



HAL
open science

**Penser la collaboration dans les organisations à partir
des communautés virtuelles sur le réseau social
d'entreprise : rapports sociaux et modes de régulation
émergents : continuités, contradictions et/ou ruptures**

Camille Imhoff

► **To cite this version:**

Camille Imhoff. Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise : rapports sociaux et modes de régulation émergents : continuités, contradictions et/ou ruptures. Sciences de l'information et de la communication. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1174 . tel-01829846

HAL Id: tel-01829846

<https://theses.hal.science/tel-01829846v1>

Submitted on 4 Jul 2018

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

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

THÈSE présentée par :

Camille IMHOFF

Soutenue le : **16 mars 2018**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de l'information et de la communication

**Penser la collaboration dans les organisations à partir des
communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise**

*Rapports sociaux et modes de régulation émergents :
continuités, contradictions et/ou ruptures*

THÈSE dirigée par :

M. François SILVA

Professeur, Kedge et Chercheur, Cnam

M. Stéphane HABER

Professeur, Université Paris Nanterre

RAPPORTEURS :

M. Franck FISCHBACH

Professeur, Université de Strasbourg

M. Olivier GALIBERT

Professeur, Université de Bourgogne

JURY :

Mme Sylvie PARRINI-ALEMANN Professeure, Cnam

M. Jean-Luc BOUILLON

Professeur, Université de Rennes 2

M. Luca PALTRINIERI

Maître de conférences, Université de Rennes 1

le **cnam**

 **Université
Paris Nanterre**

Dicen*IDF*
Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère Numérique - Paris Île de France

SoΦapol
SOPHIAPOL, EA 3932
Laboratoire de sociologie, philosophie
et anthropologie politiques

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements sont adressés à mes deux directeurs de thèse pour avoir accepté de se lancer dans l'aventure avec moi à partir d'un projet enthousiasmant, mais en même temps assez périlleux puisqu'il s'agissait d'allier les sciences de l'information et de la communication, la gestion et la philosophie dans une recherche de doctorat visant à comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les organisations contemporaines. Je les remercie de m'avoir fait confiance et de m'avoir laissé suffisamment de liberté pour m'épanouir dans ce projet. Je les remercie pour leur écoute attentive, leurs précieux conseils et leurs encouragements sans faille tout au long de ces trois années de doctorat. Je remercie François Silva pour sa proximité, son souci permanent de remettre sur l'ouvrage et de saisir l'émergent. Je remercie Stéphane Haber pour son courage intellectuel, la rigueur et la grande clarté de ses explications. Par ailleurs, la richesse des événements scientifiques qu'ils ont organisés ou auxquels ils ont participé m'ont permis de me familiariser avec le monde de la recherche.

Je tiens à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ma thèse et de l'apport de leurs travaux de recherche pour ma propre réflexion.

Dans le cadre des groupes de travail auxquels j'ai pu participer, je remercie Marc de m'avoir associée au groupe de réflexion sur le travail et le numérique pour la richesse de nos échanges ainsi que la confiance accordée dans la participation à l'ouvrage collectif *Changer le travail pour changer de société*. Je remercie également le think tank do tank de l'Institut Erasme pour les beaux projets en devenir, notamment Marc, François, Hubert, Jean-Pierre, Bertrand et Stéphane.

Je remercie particulièrement Haud, à qui je dois tant, entre autres de m'avoir ouvert les portes de l'Atelier critique, un espace de réflexion et de discussion dans un cadre interdisciplinaire. Je remercie également l'ensemble de ses membres Marie-Anne, Pierre, Norbert, Sandrine pour la profondeur et la sympathie de nos échanges.

Je remercie l'Ecole doctorale Abbé Grégoire d'avoir financé cette recherche et de m'avoir permis de développer mon parcours doctoral en m'autorisant à enseigner dans différents cursus et à participer à des événements scientifiques. Je remercie également le CNAM et le laboratoire DICEN-IDF de m'avoir soutenue dans mes recherches et mes demandes de contributions scientifiques. Je remercie chaleureusement son directeur, Manuel Zacklad pour son suivi régulier et son soutien.

Je remercie sincèrement tous les membres et doctorants du laboratoire DICEN-IDF et SOPHIAPOL, et plus largement du CNAM et de l'Université Paris-Nanterre avec lesquels j'ai pu échanger ces trois dernières années. Un grand merci en particulier à Sylvie, Claudie, Ingrid, Lucille, Haud, Muriel, Marc-Antoine, Lucille, Sarah, Anthony, Yagos, Lisa, Klara, Serge, Denis, Tatiana, Camille, Thomas, Benjamin et bien d'autres encore. Je remercie également les chercheurs que j'ai pu rencontrer dans différentes communautés scientifiques, en particulier Thomas, Jean-Luc, Christian, Gino, Olivier.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des contacts que j'ai pu avoir au sein des entreprises dans lesquelles j'ai mené mon enquête, certaines personnes en particulier qui m'ont permis de développer mon réseau et mes entretiens au sein de leur entreprise et sans qui rien n'aurait été possible.

Je remercie mes proches, mes parents qui m'ont donné la force de me projeter dans l'avenir, ma sœur pour son énergie de vie, mes grands-parents pour leur soutien sans faille, mon conjoint qui me prouve tous les jours que la recherche est avant tout une capacité à questionner le réel, mes amis et en particulier David et Emmanuel pour nos débats interminables, mais si précieux. Je remercie Marie-Hélène pour son écoute, ses conseils et sa grande proximité.

Une pensée enfin pour toutes ces personnes laissées à la marge d'une société plaçant la liberté individuelle au-dessus des exigences collectives.

A ma grand-mère, Théodora,

« Par social ou par société, on n'entend pas seulement quelque chose qui est, non pas seulement quelque chose dont on constate l'existence, mais quelque chose de souhaitable, quelque chose de désirable, quelque chose à vouloir et à faire – non pas seulement quelque chose que l'on voit, mais quelque chose que l'on veut ; non pas seulement ce que l'on subit, mais aussi ce que l'on choisit. Et c'est en fonction justement de ce qu'il y a de désirable et de souhaitable dans le social qu'une critique du social tel qu'il existe devient possible, à condition de préciser que le social désirable ne se fonde, et ne peut se fonder, sur rien d'autre que sur le social existant, d'où la nécessité de connaître ce dernier pour déterminer le précédent ».

Franck Fischbach, « Comment penser philosophiquement le social ? », Cahiers philosophiques, n° 132, 2013, p. 20.

« L'avenir de la Théorie critique dépendra de la manière dont la génération actuelle et les générations futures de chercheurs qui s'en réclament parviendront à analyser leur époque, à interpréter les pratiques et les tendances de leur société, à développer sans relâche de nouvelles conceptualisations. Cela dépendra de leur capacité à développer une théorie émancipatrice en prise avec des pratiques effectives, d'établir des diagnostics nourris par la recherche empirique, et développer des conceptualisations adéquates rendant compte des processus sociaux et économiques renforçant la réification et la domination ».

Olivier Voirol, « Quel est l'avenir de la théorie critique ? », Questions de communication, n° 21, 2012, p. 122.

RESUME : Il semble admis aujourd'hui, tant dans les discours d'entreprise, la littérature managériale et de conseil que dans les études scientifiques, que la performance des organisations repose essentiellement sur la capacité à innover, à constituer une intelligence collective, à capitaliser sur les savoirs et pratiques des collaborateurs dans une société de l'information. Pour cela, les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise (RSE) se déploient massivement afin d'offrir un outil performant pour la formalisation, la centralisation et la gestion des connaissances. Les plateformes de RSE s'inscrivent dans la continuité des transformations des organisations vers des organisations collaboratives, dans le sens où la collaboration désigne un mode d'activité collective où les interactions se font directement, sans intermédiaire, par opposition à la coordination extérieure des tâches. Mais si les RSE et les pratiques communautaires en ligne sont au cœur des problématiques stratégiques des organisations contemporaines du fait de leur dimension informationnelle et cognitive, nous pensons que ce n'est que parce qu'ils permettent prioritairement et plus fondamentalement la construction de nouvelles formes communicationnelles, relationnelles et subjectives comme condition d'émergence d'une intelligence collective. Cependant, la collaboration au sein de communautés en ligne semble à première vue relativement spécifique et cela pour deux raisons. Premièrement parce qu'il s'agit de pratiques collaboratives se référant à un idéal communautaire dans un contexte organisé, hiérarchisé avec des règles instituées. Dès lors, nous nous demanderons ce que la catégorie de communauté virtuelle désigne dans un contexte organisé, sur le réseau social d'entreprise, entre cadre institutionnel résurgent et pratiques émergentes. Fonctionne-t-elle comme une catégorie descriptive et/ou normative et/ou performative ? Deuxièmement, il s'agit de pratiques collaboratives spécifiques parce qu'il s'agit d'une collaboration animée et que les problématiques d'animation sur les communautés en ligne semblent être prioritaires pour permettre et assurer la collaboration. En effet, le rôle du community manager, manager / animateur / gestionnaire de la communauté virtuelle apparaît comme central dans les stratégies de collaboration en organisation et cela non seulement dans le lancement, l'alimentation, l'incitation à la logique collaborative, derrière l'apparence de spontanéité et de prise en main par les acteurs, mais également et de façon plus structurelle, dans l'instrumentalisation marketing et managériale de la socialisation. Nous reviendrons, dans un premier moment, sur le cadre théorique et historique des formes d'organisation du travail et sur la compréhension des catégories sociologiques centrales de collectif et de communauté dans les grandes organisations, depuis les débuts de l'industrialisation. Nous en questionnerons alors la nouveauté et le caractère disruptif proclamé. Nous analyserons, dans un deuxième moment, les formes sociales permises par le réseau social d'entreprise et en particulier la catégorie de communauté virtuelle, à partir de notre enquête de terrain. Nous interrogerons, dans un troisième moment, le renouvellement des logiques de rationalisation de l'activité collective au travers du rôle central et stratégique du « community manager » dans la diffusion de normes gestionnaires et la promotion de « bonnes pratiques ». Nous ouvrirons finalement, dans une quatrième partie, sur les questionnements soulevés par les nouvelles formes de socialité numérique, dans le cadre d'une analyse critique. Cette étude s'appuie sur une enquête qualitative menée depuis janvier 2015 auprès de huit organisations ayant mis en place un RSE, des organisations publiques et privées de moyenne et de grande taille, dans des secteurs variés (banque, conseil, pharmaceutique, assurance, grande distribution) dont deux grandes organisations en particulier.

