparer le lancement de la nouvelle identité de marque, réalisé en mars 2011, un travail important de préparation et de mise en place a eu lieu avec notamment une réunion globale des responsables de communication et la création d'un Comité de Gouvernance de la Marque. Plusieurs outils et médias ont été produits en quelques semaines et diffusés le

Les deux clés de la réussite

Préparation... Cette initiative de *branding* a été conçue par la direction de la communication, consciente du besoin de renforcer l'identité interne et externe de l'entreprise. À l'issue d'une phase approfondie de préparation, le projet a été soumis à l'approbation du comité de direction et n'aurait pu voir le jour sans son soutien actif. L'implication de toutes les régions, des senior managers et de l'ensemble du réseau des communicants, obtenue grâce à plusieurs réunions d'explication et de discussion, fut également un élément clé de réussite notamment pour assurer le déploiement de la nouvelle identité le même jour dans l'ensemble des 48 pays du Groupe. Grâce à la contribution de ces acteurs importants, ce « Jour J » a eu l'impact approprié pour déclencher l'adhésion interne. Et c'est à la suite du lancement, vrai moment de vérité, que le bien-fondé et la pertinence de cette nouvelle identité de marque ont été confirmés par les témoignages positifs reçus de la part de nombreux collaborateurs enthousiastes !

Persévérance... Le temps est une autre donnée à gérer soigneusement. En effet, faire évoluer l'identité de marque d'une entreprise est une initiative de longue haleine, et l'une des difficultés rencontrées par les communicants est de savoir garder sur la durée la concentration et l'énergie nécessaires. La première étape seule, entre l'accord – indispensable – du PDG et le lancement, a représenté quinze mois de travail intense pour l'équipe projet. Cette première phase comportait un autre défi : coordonner de multiples actions (enquête, analyse, création, production des outils) et respecter le calendrier de lancement, le tout dans un cadre budgétaire serré. Six mois après le déploiement les premiers résultats sont visibles : la communication du Groupe est à présent homogène aussi bien au niveau de l'identité visuelle que des messages diffusés. La deuxième étape est en préparation : elle a pour objectif de faire évoluer les comportements et les mentalités pour refléter les valeurs et donner corps au « *One Technip* », une dimension cruciale de l'identité dont le succès ne pourra être mesuré que sur le long terme.

Jour J : un manuel complet d'identité de marque, un intranet dédié intitulé *Brand Point*, un kit de communication pour les managers, une campagne d'affichage, un message du PDG sous forme de clip vidéo ; enfin un livret présentant la nouvelle marque de façon vivante et claire, a été imprimé en trois langues et remis à chaque salarié à travers le monde.

Où en est-on aujourd'hui ?

Le lancement a bénéficié d'un accueil très positif par les collaborateurs, sensibilisés à leur rôle d'ambassadeurs de la marque par une campagne de communication active et un concours interne. La nouvelle identité visuelle a été rapidement mise en place et adoptée par les entités locales. En particulier, la signature « *take it further* » est aujourd'hui très largement reprise par les équipes partout dans le monde, à l'écrit et à l'oral dans de nombreuses circonstances de leur vie professionnelle.

Enfin, toutes les publications internes et externes ont été repensées et alignées avec les nouveaux standards de messages et de graphisme. D'autres éléments sont en cours de préparation pour optimiser la dynamique de l'initiative en diffusant la nouvelle image à tous les publics avant fin 2011 : nouvelle brochure institution-

nelle, adaptation du format des stands d'exposition, outils de communication de recrutement et programme de marque employeur.

Maintenant que cette nouvelle identité de marque est lancée, le défi est de la faire vivre en intégrant les valeurs au quotidien, parmi toutes les activités du Groupe et ses collaborateurs. Il ne s'agit pas de changer de logo, mais de faire évoluer les comportements. Les nouvelles valeurs étant aujourd'hui bien connues en interne, il est important de permettre à tous les salariés de les vivre pleinement, pour modifier durablement la perception de toutes les parties prenantes de Technip et apporter encore plus de valeur à la marque. Grâce au soutien des dirigeants du Groupe, à l'adhésion de l'encadrement et à l'implication des équipes des ressources humaines, cet objectif pourrait être atteint d'ici deux à trois ans. —

¹ *One Technip* : une seule et même entreprise

² Toujours plus loin

Florence Duriez

Coach consultante, directrice de projet
Inergie - Pôle Management



Trois leviers pour une culture de la relation en entreprise : de l'implicite à l'explicite

En première ligne, le manager idéal se doit d'être un dynamiseur pour son équipe, à lui de développer charisme, leadership, intelligence relationnelle et émotionnelle pour faire émerger et entretenir les relations constructives qui favorisent l'implication et la réussite de chacun dans les missions et objectifs individuels et communs... Mission impossible si la responsabilité de la qualité des relations n'est pas partagée avec l'ensemble des collaborateurs. L'enjeu est de taille : comment développer des pratiques professionnelles de la relation à tous les niveaux ?

La relation : une affaire qui se partage à deux

On attend beaucoup des managers aujourd'hui : qu'ils soulèvent l'enthousiasme et fassent passer les pilules amères auprès de leurs collaborateurs, qu'ils obtiennent les résultats attendus et préservent la paix sociale, qu'ils rassurent les collaborateurs et les amènent à relever les défis... Les référentiels de compétences nous les décrivent comme des communicants et des animateurs d'équipe idéaux ! Pour les collaborateurs, le manager idéal, « celui qui permet de relever les défis », est un manager qui crée du lien avec son équipe. Dans l'étude BPI *Le manager idéal* de janvier 2011, 75 % des 6 800 actifs interrogés souligne le rôle clé du manager de proximité. D'ailleurs, les managers l'ont compris (enquête sur la communication mana-

gériale Inergie-Afci de juin 2011 : 73 % se disent impliqués dans leur rôle de communicant, soit + 22 % par rapport à 2008). C'est entendu : c'est bien au manager de faire émerger et d'entretenir des relations qui favorisent l'implication et la réussite de chacun dans les missions et objectifs individuels et communs... seulement, la réalité, c'est que la bonne qualité des relations est une affaire qui se partage... à deux !

Autrement dit, le management relationnel inclut un volet sur la culture de la relation qui se traduit par la question suivante : comment promouvoir un management relationnel en responsabilisant l'ensemble des collaborateurs, c'est-à-dire en contribuant à développer une culture et des pratiques professionnelles de la relation qui soient partagées, reconnaissables et explicites ?

Des pratiques professionnelles de la relation explicites

C'est dans cet esprit, à l'issue d'une recherche sur le management relationnel menée avec une équipe de consultants d'Inergie (printemps 2011), que nous avons identifié trois leviers pour promouvoir un management relationnel. Chacun de ces trois leviers est décliné en quatre ou cinq comportements « observables » qui, ensemble, permettent de produire une qualité de relation efficace, constructive et positive pour les acteurs en répondant aux besoins des personnes comme aux exigences de performance de l'entreprise.

L'attention aux personnes

Il y a une aspiration aujourd'hui à exprimer qui nous sommes, à épanouir la personne que nous voulons être, à rendre nos niveaux d'identité cohérents (identité professionnelle, identité personnelle), et à être reconnu pour cela. En parallèle, les entreprises participent à ce mouvement pour jouer un rôle plus large et plus complet. Pour cela, elles prennent en compte et participent aux problématiques sociétales et s'appuient sur des personnes qui se mobilisent et sont invitées à s'engager pleinement. Et pourtant, face aux mutations de notre monde, nous savons les violences perçues aujourd'hui dans les entreprises par les collaborateurs et les décalages entre les valeurs affichées et la réalité des relations de travail sur le terrain.

Cinq points sont mis en avant pour intégrer l'attention aux personnes dans ses pratiques professionnelles :

- chacun se sent reconnu en tant que personne ;
- toute personne est informée en priorité des décisions qui la concernent ;
- chacun se sent reconnu pour ses contributions ;
- chacun exprime des signes d'attention à toute autre personne ;
- dans l'ensemble, les relations entre les personnes font preuve d'authenticité (elles « sonnent vrai »).

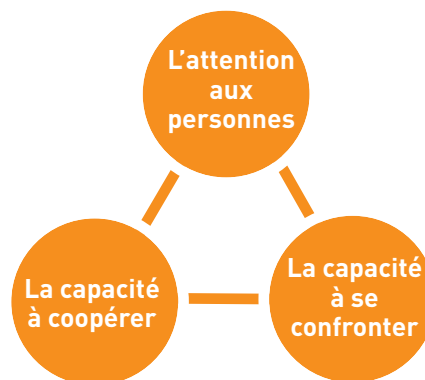
L'attention aux personnes suppose de prendre soin des besoins des personnes en portant son attention à ce que l'autre pense, ressent, fait. Il convient d'éviter de qualifier les signes d'attention échangés de positifs ou de négatifs car tout élément de reconnaissance est *a priori* positif : ce qui est important, c'est de donner du *feedback* et de le faire avec soin. Cela s'apprend. De même, mémoriser les prénoms, participer aux rituels (passer par les bureaux saluer ses collaborateurs, déjeuner ensemble, prendre des nouvelles...) ne sont pas que des passe-temps, mais bien des rituels utiles pour accompagner le changement car ils permettent la rencontre de l'individu et du groupe et, ainsi, de s'inclure les uns les autres pour déve-

opper l'estime de soi, carburant indispensable pour s'engager pleinement.

La capacité à coopérer

Aujourd'hui, la transversalité, le fonctionnement en mode projet et en réseau, les relations interservices sont mis en avant. La problématique de la délégation est au cœur de ces nouvelles réalités managériales. Car en effet, ce qui est en jeu pour ce deuxième levier, c'est de promouvoir une posture constructive et positive dans laquelle chacun prend sa part en toute responsabilité (c'est-à-dire avec une responsabilité déléguée). La coopération, c'est la capacité à « opérer », c'est-à-dire à prendre des décisions et agir, ensemble, à plusieurs, avec (c'est différent de « participer » ou « contribuer »). Or, nous savons que les dysfonctionnements s'observent et s'analysent aux « interfaces », entre les fonctions, les services, les

Trois leviers en interaction pour accompagner les évolutions, l'innovation et les projets complexes



L'attention aux personnes constitue le socle de la trilogie, c'est le terreau de base.

La capacité à coopérer va de pair avec **la capacité à se confronter** car elle est liée aux projets de transformation et d'innovation où chacun est invité à sortir de sa zone de confort, où les décisions sont à prendre avec une implication collective, et où l'initiative individuelle est encouragée et associée à la nécessaire prise en compte de l'interdépendance : cela exige de développer une grande intelligence relationnelle, à tous les niveaux.

étapes d'un processus ; la capacité à coopérer consiste à se « décentrer » de la maîtrise de son périmètre pour accepter d'entrer dans une zone d'inconfort où la performance se joue dans la capacité à optimiser et transformer, voire révolutionner, les modalités de travail aux interfaces. Seul un intérêt supérieur (une finalité ou un objectif commun partagé) le permet : l'orientation *business* et la satisfaction client par exemple, et alors cela équilibre le premier levier, celui de l'attention aux personnes.

Quatre points sont mis en avant pour développer la capacité à coopérer :

- chacun prend soin de comprendre le métier et les enjeux de l'autre ;
- chacun s'ouvre à des échanges à parité, au-delà de son statut ;
- la co-création est un principe de base dans l'élaboration des projets ;
- pour chaque nouveau message, l'émetteur et le récepteur se préoccupent de savoir comment ils sont compris.

Remarque : la parité est possible dans certaines activités, comme la créativité et la confrontation, et cela ne remet pas en cause la hiérarchie qui prévaut pour une question de responsabilité. Par contre, quand un patron accepte la parité et la co-création, cela renforce son autorité. Il s'agit de partager du pouvoir de façon équitable (et non pas égalitaire), en fonction des compétences et des responsabilités, dans l'interdépendance.

La capacité à se confronter

Un mot qui fait peur : se confronter. Et pourtant la complexité et l'impact de l'environnement sur la marche de l'entreprise multiplient les situations déroutantes. Les collaborateurs, entre eux, avec leur manager, avec d'autres services, avec les clients, les fournisseurs... sont, de fait, confrontés à leurs points de repères relativisés, leurs réponses inadaptées. D'où la nécessité de savoir aborder la remise en question et éviter de s'accuser les uns les autres face aux difficultés. En particulier, il s'agit de sortir de la confusion entre confrontation (« mettre face à face, comparer ») et conflit (« se heurter »), dédramatiser la confrontation et apprendre à dialoguer avec quelqu'un « qui ne pense pas comme nous », qui n'a pas la même logique, et le faire quand la divergence de points de vue a des conséquences et un impact. Souvent niée dans le quotidien, la confrontation, et la variété des émotions qui l'accompagnent, - la colère par exemple - fait peur.

Cinq pratiques professionnelles sont associées à ce levier :

- chacun ose exprimer des avis quels qu'ils soient à toute personne de l'entreprise ;
- chacun accepte les difficultés relationnelles et prend l'initiative de les aborder avec ses interlocuteurs ;
- toute difficulté relationnelle se traite dans le respect de la personne (sans confondre l'action et la personne) ;
- les désaccords sont exprimés avec respect et ouverture (sans accusation personnalisée) ;
- chacun accepte des remises en cause sans se justifier.

Bien sûr, la parité est une condition de la confrontation, c'est une activité qui fait appel au registre rationnel de l'analyse, qui ouvre l'imaginaire propice à la coopération (co-construction créative, négociation). Il s'agit d'apprendre à se mettre en parité autrement que par le conflit qui est une forme de prise de pouvoir.

Gestion des émotions et du stress, gestion des conflits, efficacité relationnelle et communication non-violente... Leur maîtrise s'avère indispensable pour créer et négocier. Bien souvent classés dans la rubrique « développement personnel » des catalogues de formation, il est temps de considérer ces savoir être et savoir faire comme faisant partie de son métier, avec ses règles du jeu et ses pratiques explicites.

Une culture partagée de la relation reste à promouvoir, à développer et à défendre. —

Des managers de plus en plus impliqués dans la communication avec leurs équipes

Selon la 3^e édition de l'étude réalisée par l'Afci, l'ANDRH et le cabinet Inergie sur la communication managériale, 73 % des managers estiment jouer un rôle décisif dans la communication auprès de leurs équipes. Ce chiffre, en nette progression par rapport à l'étude réalisée en 2008 (66 %), traduit une implication de plus en plus grande des managers dans la communication interne. Ceux-ci expriment, par ailleurs, une attente forte de conseil de la part des fonctions communication interne et ressources humaines.

Vers un management plus relationnel

Les deux principales raisons évoquées par les managers de communiquer avec leurs équipes sont de « donner du sens à l'action » (44 %) et de « rester à l'écoute et de maintenir le dialogue » (24 %). De plus, si 86 % d'entre eux pensent que leur mission porte sur la communication descendante, 84 % jugent qu'elle concerne également son volet ascendant, donc leur rôle d'écoute de leurs collaborateurs. La communication est, par conséquent, perçue comme un levier de performance sociale et d'amélioration du bien-être des salariés. Cette évolution est corroborée par la progression de la dimension relationnelle que les managers attribuent à leur fonction et à leurs missions. Ainsi, les éléments « être proche, à l'écoute de son équipe » et « favoriser le dialogue, le partage de l'information au sein de l'équipe » progressent-ils de sept points.

Ces résultats correspondent à la perception que les managers ont de leur entreprise. Ils sont ainsi 70 % à penser que celle-ci est plus attentive au bien-être de ses salariés (contre 52 % dans l'étude 2008).

Ces éléments s'inscrivent dans la réflexion actuelle sur la « réhumanisation » du management. Pour Luc Vidal, DGA et directeur associé du Pôle Opinion du cabinet Inergie, « *Les managers prennent de plus en plus conscience de l'importance de la dimension relationnelle de leur mission. Ils appellent de leurs vœux un allègement du reporting et une simplification des processus de décision qui leur permettent de consacrer plus de temps à leur équipe.* »

Trois leviers : implication, accompagnement, échange

L'étude montre que l'implication des managers dans l'élaboration et la déclinaison opérationnelle de la stratégie reste faible : près d'un manager sur deux estime ne pas être consulté sur le premier point et un tiers d'entre eux ne se considèrent pas impliqués dans la déclinaison. Or, cette non-implication est déterminante : si 63 % des managers impliqués dans la déclinaison de la stratégie de leur entreprise la trouvent motivante, ce chiffre tombe à 36 % lorsqu'ils ne sont pas impliqués. Sur ce point, la fracture est de plus en plus marquée entre le top management (68 %) et le reste des managers (50 %).

Autre levier de développement de la communication managériale : le renforcement du rôle de conseil et d'accompagnement des fonctions Communication interne et Ressources humaines, avec trois axes :

- un travail sur les contenus que les managers doivent porter auprès de leurs équipes. En effet, 40 % d'entre eux pointent comme premier frein à la communication managériale le décalage persistant entre les messages stratégiques et la réalité du terrain ;
- le développement des compétences communicationnelles des managers : une priorité aux yeux des acteurs de la fonction Communication interne et Ressources humaines ;
- la création des conditions les plus favorables au développement de la communication managériale :
 - tant sur le plan individuel (un manager sur deux se

sent peu à l'aise pour échanger sur la stratégie avec son équipe) : travail sur l'engagement, le comportement, la levée des freins psychologiques...

- que sur le plan collectif (32 % des managers évoquent, comme second frein, le manque de temps par rapport aux priorités opérationnelles) : organisation du travail, culture d'entreprise, signal donné par les dirigeants...

« *Le développement de la communication managériale repose sur trois piliers : les contenus, les compétences et les process. Mais il ne faut pas oublier que communiquer est toujours une prise de risque. L'entreprise doit aider les managers à dépasser leurs craintes. L'exemplarité des dirigeants en la matière, de même que leur capacité à témoigner leur confiance à leurs managers, sont donc déterminantes* », souligne Guillaume Aper, président de l'Afci.

On note également que les managers ont une perception en hausse de l'apport de la fonction RH en termes de contenus, d'outils de gestion mais aussi de conseils. Par ailleurs, ils sont 67 % à percevoir cette fonction comme stratégique, soit une hausse de 17 points par rapport à 2008. « *Plusieurs motifs d'optimisme dans ce nouveau baromètre* » précise Michel Yahiel, vice-président de l'ANDRH « *notamment, les indicateurs sur le rôle et l'influence de la fonction RH marquent une nette hausse* ».

Enfin, dernier levier : les managers expriment le souhait de pouvoir échanger davantage avec leurs dirigeants, mais aussi, avec leurs pairs : ils sont ainsi 69 % à plébisciter les conventions, séminaires et réunions de managers, et 28 % la mise en place de communautés de pratiques. Une tendance qui rappelle que la communication joue un rôle très structurant dans l'entreprise. En la développant, les managers répondent au besoin des salariés, mais aussi des citoyens, de recréer entre eux des relations de confiance et de collaboration. —

Synthèse réalisée par Aurélie Renard,
déléguée générale de l'Afci

¹ Étude Afci / ANDRH / Inergie « L'appropriation de la stratégie et sa démultiplication par les managers ». Étude réalisée en ligne par Inergie de février à mars 2011 auprès de 12 entreprises de secteurs différents appartenant aux secteurs du service (9), de l'industrie (1), public (2). Un échantillon répondant constitué de 823 managers.



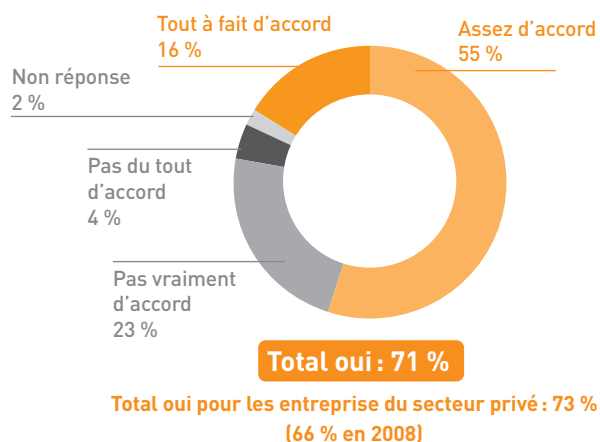
Résultats complets à consulter sur :
www.afci.asso.fr rubrique *Publications*

L'ANDRH est une association loi 1901, créée en 1947. Au service des professionnels des ressources humaines, elle représente les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, rassemblés en 80 groupes locaux, l'ANDRH est aujourd'hui la communauté de référence dans le débat RH. Elle a pour missions d'échanger les bonnes pratiques et de développer le professionnalisme de ses adhérents, de promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations et de représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux.

Inergie est un cabinet indépendant de conseil en management, communication et opinion interne. Il a pour vocation de développer l'efficacité relationnelle au sein des organisations autour de trois domaines d'action : évaluer et anticiper, développer les talents, engager dans les transformations. Inergie dispose d'équipes spécialisées sur deux pôles d'expertise :

- le pôle Management a pour ambition de faire du management de la relation un levier d'efficacité
- le pôle Opinion est spécialisé dans la mise en œuvre de démarches d'écoute au sein des entreprises : baromètres de climat interne, audits de communication interne, évaluation des relations interservices, des compétences managériales ou du bien-être au travail...

Les managers ont-ils le sentiment de jouer un rôle décisif dans la communication ?



Si OUI, principales raisons évoquées :

- Donne du sens à l'action (en hausse par rapport à 2008)
- Permet de rester à l'écoute et de maintenir le dialogue
- Améliore l'efficacité de l'équipe (en baisse par rapport à 2008)

Si NON, principales raisons évoquées :

- Crainte du manque de réponse aux questions de l'équipe
- Même accès de tous à l'information (en baisse par rapport à 2008)
- Manque de temps par rapport aux priorités

L'implication favorise l'appropriation

Perception de la stratégie :		Managers déclarant...	
		être impliqués dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie	ne pas être impliqués dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie
→ Claire		74 %	46 %
→ Adaptée		68 %	46 %
→ Motivante		63 %	36 %

Les principaux freins à la communication managériale

Vus par les managers

- Décalage entre messages stratégiques et réalité du terrain
- Priorité accordée aux objectifs opérationnels
- Manque de réactivité de l'information
- Manque de transparence / rétention d'information
- Management trop descendant
- Dispersion géographique des équipes
- Manque de savoir-faire

Vus par les DRH/DIRCOM*

- Priorité accordée aux objectifs opérationnels
- Manque de savoir-faire
- Décalage entre messages stratégiques et réalité du terrain
- Surabondance de l'information manque de hiérarchisation
- Manque de réactivité de l'information
- Dispersion géographique des équipes

* Source phase 1 de l'étude réalisée fin 2010 auprès de plus de 300 professionnels de la fonction RH et COM

Robert De Backer
Administrateur de l'Afci



Quand les chevaux nous apprennent à manager

Le cheval est, dit-on, la plus belle conquête de l'Homme ! Et, juste retour des choses, il peut aussi aider à mieux agir sur les Hommes et avec eux, à les manager autrement, en prenant conscience de notre comportement en situation de « leader ». Certains l'ont compris, témoin Corinne Lièvre, cavalière depuis toujours, qui après avoir été enseignante a exercé en tant que chef de projet en organisation à France Telecom¹. Conjuguant sa passion équestre, son expérience pédagogique et son travail en entreprise, elle a créé, autour des chevaux, différentes activités, pour permettre à des publics très variés – souvent étrangers au milieu équestre – de bénéficier du contact avec les chevaux.

Elle reçoit des managers et leur apprend à « parler à l'oreille des chevaux ». « Manager », mot français, vient de l'italien « *maneggiare* » qui signifie contrôler, avoir en main. Mais qui aime se sentir « tenu en main » ? Ni les hommes, ni les chevaux ! En tant que « manager », il s'agit de développer les qualités et attitudes qui inspirent à la fois la confiance et le respect, de manière à coopérer de telle sorte que chacun donne le meilleur de lui-même.

Comment se laisse-t-on instruire par les chevaux ? En les rencontrant sur leur terrain, prairie ou box d'écurie dans le but d'agir avec eux. Sans nécessai-

rement les monter, il s'agit, d'entrer en contact muni d'une petite baguette, garante d'une juste distance relationnelle, afin d'obtenir qu'ils fassent ceci ou cela, s'approchent, s'éloignent, aillent à droite, etc. Manager, n'est-ce pas obtenir que les choses se fassent par d'autres et avec eux, même s'ils ne sont pas acquis d'emblée à vos objectifs ?

La fragilité du premier contact

Je me souviendrai longtemps des trois cent mètres parcourus sur une vaste prairie, dans un large paysage, vers un troupeau d'une dizaine de chevaux et

de ce que j'ai pensé et ressenti alors : certains brou-taient, d'autres regardaient vers moi, sans aucun signe apparemment visible d'intérêt pour celui qui venait les visiter. Pourquoi d'ailleurs seraient-ils venus me rencontrer ? Pourquoi auraient-ils témoigné un intérêt quelconque ? Je n'avais pas de picotin d'avoine ! Continuer à marcher vers eux, le cœur bat-tant : vont-ils galoper vers moi ? Ressentir la paix qu'ils partagent, accepter ce calme alors qu'on est soi-même inquiet. Flashs sur leurs robes, leurs cri-nières, le regard de certains. Remontent des souve-nirs d'histoires de chevaux lues avec passion à l'adolescence. Arrivé à proximité, entrer en contact avec l'un d'eux.

Je me souviens d'émotions analogues à celles res-senties devant un groupe humain qu'on rencontre pour la première fois ou dont on craint une hostilité sourde et des réticences. Ce travail avec les chevaux confronte à des sujets sensibles. Comment gérer sa peur et... celle des chevaux ? Comment aborder un troupeau qui a sa hiérarchie interne ? Arriver à se sentir en sécurité. Développer, à tâtons, une relation basée sur la confiance, le respect, la coopération, le jeu, tout en gérant ses émotions et ses comporte-ments, peur, inhibition, hésitation, sans échappatoire possible. Car les chevaux n'ont pas d'autre langage que non-verbal. Comment interpréter et comprendre leurs besoins et leurs capacités pour s'y adapter ? Comment exercer une autorité positive qui soit res-sentie utile et acceptable par eux, faute de quoi rien ne se passe ou c'est le contraire de ce qu'on veut qui arrive ? De manière plus aiguë que les hommes, les chevaux perçoivent sans détour nos émotions telles que notre corps les montre, ou les cache. Formidables miroirs ! Ils ne dissimulent rien et l'effet d'une relation biaisée avec eux est immédiat. Ils réagissent illico : retrait et fermeture, accord ; fuite, approche. Leur *feedback* est direct, surprenant parfois et frustrant, mais quelle sensation quand on a trouvé la juste atti-tude qui met en harmonie avec eux !

Proposer, ne pas contraindre

On se souvient du film de Robert Redford, sorti en 1998, et de son titre resté célèbre « *L'homme qui mur-murait à l'oreille des chevaux* ». Le terme de chuchoteur a été employé la première fois pour surnommer un dresseur irlandais du nom de Sullivan. Il était anal-phabète et se faisait enfermer dans le box de chevaux réputés indomptables. Après quelques heures, il en ressortait avec un cheval calme et confiant. Comme il n'avait pas laissé d'écrit, et pour cause, on n'a jamais rien su de sa méthode. On l'a donc surnommé le chu-choteur. En se basant sur cette légende, ce surnom a été donné ensuite à tous les dresseurs de chevaux « faiseurs de miracles ».

Les cows-boys furent les premiers à rendre célèbre cette nouvelle approche du cheval. Choqués par la violence utilisée dans les milieux de l'équitation Western et influencés par la pratique spontanée et intuitive des Indiens d'Amérique, ils ont inventé une nouvelle forme de dressage, basée sur l'observation attentive des chevaux et le contact empathique avec eux, devenue récemment science dans le cadre de l'éthologie². Ces chuchoteurs, dont certains sont devenus célèbres, ont tous une technique d'approche différente. Certains, par exemple, sont connus pour leurs démonstrations en public de la technique du lien, ou méthode par consentement, qui consiste à proposer au cheval de venir rejoindre son maître de son plein gré, démontrant ainsi une certaine confiance, alors que d'autres utilisent des jeux que le cavalier se doit de proposer à sa monture, afin d'éveiller son intérêt et sa complicité.

Les nouveaux maîtres se sont d'abord intéressés au « débouillage »³. Leur méthode consiste, en premier lieu, à se placer comme leader par rapport au poulain, ou au cheval adulte non « débouillé », c'est-à-dire n'ayant pas été éduqué au contact avec les humains. Ce dernier comprend rapidement que sa sécurité se trouve près de son maître. Dans la nature, les chevaux ont l'instinct grégaire et n'aiment pas rester seuls. Lorsque le cheval fait croire qu'il veut fuir, le dresseur le laisse faire, bien sûr, mais il va également l'obliger à rester éloigné jusqu'à ce qu'il décide lui-même, et qu'il montre (par son attitude corporelle) qu'il souhaite se rapprocher. C'est un principe important de cette méthode : au cheval de prendre les décisions et non d'être contraint, au risque d'une incompréhension et donc d'une frustration.

Suivant ces méthodes, avec de la patience et de l'écou-te, bon nombre de cavaliers réussissent à monter leurs chevaux en liberté et à les éduquer en licol ou avec une simple ficelle passée autour de l'encolure. Le cheval peut alors montrer son consentement voire son « plaisir » à suivre les demandes de son cavalier, en toute liberté, lui prouvant ainsi sa bonne volon-té...⁴. Patience, communication non-verbale par essais et erreurs, écoute, interprétation des réactions, recherche d'une longueur d'onde commune, instal-lation de la confiance... Tout un programme pour des managers désireux d'améliorer leurs capacités à communiquer avec leurs collaborateurs par le biais de « nos amies les bêtes ». Il ne s'agit évidemment pas de jouer au cow-boy et de débouiller au grand galop comme dans les Westerns. Les chevaux déjà domestiqués s'avèrent être des maîtres avisés par le moyen d'exercices simples et sans danger ! À la condi-tion, d'en parler ensuite pour s'approprier, par la parole et la pensée, l'expérience pratiquée dans la prairie-laboratoire afin de la transposer au cadre de

vie des entreprises⁵. Paradoxal ! La pratique du « dressage » des chevaux à l'école des cows-boys « chuchoteurs », interprétée par l'éthologie, pourrait être aussi utile que les principes, règles et « trucs » du management des hommes fournis par la psychosociologie. Elle peut, en tous cas, les compléter utilement. Le grand air, la marche à pied, l'entraînement émotionnel « à chaud » avec des chevaux, seraient-ils aussi efficaces, voire même davantage, que les discussions théoriques en position assise dans l'air conditionné d'une salle de séminaire ?

Réflexion faite...

L'expérience relatée ci-dessus, d'un apprentissage au contact des chevaux, vaut à tout le moins comme métaphore. Elle donne à penser. Bien évidemment, les Hommes ne sont pas des chevaux ! Mais la relation avec ceux-ci, surtout quand on est en position de responsabilité avec les Hommes... présente des ressemblances. Par exemple, un analogue substrat émotionnel et non verbal et la maturation nécessaire pour construire et maintenir une relation avec autrui. Pour des raisons d'efficacité et non seulement au nom de principes moraux ! Il s'agit de passer de « moi » à « moi et les autres » et, enfin, à « les autres et moi ». On découvre aujourd'hui les effets thérapeutiques qu'exercent sur l'Homme certains animaux, depuis les dauphins et les chevaux pour les enfants ou adolescents autistes jusqu'aux innombrables « animaux de compagnie ». Mais revenons au leadership ! Au-delà des techniques qui rendent possible cette maturation relationnelle, différentes évidemment s'agissant des chevaux et des Hommes, il est une attitude déterminante : l'écoute confiante, des mots, mais encore des gestes et, au-delà, des pensées, des images, et des sentiments d'autrui. Des études passionnantes sur l'efficacité des leaders montrent à quel point leur influence s'enracine dans leur capacité à comprendre les attentes, les peurs, les craintes, les espoirs de leurs publics et à les refléter. Marc-Aurèle, écrivait ceci, vers 170, au soir d'une journée bien occupée d'Empereur aux affaires : « *Habitue-toi à prêter la plus grande attention à ce qu'on te dit et, autant que possible, pénètre dans l'âme de celui qui parle* ».