MOTS CLES : Réseau social d'entreprise (RSE), communautés virtuelles, collectifs de travail, individu, personne, organisation, communication, transformation numérique, dispositif, régulation, management, animation, gestion, collaboration

SUMMARY : Today it seems to be commonly recognized in corporate communication, business publications, as well as in scientific publications, that in our information society the ability to innovate, to build collective intelligence and to capitalize on the knowhow and behavior of the coworkers are essential to the organization performance. For that purpose, collaborative platforms such as Enterprise Social Network (ESN) are massively deployed to provide a powerful tool for formalization, centralization and knowledge management. The ESN platforms support the continuous transformation of the current organizations towards collaborative organizations, in the sense that collaboration means a collective approach of the activity with direct interactions without intermediates at the opposite of the coordination by a third party. That being, we think that if the ESN and online communities are at the heart of the current organization strategic thinking thanks to their informational and cognitive dimension, it is in fact primarily and fundamentally because these ESN and online communities allow to create new forms of communication, new forms of relationship and new subjective forms as the foundation for the emergence of a collective intelligence. However, the collaboration within online communities seems at first rather specific for two main reasons. The first reason is that these collaborative practices indeed refer to a community idealistic model but within a well-organized and hierarchized context with its established rules. Therefore, we will ask ourselves what means the virtual community category in an organized context, within an Enterprise Social Network, on the way between established institutional context and emerging practices. Does it work as a descriptive and/or normative and/or performative category? The second reason is that we are talking of specific collaborative practices in the sense it is a facilitated collaboration and that finding the right way to manage online communities is key to enable and to ensure collaboration. Indeed, the role of the community manager, manager / facilitator / administrator of the virtual community appears to be a central role in the collaboration strategy of a given organization. Behind the appearance of spontaneity and self-sufficiency of the members, it is a central role not only to launch the community but also to keep it up and running as well as to motivate the members to collaborate. It is also essential and in a more structural way in the marketing and managerial instrumentalization of socialization. In a first phase, we are going to return on the theoretical and historical framework of forms of work organization and on the understanding of collective and community as key sociological categories in large organizations since the beginning of industrialization. We will then question the innovative and disruptive contribution of such organizations. In a second phase, based on our survey in the field we are going to look at the social forms allowed by the Enterprise Social Network and especially the virtual community category. In a third phase, we will question the impact of the community Manager's central and strategic role for the renewal of the logic of collective activity rationalization through the dissemination of management standards and best practices. Finally, in a fourth phase, we are going to open the discussion on the various questions driven by the new forms of digital sociality, having a critical analysis approach. This study is based on a qualitative survey carried out since January 2015 addressing eight organizations having an ESN in place. These eight organizations cover the governmental and non-governmental sector, they are of various sizes from medium to large and belong to various industries including Bank & Finance, Consulting, Pharmaceuticals, Retail. Among them, we have focused on two large companies.

KEYWORDS : Enterprise social network (ESN), virtual communities, collective work, individual, person, organization, communication, digital transformation, system, regulation, management, facilitation, collaboration

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	19
Préambule.....	19
Objet de la recherche : le réseau social d'entreprise (RSE)	29
Contexte et enjeu de la recherche : l'idéal collaboratif au sein de l'entreprise traditionnelle	37
Problématique.....	46
Hypothèses	50
Positionnement disciplinaire	52
<i>Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et Communication Organisationnelle.....</i>	<i>52</i>
<i>Approche critique.....</i>	<i>56</i>
<i>Philosophie sociale</i>	<i>61</i>
Méthodologie et terrain	66
<i>Epistémologie.....</i>	<i>66</i>
<i>Recherches exploratoires et complémentaires</i>	<i>68</i>
<i>Techniques de recueil de données.....</i>	<i>70</i>
<i>Techniques d'analyse de données</i>	<i>87</i>
<i>Limites méthodologiques.....</i>	<i>89</i>
1. L'EMERGENCE DU RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DES TRANSFORMATIONS SOCIALES, CULTURELLES ET ORGANISATIONNELLES	92
1.1. L'opportunité et les prétentions disruptives du réseau social d'entreprise	92
1.1.1. Comprendre le réseau social d'entreprise à partir de ladite « révolution numérique ».....	92
1.1.2. Définition du réseau social d'entreprise.....	95
1.1.3. Littérature de conseil et chiffres clés du réseau social d'entreprise	96
1.1.4. Enjeux du réseau social pour l'entreprise	104
1.1.5. Limites de l'appropriation des outils de réseau social en contexte organisationnel.....	107
1.2. Retour sur les transformations sociales et culturelles	110
1.2.1. L'environnement socioculturel	110

1.2.2. La question du déterminisme technologique.....	122
1.2.3. La société de l'information et de la communication ou la forme en réseau.....	125
1.2.4. L'émergence d'un nouveau paradigme ?	128
1.3. Retour sur la transformation des organisations pour comprendre l'idéal émergeant de « l'organisation collaborative ».....	131
1.3.1. « L'entreprise en réseau », transformations de l'organisation du travail : de la coordination prescrite à la collaboration volontaire	136
1.3.2. Transformations du management et nouvelles stratégies de mobilisation	139
1.4. Le renouveau des formes anthropologiques et sociales comme condition de possibilité de l'idéal collaboratif	145
1.4.1. Retour sur les notions de communauté et de société, catégories fondamentales de la sociologie pour comprendre les nouvelles formes de lien social.....	146
1.4.1.1. Définitions croisées de la communauté et de la société	146
1.4.1.2. La compréhension axiologique des formes sociales.....	148
1.4.1.3. Les écueils de la société moderne	150
1.4.1.4. La nécessité de repenser le social	152
1.4.1.5. Le passage d'une forme sociale à l'autre : holisme versus individualisme	155
1.4.2. Comprendre l'opportunité de nouvelles formes sociales aujourd'hui.....	156
1.4.2.1. Repenser l'être, de l'individu à la personne : une anthropologie relationnelle	158
1.4.2.2. Repenser le lien social au cœur de la société contemporaine : entre nouveaux collectifs et nouvelles communautés de travail	161
1.4.2.3. Le rôle des technologies numériques dans l'émergence des nouvelles formes sociales .	167
1.4.2.4. Consistance de la catégorie de « communauté virtuelle » ?	170
2. EXAMEN DES FORMES SOCIALES PERMISES PAR LE RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE, EN PARTICULIER LA CATEGORIE DE COMMUNAUTE VIRTUELLE.....	175
2.1. Mise en place et ambitions du réseau social d'entreprise	176
2.1.1. La mise en place ambiguë du réseau social d'entreprise, un choix organisationnel dont le succès repose sur l'initiative des acteurs : entre expérimentation et accompagnement institutionnel.....	177
2.1.2. Description des fonctionnalités générales du réseau social d'entreprise	189
2.1.3. Comment le réseau social d'entreprise s'inscrit dans le paysage des différents outils déjà existants ?	196
2.1.4. Quels rapports entre le virtuel et le présentiel avec le réseau social d'entreprise ?	205

2.2. Caractérisation des membres sur le réseau social d'entreprise : vers une démocratisation des organisations ?.....	212
2.2.1. Trois modes d'accès aux communautés en ligne : ouvert, privé et réservé	212
2.2.2. Typologie des acteurs sur le réseau social d'entreprise	217
2.2.3. Décalage entre les sponsors et les membres actifs sur le réseau social d'entreprise : promotion par le haut versus participation par le bas	229
2.3. Caractérisation des communautés en ligne comme pratiques et formes sociales sur le réseau social d'entreprise	231
2.3.1. Les différents groupes sociaux dans les organisations.....	233
2.3.2. La dimension professionnelle des communautés en ligne revendiquée.....	238
2.3.3. Typologie des communautés professionnelles sur le réseau social d'entreprise.....	242
2.3.4. Critères de ressemblance et de différence entre les communautés professionnelles.....	253
2.3.5. Spécificité et/ou prolongement du groupe de type communauté virtuelle par rapport au groupe organisé	255
2.3.6. Retour sur la « communauté virtuelle » : une catégorie descriptive ou normative ?	259
3. TYPOLOGIE DES MODES DE REGULATION DES COMMUNAUTES VIRTUELLES SUR LE RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE : DE L'ANIMATION A LA PARTICIPATION.....	263
3.1. Propos introductif : retour sur la théorie de la régulation	267
3.2. Un nouveau rôle, celui d'animateur, gestionnaire de communauté virtuelle.....	270
3.2.1. Remarques préliminaires.....	271
3.2.1.1. Définition de l'animateur de communauté interne sur le réseau social d'entreprise.....	271
3.2.1.2. Différents profils, statuts, rôles et droits au sein d'une communauté.....	275
3.2.1.3. Les présuppositions	278
3.2.1.4. Qui anime ?	282
3.2.2. Le community manager, un rôle de transition vers l'organisation collaborative, autonomisation et auto-organisation des acteurs ?.....	285
3.2.2.1. L'impulsion première, donner vie et définir un espace commun	285
3.2.2.2. Encourager et développer la vie de la communauté comme espace communicationnel .	287
3.2.2.3. L'animation de communauté, une nouvelle fonction dans l'accompagnement du changement et le développement des compétences comportementales	296
3.2.3. Le rôle stratégique du community manager dans la gestion de la production commune et la promotion de « bonnes pratiques ».....	300