Encore faut-il, bien entendu... mais, m'entendez-vous bien ? une éthique, gage de confiance durable ! « *Je puis mentir une fois au roi Ibn Séoud*, écrit Kissinger dans ses mémoires, *mais si je mens sans cesse, il ne me croira plus* ».

Encore faut-il se faire confiance, s'estimer, « *se plaire à soi-même* », ne pas « *se faire de mal* », Marc-Aurèle encore ! —

¹ Corinne Lièvre, Domaine de Morlay, 71460 St Ythaire, www.morlay.fr

² Science des comportements des hommes et... des chevaux.

³ Le débouillage consiste à amener le cheval non encore dressé, à accepter une selle, un filet et un cavalier ou encore de tracter un véhicule (attelage), et à comprendre et exécuter des ordres de base

⁴ Cf. Wikipédia ; art. éthologie équine

⁵ Certaines universités développent des recherches en matière d'éthologie humaine et animale.

DOSSIER

Réseaux sociaux d'entreprise : une révolution en marche ?

Si l'on en croit les premiers effets, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont en train de remettre en cause le modèle historique d'organisation verticale. Une opportunité s'offre pour mieux faire circuler les connaissances et les partager, rendre plus fluide l'information, permettre la confrontation des points de vue ; en un mot rendre chacun de nous acteur dans l'organisation... Face à cette « révolution » pressentie, un certain nombre de précautions doivent être prises avant de se lancer dans l'aventure du RSE. Son succès dépend de plusieurs conditions et les expériences du groupe Danone, d'Alcatel, ou encore de Castorama le montrent. La communication interne a ici un rôle important à jouer en mobilisant sa connaissance fine de l'entreprise pour accompagner ces changements de posture puis, dans un second temps, devenir le chef d'orchestre de cette galaxie informationnelle en impulsant, organisant, expliquant, rassurant...

Guillaume Aper

Président de l'Afci

Directeur-adjoint de la communication, JCDecaux



« Converser » et servir la communication interne et la coopération

Alors que les intranets font partie du paysage communicationnel de nos organisations depuis près de quinze ans, un nouveau venu fait son apparition : le réseau social d'entreprise (RSE) ou réseau social interne. S'il n'en est qu'à ses débuts, il annonce déjà de gros changements dans la manière de communiquer et de coopérer. Et certainement aussi dans la manière de travailler du communicant interne.



Évacuons immédiatement une idée reçue : le réseau social interne n'est pas un gadget ni une énième mode issue de l'imagination fertile de consultants, d'agences de communication ou d'informaticiens. Bien au contraire. C'est la première fois que les entreprises capitalisent et récupèrent des usages issus de la sphère personnelle de leurs salariés pour améliorer leur efficacité. Auparavant, on assistait toujours au mouvement inverse. Cette fois, un RSE est possible parce que les salariés utilisent Viadeo, LinkedIn, FaceBook... dans leur vie de tous les jours et se sont familiarisés avec les trois piliers de tout réseau social : le profil, la communauté et la discussion. Sans cet usage établi, les RSE seraient encore de la science-fiction dans nos entreprises. Car ce qui est à l'œuvre, ce n'est pas commenter un contenu, poster un billet de blog ou voter sur la question du jour, mais entrer en discussion avec ses collègues, y compris des collègues que l'on ne connaît pas, pour coopérer !

Les trois piliers de tout RSE

Le profil est la pierre angulaire d'un RSE : chacun renseigne le sien de manière volontaire, sans contrainte, comme il le fait sur LinkedIn ou FaceBook, en décrivant son parcours, ses activités et en y mettant, ou non, des informations personnelles. Sur ce point, chaque entreprise a sa propre politique mais on sait que ce type d'information, en donnant de la « chair » aux profils, fluidifie les échanges. Autres éléments importants : la photo et l'avatar (c'est-à-dire la petite image-vignette qui apparaît devant votre nom dans les discussions) qui jouent un rôle clé pour enclencher les relations sur la plateforme.

Les communautés sont des groupes de salariés réunis au sein du RSE, non pas selon l'organigramme de l'entreprise mais selon des centres d'intérêts, des pratiques, des projets communs. On peut donc tout à la fois, être dans la communauté du projet X11, celle des commerciaux qui travaillent sur le client Z24 ou

encore celle des managers qui échangent sur des bonnes pratiques RH pour gérer leurs équipes respectives. On peut rejoindre une communauté spontanément ou avoir été invité à la rejoindre, parce qu'on a été repéré par le biais de son profil.

La discussion, est la base du RSE même si elle n'est pas la seule fonctionnalité que l'on peut y trouver. Chaque membre du RSE peut lancer une discussion, participer à celles initiées dans les communautés auxquelles il appartient.

Réussir l'implantation d'un RSE

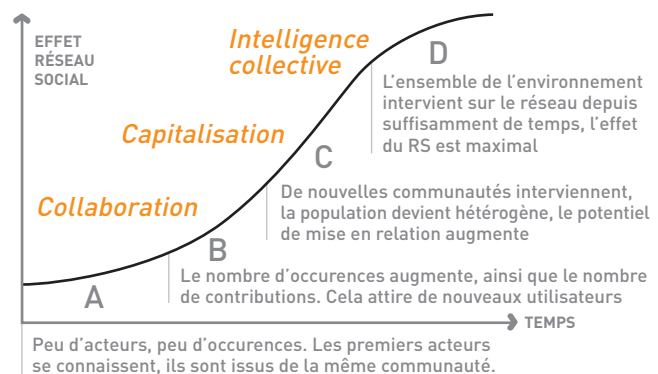
Parler de discussion, voire de « conversation », là encore, ne paraît pas très professionnel. Alors pourquoi les entreprises se lancent-elles dans cette aventure ? Pour améliorer leur performance évidemment car l'enjeu, c'est bien de rendre l'organisation plus intelligente, en jouant plus collectif. Une étude de l'institut McKinsey l'affirme : 77 % des dirigeants interrogés ont admis que les usages Web 2.0 et notamment les réseaux sociaux accélèrent l'accès au savoir. Et le RSE semble bien tenir ses promesses en incarnant l'adage « On est plus intelligents à plusieurs ». Plus rapides, plus agiles aussi. Un exemple de discussion : un directeur marketing local qui cherche des informations sur un sujet urgent auquel il ne connaît rien, lance sur le RSE une sorte de bouteille à la mer et récupère au bout de 70 minutes des conseils, des documents et des études de cas de la part de collègues de huit pays qu'il ne connaissait même pas. Autre cas, faire collaborer des experts d'un sujet de façon transverse : la discussion peut concerner des graphistes qui cherchent une identité visuelle pour un nouveau produit et confrontent leurs créations sur le RSE ou bien des juristes qui affinent une note de synthèse sur un changement de réglementation européenne. Le RSE permet de s'affranchir des barrières temporelles et spatiales et apporte une réponse à l'accélération des échanges que l'on constate depuis plusieurs années. Bref, la discussion, c'est la coopération. Enfin, presque... car le chemin vers le RSE n'est pas sans embûches, en tout cas, sans efforts. L'implantation d'un RSE, comme l'explique Dominique Turcq (Institut Boostzone), expert des problématiques liées au collaboratif, se résume en deux actifs principaux : un actif informationnel (meilleure gestion de l'information) et un actif relationnel (inciter les collaborateurs à entrer en relation).¹

Le Cabinet Lecko (ex USEO), quant à lui, synthétise le déploiement d'un RSE en

plusieurs étapes qui correspondent à des niveaux de maturité différents qui mènent à l'intelligence collective. Mais atteindre ce Saint Graal peut demander du temps. D'où la métaphore d'Anthony Poncier (Lecko) sur son blog, déclarant qu'on est (...) « plus en train de cultiver un jardin que de rouler sur une autoroute. »²

Car ce qui est en jeu avec les RSE, c'est d'abord un premier changement qu'il s'agit d'accompagner : la libération de la parole des salariés qui s'expriment directement, sans filtre. Au début, les directions des entreprises ont peur et sont tentées de s'entourer de précautions et de chartes d'usages coercitives par peur des dérapages. L'autre crainte vient du management qui ne voit dans le RSE qu'un outil de plus et veut fixer des limites pour que leurs équipes n'y passent pas trop de temps. Ils oublient que le RSE, c'est à dire coopérer et interagir sur la plateforme avec les autres, va faire partie intégrante du quotidien des équipes, des équipes de surcroît responsables et qui savent gérer leurs priorités ! Un commercial ne va pas négliger ses clients parce qu'il discute sur le RSE, il va au contraire s'en servir pour préparer un rendez-vous, en demandant au sein d'une communauté, des informations, des offres ou argumentaires déjà créés par ses pairs dans d'autres pays, pour d'autres clients. En réalité, le plus gros risque d'un RSE, c'est qu'il ne soit pas utilisé, qu'il ne porte aucune conversation. Car son succès, malgré la facilité d'usage et l'absence de véritable enjeu technique, dépend d'une vraie démarche d'accompagnement du changement : convaincre les dirigeants, rassurer les managers, libérer les salariés de leurs craintes (regard des autres, réaction de son manager quand on prend la

Mesurer les promesses du RSE



Source : cabinet Lecko

parole) afin qu'ils entrent en discussion, installer un climat propice à l'échange, inciter à partager au lieu de garder pour soi, embarquer à bord les sceptiques, identifier les sponsors et les pionniers (ou early adopters qui vous aideront à démarrer et consolider les usages)... Bref, construire une véritable dynamique pour installer le RSE dans le quotidien du plus grand nombre. Tout cela exige des efforts et mérite un sérieux *benchmark*, parfois même le recours à des consultants et une vraie coopération transverse dans laquelle l'équipe communication a un rôle important à jouer, même si ce n'est pas le premier, car cet outil ne doit surtout pas passer pour un nouvel outil de la direction de la communication mais bien pour un outil de travail, une démarche métier globale.

Le rôle de la communication, pilote des flux d'informations

Le rôle du communicant interne, ici plus que jamais, sera d'apporter sa connaissance très fine des publics internes afin de contribuer à définir le plan de conduite de changement et de lever les freins qui bloqueraient le démarrage du RSE. Il va, bien sûr, concevoir le plan de communication du RSE en dégageant des moyens dimensionnés à cette conduite du changement.

Il va également s'impliquer dans une nouvelle mission transverse indispensable, qui consiste à identifier les *success stories*, mais aussi les *power users*, c'est-à-dire ceux qui possèdent une maîtrise experte afin de promouvoir le RSE auprès de tous. Il va utiliser ses liens avec les top managers pour les inciter à être exemplaires et, donc, à participer, mais avec mesure,

car un manager qui « déboile » dans une communauté avec ses « galons » en avant peut inhiber en un éclair la plus dynamique des discussions. Il va s'impliquer dans l'animation de la plateforme en fédérant les *community managers*, en les formant, en les conseillant, en leur suggérant telle ou telle pratique. Car même si les communautés sont autonomes, un RSE exige un important travail d'animation, de pilotage, de suivi afin de garantir sa vivacité. On constate, par exemple, que cette vivacité peut être intensifiée en créant des moments *live*, en réunissant les salariés les plus impliqués pour qu'ils se connaissent et partagent leurs bonnes pratiques, en évangélisant les nouveaux venus lors de déjeuners découvertes, en organisant une journée RSE... Il ne faut donc pas hésiter à marier le RSE à d'autres actions ou rendez-vous de communication pour le renforcer. Soyons inventifs !

Enfin, le communicant devra progressivement réajuster, voire redéployer, tout son dispositif de communication puisque, par exemple, la circulation de l'information, la fréquentation de l'intranet ou bien encore la communication managériale vont évoluer du fait de la présence du RSE. Mais pas de précipitation, il faut prendre le temps d'observer les usages, de dialoguer avec les salariés, et de se faire une opinion. Si le passage de l'entreprise en mode conversationnel implique que la fonction communication ne soit plus la seule émettrice d'information utile, les salariés continueront néanmoins à avoir besoin de trouver en un point clairement identifié des informations « officielles » ; ils auront également besoin que ces conversations deviennent – si nécessaire – des contenus pérennes et accessibles en dehors du flux des discussions car les RSE ne sont pas des lieux idéaux pour stocker de l'information.

En résumé, le rôle du communicant n'est pas si bouleversé que cela par ces plateformes d'échanges : il reste en première ligne pour garantir la cohérence de la parole de l'entreprise, pour orienter les salariés dans le flux de connaissances et d'informations qui leur sont proposés, pour organiser ce flux aussi. La tâche semble immense, mais elle est surtout passionnante et prometteuse car elle enclenche une nouvelle séquence pour la communication interne : moins descendante, moins monolithique, plus relationnelle, plus proche du *business*, plus collective. Une jolie opportunité, donc. Communicants, entrez dans la conversation ! —

¹ Dominique Turcq - *Note aux PDG : Pourquoi faire passer votre organisation au management interactif ? Comment ?*

² Anthony Poncier - *Vers l'entreprise 2.0 : un jardin plutôt qu'une autoroute.*



Pour en savoir plus sur les RSE

- Étude McKinsey, « *The rise of the networked enterprise : Web 2.0 finds its payday* » : <http://bit.ly/g?FWHn>
- Boostzone Institute : www.boostzone.fr
- Blog d'Anthony Poncier : <http://poncier.org/blog>
- Bloc note de Bertrand Duperrin : www.duperrin.com
- Cabinet Lecko : www.lecko.fr

Venez prolonger la discussion

avec Guillaume Aper et échanger votre expérience sur les RSE en vous connectant à l'espace membres du site de l'Afci : www.afci.asso.fr/Votre-espace/MicroBlogging



Réseau social interne : vers une organisation « ouverte »

Si les réseaux sociaux ont largement pénétré dans la vie quotidienne des citoyens et des consommateurs, qu'en est-il au sein de l'entreprise ? Peut-on se passer aujourd'hui d'un réseau social interne ? Quels bénéfices peut-on en attendre ? **Nicolas Rolland**, directeur Prospective Sociale du groupe Danone, et **Stéphane Lapeyrade**, responsable des médias sociaux d'Alcatel-Lucent, croisent pour nous leurs expériences. Et nous avons demandé à **Ludovic Boursin**, directeur adjoint de la communication, Marques et Développement Durable chez Voyages-sncf.com et coauteur de l'ouvrage *Le média humain**, d'ouvrir et de conclure la discussion.

Le réseau social d'entreprise, est-ce une mode ou une nécessité ?

Ludovic Boursin → L'enquête qui a servi de base à notre ouvrage nous a conduits à constater que le salarié « ambassadeur de l'entreprise » est devenu salarié « médiateur ». Avec l'émergence des réseaux sociaux, les collaborateurs sont en effet aujourd'hui émetteurs à grande échelle. En bien ou en mal, ils parlent de leur entreprise et diffusent partout, tout le temps, des commentaires accessibles à un grand nombre de personnes. Aux États-Unis, certaines compagnies

utilisent d'ailleurs cette nouvelle donne comme outil de SAV et de fidélisation : ce sont les collaborateurs qui répondent directement aux clients sur les réseaux sociaux. Le gain en image et en satisfaction client se mesure très précisément. En France, on est beaucoup plus frileux : 64 % des entreprises interdisent l'accès de leurs salariés aux réseaux sociaux, au risque de devenir une « entreprise fermée » en décalage avec des « collaborateurs ouverts » via leur smartphone personnel. À notre avis, l'entreprise doit prendre le virage du réseau social interne parce que ses collaborateurs l'ont déjà pris. Mais à une condition : elle doit créer « une communauté du savoir », basée sur l'échange d'expertises – ce qui est très différent d'une

« communauté du voir », où l'on se met en avant et où l'on parle de soi avec plus ou moins de talent. Cela nécessite de se poser des questions basiques : pour quoi construire le réseau social ? Et pour en faire quoi ? L'intéressant pour l'entreprise, c'est de décloisonner son organisation et de favoriser la transversalité. Accompagnée en interne, l'utilisation des réseaux sociaux peut être un formidable accélérateur de la diffusion du savoir et du partage du pouvoir.