3.2.3.1. Animer une communauté virtuelle, le rôle d'un communicant ? Les stratégies de marketing interne pour faire le <i>buzz</i>	301
3.2.3.2. Le réseau social d'entreprise, un dispositif de production par la socialisation.....	309
3.2.3.3. Gestion des connaissances (<i>knowledge management</i>) : dispositif de capitalisation des connaissances et nouvelles formes de rationalisation	316
3.2.3.4. L'impact de l'animation de communauté virtuelle sur les modes de management : entre crise du management et innovation managériale.....	324
3.3. De l'idéal émancipatoire aux nouvelles formes de pouvoir : autocontrôle et dispositif de surveillance.....	336
3.3.1. Espace de liberté et charte d'utilisation minimaliste.....	336
3.3.2. Des « bonnes pratiques » ou normes implicites	341
3.3.3. De l'absence de contrôle à l'autocontrôle	343
3.3.4. Profilage et nouveaux dispositifs de surveillance	349
4. LE COLLABORATIF, IDEAL OU RECONFIGURATION DU CAPITALISME ?.....	360
4.1. Le réseau social d'entreprise, une mise en visibilité des contradictions de l'organisation collaborative : entre ouverture des possibles et poursuite des logiques gestionnaires	363
4.1.1. Examen des prétentions de rupture et risque d'exacerbation d'anciens paradigmes	364
4.1.2. La fonctionnalité « Profil » : collaboration et/ou promotion de soi ?	366
4.1.3. Part de subversion et/ou poursuite d'un modèle par d'autres moyens ?	375
4.2. Retour sur le néo-capitalisme et les transformations de la grande entreprise pour comprendre l'avènement du modèle et des dispositifs collaboratifs	387
4.2.1. L'histoire du capitalisme et de la grande entreprise : des transformations du rapport salarial .	387
4.2.2. L'idéologie néo-capitaliste ou le nouvel esprit du capitalisme : la forme « réseau ».....	393
4.2.3. Le néo-capitalisme et les formes d'exploitation d'un capital immatériel.....	395
4.2.4. Le néo-capitalisme et les formes d'aliénation ou de rationalisation de la subjectivité : développement des compétences personnelles et normalisation des conduites	398
4.3. Néo-capitalisme et « révolution numérique »	401
4.3.1. Le déplacement de l'idéologie du capitalisme en réseau : de la critique artiste à la critique sociale.....	401
4.3.2. Nouvelles logiques d'exploitation dans l'entreprise numérisée : socialisation et invisibilisation de la production.....	405
4.3.3. Nouvelles formes d'aliénation dans l'entreprise numérisée : rationalisation de la socialité	420

4.3.4. Vers un renouveau de la critique sociale : une approche compréhensive de la technologie comme pensée de la transformation sociale	433
CONCLUSION	437
BIBLIOGRAPHIE	447
ANNEXES	489
Annexe 1 : Tableau de classification des groupes humains	491
Annexe 2 : Etudes de cabinets de conseil spécialisés sur les réseaux sociaux d'entreprise	492
Annexe 3 : Copies écran de réseaux sociaux d'entreprise.....	505
Annexe 4 : Guide d'entretien	514

INTRODUCTION

Préambule

Tous les matins, comme un nouveau réflexe, Charlotte (chargée de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (MOA) au service informatique d'une grande organisation du secteur bancaire) se connecte à la plateforme du réseau social d'entreprise pour voir sur son « Mur » s'il y a de nouvelles actualités : une réponse, un commentaire ou un *like* à une publication faite la veille, une nouvelle publication d'un des membres de son réseau, ou encore de nouvelles suggestions de contacts ou de communautés. Sur la plateforme en ligne, elle a pris soin de renseigner son « Profil », c'est-à-dire ses compétences, les projets auxquels elle a participé et ses centres d'intérêt, en plus des coordonnées professionnelles qui sont alimentées automatiquement depuis l'annuaire d'entreprise (téléphone, adresse de messagerie, bureau, service, etc.). Comme elle l'explique, le renseignement de son profil permet une forme d'entraide entre les collaborateurs d'une même organisation puisque chacun indique son domaine de compétences et le champ de questions sur lequel il s'engage à répondre :

« J'ai indiqué [sur mon profil] : “me demander pour la création de communautés”. Au début, il y avait énormément de personnes qui me contactaient : “comment je fais pour créer une communauté ? etc.” J'ai même eu des questions du type : “comment je mets un lien hypertexte ?” Après, c'est des petites questions par-ci par-là, ce n'est pas forcément une activité ».

A l'aide des mots-clés, mots-clics ou mots-dièses (*hashtags*) renseignés, le moteur de recherche du réseau social d'entreprise permet de trouver rapidement un domaine d'expertise, une réponse à ses questions ou le bon interlocuteur qui pourra y répondre. Elle poursuit :

« [Avec la plateforme], on peut repérer des personnes qui s'y connaissent bien. On peut suivre des personnes. L'avantage c'est que tu fais un profil assez riche. Voilà, moi j'ai mis que je faisais ça, que je faisais ça... [Lecture à l'écran]. Et après il y a la phrase : “n'hésitez pas à me mentionner pour me poser des questions sur...”. Les gens savent que t'as ces domaines de compétence-là et peuvent te poser des questions ».

C'est un support d'autant plus essentiel pour une grande entreprise qui peut être répartie sur plusieurs sites et avoir un taux de *turnover* (de rotation du personnel) relativement important. Charlotte se rend ensuite dans ses « Communautés », c'est-à-dire des groupes en ligne qui se réunissent autour d'un intérêt commun, un projet, une pratique, un domaine de connaissances ou encore un lien géographique ou fonctionnel. Selon elle, les communautés sur le réseau social d'entreprise ont « vocation large », elles peuvent dépasser les frontières des groupes présentiels traditionnels :

« On essaie de reprendre des bonnes pratiques. Par exemple, sur notre communauté on a un sujet : “comment être efficace en réunion”, parce que c'est un métier où on a beaucoup de réunions. Pour éviter la réunionnite. Ça peut intéresser même des personnes qui ne sont pas dans notre métier. C'est pour ça que ça a vocation large ».

Elle consulte les nouveautés sur le « Mur » de la communauté, elle commente et encourage par un *like* les commentaires qu'elle juge utiles à la communauté. En plus des activités d'un simple membre du réseau social d'entreprise, Charlotte a le rôle d' « animateur de communauté », elle anime une communauté sur la maîtrise d'ouvrage. Cette communauté réunit assez largement tous les professionnels qui travaillent ou s'intéressent à la maîtrise d'ouvrage. Animer cette communauté suppose au préalable d'avoir créé un espace défini par une identité de groupe, des objectifs propres, une charte avec des règles a minima favorisant le bon fonctionnement de la communauté. Une fois la communauté créée, l'animatrice doit inviter des membres potentiels et alimenter de contenus la communauté, elle doit, de plus, solliciter la participation, la contribution et la réaction de ses membres sur la communauté « pour qu'elle vive ».

Charlotte s'est prise au jeu du réseau social mis en place dans son entreprise depuis 2013. Elle en parle avec enthousiasme et se réfère à un idéal de transformation voire de rupture avec les modes d'organisation traditionnels du travail. Pour Charlotte, l'émergence de cette plateforme collaborative a suscité beaucoup d'espairs : « quand le réseau social est arrivé, ça a été une grande opportunité pour nous », dans le sens d'une plus grande horizontalité et transversalité, d'une autonomisation et d'une plus forte implication au travail. La communauté sur la maîtrise d'ouvrage est ouverte à tous les membres intéressés, six cents personnes

potentiellement : « ça a permis de faire rencontrer les gens ». Différents profils s'y rencontrent, des assistants en maîtrise d'ouvrage, des chefs de projet et des directeurs de projet :

« A la base on visait ce profil-là, confie Charlotte. Mais on s'est rendu compte que même les informaticiens en maîtrise d'œuvre, de l'autre côté, ceux qui codent, sont intéressés par les informations qu'on véhicule puisqu'ils n'en ont pas forcément connaissance ».

La plateforme permet d'interagir en dehors des statuts hiérarchiques et des silos traditionnels. En effet, on y trouve des collaborateurs à différents échelons hiérarchiques (des assistants aux directeurs) et il s'agit d'une problématique transverse aux différents secteurs de l'organisation (elle concerne bien sûr prioritairement le service professionnalisé dans la maîtrise d'ouvrage, mais aussi des personnes isolées au sein d'autres services de l'entreprise, mais qui ont des missions en lien avec la maîtrise d'ouvrage). Par ailleurs les collaborateurs intéressés, sans forcément exercer des missions de maîtrise d'ouvrage, peuvent rejoindre la communauté. Sur cette communauté, on échange des documents concernant la maîtrise d'ouvrage, on trouve la définition des mots clés de la maîtrise d'ouvrage, des astuces ou bonnes pratiques dans le cadre de la réalisation de missions et de projets (comme la gestion de l'interface avec le client), un échange sur des compétences transverses (comme la conduite de réunion, pratique courante dans ce type de fonction). La communication sur le réseau social d'entreprise se distingue du mode de communication sur un intranet descendant, diffusant de l'information institutionnelle sans remontée d'information des acteurs de terrain. C'est ce qui constitue l'intérêt de cette plateforme, selon Charlotte :

« Le but c'est qu'on ne descende pas l'information, mais que les gens aillent la chercher. On essaie de responsabiliser les gens dans ce sens-là. Pareil, ailleurs qu'au siège on a vocation à demander aux gens d'aller chercher l'information, d'aller chercher leurs tâches de la journée. Actuellement, ça leur est descendu. Vouloir responsabiliser les gens, cela peut prendre du temps ».

Ce nouvel outil n'apparaît pas finalement comme un outil en plus, mais comme le support de nouvelles façons de travailler, de travailler ensemble, de collaborer. Le réseau social d'entreprise n'apparaît pas non plus comme un simple outil puisqu'il a un impact sur les

façons de faire, les représentations, la culture d'entreprise et les modes de management, comme en témoigne Charlotte :

« Justement, le but c'est de bouger les managers. C'est totalement une révolution dans [l'entreprise]. Ils essaient de faire en sorte que ça change, que le manager ne soit plus le responsable qui contrôle, mais le facilitateur de son équipe. Mais ça pareil... Il y a encore beaucoup d'informations qui descendent de façon hiérarchique, dans une grosse structure, mais de plus en plus on essaie d'horizontaliser les choses. De toute façon, le manager a des informations, mais il n'est pas le seul et puis il n'a pas toutes les informations. En tant qu'agent, tu vas voir des informations quelque part que le manager ne va pas forcément voir. Moi, je remonte des informations à mon manager. Par exemple, sur l'intranet j'ai vu qu'on pouvait aller voir [un nouveau produit] demain. Il fallait aller le chercher sur l'intranet, je suis tombé dessus par hasard, moi. Du coup j'ai donné l'information à l'ensemble de mon service. Ça, c'est le but aussi, de responsabiliser les agents sur l'information, de faire remonter les choses. Ce n'est pas au chef d'aller chercher l'information, mais à l'information de remonter au chef. C'est ce que j'entends par responsabiliser les gens ».

C'est finalement le positionnement et l'implication de chacun qui est en jeu. Bruno (sponsor du réseau social d'entreprise à la direction des ressources humaines de la même organisation) partage l'enthousiasme de Charlotte pour le réseau social d'entreprise et se réfère à un même idéal de transformation. Selon lui :

« [Alors qu'avec la messagerie], tout le monde sait où on va, on est sur une voie de chemins de fer avec des aiguillages, des signaux rouges, verts, on sait où on est, [avec le réseau social] on sait aussi où on est, mais pas de la même façon. On est au volant d'une voiture et pas forcément sur l'autoroute. On peut entrer et sortir sans péage, c'est pratique. On voit ce qui se passe dans la campagne tout autour. [...] D'où la question de la remise en cause de la légitimité. La légitimité ne vient plus du nombre de personnes qu'on a en-dessous de soi et qu'on contrôle, que l'on dirige et à qui l'on donne des objectifs. Elle vient aussi de la capacité à être un leader ».

En effet, avec le réseau social apparaît une nouvelle forme de pouvoir, un pouvoir d'influence, qui se juge non pas à la position hiérarchique, mais à la compétence de chacun, résultant des différents projets dans lesquels le collaborateur s'est engagé. Avec le réseau social interne à l'entreprise, le professionnel se définit avant tout par ses activités et non par son statut. Untel est repéré pour contribuer à un nouveau projet parce qu'il a déjà mis en œuvre telle ou telle compétence, parce qu'il a partagé avec tous la réalisation de projets passés et parce qu'il échange beaucoup sur tel ou tel sujet. Pour Jean-François (membre actif du réseau social d'entreprise, responsable d'un *think tank* à la direction de la transformation de la même organisation), le réseau social d'entreprise :

« C'est quelque chose qui est, entre guillemets, extrêmement disruptif dans une organisation très hiérarchisée comme celle-ci. [...] C'est extrêmement puissant en termes de décloisonnement, de liberté d'échange. [...] C'est un outil qui est vraiment puissant, que j'aime beaucoup et qui, en ce qui me concerne a changé beaucoup de choses ».

En effet, il permet à chacun, peu importe sa position hiérarchique, d'échanger des informations avec n'importe qui dans l'entreprise. Il permet d'agrèger un maximum de personnes autour d'une activité commune : un projet, de la veille, une problématique professionnelle, etc. Le réseau social d'entreprise se présente comme une plateforme de socialisation, de mise en relation des collaborateurs et de partage de contenus grâce à son ouverture et à la liberté promise à l'ensemble des collaborateurs. Le réseau social d'entreprise doit permettre à chacun d'accéder à l'information et de contribuer librement à sa production, peu importe sa position hiérarchique, son service d'appartenance et sa situation géographique. Tous doivent avoir accès à la même information et doivent pouvoir s'exprimer sur la plateforme. En ce sens, les potentialités du réseau social d'entreprise semblent extrêmement ouvertes et enthousiasmantes. Mais que s'échange-t-il plus concrètement sur ces plateformes collaboratives au sein des entreprises ?

Il peut s'agir de prolonger les échanges au sein d'un groupe professionnel déjà constitué : un groupe géographique (site, région, pays), un groupe fonctionnel (service ou équipe) ou un groupe transverse (équipe-projet). Par exemple, le réseau social d'entreprise permet aux collaborateurs d'un même site d'échanger sur les actualités et sur les problématiques locales : des départs et arrivées de collaborateurs, des travaux en cours ou à venir, des appareils en

panne, la distribution de tickets restaurant, les bons restaurants et les bons plans dans le secteur, etc. La plateforme contribue alors à la vie du site et à la centralisation et à l'homogénéisation de l'information pour l'ensemble des collaborateurs du site. Le réseau social d'entreprise permet aussi à des équipes ou à des services de prolonger et de consolider leurs échanges plus ou moins quotidiens. Au sein du réseau social interne d'une grande organisation du secteur public, il existe par exemple une communauté virtuelle extrêmement restreinte, réduite aux membres d'une équipe multisites. En effet, l'équipe se situe sur différents sites de l'entreprise et les collaborateurs ne se rencontrent qu'occasionnellement, du fait d'une problématique importante de temps de déplacements. Si le responsable d'équipe se déplace sur les différents sites, l'information donnée de façon présentielle n'est pas toujours à l'identique, le temps dédié non plus. Il utilise alors le réseau social d'entreprise pour communiquer, mettre en commun et permettre à tous les membres de son équipe d'avoir le même niveau d'information. Le réseau social apporte une homogénéité, une centralité de l'information et un sentiment d'équité et d'unité qui n'existait pas auparavant au sein de cette équipe dispersée géographiquement. Cette pratique permet de jouer sur la motivation des collaborateurs, motivation que la distance avait tendance à menacer. Mais certains y voient un risque d'intrusion dans les pratiques managériales puisque la plateforme contribue à la gestion de l'équipe, des relations, des missions et des données produites, soit potentiellement une organisation du travail différente. Des communautés virtuelles qui prolongent des groupes fonctionnels en présentiel sont assez courantes sur les plateformes de réseau social d'entreprise, sans se restreindre au cas spécifique des équipes multisites. Elles permettent dans tous les cas une homogénéité de l'information, des traces de ce qui se dit par exemple en réunion et une meilleure visibilité des activités des uns et des autres. Le réseau social d'entreprise permet également de collaborer sur un projet, dans une dimension opérationnelle de la communauté virtuelle. La communauté peut alors recouper des équipes-projet constituées, dans la continuité des exigences d'horizontalité et de transversalité des équipes-projet selon lesquelles les membres peuvent appartenir à des services et à des niveaux hiérarchiques divers. Sur le réseau social interne d'un cabinet de conseil en ressources humaines, on trouve par exemple une communauté virtuelle autour du projet de déménagement des locaux de l'entreprise. Les services intérieurs échangent les plans et l'organisation des nouveaux locaux. Certains collaborateurs commentent, reprochent la diminution de la taille des locaux. D'autres apprécient la place réservée aux espaces de convivialité, une cuisine partagée par exemple. La spécificité de la pratique du réseau social d'entreprise, au niveau de la conduite de projet, réside dans la possibilité laissée aux membres

d'adhérer librement au projet du fait de la large visibilité et accessibilité des groupes sur le réseau, sans être nécessairement désignés par le responsable du projet. La conduite de projet étendue à l'espace numérique de collaboration peut alors agréger plus de membres volontaires et sembler plus souple, en termes de temps passé et de déplacements notamment.

Avec le réseau social d'entreprise, il peut s'agir également de créer de nouveaux groupes d'échange, en dehors des groupes professionnels définis. C'est le cas des communautés épistémiques transverses, au sein desquelles l'échange d'informations sur un sujet d'intérêt commun se fait en dehors du maillage hiérarchique et de la division de l'activité en silos. Les communautés épistémiques peuvent être définies comme un groupe de personnes partageant un objectif cognitif commun et une structure commune permettant une compréhension partagée (Cowan, David et Foray, 2000 ; Cohendet, 2003). Il peut s'agir par exemple d'une veille juridique ou technologique, mais aussi plus largement, d'échange d'informations relatives au secteur de l'entreprise. Dans une grande organisation du secteur bancaire, une communauté épistémique s'est créée sur le réseau social d'entreprise pour échanger sur les enjeux et les risques actuels du secteur bancaire. Via la plateforme, s'échangent des articles de presse, des commentaires personnels et des réactions aux publications des uns et des autres. Les échanges semblent extrêmement libres. Ils visent à aiguïser la curiosité, à susciter l'esprit critique et débordent parfois le politiquement correct. Tel est le texte de présentation de la communauté sur le réseau social de cette entreprise :

« [Nom de la communauté virtuelle], numérisation et conséquences. Le monde change vite et profondément. L'existence de tous les acteurs traditionnels [...] est remise en question par des acteurs puissants et déterminés appelés Google, etc. pour ne citer qu'eux. [Nom de la communauté virtuelle] scrute [l'entreprise] mais surtout au-delà, afin de comprendre et s'imprégner des stratégies tactiques et objectifs des concurrents pour continuer à exister et à nouveau prospérer ».

Sur cette communauté, il est question par exemple de la technologie Bitcoin, le mode de paiement électronique controversé. L'animateur alerte les membres de la communauté sur le développement rapide de cette monnaie électronique. Certains membres remercient l'animateur pour la recherche et le partage d'informations à ce sujet. D'autres trouvent le propos déplacé et commentent les publications en ce sens. Le contenu d'information qui s'échange via cette communauté virtuelle est alors disruptif par rapport aux réseaux