Qu'est-ce qui a conduit votre entreprise à créer un réseau social interne ?

Nicolas Rolland → C'est en 2008 que le groupe Danone a lancé le « projet d'entreprise 2.0 » pour accélérer sa croissance. L'ambition était de générer de nouvelles façons de travailler, ceci afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation, de soutenir l'innovation et le partage de bonnes pratiques entre entités, et de donner aux collaborateurs davantage d'autonomie et de responsabilités. Ce projet était porté par les ressources humaines.

Nous avons initié la démarche en lançant une étude interne d'identification des attentes et des besoins des collaborateurs. Quatre usages principaux en sont ressortis : se connecter facilement à ceux qui partagent les mêmes enjeux ou centres d'intérêt, disposer d'espaces collaboratifs, co-créer sur des problématiques communes, identifier des bonnes pratiques et leurs détenteurs. En les croisant avec les évolutions que nous voulions insuffler, nous avons opté pour un réseau social interne sous la forme d'un annuaire collaboratif, où chacun pourrait compléter son profil (centres d'intérêt, savoir faire, langues parlées...) et créer librement une communauté, un blog, etc. Je pense que le fait de commencer par l'analyse des besoins pour en déduire l'outil a été une clé de succès du projet. Par ailleurs, nous nous sommes rapidement associés avec la direction des systèmes d'information pour traduire les besoins en fonctionnalités. Enfin, nous avons démarré très tôt le management du changement.

Stéphane Lapeyrade → Chez Alcatel-Lucent, c'est l'arrivée d'une nouvelle direction générale en 2008 qui a amené une vision différente. Nous sortions tout juste de la période d'intégration-fusion et son souhait était très clairement d'ouvrir la discussion, de donner la parole aux collaborateurs, mais aussi de casser les silos, d'éviter les projets doublons et de favoriser le partage des expertises.

Le directeur général a tout de suite fait installer une boîte mail où chacun pouvait directement l'interpeller. Avec le recul, cela a certainement donné un signal

fort d'ouverture. Au même moment, un premier réseau officiel s'est développé. On s'y inscrivait avec une adresse professionnelle. Des groupes se sont constitués, des discussions informelles ont été lancées.

En 2009, autre tournant, nous avons ouvert les commentaires sur l'Intranet, sans modérateur. Rapidement, nous avons recueilli des demandes d'informations complémentaires, voire des critiques. L'état d'esprit avait changé, dans le sens d'une plus grande liberté de ton. Les chercheurs de l'entreprise ont développé une plateforme de partage de vidéos,

« Le directeur général a fait ouvrir une boîte mail où chacun pouvait l'interpeller. Cela a donné un signal fort d'ouverture »

un *You Tube* interne. Le contenu était géré par les salariés et on y trouvait des vidéos personnelles ou professionnelles, produites officiellement (par la communication, par exemple) ou non. Nous y étions favorables car c'était une forme de démocratisation de l'outil. Nous avons lancé de notre côté les « cafés Wiki », réunions où des salariés présentaient bénévolement à leurs collègues les outils Twitter, Facebook, etc. Toutes ces initiatives ont concouru fin 2009 au choix d'un réseau social d'entreprise : nous voulions installer un outil unique, global, à la fois social et collaboratif.

Comment avez-vous communiqué sur cette création ?

S.L. → Nous ne souhaitons pas en faire un événement de communication, préférant conserver la spontanéité et la liberté d'adhésion qui font le succès des réseaux sociaux. Nous avons créé un pilote en y associant quelques dizaines de personnes, parmi lesquelles une vingtaine d'« avocats » qui en ont fait la promotion.

Lorsque nous avons ouvert le réseau à tous, de nombreux collaborateurs attendaient de pouvoir s'y inscrire. Le bouche à oreille a bien fonctionné. Le

lancement officiel est intervenu deux mois après, alors que plusieurs milliers de personnes étaient membres du réseau. L'adoption a été très rapide, signe que le RSE répondait à une réelle attente.

N.R. → Pour notre part, nous avons au contraire beaucoup communiqué avant le lancement, non pas sur l'outil mais sur le changement dans les modes de travail, les comportements et les bénéfices attendus (résolution plus rapide de problème, accélération de la prise de décision...). Mais nous savions que le succès du réseau dépendrait de l'effet de masse. Nous nous sommes d'abord adressés aux personnes qui pourraient s'y intéresser de par leur fonction (par exemple, les responsables de projets impliquant plusieurs entités), aux possibles leaders de communautés et, plus généralement, à la jeune génération. Nous les avons associés à la finalisation de l'outil.

Au moment du lancement, nous avons informé de manière plus institutionnelle les responsables de communication interne de toutes les entités. Et nous avons construit un kit de communication pour une diffusion à l'ensemble des collaborateurs. Nous avons choisi le mode 2.0, avec par exemple des petits films sur *You Tube*, et confié la promotion de l'outil aux jeunes collaborateurs de l'entreprise.

Avez-vous envisagé des dispositifs de contrôle ?

N.R. → Non, nous avons tenu à ce que tout le monde ait les mêmes droits. Il n'y a donc ni administrateur, ni modérateur du réseau. Chacun peut créer son compte, remplir son profil, intervenir comme il veut. Cependant, nous avons élaboré une charte du bon usage du réseau, composée de recommandations simples (par exemple, éviter d'aborder des questions politiques ou religieuses). Et pour pouvoir créer un compte, il faut au préalable y adhérer électroniquement. Je dois dire que je n'ai jamais constaté de débordement sur le réseau. La régulation se fait naturellement.

S.L. → Nous avons adopté le même principe. La régulation, c'est le rôle de tout le monde. Et nous nous référons au code de bonne conduite de l'entreprise signé par chaque salarié. Par ailleurs, tout membre du réseau peut signaler un abus en cliquant simplement sur un bouton. On sait tous que certains domaines, comme la consolidation des comptes, les analyses financières, ne se prêtent pas au collaboratif. Mais pour le reste, une grande liberté est laissée. Nombre de discussions portent sur l'actualité – au sens large – de notre secteur industriel, depuis la loi Hadopi jusqu'au e-G8 ou aux lancements de produits.

Il faut noter aussi que certains sujets choquent les uns et pas les autres. Parfois, il suffit de demander au manager ou à un leader d'opinion de prendre la parole, sa légitimité apporte une tonalité différente au débat. Dans d'autres cas, ce sera le rôle du *community manager* de mettre de l'huile dans les rouages.

Au regard de vos objectifs, où en êtes-vous aujourd'hui ?

N.R. → Nous travaillons maintenant sur l'accessibilité. Il faut savoir que chez Danone, groupe industriel, la moitié des collaborateurs ne dispose pas d'un accès immédiat à un ordinateur, en particulier ceux qui travaillent en usine ou qui conduisent les camions de transport. Si nous voulons que tout le monde puisse intégrer le réseau, nous devons trouver d'autres supports, peut-être le téléphone mobile.

Quant à l'acceptation de l'outil, il nous arrive encore aujourd'hui d'expliquer son utilité. Mais heureusement, nous avons des retours positifs. Concrètement, environ 250 communautés existent aujourd'hui sur le réseau : des communautés métiers (marketeurs, commerciaux sur telle gamme, responsables des études de marché, responsables de sécurité sur les sites industriels...), qui mettent à disposition des documents, échangent sur des problématiques communes ; des communautés transversales (diversité, environnement...) qui rassemblent ceux qui se sentent concernés par le sujet ; et des communautés de projets. Nous avons aussi quelques atypiques, comme

**« On se connecte avec
d'autres parce qu'ils parlent
le chinois, connaissent
bien tel marché,
la réglementation
sur tel produit... »**

la communauté « maman chez Danone », pour toutes celles qui viennent d'avoir un enfant. Pourquoi pas ? L'idée, c'est de créer du lien, qui pourra déboucher peut-être plus tard sur des questions professionnelles. Au total, 30 000 personnes se sont connectées, dont 10 000 membres actifs. Pour une entreprise comme la nôtre, très internationale et décentralisée, le résultat

tat est intéressant. Le réseau apporte davantage de collaboration et modifie effectivement la façon de travailler. On se connecte avec d'autres parce qu'ils parlent le chinois, connaissent bien tel marché, sont spécialistes de la réglementation sur tel produit... sans les connaître, sans tenir compte de leur niveau et sans passer par la hiérarchie. Nous avons initié des formes de collaboration autres que statutaire.

S.L. → À l'inverse de nombreuses sociétés, nous n'avons pas eu de souci d'adoption, mais nous en avons sur l'activité. Après un an, le nombre de membres ne cesse d'augmenter. Il a atteint 56 000 sur 79 000 collaborateurs. En revanche, le pourcentage d'actifs ne progresse pas. Sommes-nous à un palier ? Comment amener les inscrits à contribuer aux discussions ? Ont-ils besoin d'être davantage guidés à l'intérieur du réseau ? Nos collègues sont très sollicités et n'ont pas toujours le temps de se mobiliser autour de l'informel. Pour une partie d'entre eux, le RSE n'est pas au cœur de leur métier tant qu'il n'a pas de caractère obligatoire ou indispensable. Autre obstacle, les discussions se tiennent majoritairement en anglais et certains ne se sentent peut-être pas assez à l'aise dans cette langue. À l'inverse, pour tous ceux qui travaillent à distance, le réseau social humanise leur quotidien comme autrefois la pause café. Parmi les changements que nous avons constatés, je citerai en premier lieu l'émergence de leaders de contribution, qui deviennent logiquement leaders d'opinion. Par exemple, un groupe « hot line technique », très pédagogique, a été créé et son animateur est aujourd'hui bien connu dans l'entreprise. L'autre nouveauté, c'est que tout fait débat. Cela peut décontenancer mais nous pensons que le débat est un gisement de valeur, d'idées, de collaborations. Le réseau est créateur de liens et les bénéfiques l'emportent largement sur les contraintes. Dans cette démarche, nous avons le soutien inconditionnel de notre directeur général, qui d'ailleurs anime lui-même son blog.

Quels sont les impacts sur le management et les métiers supports ?

S.L. → Du côté des managers, les réactions ont été diverses. Certains ont très vite décidé de diffuser leurs comptes-rendus de réunions sur le RSE. Pour d'autres, « ça ne sert à rien ». D'autres encore réagissent sur le mode « *Casser les silos, oui, mais pas chez moi* ». À nous de leur expliquer comment profiter de ce nouvel outil et d'en démontrer la valeur. Je pense qu'ils sont confrontés aux mêmes changements que nous, communicants. En ouvrant la discussion,

on ouvre aussi la voie à la remise en question. Il faut prendre en compte la critique, voire associer certains collaborateurs à la réflexion en amont. Plus personne, dans l'entreprise comme dans la vie en général, n'accepte le « *no comment* ». Tout le monde demande des explications. Si je ne suis pas expert du sujet, pourquoi ne pas laisser un expert répondre ? Certes, l'information ne passera plus par moi, mais chacun sera responsabilisé. Il faut se laisser la flexibilité de la discussion.

« Le fait que les réseaux sociaux se démocratisent a certainement contribué à la bonne appropriation de notre réseau interne »

Parallèlement, les enquêtes internes révèlent que les collaborateurs restent très attachés aux newsletters, aux communiqués de presse, à l'Intranet. Ils accordent une légitimité à ces supports car « *c'est vérifié* ». Pour moi, le seul risque induit par le RSE est celui d'une fracture entre ceux qui sont à l'aise avec les réseaux et les autres. C'est pourquoi nous devons conserver un « point fixe », par exemple l'Intranet pour les résultats annuels.

N.R. → Pour ce qui concerne mon métier, les ressources humaines, le réseau social ouvre de nouvelles voies. On peut considérer, par exemple, que tout ce partage de savoirs, d'expériences et d'expertises s'apparente à de l'apprentissage, même si ce n'est pas une formation traditionnelle. Nous sommes en train de réfléchir à une utilisation du réseau dans ce sens. Et, bien entendu, dans le recrutement où les réseaux sociaux ont une place prépondérante.

Pour en revenir au management, il est vrai que le réseau permet à chacun de communiquer ses bonnes pratiques, alors qu'auparavant, c'était le supérieur hiérarchique qui les diffusait. Dans certains cas, il est arrivé que le management se sente dépossédé mais, globalement, le changement a été bien accepté car nous avons chez Danone une très forte culture du partage. Le fait que les réseaux sociaux se démocratisent dans l'ensemble de la société, toutes générations et toutes classes sociales confondues, a certainement contribué à la bonne appropriation de notre réseau interne.

L.B. → L'apparition d'un réseau social interne a forcément un impact sur les fonctions de management, celle de la communication en général et de la communication interne en particulier. Le communicant interne ne peut plus se contenter de produire de l'information, il a en charge sa bonne diffusion. Le temps du « millefeuille » (un outil ajouté aux précédents), coûteux et inefficace, ne peut pas perdurer et l'entreprise est souvent amenée à réorganiser son paysage médiatique interne dans le sens d'une véritable diffusion multimédia à 360° degrés. Il faut changer de « logiciel de pensée », ne plus réfléchir en termes d'outils mais en terme d'audience. On va sans doute voir apparaître de nouveaux métiers, comme celui de *community manager interne* : son rôle sera d'apporter la réponse officielle de l'entreprise et de laisser le débat s'installer s'il n'y a pas de réponse existante. La communication fournira aussi aux collaborateurs, avec davantage de réactivité, les outils pour s'exprimer à l'extérieur de l'entreprise. Un véritable levier en période de communication de crise. Libre ensuite à chacun de reprendre le discours ou non. En ce sens, le collaborateur est devenu le premier média de l'entreprise.

* *Le média humain, dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise*. Laetitia Puyfaucher et Ludovic Boursin. Éditions Eyrolles, 2011, 242 pages. (Voir *Lu pour vous* p. 42)

« La hiérarchie va devenir un réseau parmi d'autres au sein de l'entreprise »

Par ailleurs, en accélérant la diffusion de l'information, les réseaux internes modifient forcément le statut du manager. Celui-ci craint souvent d'être court-circuité, de ne plus maîtriser la diffusion de l'information vis-à-vis des membres de son équipe. En réalité, il a tout à gagner au décroisement car il pourra enfin se consacrer à son vrai métier de manager, à savoir encadrer et développer ses équipes. Dans notre livre, nous exprimons même l'idée qu'avec l'émergence des réseaux sociaux, la hiérarchie va devenir « un réseau parmi d'autres » au sein de l'entreprise. Les managers devront apprendre à travailler avec cette nouvelle donne. L'entreprise, quant à elle, devra accompagner ce mouvement en créant le cadre et les conditions du bon fonctionnement des réseaux sociaux en interne. —

Marie-Gaëlle Michelin

Directrice de la communication interne,
Castorama



Le Web 2.0 au cœur de la conduite de changement

Depuis 2003, Castorama vit une période intense de transformation de son organisation et de sa culture interne, mais aussi de son image et de sa politique commerciale. Pour accompagner et stimuler ces changements, la communication interne a déployé de nouveaux outils participatifs issus du Web 2.0. Entretien avec Marie-Gaëlle Michelin, directrice de la communication interne.

Pourriez-vous nous expliquer le contexte de transformation de Castorama ?

Marie-Gaëlle Michelin : Depuis 2003, Castorama a entrepris un vaste programme de revitalisation de l'entreprise dans l'objectif de moderniser l'image de l'enseigne et de lui redonner un nouveau souffle. Depuis cette date, l'entreprise est en perpétuel mouvement. Redynamiser les moteurs de croissance que représentent le développement des magasins, l'évolution de l'offre, l'innovation avec de nouveaux produits et services n'est pas suffisant si la dimension humaine de l'excellence opérationnelle n'est pas prise en compte. Or, chez Castorama, celle-ci est le résultat de l'engagement des collaborateurs dans l'exercice de leur métier, dans l'exigence qu'ils y mettent, dans l'attention portée aux clients. Cela se traduit par l'envie d'être acteur du changement. L'entreprise a donc souhaité permettre à chacun de laisser libre cours à sa créativité et à son envie de prendre des initiatives. Cette stratégie managériale se décline en une stratégie de communication interne que nous avons appelée « Faire de Castorama une entreprise qui se parle ».

L'objectif est que chacun se parle, s'entre-aide, invente, ose se lancer, construise l'avenir de l'entreprise et donc son propre avenir.

Quel rôle a la communication interne dans l'accompagnement de cette conduite de changement ?

M-G. M. : La communication interne stimule ce changement de comportement et crée de nouvelles habitudes en mettant à disposition des outils de communication participatifs permettant de s'exprimer, de débattre, ou de s'informer en toute simplicité. Les anciens canaux de communication interne - le journal interne et la newsletter - ont été supprimés en 2007. Cela a représenté un réel renoncement puisque le journal de Castorama, le Castopresse, avait vécu pendant vingt-huit ans. Jusqu'au début des années 2000, la communication, structurée autour de l'information descendante, avait toute sa raison d'être chez Castorama car l'entreprise était structurée autour d'une culture hiérarchique forte dans un contexte de changement sensiblement plus lent. Le rôle du journal était d'informer les équipes et moins

de les impliquer. Or, à partir de 2006, le rôle de la communication interne a été d'initier un changement de culture, je dirais même de posture. L'enjeu était de donner envie à chacun de s'exprimer, de donner son avis, de prendre une part active aux nouveaux projets de l'entreprise, de s'impliquer dans la gestion quotidienne de son magasin.

Dans ce contexte, pourquoi avoir choisi de mettre en place des outils de communication 2.0 ?

M-G. M. : Ces outils ont la particularité de faire participer les salariés de l'entreprise à la co-construction de nouveaux projets. Participer, c'est donner son point de vue, c'est avoir le droit de débattre en toute autonomie avec des collègues de statuts hiérarchiques différents, c'est donner une idée, partager une bonne pratique et, enfin, participer au processus de prise de décision en votant. La vertu de la communication participative est d'impliquer les 12 500 salariés de Castorama dans la démarche de réflexion et de construction d'un projet avant que celui-ci n'ait pu produire un changement dans l'organisation de l'entreprise. La communication 2.0 permet la conduite de changement car elle l'anticipe et implique le plus de volontaires possibles pour faire de cette transformation un changement attendu. Les outils Web 2.0 présentent aussi l'avantage d'être beaucoup plus réactifs : la diffusion est rapide et les réactions peuvent être immédiates.

En 2006, nous avons lancé un tout premier outil de communication 2.0 nommé Castoramao. Son principe est simple : 12 500 personnes disposent d'un mot de passe individuel pour accéder à tout moment à un site Web de co-construction de projets. Le site est accessible depuis n'importe quelle connexion Internet sur le lieu de travail, à domicile ou en déplacement. Les projets ou thèmes d'échanges sont proposés pendant environ huit semaines. En voici quelques exemples : concevoir les nouvelles tenues de travail ; imaginer le nouveau média de communication qui remplacera le journal interne ; partager les idées d'animation d'opération commerciale... Chacun de ces thèmes a donné lieu à des taux de participation importants : 40 à 70 % de visiteurs uniques par thème, mais, surtout, chacun a donné lieu à la mise en œuvre d'une preuve tangible de la prise en compte des idées – idées qui ont, pour certaines, créé le buzz sur la toile avec, par exemple, l'organisation d'un flash mob* le même jour, à la même heure, dans près de 70 magasins Castorama en France.

En 2010, un second média purement 2.0 a vu le jour : le Forum Produits. Il s'agit d'un forum qui accueille des communautés d'intérêts autour d'une même famille de produits. Chaque communauté dispose

d'une page. Il remplace la newsletter hebdomadaire du produit qui était envoyée à chaque chef de secteur en magasin par la Direction commerciale. Aujourd'hui, le forum répond à un double enjeu : être plus rapide pour transmettre les informations nécessaires à la commercialisation des produits et être participatif pour permettre à chacun d'apporter une réponse à la question d'un pair sans attendre nécessairement qu'un expert de la Direction commerciale y réponde.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place de ces nouveaux outils de communication ? Et à l'inverse, sur quels leviers vous êtes-vous appuyé pour garantir leur appropriation par les salariés ?

M-G. M. : La difficulté principale est justement celle du changement. Le Web 2.0 révolutionne les habitudes du collaborateur qui pouvait lire de manière individuelle et passive le journal interne. Ces nouveaux outils de communication 2.0 bouleversent aussi les habitudes du management, car ils sollicitent à la fois, et de manière paradoxale, leur participation et leur « lâcher prise ». Une autre difficulté – qu'il ne faut pas sous-estimer – est la méfiance face à l'usage des nouvelles technologies de l'information.

Le premier, et le plus sûr, des leviers d'engagement est celui de l'envie, du désir, du plaisir. La communication interne doit vendre, « marketer » ces outils. Une démarche de séduction qui doit s'appuyer très vite sur le sens qu'elle est capable de donner à ces actions. Quel intérêt un salarié pourra-t-il retirer personnellement d'une telle expérience ? Comment cette expérience pourra-t-elle lui apporter un supplément de lien social, de reconnaissance, un enrichissement personnel – bref : une expérience mémorable ? En cela, l'un des leviers de la communication interne participative est la prise en compte de la complexité des émotions suscitées : envie, peur, joie, frustration, esprit de compétition, besoin d'écoute et d'empathie...

Comment ces outils 2.0 s'articulent-ils avec les autres actions de communication interne que vous menez ?

M-G. M. : Le Web 2.0 symbolise la communication participative, la posture d'acteur qu'incarne chaque collaborateur quel que soit son statut hiérarchique. Il nous a semblé important de compléter ce dispositif d'un plan de communication cohérent. Nos divers outils ont tous un point commun, la dynamique de participation :

- **Castoramao** est l'outil de co-construction en ligne de nos nouveaux projets pour le bien-être du collaborateur et le développement de l'entreprise.

- **Vizavi** propose un temps de communication réel et non virtuel, un moment d'échange en proximité entre l'entreprise et ses collaborateurs. Vizavi met en relation les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, sur un plateau télévisé, autour de sujets de débats comme : L'avenir sera-t-il féminin ? Qu'est-ce que je ferais si j'étais le patron ? Est-ce que l'entreprise me mérite ?

- **Casto TV** remplace notre journal interne en intégrant une dimension humaine très forte. Il informe sur la vie des hommes et des femmes qui construisent le quotidien et les projets de l'entreprise. Il propose une large variété de programmes pour présenter une innovation, créer du lien entre les hommes, valoriser le partage des bonnes pratiques, valoriser les talents exceptionnels des « gens » ordinaires de l'entreprise, créer une ouverture vers les autres enseignes du Groupe Kingfisher dont Castorama fait partie.

- **Nos conventions managers** sont elles-mêmes participatives. Nous avons ainsi proposé aux 1 200 managers de l'entreprise de vivre un « mega-brainstorm » en réseau et à distance pour co-construire le nouveau concept de magasin qui a vu le jour en juin 2011 à Villabé, en région parisienne.

Quel bilan faites-vous de la mise en place et de l'animation de ce dispositif ?

M-G. M. : Le bilan est positif à plus d'un titre. Il contribue à développer le niveau d'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. Nous effectuons à ce sujet, chaque année, une enquête de mesure de l'engagement via l'outil de mesure international Gallup Q12. Depuis son lancement, le taux de satisfaction n'a cessé de progresser. Le mouvement de l'entreprise est maintenant plus rapide, poussé par la forte mobilisation de toute une équipe forte de 12 500 collaborateurs, pourtant répartis sur 114 sites en France. Ce sont les valeurs de créativité, de simplicité, d'engagement et d'autonomie qui font désormais la force de l'entreprise. Avec le lancement, il y a deux ans, d'une nouvelle vision commerciale traduite par la signature : « *Castorama, c'est Castoche* », le changement de posture commerciale bouleverse encore les habitudes. Mais les équipes se sont déjà inscrites dans une posture de changement positif car elles se sentent impliquées dans l'élaboration de la stratégie.

Et les managers ? Comment ont-ils fait de la mise en place de cette communication 2.0 une opportunité de communication managériale ?

M-G. M. : Si les outils de communication 2.0 développent l'autonomie des collaborateurs qui n'ont plus besoin de leur manager pour s'informer et pour communiquer, ils représentent une opportunité pour

celles et ceux qui souhaitent incarner un style de management créatif, accessible et ouvert au dialogue. Par exemple, certains encouragent des groupes de volontaires à se réunir pour contribuer à un thème Castorama ; d'autres valorisent leurs collaborateurs en les invitant à participer à un tournage ou à un débat télévisé. D'une posture historique de manager directif au sein d'une structure hiérarchisée, ils évoluent vers un comportement de leader bienveillant tout en restant exigeant au sein d'une nouvelle logique qui est celle du réseau. —

Propos recueillis par Aurélie Renard,
déléguée générale de l'Afci

* flash mob : rassemblement d'un groupe de personnes dans un lieu public pour y effectuer des actions convenues d'avance, avant de se disperser rapidement.

Serge Soudoplatoff

Chercheur et enseignant à l'ESCP et à l'Hetic,
consultant en stratégie Internet



Ces nouveaux flux qui révolutionnent l'entreprise

Depuis plus de vingt-cinq ans, Serge Soudoplatoff se passionne pour l'impact d'Internet sur les activités humaines en général et celles de l'entreprise en particulier. Les flux de communication les plus importants sont maintenant horizontaux. Le rôle de la communication de l'entreprise est de fournir du contenu qui a pour objectif de faire parler les clients, les partenaires, les salariés entre eux. Un communicant doit donc désormais être un *community manager*. Son travail est avant tout d'animer le réseau. Explications.

Comment les dirigeants d'entreprise regardent-ils Internet ?

Serge Soudoplatoff : Ils sont encore souvent ignorants ou méfiants. Ils considèrent Internet comme quelque chose « en plus ». Le symptôme le plus étonnant est cette concurrence que l'on trouve dans de nombreux dispositifs de distribution entre la vente en magasin et la vente sur le site Web. Internet n'est pas l'ennemi de l'intérieur, c'est un canal qui peut multiplier les flux. Internet, c'est le monde du « et ». Ce n'est pas le guichet ou le site Web mais le guichet et le site Web. Pour expliquer cela, ma méthode consiste à faire visiter des sites Web aux dirigeants, à leur faire faire ce que j'appelle de « l'ethno-web ». Je leur montre comment les clients se comportent et quelles sont les tendances. Je leur fais visiter des forums de discussions. Beaucoup n'en comprennent pas encore toute la richesse. Certains sont parfois scandalisés par les propos tenus à l'encontre de leur entreprise ou de ses produits. Je leur réponds que si un forum de discussion les critique, il ne faut pas lui faire un procès mais plutôt participer aux échanges.

Qu'est-ce qu'Internet change à la façon de diriger les entreprises ?

S. S. : Fondamentalement deux choses. La première est que l'innovation est de plus en plus exogène à l'entreprise. Les clients se mettent en réseau et innovent avec l'entreprise. Je prends un exemple. Vous êtes une marque de bricolage et vous envisagez de développer une appli iPhone. Le mauvais réflexe est de développer vous-même ou de faire développer par un sous-traitant. Au lieu de cela, ouvrez une interface de programmation et lancez un concours. Je suis à peu près sûr que des types géniaux vont vous proposer des applications de réalité augmentée. Grâce à elles, le client photographie sa pièce, peut appliquer la peinture ou le papier peint de façon virtuelle, choisit, clique et l'application lui calcule automatiquement la surface et le nombre de pots de peinture ou de rouleaux de papier qu'il doit commander. Vous rémunérez la personne qui développe cette application. Je suis persuadé que c'est ça le futur, ce que l'on appelle « l'ouverture des interfaces de programmation », c'est économique, ouvert et partagé.

Et le deuxième grand changement ?

S. S. : C'est un corolaire du précédent : aujourd'hui les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus poreuses. Quand un client achète quelque chose sur un site de e-commerce, il entre de fait dans le back office de l'entreprise. Et les frontières s'ouvrent bien sûr dans les deux sens. L'un des « dramas » que vivent aujourd'hui les entreprises c'est que le salarié est bien mieux outillé à la maison qu'au bureau. Il possède un PC ou un Mac dernier cri et il n'a pas chez lui ces pare-feux que la DSI érige et qui l'empêchent de surfer de façon professionnelle. De plus, le salarié rentré chez lui voit son entreprise de l'extérieur. Il lit ce qu'on en dit dans les blogs et dans les forums. Et, bien sûr, ça ne colle pas toujours avec ce qu'exprime la communication interne. Les frontières sont donc ouvertes mais, pendant ce temps, les entreprises raisonnent encore en mode hiérarchique et en silo. J'ai découvert récemment que, dans une banque, le département qui gère les guichets physiques n'est pas le même que celui qui gère le site Web et pas le même que celui qui gère l'accueil téléphonique. Ils sont fous ! Une entreprise en silo avec des frontières poreuses, ça ne peut pas tenir la route.

Que peut-il se passer ?

S. S. : Ce qui se passe déjà un peu partout : les salariés au contact du terrain se mettent en réseau pour résoudre leurs problèmes. Ils ouvrent des espaces pour faire du transversal. Savez-vous que cent mille instituteurs du primaire participent à un forum de discussion d'une qualité absolument remarquable¹ ? Ils n'ont pas eu besoin du ministère, ils n'ont pas eu besoin d'une direction informatique pour cela. C'est un lieu d'échange de bonnes pratiques extrêmement puissant. Les dirigeants ne savent pas comment gérer ces phénomènes. Et ceux qui souffrent le plus sont, comme

par hasard, les managers intermédiaires. Dans ce nouveau modèle de partage de l'information, ils sont remis en cause. Les salariés voient de moins en moins leur valeur ajoutée et leur font bien sentir. L'ennui, c'est que les dirigeants attendent des managers un contrôle et un reporting de plus en plus fin. Ce travail de contrôle permanent se traduit par une inflation sans fin des e-mails. D'un côté les flux d'information qui se multiplient, de l'autre les règles de contrôle qui s'accroissent, le management ne peut que craquer.

Quel mode d'organisation du travail privilégier pour accompagner l'accroissement des flux ?

S. S. : Les salariés forment une communauté. Ce qui compte désormais n'est plus la hiérarchie mais bien cette communauté dans laquelle il y a des responsabilités et des rôles bien sûr ! Mais les gens importants ne sont plus ceux qui ont des diplômes ou des galons, ce sont ceux qui animent la communauté. Typiquement, le rôle d'un *middle manager* doit être de laisser faire le plus possible en *peer-to-peer*² et d'observer. S'il constate que la communauté est capable de résoudre le problème elle-même, très bien. S'il constate que cela devient trop compliqué, il peut intervenir pour renforcer la communauté dans la résolution du problème. Evidemment pour en arriver là, il faut changer l'entreprise de l'intérieur...

Et avec ce schéma, le nombre d'e-mails diminue ?