traditionnels de circulation de l'information. En se détachant des groupes, codes et modes d'organisation traditionnels, la communauté virtuelle prend une dimension nouvelle, en rupture avec les cadres existants. La rupture ne se joue pas seulement au niveau du contenu d'information, mais également au niveau du ton donné et du format de la communication. En effet, on ne trouve pas de longs paragraphes argumentés et des constructions syntaxiques recherchées, mais plutôt des phrases brèves, voire de simples mots et des *émoticônes* (figuration symbolique simple d'une émotion, d'un état d'esprit, d'un ressenti : joie, tristesse, indignation, approbation, etc.). Il existe également des communautés d'actualité qui reprennent plus ou moins la fonction d'un intranet, sauf que l'information peut être partagée par tout le monde, elle est co-construite et actualisée par l'ensemble des membres de la communauté. Dans une grande enseigne de bricolage, les vendeurs et les personnels de rayons des différents sites de l'entreprise échangent sur les produits et emballages défectueux, d'après leurs propres constatations et à partir des avis clients. En se connectant sur la plateforme, chacun est informé d'un lot de produits défectueux, ce qui évite la mise en rayon et permet donc un gain de temps et une meilleure qualité pour le client au final. Les communautés virtuelles autour de produits, tendent à remettre en cause l'autorité centrale traditionnelle, le service expert, pour permettre une montée en compétences et en légitimité des collaborateurs. Sur le réseau social d'entreprise, il peut s'agir aussi d'échanger au sein de communautés de création (Sawnhey et Pandelli, 2000), d'innovation (Lynn et al., 1996 ; Lynn et al., 1997) et de communautés stratégiques (Stork, 2000). Par exemple, le réseau social d'une entreprise de la grande distribution a donné lieu à la mise en place d'une communauté virtuelle de réécriture du référentiel des compétences de l'entreprise. Le référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation et les métiers qui correspondent. Il a pour but de permettre la gestion efficace des compétences présentes et à venir pour une organisation. Avec cette communauté virtuelle, l'objectif est de construire un référentiel de compétences qui soit alimenté et actualisé par toutes les personnes concernées dans l'entreprise et non pas seulement par un petit groupe de travail constitué de représentants des personnes concernées par telle ou telle compétence, par tel ou tel métier. Par exemple, pour le descriptif du poste de « Responsable des ressources humaines », non seulement le responsable en question est concerné, mais aussi les N-1, collaborateurs de l'échelon hiérarchique inférieur, et le N+1, supérieur hiérarchique, c'est-à-dire le directeur des ressources humaines. Il en va de même pour tous les postes. La communauté virtuelle ambitionne de disposer d'une vue d'ensemble des compétences requises pour tel ou tel poste, en prenant en compte tous les professionnels concernés par ce poste. A terme, on peut

imaginer que les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.) pourraient être également consultées sur l'évolution du référentiel de compétences.

Par ailleurs, le réseau social d'entreprise permet d'échanger des « bonnes pratiques » avec ses homologues ou avec ses pairs dans l'entreprise, au sein de communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998), comme par exemple des techniques et problématiques managériales. Dans une communauté virtuelle de managers au sein d'une grande organisation du secteur public, un manager fait part sur la plateforme de la problématique qu'il rencontre du management à distance. En effet, l'équipe qu'il a à manager, se situe sur différents sites de l'entreprise et les collaborateurs de cette même équipe ne se rencontrent qu'occasionnellement, avec une perte de temps de déplacements importante. La communauté virtuelle des managers lui permet d'échanger sur les bonnes pratiques à adopter pour la gestion de son équipe. Les autres managers de la communauté peuvent ainsi l'interroger plus précisément sur ses besoins, ses difficultés et lui proposer des solutions à leur niveau. Les communautés de pratique en ligne vont en un sens plus loin que les groupes de codéveloppement en présentiel puisqu'elles visent potentiellement tous les acteurs d'une même pratique, elle rend possible une mise en archive et une recherche de pratiques renseignées sur la plateforme. Par ailleurs, alors que le codéveloppement se limite à la résolution de difficultés professionnelles, la communauté de pratique vise plus largement la résolution de problèmes ainsi que le partage de bonnes pratiques entre pairs. Cette pratique est d'autant plus importante pour de telles fonctions relativement isolées au sein de l'équipe. Pour donner un autre exemple de la communauté de pratique sur le réseau social d'entreprise, au sein d'une grande enseigne de bricolage, il existe une communauté virtuelle d'échange de bonnes pratiques pour l'animation de stages de bricolage en magasin. En effet, il s'agit d'une activité relativement récente et très rentable pour l'entreprise (la rentabilité est évaluée par la mesure du panier moyen à la caisse du magasin après un stage de bricolage). Des stages de bricolage sont proposés aux clients gratuitement, pour les conseiller sur les techniques de bricolage et donc aussi sur les bons produits à utiliser. Pour cela, les collaborateurs en charge de ces stages doivent acquérir de nouvelles compétences, notamment communicationnelles, pédagogiques et commerciales. Ces compétences s'apprennent de proche en proche, par l'expérience de stages de bricolage réussis et par la mise en commun de ses bonnes recettes. Certains évoquent le succès de stages qui sont annoncés par le biais d'affiches à l'entrée du magasin. D'autres insistent sur la nécessité de s'adapter aux différents niveaux de public.

D'autres encore se contentent d'apprécier le contenu partagé à l'aide d'un *like* ou de commenter les publications avec une petite phrase de remerciement. La plateforme collaborative permet alors de réunir un nombre beaucoup plus large de pratiques que les seuls groupes d'échange présentiels. Elle permet aussi pour l'entreprise de capitaliser sur ces bonnes pratiques dans une perspective à plus long terme, de rotation sur poste par exemple et de nécessité de former de nouveaux collaborateurs. Dans une autre grande organisation du secteur public, il existe une communauté réunissant des agents d'accueil, principalement des agents de catégorie C, dont la mission est de recevoir et de renseigner le public, parfois difficilement gérable et générant du stress professionnel. Le réseau social d'entreprise permet d'avoir un réseau de professionnels de terrain en cas de difficulté qui puisse réagir rapidement. Sur le réseau social d'entreprise, ils peuvent poser des questions très concrètes, de type : « comment remplir telle déclaration ? », « quels sont les délais ? », etc. Mais ils ont aussi accès à un fond de réponses à questions déjà résolues, sur le modèle des « foires aux questions » ou FAQ pour « *frequently asked questions* », en anglais (littéralement « questions fréquemment posées »). Cela permet de consigner les questions posées de manière récurrente sur un sujet donné et les réponses correspondantes pour éviter les doublons. L'enjeu est de gagner en compétences professionnelles, de multiplier les apports et les méthodes de résolution de problèmes. L'instantanéité de l'échange permet de résoudre des situations de blocage et d'urgence. L'avantage est donc d'avoir accès à des professionnels de terrain, qui ont l'expérience concrète de la situation et de pouvoir ainsi poser des questions très précises qui ne se réduisent pas seulement au cadre législatif de l'activité, accessible via l'intranet et les notes de service. La réponse aux questions est facilitée, instantanée et potentiellement plus riche puisque co-construite par un panel large d'acteurs concernés. Pour finir, en un sens plus faible, le réseau social peut aussi être le lieu d'un échange de pratiques au sein de communautés d'entraide qui sont beaucoup plus ouvertes, concernant un outil de travail par exemple, un logiciel, un document partagé, etc. Certains collaborateurs font preuve de débrouillardise, de bidouillage pour régler les problèmes d'utilisation de logiciels par exemple. Quand la *hotline* ou le service de dépannage par téléphone ou par mail organisé par le service informatique tarde à répondre sur un bug informatique, la communauté d'entraide sur le réseau social d'entreprise permet de solliciter les plus habiles en informatique pour avoir des astuces simples. Une animatrice de communauté virtuelle au sein d'une grande organisation du secteur bancaire se déclare ainsi, sur sa fiche profil, joignable pour toute question concernant la création de communauté virtuelle. Elle doit parfois répondre à des questions annexes de type : « comment ajouter un lien hypertexte ? », « comment insérer des

vidéos ? », etc. Mais elle y répond pour contribuer à un échange de dons et de contre-dons entre collaborateurs, au principe du fonctionnement de la plateforme de réseau social interne. En effet, si aujourd'hui c'est elle qui donne des astuces, demain ce sera sans doute elle qui en bénéficiera.

A présent, après ces quelques exemples de pratiques, revenons plus en amont sur la présentation et la définition de notre objet d'étude, le réseau social d'entreprise. De quoi s'agit-il exactement ?

Objet de la recherche : le réseau social d'entreprise (RSE)

Les réseaux sociaux numériques se déploient dans les entreprises depuis la fin des années 2000 et le début des années 2010 sous le nom de « réseau social d'entreprise » (RSE). Ils se déploient principalement dans les grandes entreprises¹ étant donné, d'une part, l'enjeu particulier pour elles de la mise en relation des collaborateurs et, d'autre part, le budget conséquent que représente la mise en place d'un réseau social interne. En effet, le coût moyen du déploiement d'un RSE est de cinq euros par salarié et par mois, selon une étude de 2017². Ainsi, d'après la même étude, si 40 % des organisations possèdent un réseau social d'entreprise, 58 % des grands groupes et 80 % des entreprises du CAC 40 en possèdent un³. Le réseau social d'entreprise est une plateforme numérique propre à une entreprise donnée. Il permet la mise en relation des employés pour échanger de l'information, des savoirs et des pratiques. L'échange peut être professionnel ou extra professionnel, même si le RSE est conçu avant tout comme un outil de travail. L'origine du réseau social d'entreprise est à attribuer au réseau social grand public de type Facebook. En effet, l'entreprise ne peut pas passer à côté du boom des réseaux sociaux grand public, des représentations qui l'accompagnent et des ressources qu'ils génèrent, et cela pour deux raisons. D'une part, du fait du succès et de la massification des usages de réseaux sociaux grand public (Facebook, LinkedIn, Viadeo, etc.), en partie dans le temps et sur le lieu de travail. D'autre part, du fait de la constitution de groupes professionnels par des employés sur les réseaux grand public, qui ne sont donc pas la

¹ Les grandes entreprises se définissent par leur effectif supérieur à 5 000 personnes, d'après le Centre de Documentation Economie-Finances. Source : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>.

² Kaothar, M., « Qu'est-ce qu'un réseau social d'entreprise ou RSE représente en 2017 ? », Enquête du JournalduCM.com, le 9 mai 2017. Source : www.journalducmm.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/#DVScce9eJ7AF42vJb.99.

³ Idem.

propriété de l'entreprise et ne peuvent pas être contrôlés et gérés par l'entreprise. La mise en place d'un RSE est donc avant tout une nécessité, qui s'impose à l'entreprise, à partir des transformations de la société. Selon Anthony Poncier, consultant spécialisé dans les RSE, ils répondent à un besoin des employés et non pas seulement à une politique d'entreprise : « les salariés ne trouvant pas les outils de réseaux sociaux en interne pour travailler efficacement et de manière collaborative, ont recours à ces outils externes » et ce, sans que l'entreprise en ait nécessairement connaissance (Poncier, 2012, p. 30). Face à l'émergence et à la massification des usages sur les réseaux sociaux grand public, les entreprises sont confrontées à trois problématiques majeures. D'abord, une perte de mobilisation du personnel : perte de temps, d'implication et d'efficacité professionnelle. Ensuite, un risque de sécurisation des données, notamment les informations stratégiques de l'entreprise. Enfin, un problème de gestion de ces données et de la valeur ajoutée que cela peut représenter pour l'entreprise. C'est pourquoi les grandes entreprises qui en ont les moyens, développent aujourd'hui leur propre solution de réseau social en interne pour contrôler et tirer profit de ces nouvelles pratiques.

La technologie de réseau social d'entreprise est à comprendre sur le modèle des réseaux sociaux grand public, bien qu'elle s'en distingue par la relative restriction de son accès puisqu'elle est privée, réservée aux parties prenantes internes de l'entreprise (l'ensemble des salariés et la direction ; dans une moindre mesure les partenaires sociaux, nous y reviendrons). Dans certains cas encore rares, le réseau social d'entreprise s'ouvre aux parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.), mais de façon relativement limitée pour des questions de confidentialité notamment. Outre cette distinction quant à l'accès, la plateforme de réseau social d'entreprise présente les mêmes fonctionnalités que la plateforme grand public. Elle permet de consulter une page d'accueil ou « Mur » personnalisé d'actualités, de renseigner son « Profil », de rechercher des contacts, de constituer son carnet d'adresses et de participer à des groupes transverses ou « Communautés ». Arrêtons-nous un moment sur ces différentes fonctionnalités. « Le Mur » permet de suivre les dernières activités de son écosystème, c'est-à-dire de ses contacts, de ses communautés d'appartenance et des thématiques d'intérêt. Il présente également des suggestions de nouveaux contacts, thématiques ou communautés susceptibles d'intéresser la personne, en fonction de son activité sur le réseau. Le mur peut présenter aussi des astuces : « comment démarrer ? », « quelles sont les aides ? », etc. « Le Profil » permet de regrouper au même endroit les coordonnées professionnelles de la personne, alimentées automatiquement depuis l'annuaire d'entreprise (téléphone, adresse de messagerie, bureau, service, etc.), sa

photographie d'identité, ses compétences, les projets réalisés et ses centres d'intérêt. Il recense également les contacts ainsi que les communautés d'appartenance de telle ou telle personne. « Les Communautés » désignent un groupe, ouvert ou fermé, de personnes se réunissant pour un objectif commun : le partage d'informations, de savoirs précis sur un domaine (communauté épistémique), de pratiques (communauté de pratique) ou de réalisations dans le cadre d'un projet partagé (communauté d'intérêt ou de projet). La communauté se compose elle-même d'un mur, de forums ou questions et de thématiques organisées sur la page. Pour l'animation de la communauté sur la maîtrise d'ouvrage, Charlotte utilise par exemple le mur d'accueil pour présenter les informations d'actualité sur la communauté, susceptibles d'intéresser tous les membres de la communauté : « n'oubliez pas l'événement X, telle date ». Elle utilise le forum et les thématiques pour rechercher et consigner des informations, savoirs et pratiques : « par exemple une discussion qu'on a ouverte il y a peu de temps, c'est : “comment utilisez-vous le management visuel dans l'organisation de vos projets ?” ». Donc cela invite les gens à faire des retours d'expérience. Et puis après tu as des thématiques, dans lesquelles tu peux le retrouver ». Les thématiques sont les grands thèmes dans lesquels les informations partagées sont classées : « donc retour d'expérience, outils, quelque chose typique du club MOA : “suggestions pour améliorer la communauté sur le réseau social” ». [...] Ces thématiques sont propres à chaque communauté. Quand tu crées une communauté par défaut, il faut que tu réfléchisses aux thématiques à mettre en place et aux types de documents (présentation, livrable, etc.) ». L'enjeu pour le service est tangible puisque la nouvelle plateforme collaborative permet de centraliser et de capitaliser l'information sur un sujet donné, elle permet de donner la voix aux acteurs, de les impliquer davantage, d'enregistrer et de permettre une circulation et une recherche d'information facilitée pour les autres acteurs du domaine. « Comme ça, selon Charlotte, il y a l'expertise et la formation au même endroit. [...] Le but c'est quand même d'informer le plus grand nombre de personnes. On essaie de reprendre des bonnes pratiques ». Nous reviendrons en détail sur l'analyse de ces différentes fonctionnalités dans la deuxième partie de notre recherche (point 2.1.2).

L'enjeu de la mise en place d'un réseau social interne pour l'entreprise est multiple. Dans l'ordre des raisons mises en avant par les entreprises, on trouve : connecter les collaborateurs de manières transverses, sans barrière géographique ou organisationnelle ; faire circuler l'information ; trouver la bonne personne rapidement et identifier les experts ; accroître la productivité ; gérer et capitaliser les connaissances ; encourager l'innovation ; permettre un

plus grand engagement des salariés (Poncier, 2012, chapitre 24, pp. 66-68⁴). Trois axes sont essentiels. D'abord une dimension relationnelle : premièrement, renforcer les échanges et faciliter la mise en relation des collaborateurs (notamment du fait de la dispersion géographique des unités) ; deuxièmement, identifier les expertises internes (grâce au moteur de recherche interne), ce qui permet de donner de la visibilité aux compétences des collaborateurs en dehors des fonctions et des missions assignées ; troisièmement, démocratiser l'entreprise et permettre à chacun de peser dans l'entreprise et par-là même de s'impliquer davantage pour l'entreprise, co-construire des projets, etc. Ensuite une dimension cognitive : premièrement, disposer d'une base de données centralisée (de documents juridiques, de bonnes pratiques, de conduites de projet, etc.) ; deuxièmement, faire circuler l'information, partager les bonnes pratiques ; troisièmement, s'adapter aux transformations de la société de l'information et du savoir (notamment échanger de l'information actualisée avec le plus grand nombre, innover, gérer les connaissances, etc.). Enfin, une dimension gestionnaire : gagner en efficacité, gagner du temps (notamment face à la surcharge de mails et les tâches réalisées en doublon). Ainsi, le réseau social numérique permet d'entrer en contact avec un large réseau « d'amis » et « d'amis d'amis », de faire circuler et de rechercher de l'information personnalisée au sein d'un espace centralisé et partagé. Derrière l'objectif de socialisation mis en avant, c'est-à-dire « faire collaborer » les membres de l'organisation de façon volontaire, spontanée, directe et facilitée, l'enjeu plus implicite est une gestion des connaissances (*knowledge management*), une médiation des savoirs et une promotion de « bonnes pratiques », à partir d'une base de données enrichie par les employés, de façon volontaire mais aussi bénévole (ou du moins, en plus de ses missions contractuelles). Le réseau social numérique donne accès à des ressources essentielles aux acteurs et aux organisations : l'information, le savoir, les pratiques partagées, les projets en cours et réalisés, ainsi que l'identification de personnes ressources (description des compétences personnelles, carnet d'adresse, activité, etc.). L'efficacité de ces dispositifs repose sur « la production, la diffusion et la fixation des savoirs », soit « l'accès à une information discutée, vérifiée, validée et actualisée » (Galibert, 2014, p. 271). Ces ressources facilitent la formation des agents, la circulation des connaissances, la détection des talents, des expertises ou des compétences clés (y compris celles qui ne figurent pas sur la fiche de poste de l'agent, voire même des compétences personnelles comme les compétences numériques, la maîtrise de supports vidéo, etc.). Le cas du réseau social d'Orange, Piazza, donne un exemple

⁴ D'après l'enquête du « 2.0 Adoption Council 36 » auprès de ses adhérents, soit des entreprises du monde entier de plus de 10 000 collaborateurs ayant mis en place un RSE.

particulièrement paradigmatique de l'évolution progressive des motivations majeures au déploiement du réseau social interne à l'entreprise. En effet, inauguré en 2006, le réseau social d'Orange démarre véritablement en 2009, suite à la crise sociale largement médiatisée à l'époque. Le RSE apparaît alors comme un outil capable de renforcer les relations sociales indispensables au bien-être des salariés et de permettre une remontée d'informations, de sujets de discussion informels des collaborateurs vers la direction (dans un mouvement *bottom-up*), afin d'anticiper les problèmes, les risques et les critiques. Puis, petit à petit, le réseau social Piazza s'oriente davantage vers la production de contenus partagés et vers la gestion de ces contenus.

Deux visions s'opposent quant à la nature du réseau social d'entreprise : une vision plutôt optimiste et une vision plutôt pessimiste. Selon Jean-François, membre actif du RSE, ces deux représentations de la plateforme se côtoient au sein de l'organisation :

« En gros, [le réseau social d'entreprise] c'est quelque chose qui est entre guillemets extrêmement disruptif dans une organisation très hiérarchisée comme celle-ci. Puisque c'est l'apport de la personne qui est mis en valeur. Et puisque tout est enregistré et que tout retombe après dans le moteur de recherche interne, c'est une autre forme de visibilité. Quand sur un sujet on va beaucoup montrer, ça finit par se voir. C'est ce que j'ai fait à plusieurs reprises.

Enormément de personnes ne se rendent pas compte de l'utilité de cela et préfèrent rester cachées et continuer de fonctionner à l'ancienne... uniquement... parce que l'un n'empêche pas l'autre. Cela peut les desservir à terme, en tous cas je ne pense pas qu'ils s'en rendent compte. C'est le calcul qui a été fait parce que, comme seuls les volontaires viennent, on voit qui est proactif et qui est constructif, assez rapidement. Et les autres passent davantage, à mon avis, pour des personnes disons qui préfèrent garder pour elles les informations et qui ne les font pas circuler. Ça, c'est ma manière de concevoir. De leur point de vue, c'est plutôt : “ba nous on est sérieux, on bosse, on ne va pas s'emmerder à aller là-dessus... Nous on ne perd pas notre temps” ».