S. S. : L'e-mail est un outil qu'il va falloir oublier. Aujourd'hui quand quelqu'un a un problème, il écrit à son chef. Manque de chance, celui-ci participe à un séminaire à Marrakech. Deuxième manque de chance, quand le chef trouve le temps de traiter le mail vers 22h30 dans sa chambre d'hôtel, il constate qu'il n'a pas la solution et transfère le mail à un autre chef, qui lui-même ne répond que deux jours après... Ce

Lego, le design by me

Une des entreprises les plus remarquables en matière d'ouverture des interfaces de programmation est le groupe danois Lego, inventeur de la célèbre brique. En visitant des forums, les dirigeants de l'entreprise se sont aperçu que des *users groups* concevaient leur propres modèles Lego. Ils décident alors de proposer un simulateur téléchargeable⁴ avec lequel chacun peut concevoir son propre modèle, l'*uploader* dans la galerie, passer commande et recevoir par la poste toutes les briques nécessaires pour réaliser sa création. Au moment de sa sortie en 2005, le simulateur présentait cependant un bug. Des *hackers* sont alors entrés dans le système d'information de l'entreprise, ont trouvé la source du bug et ont publié cela en interpellant publiquement Lego sur la médiocrité de son simulateur. Au lieu d'attaquer, Lego a remercié la communauté de l'avoir fait progresser. Depuis, le système s'est amélioré, si quelqu'un invente un nouveau modèle de Lego, il peut le proposer, et la communauté peut voter. Si le projet a 10 000 supporters, Lego s'engage à analyser sa faisabilité. En cas de production et de commercialisation du modèle, le designer touche 1 % des ventes.

n'est plus possible de travailler comme cela ! Demain, l'outil de base de l'information dans l'entreprise sera une sorte de Tweeter. Celui qui a un problème le poste sur un wall. Celui qui a la solution lui adresse.

Inciter les collaborateurs à résoudre les problèmes au plus près du terrain avant de les faire remonter au supérieur, c'était les principes du toyotisme...

S.S. : Absolument, mais grâce aux outils d'Internet, ce n'est pas l'équipe locale qui résout le problème au cours d'une réunion physique, c'est une communauté beaucoup plus large et beaucoup plus ouverte. La grande qualité des outils Internet, c'est qu'ils sont efficaces et pas chers. Le modèle économique du forum des enseignants du primaire coûte environ 500 € par mois d'hébergement. Le coût de la cotisation est de 2 € par an. Le modèle est donc à l'équilibre avec 3 000 adhérents... il y en a aujourd'hui trente fois plus. C'est un modèle économique imbattable pour l'échange des savoirs !

Qu'est-ce qu'Internet change à la communication de l'entreprise ?

S.S. : Pour résumer, je dirais qu'il y a eu trois époques dans la manière de communiquer, correspondant à trois modèles d'organisation. Dans le premier modèle, il y avait un centre fort avec un patron, un professeur, un père de famille, qui vous voulez... et les flux étaient descendants. Le centre ordonnait, les autres exécutaient. Dans les organisations du deuxième modèle, on a commencé à s'intéresser au public, notamment quand il s'est agi de comprendre les clients, ce qu'ils veulent, de façon à adapter l'offre à la demande... On s'est alors mis à écouter et les flux ont été également remontants. Nous entrons aujourd'hui dans la troisième époque : les flux les plus importants sont maintenant horizontaux. Le rôle de la communication de l'entreprise est de fournir du contenu qui a pour objectif de faire parler les clients, les partenaires, les salariés entre eux. Le centre de l'organisation a pour rôle d'alimenter en information pour nourrir les échanges, et également d'écouter la communauté pour en retirer des éléments qui vont éclairer la stratégie. Pour résumer, un communicant doit désormais être un community manager. Son travail est avant tout d'animer le réseau.

Grâce à un internet, nous connaissons donc la révolution des flux horizontaux ?

S.S. : Oui, mais à vrai dire ces phénomènes sont encore peu développés entre les salariés. Je suis sûr que cette révolution atteindra l'interne en étant d'abord passée par l'externe. Je prends l'exemple de la ville d'Edmonton, au Canada, ville dans laquelle le directeur des systèmes d'information est un fan de l'*open data*³. Il a donc développé des projets en direction des citoyens dans une logique de transparence et il a ouvert des portails. Il a eu la surprise de voir les sala-

Serge Soudoplatoff : la passion Internet

Polytechnicien et cartographe de formation, Serge Soudoplatoff a débuté sa carrière en 1978 à l'Institut Géographique National avant de rejoindre IBM où il découvre Internet en 1984. Rentré en Europe, il travaille successivement pour les centres de recherche de Cap Gemini et de France Telecom. Ces dernières années, il a fondé plusieurs entreprises dont une Web agency et une entreprise de jeux en réseau à caractère éducatif. Il enseigne à l'HETIC⁵ et à l'ESCP. Observateur affûté d'Internet, Serge Soudoplatoff a publié plusieurs ouvrages⁶ sur le sujet. Il est membre du *think tank* Fondapol⁷ au sein duquel il anime les sujets liés au 2.0 dans la société. On pourra également consulter son blog⁸ ainsi que l'une de ses conférences en ligne sur les ruptures d'Internet⁹.

riés de la ville venir le féliciter parce que grâce à ces portails, ils pouvaient accéder aux données des autres départements sans passer par leur hiérarchie. Autre exemple, dans une entreprise que j'accompagne, une assistante a lancé un blog familial après avoir suivi une formation à Internet proposée par son entreprise. Son blog a rencontré un certain succès et il compte aujourd'hui une centaine de contributeurs. Depuis, son employeur l'a nommée directrice de la communication. Je suis persuadé qu'il y a un nombre insoupçonné de salariés qui ne sont pas considérés par leur employeur et qui, dans la vie privée, sont de formidables animateurs de communautés. —

Propos recueillis par Philippe Olivier, consultant, administrateur de l'Afci.

¹ <http://forums-enseignants-du-primaire.com>

² Le principe du *peer-to-peer* (P2P) est la mise en liaison directe d'un internaute avec un autre afin d'échanger des données.

³ Information publique brute et librement accessible.

⁴ <http://designbyme.lego.com>

⁵ Hautes études en technologies de l'Information et de la communication, la « première école de l'Internet ».

⁶ Avec Internet, où allons-nous ? Éditions Le Pommier, 2004.

⁷ www.fondapol.org

⁸ <http://blog.almatropie.org>

⁹ www.dailymotion.com/video/xchhe2_serger-soudoplatoff-les-vraies-rupture_tech

Maryse Carmes

Chercheur au GRICO (réseau de recherche sur les devenirs numériques) et enseignante en Sciences de l'information et de la communication à l'Université européenne de Bretagne



Les politiques TIC internes et les « territoires numériques » des salariés

Maryse Carmes a réalisé, entre 2009 et 2011, trois recherches-action au sein de grandes organisations françaises de plus de 100 000 salariés. Ses travaux portent sur les politiques internes en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), les « territoires numériques » des salariés, les processus d'innovation organisationnels et les inégalités numériques. On voit comment le slogan du « tout et tous connectés », sans de véritables politiques ambitieuses et cohérentes, peut non seulement influencer sur les pratiques professionnelles mais aussi nourrir de nouvelles tensions ou revendications sociales.

Pourquoi avoir mené une telle recherche ?

Maryse Carmes : Parmi les nombreux travaux de recherche sur les rapports entre TIC et transformations organisationnelles, beaucoup s'intéressent aux modes d'appropriation, aux nouveaux processus informationnels et communicationnels qui caractérisent le travail en contexte numérique. Pour notre part, ce que nous étudions particulièrement, ce sont les processus d'innovation et les dimensions politiques du numérique dans l'organisation : quels sont les tensions, les rapports de force, les affrontements ? Cela implique de penser l'hétérogénéité des couplages entre technique et organisation et de dépasser les schémas déterministes, les idéaux-types, mettant par exemple en équivalence telle

fonctionnalité Intranet avec telle typologie d'organisation. Du point de vue d'une sociologie de l'innovation, il convient encore d'étudier l'entre-définition de la technique, des pratiques, des normes et stratégies de l'entreprise. En portant le regard du côté des salariés, nous avons cherché à étudier la manière dont ces derniers pouvaient se positionner comme des acteurs des politiques internes et sans que cela soit décidé « d'en haut » puisqu'ils sont eux-mêmes impliqués dans un processus de territorialisation numérique via leurs propres pratiques privées (par exemple sur Internet au travail ou domicile). Il convient encore de voir comment ils peuvent « bricoler » les dispositifs que l'on met à leur disposition, agir sur ces derniers, exprimer des revendications

et des prescriptions, évaluer les dispositifs de l'entreprise et créer leurs propres espaces d'interactions professionnelles. Ces pratiques « bricolées » relèvent des « arts ordinaires et des manières de faire », pour reprendre les termes de Michel de Certeau. Elles sont une reconnaissance de l'autonomie de l'utilisateur face aux objets techniques, à l'interface, et d'une capacité réflexive, critique, vis-à-vis des contraintes diverses qui s'expriment ici.

Qu'entendez-vous par « territorialisation numérique » ?

MC : La territorialisation numérique est un mode d'individuation. Elle s'exprime par des usages divers des TIC (au sein ou hors de l'entreprise) et des temporalités, par des pratiques expressives et contributives,

« La territorialisation numérique est gouvernée par des politiques d'interfaces, des droits numériques et des conditions d'accès »

par la création de liens et de réseaux (entre individus/documents/savoirs), par la constitution de nouveaux apprentissages et de nouvelles compétences. En entreprise, la territorialisation numérique est gouvernée par des politiques d'interfaces, des droits numériques et des conditions d'accès. Dans nos travaux, nous avons été confrontés à une forte partie des effectifs qui se trouvait en situation subie d'exclusion totale ou partielle, vis-à-vis du territoire numérique de leur organisation, à savoir l'Intranet et les messageries. Et ce, alors même que les mots d'ordre de l'hyperconnectivité, de l'entreprise numérique ou 2.0 ne cessent de nourrir les discours et les propos des leaders d'opinion. Nous avons donc été amenés à travailler, de manière spécifique, sur cette population placée dans une situation paradoxale entre injonctions, modèles prescrits, et impossibilité d'habiter ce territoire.

Quelle est cette catégorie de collaborateurs que vous appelez les « empêchés-exclus » ?

MC : Les empêchés-exclus regroupent les salariés qui subissent une situation de non connexion partielle ou totale aux espaces numériques (Intranet, messagerie, Internet) à partir de leur lieu de travail. L'empêchement fait référence aux situations où l'accès

est possible mais où l'agencement ne favorise pas la consultation : bornes ou PC en accès libre situés dans des zones de passage, dans un couloir en face du bureau du responsable hiérarchique, libération quasi impossible d'un temps pour la consultation, ordinateurs difficilement partagés, etc.

« Les empêchés-exclus sont les premiers niveaux hiérarchiques et les métiers de terrain généralement nomades »

L'exclusion indique une impossibilité d'accès, au sein de l'entreprise, à la messagerie, et ce, même si son métier implique un travail sur ordinateur. Nous avons constaté que de nombreux postes n'étaient équipés que d'applications professionnelles. Si l'on se réfère aux entreprises étudiées, un peu moins des deux-tiers des effectifs sont dans ce cas. Sans surprise, et cela rejoint les données nationales, sont concernés les premiers niveaux hiérarchiques et les métiers de terrain généralement nomades, etc. Selon les données Eurostat (enquête communautaire sur les TIC de novembre 2010), 54 % des salariés français ont accès à un ordinateur au travail, 41 % utilisent régulièrement Internet (au moins une fois par semaine), 41 % seulement bénéficient d'un accès à un Intranet. Ces taux décroissent en fonction du niveau hiérarchique. De même, 34 % des employés et 18 % des ouvriers bénéficient en France d'une connexion Internet au travail (48 % pour l'ensemble des actifs). À l'échelle de l'Europe, cela nous place à un niveau intermédiaire. Ce type de problématique a favorisé, il y a déjà plusieurs années, le développement des extranets consultables à partir du domicile ou de bornes en libre-accès. Or, dans les cas qui nous concernent, ces derniers sont majoritairement méconnus, ou considérés comme « dégradés » par rapport à l'Intranet (moins d'informations et de services proposés) ou bien ils sont perçus comme une intrusion dans la sphère privée.

Par ailleurs, les liens et interactions entre les politiques numériques internes, le Web public et les pratiques personnelles, sont de plus en plus ténus. On a affaire à un emboîtement continu des territoires, des fonctionnalités et des subjectivités associées, c'est-à-dire une écologie numérique complexe. D'une part, appartenir à cette catégorie des « empêchés-exclus » ne signifie pas pour autant être un salarié non internaute ou un « Digital Immigrant »

(génération plus âgée, par opposition aux « Digital Natives », génération née avec le Web, deux macro-catégories qu'il convient de dépasser). D'autre part, on observe un lien explicite entre la richesse des pratiques d'un salarié sur Internet, son auto-positionnement en termes de compétences TIC et l'évaluation critique qu'il fait des politiques internes. La montée en compétences s'accompagne d'une montée en exigences. Enfin, les forums et réseaux professionnels autonomes sur Internet ne se substituent pas aux espaces collaboratifs ou aux « réseaux sociaux » de l'entreprise.

Quelles sont les discriminations numériques vécues par les salariés et comment ce sentiment se construit-il ?

MC : Tant pour les salariés intranauts que pour les salariés non intranauts, le dispositif numérique au travail est investi de significations. Mais, là encore, il faut se défaire des déterminismes. La « signification sociale » de l'usage ne surgit pas « d'un grand discours surplombant ». Les messages de communication interne, légitimant et valorisant les Intranets, sans tenir compte d'un réseau de contraintes et de perceptions établies, ne suffisent pas à créer « l'appropriation ». Cette signification se construit à partir d'une longue chaîne d'actants (acteurs humains et non humains), de facteurs impliquant des médiations diverses, des contraintes techniques, des cultures hétérogènes, des expériences singulières, etc. En ce qui concerne les non utilisateurs ou utilisateurs occasionnels, la construction des perceptions et positionnements vis-à-vis des TIC au travail, articule quatre catégories de variables :

- le potentiel de connexion aux technologies et leur caractérisation technique : la situation de consultation ; les droits numériques ; l'évaluation de la qualité intrinsèque des fonctionnalités et services proposés ;
- la situation et la projection professionnelle : la place des TIC dans l'exercice concret de son métier (temps, lieux du travail, applications TIC fréquemment nécessaires ou pas) ; la perception de son rapport au collectif (le cercle immédiat de collègues et l'ensemble de l'entreprise) ;
- le renforcement des prescriptions d'usage des TIC : celles des managers (valorisation, information sur l'existence ou l'usage des intranets) ; des collègues, voire des syndicats (incitation collective à l'usage ou non) ; familiales ou amicales ;
- l'acquisition de connaissances et de compétences numériques : à partir du milieu professionnel ou des pratiques individuelles d'Internet ; réflexivité / auto-positionnement vis-à-vis d'un apprentissage et du monde numérique dans son ensemble.

Tout cet agencement de variables fonde et redistribue les relations entre hommes, techniques et organisation, ainsi que les cadres interprétatifs. Pour les « empêchés-exclus », on constate une signification

« Les identités connectives révèlent des identités professionnelles, hétérogènes et fluctuantes »

collective tendant à mettre en équivalence discrimination numérique et discrimination socio-professionnelle. Les droits numériques construisent et participent à un processus d'identification professionnelle. Ce que nous appelons « les identités connectives » révèlent des identités professionnelles, hétérogènes et fluctuantes, à partir de l'évaluation d'une capacité d'usage et d'accès, d'un droit à s'associer (ou à s'isoler), d'un rapport à un territoire potentiel d'informations et d'interactions plus ou moins ouvert, contraint, prescrit ou librement habité. L'impact sociologique et la critique politique sont encore renforcés par des argumentations relevant de la justification professionnelle concrète. Au global, on pointe alors les paradoxes d'une politique d'entreprise qui met les TIC, l'appartenance, la participation, la responsabilisation, les compétences etc. au cœur de son modèle et de son discours stratégique. Ainsi, les mots qui reviennent le plus souvent chez ces salariés sont « inégalités », « isolement », « dévalorisation », « perte de confiance », « contrôle », « incohérence ». La discrimination s'opère selon les métiers et statuts, le potentiel de capital informationnel et social, les compétences (instrumentales, informationnelles et cognitives).

L'évaluation critique est d'autant plus forte qu'aujourd'hui, les salariés, qui sont par ailleurs intranauts, enrichissent continuellement leurs apprentissages et leurs cultures numériques. Cette montée en compétences des salariés s'accompagne d'une plus grande exigence non seulement sur les possibilités d'accès, les droits numériques mais aussi sur les fonctionnalités. La signification d'usage est également explicite pour certains non utilisateurs de l'Intranet (y ayant, ou non, accès) : dans certains cas, ne pas consulter l'Intranet, c'est marquer son désaccord, sa distance avec les politiques de l'entreprise. Cela peut être aussi parfois une déconnexion volontaire (au travail ou au domicile) répondant à un besoin de « respiration », exprimant un refus de l'hyperconnectivité caractéristique de nos sociétés.