Dans la rhétorique managériale et selon une vision enchantée, la plateforme de réseau social d'entreprise est présentée comme un outil de rupture avec les structures et les modes de fonctionnement traditionnels de l'entreprise (Poncier, 2012 ; Cardon in Cardon et Casilli,

2015) : la structure hiérarchique et le découpage des activités en silos, l'hétéronomie, le contrôle de l'activité et la rationalisation de l'activité. La plateforme de RSE s'inscrirait dans une logique émancipatrice, de démocratisation et de décloisonnement pensée sous la forme adhocratique de l'entreprise (Toffler, 1974 ; Mintzberg, 1982) par opposition à la forme bureaucratique : « l'adhocratie n'est pas une forme organisationnelle imposée, prescrite, décidée a priori : elle est au contraire négociée selon des règles et des valeurs conçues et mises en œuvre dans le temps réel de ce qui surgit dans l'interaction, de l'événement cognitif, de la demande client, de l'offre commerciale, des opportunités du réseau et du marché » (Gramaccia, 2014). L'activité sur le RSE serait volontaire puisque ludique, permettant une nouvelle façon de travailler, de s'impliquer davantage, d'être plus autonome, et derrière, de nouvelles possibilités de reconnaissance du fait de la mise en visibilité de son activité.

Cependant, si les discours de rupture présentent l'activité sur le RSE comme une activité horizontale, libre et ludique, a contrario il existe une vision plus pessimiste sur l'outil qui consiste à le considérer comme un outil de gestion, de surveillance, et d'exploitation des utilisateurs (employés), dans la continuité des dispositifs mis en place dans un système capitaliste (Moulier-Boutang, 2013 ; Casilli in Cardon et Casilli, 2015). Le modèle adhocratique de l'entreprise contemporaine serait alors plus ambigu qu'il n'y paraît : « l'adhocratie organisationnelle se résume alors à l'emploi opportuniste de l'expertise salariée. [... Elle présente un] nouveau travailleur, devenu un acteur flexible, hybride, nomade, éloigné de sa hiérarchie, parfois bénévole, souvent précaire, mêlant vie professionnelle et vie intime » (Gramaccia, 2014).

Certes, la plateforme est ouverte à l'ensemble des collaborateurs, chacun peut accéder à l'information et partager des informations, savoirs et pratiques, mais elle risque de reproduire des inégalités déjà existantes. D'une part, la poursuite des inégalités sur le réseau numérique peut s'expliquer du fait d'un « phénomène de cour », selon Jean-François, membre de RSE : « tu remarques que quand quelqu'un est sulfureux il est moins "liké" que quand il est directeur ». Celui qui est autorisé sur le réseau est encore celui qui fait autorité dans l'organisation. D'autre part, la poursuite des inégalités sur le réseau numérique peut s'expliquer parce que les compétences numériques font appel à des compétences communicationnelles, à des capacités de nature sociale et comportementale déjà acquises (Bouillon, 2015). Comme le remarque un autre membre du RSE, les personnes qui veulent échanger sont les mêmes qu'avant : « les gens qui l'utilisent sont déjà formatés, ce sont des gens de 30-40 ou 25-40 ans qui aiment l'informatique, les modes de communication ». La

disposition au numérique et aux plateformes collaboratives repose finalement sur un certain savoir-être : « au-delà des [générations] X ou Y, plus qu'une question de génération, c'est la question d'ouverture d'esprit et de curiosité qui fait la différence ». (Poncier, 2012, p. 43). Les nouvelles technologies, dans leur matérialité même, sont porteuses de normes sociales qui orientent et contraignent les usages (Granjon, 2012).

Certes, la participation au réseau social d'entreprise n'est pas obligatoire et en quelque sorte au bon vouloir de chacun, mais l'implication sur ces nouveaux outils de réseau social peut reposer sur des attentes plus ou moins pressantes, de la suggestion à l'injonction à participer. Dans le cas de Charlotte, c'est son supérieur hiérarchique, le chef de service, qui l'a sollicitée pour devenir animatrice, membre active du RSE : « C'est lui qui a demandé. Pour me l'annoncer il a fait : “ba voilà on va enlever le site d'équipe pour créer une communauté. Tu peux le faire ?” ». Alors évidemment on a dû ramer pour faire venir des gens ».

Certes, il existe une forme de visibilité et de reconnaissance par les pairs sur le réseau social d'entreprise, mais la reconnaissance hiérarchique et institutionnelle pose davantage problème pour se traduire en fonction et en mission définie, associée à un temps de travail dédié, à une rémunération et à des perspectives de carrière. Pour Charlotte : « mon chef, dans mon évaluation, il clique là et il fait : “combien on est ?” ». Là on est deuxième. L'année dernière on était troisième donc il est content. Tu vois comment il réfléchit ? Il ne voit pas forcément tout le travail qu'il y a derrière ni le temps que ça me prend ». L'investissement reste bien souvent invisible aux yeux de l'équipe et du responsable hiérarchique, comme elle l'explique : « j'ai déjà deux jours pour préparer le Copil [comité de pilotage] et l'animation du Copil [pour la communauté virtuelle]. Après il y a les articles à aller chercher. Ça, ce n'est pas forcément comptabilisé. Je ne vais pas mettre [sur la fiche de temps] “dix minutes de recherche” ». Notre tableau de temps est par tranches de deux heures. Au bout d'un moment je vais le mettre, mais je ne vais pas forcément y penser ». Cette contribution pourtant associée à un enjeu de performance pour l'entreprise peut être alors qualifiée de bénévole, elle se fait « en plus », sans rétribution. Une fois les différentes tâches sur le réseau social d'entreprise réalisées (remplir son profil, consulter les actualités, alimenter et gérer la communauté), Charlotte doit vite refermer son espace virtuel pour commencer enfin sa journée de travail.

Certes, l'activité sur le réseau social d'entreprise peut être perçue comme ludique, « *fun* », et pourtant « c'est du travail ! », la communauté ne s'alimente pas toute seule, surtout à ses débuts. L'activité sur le réseau social d'entreprise prend du temps, requiert des compétences, notamment pour l'animateur qui doit « le faire un peu de façon marketing », « faire une opération de communication ». En tant qu'animatrice, Charlotte doit rechercher l'information

pertinente, solliciter des membres potentiels, encourager les publications, les commentaires, les réactions, etc. : « Moi on m'a mis d'office dans le bain : "tu vas avoir un noyau de 10% des membres qui va aller sur la communauté, qui va regarder" ». 10%, ce n'est pas énorme. Et tu vas avoir 1% qui va être vraiment actif. Donc 1% sur 400, hein, ce n'est pas énorme ». Le travail repose en grande partie sur les animateurs de groupe ou communauté. En effet, puisque le mode d'adhésion des membres sur le RSE est volontaire et réitéré, l'animateur de communauté doit redoubler d'efforts pour attirer, capter et fidéliser les membres d'une communauté potentiellement éphémère. Charlotte anime la communauté virtuelle sur la maîtrise d'ouvrage avec beaucoup de rigueur, à l'image d'une gestion de projet, elle pose un cadre pour atteindre un objectif : « que la communauté vive », qu'elle soit dynamique, qu'elle réunisse un maximum de membres actifs dans la production de contenus et dans l'interaction. Son activité sur le RSE consiste à partager de l'information avec les membres, à réagir et à commenter les *posts* des autres membres pour stimuler les échanges, à classer l'information pour faciliter la recherche d'information et à modérer le contenu publié.

Finalement, l'absence d'institutionnalisation de l'activité et du temps passé sur le réseau social d'entreprise permet peut-être de nouvelles façons de faire, plus souples et ludiques voire « *fun* », mais elle permet par ailleurs le développement d'activités et de création de valeur dissimulées. Dès lors, comment comprendre ces contradictions au cœur de situations de travail impactées par de nouvelles plateformes numériques ? Comment évaluer les discours, les promesses et les mythes de rupture à l'aune des expérimentations et du vécu des utilisateurs de ces technologies, dans la continuité des logiques gestionnaires ?

Pour notre part, nous nous situons dans une position médiane sans céder aux discours idéalisant d'une nouvelle technologie qui révolutionnerait le paysage organisationnel, sa culture et ses modes de fonctionnement, mais tout en donnant une chance à ce qui pourrait bien être une des pistes de la transformation des grandes entreprises ; une piste certes non suffisante, mais révélatrice d'un ensemble de possibles et de besoins à prendre au sérieux. Pour ce faire, nous avons choisi comme méthode de recherche une enquête comparative et non monographique pour analyser le mode de fonctionnement de solutions de réseau social d'entreprise dans différentes organisations, différents contextes et cultures d'entreprise. En effet, contrairement à tout déterminisme technologique, les enjeux du déploiement d'un outil numérique de réseau social en entreprise sont à comprendre en contexte, dans une transformation plus large des modes de représentation, d'organisation et de management. Or

la rapidité de la transformation permise par le réseau social d'entreprise semble souvent idéalisée, amplifiée, par rapport au contexte organisationnel bien plus lourd et complexe à changer. Selon le consultant en charge de la mise en place du réseau social d'entreprise dans l'organisation d'où sont extraits nos trois portraits initiaux :

« Le vrai enjeu de ce genre de projet reste culturel. La technique, soit. Tout le monde est là à vouloir avoir le meilleur mur, les meilleures fonctionnalités sociales avec les widgets tout ça. Mais au final, le vrai enjeu est culturel. Si tu n'arrives pas à insuffler une dynamique de partage plus large que le simple envoi d'e-mail, culturellement, ça ne prendra jamais ».

C'est pourquoi nous devons à présent revenir au contexte organisationnel général et à l'évolution des modes d'organisation du travail pour comprendre les enjeux, les contradictions et les risques du déploiement massif de telles plateformes numériques de réseau social au sein des grandes entreprises traditionnelles.