Vous montrez que le salarié non connecté est « mis sur la touche » ou, en tout cas, qu'il peut le ressentir ainsi. N'est-ce pas le rôle des managers « que de le ramener sur le terrain » ?

MC : À mon sens, il n'y a pas antinomie (loin de là) entre « le terrain » et le milieu numérique. Justement, cela est un argument parfois avancé par les managers pour rendre les intranets accessibles. Évidemment, l'accès à ces dispositifs n'est pas un passage obligé quotidien pour tous les salariés. Mais, quand ils découvrent la présence d'informations RH sur Intranet par exemple, là encore, la perception d'une communication interne discriminante est flagrante. De même, comment ne pas considérer que la possibilité d'échanges et d'interaction facilitée avec un réseau étendu de collègues, n'est pas du « terrain » ? La question de fond, à mon sens, est de penser le numérique comme un « territoire existentiel au travail ». Il s'agit alors d'envisager la diversité et la progression continue de son mode d'investissement par les salariés. Cela répond à des objectifs à la fois personnels et à des enjeux organisationnels. Mais c'est aussi, on l'a vu, un choix politique. Quant à la « désintermédiation » managériale qui en résulterait, on a déjà beaucoup dit et écrit sur la place que se chercheraient les managers de proximité. Oui, les TIC occupent des « trous structuraux » que les managers occupaient en tant qu'intercesseur privilégié entre les équipes et les informations de la direction générale (les syndicats aussi peuvent tenir cette position). L'idée des trous structuraux fait référence à la perte du caractère bureaucratique des organisations, au passage de modes de contrôle et de coordination formels à un contrôle informel négocié. Dans ce cadre, le capital social devient une valeur ajoutée que les managers ou les salariés tirent des relations qu'ils ont avec d'autres. L'absence de relations (trous structuraux) devient une opportunité pour se placer en tant qu'intermédiaire. L'enjeu est alors de maîtriser, contrôler les trous structuraux (notion tirée de la sociologie de Ronald Burt), et de se positionner en tant qu'intermédiaire entre sous-ensembles ayant des savoirs différents. Au cœur du questionnement de l'organisation comme territoire numérique (que l'on ne peut plus envisager comme un espace fini, borné, statique, formaté en tous points), la négociation des nœuds, liens, « attachements » s'en trouve relancée. Face à cette complexification, nous développons l'analyse des réseaux pour mieux comprendre non seulement les dynamiques socio-numériques, mais aussi les économies politiques dans lesquelles elles s'insèrent.

N'a-t-on pas trop mis l'accent sur le numérique au détriment des autres dispositifs d'information interne, tout aussi pertinents ?

MC : Effectivement, depuis un peu plus de dix ans, les promesses, les slogans et mots d'ordre n'ont cessé de nourrir avec passion une machine à « célébrations ». En fournissant des repères très simples (sans doute rassurants pour des décisions à court terme), cela a participé à écraser la complexité des phénomènes. Mais, de facto, comme ce fut le cas pour l'informatisation, on ne peut évacuer le fait numérique dans la transformation des processus de travail. Tout cela s'inscrit dans un *continuum* technico-organisationnel et dans une négociation des normes de management. Les implications du numérique nous semblent néanmoins encore plus fortes et plus étendues. Sont affectés non seulement les politiques et dispositifs de communication interne, mais plus largement et profondément (car les TIC ne sont pas seulement des diffuseurs d'infos, loin de là), la gestion des processus, le dialogue social, les modes de coopération collective, les possibilités d'une expression distribuée, l'exploitation des ressources et des savoirs, le design (au sens large) du poste de travail. Simultanément, on voit s'actualiser, voire se renforcer, les modes de régulation, de surveillance et de contrôle, l'exploitation des traces, les temporalités du travail. Ainsi, les entreprises ne cessent d'expérimenter et de s'affronter à la recomposition du territoire infocommunicationnel, en articulant ses diverses modalités : interactions orales, supports édités, médiations managériales, syndicales, etc. Qu'est-ce qui ne cesse de s'expérimenter au fond ? Une hybridation des processus et des formes. Et cela, ne peut s'étudier qu'en rapport avec les contingences, référentiels d'actions techno-politiques de chaque entreprise, elle-même prise dans le vaste mouvement d'une rupture anthropologique, cognitive, sociale, de « l'agir collectif » que constitue le milieu numérique. —

Propos recueillis par Florent Deprey
Administrateur de l'Afci
Responsable de la communication interne,
Grand Port Maritime du Havre



Deux articles liés à ces questions ont été publiés dans les actes du colloque *Acfas Québec (version révisée 2011)* et les *Cahiers du Numérique*. Consultables sur : www.grico.fr, rubrique *publications/articles-selection*



À la recherche de la proximité perdue...

Jean-Marie Charpentier, Secrétaire général de l'Afci

Curieux comme le thème de la proximité revient en force. Il faut dire que le travail est de plus en plus marqué par l'éloignement, la distance et une place accrue des outils et procédures. Le management est touché. Taille des entreprises et tendance à la « surgestion » mettent à distance décideurs et salariés. D'où une modification des comportements des uns et des autres. Avec l'emprise des outils de gestion (ex : reporting), on privilégie le « gouvernement des choses » sur le « gouvernement des hommes ». Les RH sont concernés. La conception du « *RH business partner* » a recentré la fonction sur la valeur ajoutée. Avec à la clé, externalisation, sous-traitance et délégation, mais aussi technicisation (portail RH, SAP), normalisation et *in fine* déshumanisation. La communication est touchée. L'interface des outils, même s'ils sont dits « interactifs », a gagné du terrain. Le contact est souvent médiatisé, instrumentalisé aux dépens d'une relation directe. Vision désincarnée de l'entreprise ? Sans doute. C'est justement ce qui rend plus actuelle que jamais la question de la proximité, donc de la relation pour le management, les RH et les communicants. Bien sûr, à l'ère des réseaux sociaux, de nouvelles pratiques s'expérimentent, de nouvelles scènes de proximité voient le jour. Certes, mais les communicants, plus que d'autres, le savent : rien ne remplace un regard ou une parole échangée en face à face.



Notre job ? Chatouiller les langues de bois !

Benedikt Benenati, Administrateur de l'Afci

Voici comment je vois le poste de Responsable de la Communication Interne. À travers les initiatives qu'elle va imaginer, tester et mettre en place dans l'entreprise, cette personne va encourager ses premiers clients – les leaders de l'entreprise – à bien jouer leur rôle de managers communicants, de donneurs de sens et pas seulement de donneurs d'ordres. Elle va les rassurer et les aider avec des outils simples et efficaces, qu'ils pourront utiliser eux-mêmes, c'est bien leur job ! Et si parfois, elle les voit un peu hésiter ou si leur naturel de patrons trop prudents revient au galop... alors elle prendra son courage à deux mains et, avec un zeste d'humour et un savoir-faire assumé, elle va leur chatouiller la langue de bois. Son vrai job est de créer un environnement, une culture où les mots dialogue, autonomie, engagement, etc. ne sont pas juste là pour décorer les murs des couloirs de l'entreprise mais pour qu'ils deviennent, dans ces mêmes couloirs, des comportements tout à fait tangibles. Cette mission est vraiment très belle. Elle n'est pas facile du tout et, probablement, un brin dangereuse... Mais la vie n'est-elle pas trop courte pour qu'on reste dans le politiquement correct ?!...



La chronique du net



Isabelle Reyre

Directrice associée, cabinet Arctus

Observatoire de l'Intranet 2011 : les grandes tendances

Où en sont les intranets en 2011 ? Quels sont les contenus et les outils disponibles ? Y trouve-t-on des applicatifs métiers ? Qu'en est-il du moteur de recherche ? Où commencent et finissent les intranets ? Le réseau social d'entreprise en fait-il partie ? Autant d'interrogations qui peuvent trouver réponse dans les résultats de cette étude annuelle dont nous livrons ici un aperçu des tendances 2011.

La collaboration numérique est désormais bien installée

Tout d'abord, on constate que la collaboration appelée ici « collaboration numérique » est désormais en place, puisque 60 % des intranets sont équipés d'espaces collaboratifs. Une tendance en progression de 10 points par rapport à l'édition 2010. En complément, 20 % des répondants annoncent travailler sur des projets de déploiement d'espaces collaboratifs quand ils n'en disposent pas déjà.

Pour les entreprises qui en sont équipées, l'usage de ces espaces est confirmé puisque les entreprises répondantes les déclarent enrichis d'outils pratiques comme des actualités, des bibliothèques ou des agendas. En complément, on assiste à une émergence des pratiques collaboratives étendues, notamment dans les grandes entreprises et certaines plus petites structures. Dans les deux cas, ces organisations appartiennent le plus souvent au secteur de la téléphonie, du conseil ou de l'informatique.

Le réseau social d'entreprise prend sa place progressivement

Autre tendance forte cette année, le démarrage de nombreux projets de réseaux sociaux. 45 % des organisations annoncent la mise en place de fiches personnelles enrichies d'ici un an et 20 % d'entre elles déclarent déjà en disposer. Ce point est central, car c'est bien par l'intermédiaire de cet annuaire personnalisé que le lien social s'initie. Pour rendre l'annuaire intelligent, il doit être complété d'outils de mise en relation, qui devraient équiper 20 % des intranets en 2012. L'interaction étant désormais facilitée entre les individus qui se connectent grâce aux présentiels et tous les services qui permettent l'interaction en temps réel avec le chat, la webconférence, la voix sur IP, de plus en plus fréquemment proposés sur les intranets.

La mobilité au service de l'utilisateur se confirme

Au fur et à mesure du déploiement des supports portables (ordinateurs portables, tablet PC, smartphones) et de l'accès au réseau Internet quasi-permanent (avec le Wifi notamment et le très haut débit), chacun peut en permanence et de presque n'importe où réaliser tout type de transactions en s'appuyant sur le Web. L'Intranet n'échappe pas à cette tendance. Chaque utilisateur est à la recherche d'un service flexible, continu et étendu, quelle que soit sa localisation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. C'est le fameux « ATAWAD : Any Time, Any Where, Any Device ». Ceci se confirme dans les tendances de l'Observatoire de l'Intranet 2011. Désormais, 75 % des entreprises proposent un accès distant, un chiffre en évolution de 10 % par rapport à 2010 ; 17 % ont adapté leur intranet à la consultation sur terminal léger, comme elles l'avaient annoncé en 2010. Le chiffre devrait doubler en 2012, preuve du niveau d'engagement des entreprises sur ces projets.

La gouvernance stratégique est intégrée

Cette année, nous avons intégré des questions sur le « projet Intranet ». Le caractère stratégique de la gouvernance des intranets ressort puisque la direction générale est associée aux projets d'évolution d'intranet dans plus de 50 % des organisations répondantes. On note également que la copropriété des Intranets se développe, partagée par la DRH, la DSI et la direction de la communication. L'Intranet concerne désormais l'entreprise dans son intégralité. On le voit ici, les fondations pour le déploiement de la dimension sociale dans l'Intranet sont en place. La gestion des connaissances n'est pas prioritaire. On le comprend aisément, l'entreprise - concentrée sur les sujets précédemment évoqués - ne fait plus de la gestion des connaissances une priorité. On note ainsi un nombre de projets de Gestion des Connaissances en recul. La gestion du cycle de vie du document et la saisie obligatoire des meta-données ne sont encore que faiblement répandues. Enfin, les fonctions de « Knowledge Management » ne sont reconnues que dans 7 % des organisations. Des progrès

L'Observatoire de l'Intranet

Créé en 1999 par le cabinet Arctus, l'Observatoire de l'Intranet analyse une fois par an la progression de l'Intranet en particulier et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en général, dans différents environnements professionnels : entreprises privées et publiques, collectivités locales, administrations, institutions et ministères. Sa reconduction annuelle permet de dégager les principales tendances et relève les évolutions significatives, dans la durée.

L'enquête intègre chaque année de nouveaux champs de questions, en fonction de l'émergence de problématiques identifiées tout en conservant des questions « baromètre » qui permettent de suivre les évolutions d'une année sur l'autre.

Le questionnaire de l'édition 2011 a recueilli le retour de 373 organisations en France, au Canada, en Belgique et en Suisse. Ces 34 questions étaient réparties en 5 grandes catégories qui portent sur :

- le contexte Intranet de l'entreprise (antériorité, génération, domaines concernés, etc.) ;
- les contenus de l'Intranet ;
- les fonctionnalités et services ;
- le projet Intranet ;
- la gouvernance de l'Intranet.

Outil de veille, l'Observatoire donne rendez-vous à tous les professionnels de l'Intranet en début d'année sur le site www.observatoire-intranet.com. Un nouveau questionnaire est d'ores et déjà en cours d'élaboration pour l'édition 2012. Comme chaque année, tous les répondants bénéficieront d'un retour personnalisé et gracieux. La synthèse 2011 est disponible sur le site.

seront sans doute enregistrés dans ces domaines ultérieurement, une fois que la production générée par l'Intranet 2.0 sera en place.

En résumé et pour la suite...

Depuis l'émergence de l'Intranet au milieu des années 90, la priorité a été portée dans un premier temps, sur la technique, en raison de la nécessité d'intégrer rapidement ces nouvelles technologies dans les entreprises.

Les années 2005-2010 marquent une inflexion, avec notamment :

- l'évolution de l'imprégnation technologique des entreprises et de la compréhension de leurs enjeux ;
- l'utilisation par le plus grand nombre des solutions déployées, la généralisation des bonnes pratiques comme l'implication de l'utilisateur dans la démarche de projet, que nous appelons la maîtrise d'usage ;
- l'implication managériale (e-management) ;
- la conduite du changement liée au déploiement des nouvelles technologies (e-transformation).

Les années 2011-2015 devraient se caractériser par le déploiement de la dimension sociale de l'intranet et l'appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise de cet espace à la fois d'information, de communication, de collaboration, de gestion des connaissances, fédérateur de l'intelligence collective. Les prochaines éditions de l'Observatoire de l'Intranet le diront. —

Profil des entreprises candidates au RSE

Les entreprises dont l'effectif est inférieur à 100 et supérieur à 10 000 sont les plus en avance. Les premières proposent des fiches annuaires enrichies dans 35 % des cas et des sites Web personnels dans 12 % des cas, contre 20 % et 8 % pour les entreprises de plus de 10 000 salariés.

Ce sont dans les entreprises de plus de 10 000 salariés que les outils de mise en relation sont les plus fréquemment proposés : 16 % des cas.

Les fiches annuaires enrichies devraient être disponibles d'ici un an dans près de 50 % des cas pour les structures entre 5 000 et 10 000 salariés.

Le déploiement de la transversalité est une priorité dans les grandes organisations qui cherchent à capitaliser sur leurs ressources internes avec le RSE.

Les plus petites organisations intervenant dans le secteur des nouvelles technologies sont également en avance dans le déploiement du réseau social d'entreprise.

Les services marchands sont un peu en avance sur le RSE. En revanche, c'est l'industrie qui fait le plus d'efforts, aussi bien pour le déploiement des fiches annuaires enrichies (31 % dans un an), que pour l'implémentation de l'outil de mise en relation (17 % dans un an).

Les autres secteurs avancent aussi fortement sur les fiches annuaires enrichies. Elles devraient être proposées d'ici un an : dans 21 % des cas pour les services marchands, 25 % pour l'administration, le service public étant le plus en retrait avec 14 % de projets déclarés.

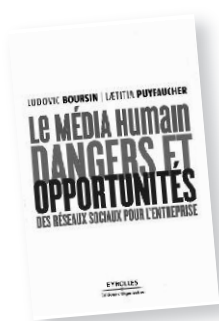
Lu pour vous

Le média humain : dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise

Laetitia Puyfaucher

et Ludovic Boursin

Eyrolles, 2011, 242 pages



En invitant le lecteur à découvrir le concept de « média humain », Laetitia Puyfaucher et Ludovic Boursin incitent le lecteur à repenser en profondeur la manière dont l'information circule et à revoir

les modes de collaboration dans les entreprises. Avec l'émergence des réseaux sociaux, chacun devient émetteur : on tchate, on twitte, on actualise son statut sur Facebook, on commente l'information, on donne son avis sur tout et partout. Comment les professionnels de la communication appréhendent-ils ce phénomène ? Comment adapter ce modèle à nos organisations ? Peut-on l'ignorer ou doit-on, au contraire, le prévoir et même l'encourager ? Les deux auteurs dressent un panorama très complet des conséquences de l'activité, de plus en plus nourrie, des collaborateurs sur les réseaux sociaux. Ils cherchent à en évaluer les impacts, en communication interne et externe, les enjeux juridiques ou sociaux, les conséquences pour les pratiques managériales qui se trouvent ainsi bouleversées. Ces regards croisés de deux professionnels de la communication, l'un en agence, l'autre chez l'annonceur, amènent

peu à peu l'idée que le collaborateur est devenu le premier média de l'entreprise. Quelle place pour le manager, dans un monde où l'information n'est plus synonyme de pouvoir ? Comment revisiter nos modèles ? Les professionnels de la communication apprécieront de pouvoir ainsi s'enrichir de cette vision projetée... Avec le 2.0 comme booster de nos organisations, nous voici désormais « tous dircom ! ». Certains s'en réjouissent certainement. D'autres le vivront (le vivent déjà ?) comme un effritement d'un pouvoir qui a fait son temps. Laetitia Puyfaucher dirige actuellement WordAppeal et Pelham Editorial Consulting, agences de communication éditoriale et digitale dont elle est la créatrice. Lauréate du prix Nico Colchester décerné par le *Financial Times* et *The Economist*, elle collabore régulièrement aux rapports de l'institut Montaigne. Ludovic Boursin travaille depuis dix ans, en agence et chez l'annonceur, sur les problématiques ayant trait à la communication d'entreprise. Il est aujourd'hui directeur adjoint de la communication, Marques et Développement Durable chez Voyages-sncf.com.

Valérie Perruchot Garcia

Le droit à la vulnérabilité

Thierry Calvat et Serge Guérin

Michalon, 2011, 121 pages

« *Ce n'est pas parce qu'on est vulnérable qu'on n'est pas capable* » auraient pu écrire en

résumé les auteurs de cet ouvrage porté tout au long de ses pages par cette belle conviction. La prise en compte des fragilités dans le monde du travail est compatible avec la recherche de la performance, assurent-ils. Mieux : elle peut même en être un des leviers.

Le premier mérite de cette lecture est de souligner la pertinence de la question dans notre société vieillissante et, au-delà, de rappeler que l'attention à l'autre donne sens à la notion de société, dont l'entreprise est l'une des expressions. Une question d'autant plus aiguë que l'entreprise en accélération permanente, survalorise la performance individuelle, génère excès, brutalités et fragilités : « *Et si la croissance économique ne produisait que de la décroissance du lien social ?* » s'alarment les auteurs. Après ce constat, l'originalité de leur démarche consiste à éviter de se placer sur le terrain de la morale :

« *la question de la vulnérabilité doit être envisagée par-delà l'angle du bien, (...) aussi sous l'angle de l'intérêt* ».

C'est tout l'enjeu du « *care management* », un principe de conduite des affaires qui transforme les parties prenantes vulnérables en acteurs de la performance sociale de l'organisation. Une société du « *care* » est une société de l'accompagnement qui, par exemple, valorise les emplois de service à la personne. Une





société du « care » a compris que la question de la fragilité est toujours une question de relation et de réciprocité. « *La réussite d'une société se mesure à sa capacité à accompagner le plus faible, le plus fragile* ». Reste à concrétiser ce propos. C'est ce que proposent les auteurs dans la deuxième partie avec quelques exemples (Novartis, Macif, British Telecom...) qui illustrent l'engagement de ces entreprises à aider les aidants, en l'occurrence leurs collaborateurs concernés. La « *disruption* » que constitue la prise en compte par l'entreprise de la question de la vulnérabilité lui offrira-t-elle l'opportunité de retrouver une nouvelle légitimité ? Tel est le vœu qui vient conclure cet ouvrage-manifeste qui devrait intéresser les lecteurs convaincus du rôle d'intégration sociale de l'entreprise.

Philippe Olivier

Ces idées qui collent
Pourquoi certaines idées
survivent et d'autres meurent
Chip Heath et Dan Heath

Édition Pearson,
 Village Mondial, 2007,
 295 pages

Ce livre devrait être inscrit au patrimoine mondial des ouvrages indispensables pour communicants internes ! Comment faire des messages adhésifs ? Comment rendre nos idées « collantes » ?... Pourquoi certaines idées, pas toujours les

meilleures d'ailleurs, ont-elles plus d'impact que d'autres ? Les deux auteurs, avec force détails et des exemples plus surprenants les uns que les autres, décortiquent comment certaines idées, messages et concepts "adhèrent". De cette étude, ils ont observé qu'à chaque fois six principes garantissaient leur succès. Ils nous les livrent dans une savoureuse feuille de route. De quoi nous guider pour faire passer nos messages de manière efficace et rompre avec ce qu'ils appellent « *la malédiction du savoir* ». Cette malédiction consiste en ce qu'il est impossible de se mettre à la place de celui qui ne sait pas. Nous avons souvent des idées toutes faites sur l'état de ses connaissances, celles qu'il doit acquérir et la façon dont il doit les acquérir. Pour que nos idées collent, il faut donc :
 1/ de la simplicité : émettre des idées simples mais profondes et en transmettre la « substantifique moelle » ;
 2/ de l'inattendu, en deux temps : attirer l'attention par la surprise et la retenir par l'intérêt ;
 3/ du concret : aider les gens à retenir et coordonner les informations ;
 4/ de la crédibilité : aider les gens à croire et créer l'adhésion ;
 5/ de l'émotion : faire qu'ils se sentent concernés ;
 6/ une histoire... pour donner envie d'agir...
 Le style dynamique utilisé par les auteurs est contagieux et donne

envie d'appliquer au plus vite ces principes... Alors... dès maintenant... à vous de coller !

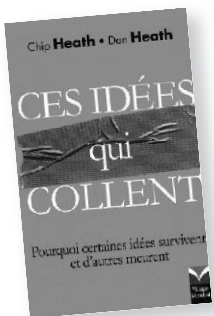
Florent Deprey

Communication et environnement, le pacte impossible
Thierry Libaert,
 PUF, 2010, 192 pages



Communication et développement durable ont partie liée depuis que cette notion a vu le jour dans les années 80. Cette association est justement ce qui fait problème dans le développement durable. C'est ce qu'affirme Thierry Libaert, professeur à l'université

catholique de Louvain, auteur de nombreux ouvrages à propos de la communication et, depuis longtemps, engagé dans le secteur de l'environnement. Les entreprises ont trop souvent utilisé le développement durable à seules fins d'image et de réputation. En but à des contestations diverses, elles y ont vu l'occasion d'une réhabilitation. « *Voie royale de réconciliation des intérêts privés et de l'intérêt commun, le développement durable présente, derrière sa dénomination imprécise, le potentiel de réenchantement pour une entreprise contestée* », remarque l'auteur. Mais en réalité, les résultats n'ont pas été au rendez-vous. En présence d'abus manifestes ou d'opérations ratées de *greenwashing* ou d'éco blanchiment, l'opinion a vite vu



Lu pour vous

qu'il y avait là un filon peut-être un peu grossier. En tout cas, elle n'a pas marché. Les plus récentes enquêtes montrent, en effet, un grand scepticisme devant l'affichage vert et responsable de nombreuses entreprises. Il faut dire que plusieurs campagnes ont mis au jour un décalage parfois criant entre la promesse et la réalité. Selon Thierry Libaert, l'affaire est à ce point dégradée qu'on voit aujourd'hui à l'œuvre un double paradoxe : « *Plus l'entreprise communique sur le développement durable, plus elle dégrade la relation de confiance envers les entreprises. Plus elle communique sur le développement durable, plus elle s'expose aux attaques sur la réalité de son engagement* ».

En clair, tout cela devrait pousser les entreprises à la plus grande prudence tant une communication de bonnes intentions peut engendrer d'effets pervers quand elle vise la seule réputation. Analyse intéressante et sans concession qui interroge aussi bien la réalité de l'engagement des entreprises que les ressorts de la communication. Rappel assurément salutaire : une « *surpromesse* » éloignée des pratiques effectives peut avoir des effets dévastateurs. On le savait, mais le mérite du livre de Thierry Libaert est de nous montrer, exemples à l'appui, en quoi et comment la communication dans le champ du développement durable a pu produire son contraire

en réduisant la confiance, voire en aggravant les crises. Alors quelle attitude adopter ? L'auteur est partisan d'une « communication durable » fondée sur le principe de responsabilité, d'humilité ou de modération. Toutes choses que, manifestement, beaucoup de ceux qui ont conseillé les entreprises ces dernières années en matière de développement durable ont un peu oublié.

Jean-Marie Charpentier



Edgar Morin, aux risques d'une pensée libre

Revue Hermès n°60, 2011

La revue *Hermès* vient de consacrer un très intéressant

numéro spécial à Edgar Morin à l'occasion de ses 90 ans et de ses 60 ans au CNRS. D'un côté ce numéro réunit un ensemble de contributions autour de cet intellectuel foisonnant qui a transcendé les disciplines en empruntant aussi bien à la sociologie, à la philosophie qu'à la biologie ou à la cybernétique. De l'autre, cette publication constitue un hommage bienvenu de la part d'une revue des sciences de la communication à celui qui en a été un des pères fondateurs en France avec le sociologue Georges Friedmann et le sémiologue Roland Barthes. La carrière d'Edgar Morin est, à vrai dire, fascinante tant il a emprunté de chemins et ouvert de voies, au point que certains ont pu lui

reprocher une sorte de vagabondage intellectuel. Le point de convergence aujourd'hui de cette pensée-monde, c'est autour de la notion de complexité qu'il faut sans doute le chercher. Dans une filiation vivante avec Héraclite, Pascal, Hegel, Marx, mais aussi plus près de nous avec des scientifiques tels que Von Foerster ou avec l'école de Palo Alto, Edgar Morin a mis la complexité au centre de sa réflexion. « *Selon moi, la vérité ne peut émerger qu'à travers la contradiction* », note-t-il dans un long entretien avec Dominique Wolton.

La fécondité de sa pensée est à chercher de ce côté-là, dans une approche dynamique des contraires. « *J'ai toujours rencontré les contradictions dans mes aventures de connaissance et j'ai toujours eu besoin de relier des savoirs séparés* ». Dès lors, on comprend mieux que pour appréhender le complexe, il se soit situé dans une démarche transdisciplinaire illustrée avec force dans son œuvre majeure *La Méthode* qui comprend six ouvrages publiés entre 1977 et 2004. Dominique Wolton constate que le travail d'Edgar Morin procède d'« *un humanisme scientifique et d'une acceptation des chemins tortueux de la créativité, rarement revendiqués par le monde académique qui ne reconnaît pas toujours le poids de l'intuition et du hasard* ». La belle mise en perspective qu'offre ce numéro d'*Hermès* est une incitation aussi à relier les travaux d'Edgar Morin avec les questions de la communication aujourd'hui. À la fois parce qu'il est un de ceux

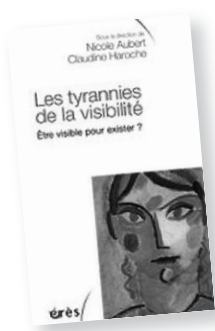


qui ont ouvert en France la voie aux recherches en sciences de la communication, mais peut-être surtout parce que la communication a beaucoup à voir avec la complexité. « *La communication fait partie de la complexité de tout ce qui est organisation sociale. Et toute communication comporte le risque d'erreur. L'organisation vivante est un système de communication* ». D'où, selon lui, un enjeu fondamental en communication : la compréhension. Edgar Morin dit d'ailleurs qu'« *elle est à la fois la fin et le moyen de la communication humaine* ».

Jean-Marie Charpentier

Les tyrannies de la visibilité Être visible pour exister

Collection Sociologie clinique,
Édition Éres, 2011, 350 pages,



Cet ouvrage rassemble sous la direction de Nicole Aubert, professeure à l'ESCP Europe, membre du laboratoire du changement social de l'Université Paris 7, et Claudine Haroche, directeur de recherches au CNRS, un ensemble de points de vue de sociologues, de politistes, de psychanalystes, d'historiens ou encore de chercheurs en sciences de l'information et de la communication sur la question de la visibilité. Ils analysent selon

leur discipline le phénomène apparu dans les années 90 de l'impérieuse nécessité de se rendre visible de façon à capter à l'attention. L'ouvrage tente de répondre à de nombreuses interrogations : pourquoi l'exigence de visibilité a-t-elle pris autant d'ampleur ? Quelles en sont les manifestations et les conséquences sociales, sociétales, professionnelles, etc. Mais aussi, quelles sont les répercussions de cette tyrannie de la visibilité en termes de rapport à soi et à l'autre. Outre des analyses historiques, philosophiques ou encore sociologiques développant les effets de l'image dans la société contemporaine - Nicole Aubert s'interroge par exemple sur la visibilité comme substitut à l'éternité -, plusieurs auteurs apportent leur analyse. Francis Jauréguiberry, sociologue, différencie le networking instrumental (présentation de soi sous la forme de profil, de critères ou de productions de soi) dans un but moins de reconnaissances que de bénéfices matériels ou symboliques, du cybernarcissisme où est recherchée la notoriété, voire la célébrité. « *L'essai de soi comme un autre* » sur Internet présente un aspect inquiétant mais il peut être saisi comme une opportunité par certains internautes pour échapper aux images trop restrictives d'eux-mêmes que leur renvoie la société. Serge Tisseron, psychiatre et directeur de recherche à l'Université Paris 10, s'intéresse aux nouveaux réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, mais aussi Coyotte (réseau repérant les

radars mobiles). Il montre combien ils nourrissent des désirs universels tels que celui d'intimité, d'éternité, de se montrer, de maîtriser la distance relationnelle... Mais ces réseaux impulsent aussi de nouvelles caractéristiques comme l'universalité, l'interchangeabilité des interlocuteurs, l'éloge de l'immédiateté, etc. Autant de regards très instructifs pour tout praticien de la communication qui s'interroge sur les bouleversements engendrés par les réseaux sociaux, les blogs, ou Internet.

Françoise Plet-Servant

Les cahiers de la
communication interne

Publication de l'Association Française de Communication Interne (Afc)

Directeur de publication: Pierre Labasse • **Rédactrice en chef:** Françoise Plet-Servant •

Comité de rédaction: Robert De Backer, Benedikt Benenati, Jean-Philippe Cathelin, Jean-Marie Charpentier, Nelly Déchery, Florent Deprey, Philippe Olivier, Aurélie Renard • **Secrétariat**

de rédaction: A ÉDITORIAL® • **Délégation générale de l'Afci:** Aurélie Renard, 15 avenue Victor Hugo, 92170 Vanves; Tél.: 01 41 09 05 25;

Email: contact@afci.asso.fr • **Crédit photos:** DR, Thierry Pinalie (4^e de couverture) • **Éditeur:** A ÉDITORIAL®; Tél.: 01 42 40 23 00 • **Dépôt légal:**

4^e trimestre 2011, Achievé d'imprimer en décembre 2011 • **Imprimeur:** Bergame 2GCA • **ISSN:** 1286-4072



Le Prix
afci

29 novembre 2011

Le Prix du livre a été remis à **Stefana Broadbent** pour *L'intimité au travail - La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise* (FYP éditions).

Le Prix du meilleur mémoire a été décerné à **Marion Bonnet** (IEP de Lille).

Un Prix « coup de cœur » du mémoire a été attribué à **Emmanuel Pasquier** (Université Paris Dauphine).

www.afci.asso.fr