Contexte et enjeu de la recherche : l'idéal collaboratif au sein de l'entreprise traditionnelle

En ce début du XXI^{ème} siècle, ce qui apparaît comme le passage de la société industrielle à la société de l'information (bien que contestable (Neveu, 1994 ; George et Granjon, 2008 ; Veltz, 2017)), annonce une crise profonde du monde du travail. L'automatisation, la délocalisation, la financiarisation des entreprises, l'essor d'internet et des technologies numériques d'information et de communication (TNIC) sont autant de causes d'une crise de l'emploi conduisant à un chômage de masse, à une précarisation du travail et au renforcement des inégalités. La réponse largement apportée face à cette crise semble être de « sauver » l'emploi à tout prix, quitte à remettre en question frontalement la forme entreprise, le droit du travail et la protection sociale associée au statut de salarié, dans un nouveau modèle économique appelé « économie de plateforme » ou « ubérisation de l'économie » privilégiant le travail indépendant. En ce sens, Frédéric Fréry pose une question cruciale : « et si l'entreprise n'avait été qu'un épisode de l'histoire ? » (Fréry, 2010). Or dans cette perspective, il ne s'agit pas de repenser les structures et les modes d'organisation classiques de la grande entreprise, c'est-à-dire l'idéal de performance et la rationalisation du travail

attenante. Cette pensée « s'est avérée incapable de critiquer l'aggravation des conditions de travail et le développement des formes de domination propres à l'entreprise néolibérale. Pire, elle a parfois contribué à cette aggravation et à ce développement en laissant, en France, négocier la réduction du temps de travail contre la flexibilité » (Renault, 2016). Nous voyons apparaître les limites des stratégies de défense de l'emploi autour du partage du temps de travail et de la négociation de compensations salariales, dans la continuité du compromis fordiste ou des stratégies de sauvegarde de l'emploi par sa flexibilisation pour un travail intrinsèquement appauvri.

Or derrière le symptôme, la raréfaction de l'emploi, semble se cacher une crise bien plus profonde, celle de la nature de l'activité de travail comme valeur centrale de la modernité. En effet, une réflexion de fond s'engage sur l'avenir du travail, son sens et son caractère potentiellement émancipateur. Les études de ces trente dernières années se cristallisent autour de l'alternative entre la « fin du travail » (Gorz, 1988 ; Méda, 1995 ; Rifkin, 1996) et la « centralité du travail » dans la construction subjective et sociale, revendiquée par la psychodynamique du travail (Dejours, 2000), par une branche de la sociologie du travail (Lallement, 2009) et par une épistémologie des sciences du travail et une philosophie sociale et politique du travail (Fischbach, 2016)⁵, dans la continuité des analyses du travail comme « premier besoin vital » et non plus seulement comme moyen de vivre (Marx et Engels, 1998). Mais l'enjeu commun à ces deux courants serait de repenser un mode d'activité essentiellement humain et humanisant, en rupture avec les formes d'aliénation et d'exploitation qui se sont développées depuis les premières révolutions industrielles et l'avènement de la grande entreprise. En effet, selon la première approche du problème, le travail devrait disparaître car il est par nature un lieu de contrainte, de souffrance et d'aliénation. André Gorz défend ainsi l'idée de la « fin du travail » comme sphère essentiellement hétéronome, qui impose une loi extérieure à l'individu (Gorz, 1988). Dominique Méda appelle pour sa part à désenchanter le travail pour libérer l'espace public, seul lieu d'émancipation (Méda, 1995). En référence à la distinction établie par Hannah Arendt entre « travail » (« *animal laborans* », sphère de la production de biens de consommation voués à l'obsolescence, omniprésente à l'époque moderne), « œuvre » (« *homo faber* », création d'œuvres durables et construction d'un monde) et « action » (espace public de la parole et de l'action, construction d'un monde politique en commun) (Arendt, 1958), le

⁵ Programme ANR « approches philosophiques de la centralité du travail », sous la direction de Franck Fischbach.

travail ne devrait plus être le seul type d'activité humaine valorisé. La solution à apporter résiderait alors dans le temps hors-travail (celui de l'activité artistique, de l'action politique ou associative ou encore du loisir), temps libéré de la soumission à la seule nécessité du besoin. Mais n'est-ce pas là une perspective donnée au travail lui-même pour sortir de la seule production de biens et services voués à l'obsolescence et entrer dans un monde commun et durable par un mode d'activité proprement humain et humanisant, créateur d'humanité ?

Si la crise qui touche aujourd'hui le travail est structurelle, elle n'en est pas moins historique, comme l'analyse la tradition marxiste. Nous partirons donc de l'hypothèse que le travail a encore de longues heures devant lui, qu'il est même central pour penser la transformation sociale, malgré sa mise à l'écart de la pensée de l'émancipation et de la transformation du monde réel. En effet, on assiste aujourd'hui à une déconnexion de l'utopie et du travail ; soit le travail est pensé de façon négative soit il est englobé dans une pensée utopique post-capitaliste globale (Renault, 2016). Une pensée utopique du travail, dans le sens d'un idéal politique orientant le réel autour de potentiels émancipatoires, fait cruellement défaut.

A présent, afin de penser la transformation du travail, nous distinguons deux niveaux : le travail abstrait et le travail concret (Marx, 1993). Le travail abstrait désigne les rapports sociaux de production (Postone, 2009), le rapport entre les forces productives et la valorisation capitaliste, les modalités de prise de décision stratégique et de répartition des bénéfices notamment. Le travail concret désigne, lui, l'activité de travail et son organisation (le faire-ensemble, l'activité collective). Au premier niveau, la transformation radicale du travail passe par une réflexion sur la structure juridique des organisations, en l'occurrence dans les grandes entreprises capitalistes sur la forme entreprise et le statut salarial comme lien de subordination de l'employé à l'employeur (Segrestin et Hatchuel, 2012). D'autres formes juridiques sont alors mises en avant, notamment le mode coopératif, associatif, mutualiste, au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans ce cadre, les exemples de réappropriations coopératives d'usines se sont multipliés ces dix dernières années. Il existe également d'autres alternatives à notre système comme le *hacking* ou le mouvement du faire au sein de tiers lieux (à distinguer des « *crakers* » ou pirates de la programmation) (Lallement, 2015). Ces formes alternatives s'appuient en partie sur le développement d'une troisième voie, « le bien commun » ou « les communs », dépassant la dichotomie classique des régimes de gouvernance entre gouvernance décentralisée par le marché et gouvernance centralisée par l'Etat (Ostrum, 1990 ; Dardot et Laval, 2014 ; Pérez et Silva, 2013). C'est l'auto-gouvernance

qui fonde la théorie des communs, c'est-à-dire la gestion des communs par les parties prenantes, les personnes concernées par l'utilisation du bien.

Certes il s'agit d'un horizon de transformation possible, mais ces alternatives restent confinées pour l'heure à des espaces marginaux. Le travail salarié reste largement majoritaire. L'urgence actuelle porte d'abord sur la transformation de l'activité de travail comme préalable aux transformations plus radicales, mais aussi plus lointaines, des rapports sociaux de production. De plus, le seul changement des rapports sociaux de production n'est pas une condition suffisante de la transformation du travail et de son émancipation, sans une transformation de l'organisation du travail, de l'activité de travail et des conditions de travail, comme en témoigne l'histoire des impasses politiques (Trentin, 2012). En effet, l'appropriation collective des moyens de production a pu être compatible avec une organisation taylorienne de la production. Par exemple, dans l'économie sociale, l'alternative aux rapports de production capitalistes ne se traduit pas immédiatement par la définition de spécificités managériales (Silva, 2012). C'est pourquoi nous circonscrivons notre recherche des potentiels de transformation actuels au niveau des modes de production, des façons de faire-ensemble, en rupture avec l'organisation scientifique du travail définie par Taylor comme une « déshumanisation » du travailleur (pour mieux le commander et le contrôler), d'une part, et en rupture avec les nouvelles méthodes managériales, lieu d'une subjectivation ou d'une « sur-humanisation » du travailleur depuis les années 1980 (Linhart, 2015), d'autre part. En ce sens, la critique doit poursuivre une étude des formes actuelles de l'exploitation à travers l'intensification du travail et des formes d'aliénation au travail derrière de nouveaux modes de subjectivation ou de construction par les personnes de leur subjectivité. L'entreprise semble avoir pris la mesure de ce tournant et de sa part à jouer dans la transformation. Selon Pierre Dardot et Christian Laval, « le commun » comme nouvel ordre social serait alors un devenir commun par « l'entreprise commune » (Dardot et Laval, 2014). Une revalorisation du travail doit passer par la mise en question de la distinction entre travail aliénant et activité émancipatrice (Lallement, 2015).

Plusieurs voies s'ouvrent à l'analyse des formes contemporaines du travail : une analyse de l'activité (objet de l'ergonomie), de la « souffrance au travail » (étudiée notamment par la psychodynamique du travail) (Dejours, 1998 ; Renault, 2008), de l'organisation du travail, de la violence des modes de management et des outils de gestion, reposant sur des injonctions paradoxales (De Gaulejac, 2004), une pensée sociale de l'émancipation (Fischbach, 2009), de

la justice (Renault, 2004) et de la démocratie d'entreprise comme participation de chacun à la décision (Dewey, 2003; Ferreras, 2012 ; Favereau et Roger, 2015 ; Cukier, 2016). Un trait commun semble dominant, dans toutes ces pensées de la transformation du travail : le primat du « collaboratif » ou des nouvelles formes de coopération (Negri et Hard, 2000 ; Stiegler, 2015 ; Lallement, 2015 ; Fischbach, 2015), nouvelles aspirations sociales dont il faut se méfier des possibles réappropriations par l'idéologie managériale (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Renault, 2016 ; Kocyba et Renault, 2007 ; Voswinkel, S. et al., 2007).

La notion de collaboration devient le leitmotiv d'une organisation performante, tournée vers l'avenir et soucieuse du bien-être de ses employés. En effet, dans le contexte économique actuel, d'une concurrence internationale et de mutations permanentes du marché, la performance d'une entreprise ne se fait plus tant sur les volumes de production que sur la capacité à innover (Segrestin et Hatchuel, 2012). Par suite, le changement de contexte économique des entreprises nécessite de repenser l'organisation du travail. En effet, la rationalisation du travail, la spécialisation des tâches et la standardisation visant à reproduire les mêmes processus pour un résultat identique se révèlent inadaptées aux enjeux actuels. Pour innover, il faut plutôt des employés créatifs. Et pour cela, deux facteurs sont essentiels : l'autonomie laissée dans la réalisation et la prise de décision et l'intelligence collective c'est-à-dire la synergie des compétences individuelles, dans sa triple dimension cognitive, relationnelle et systémique (Zaïbet, 2007). Le mode collaboratif apparaît comme la forme d'organisation du travail adaptée aux nouvelles exigences puisqu'il requiert l'implication de chacun et l'interaction entre acteurs, à l'image de l'organisation en mode projet, des groupes de pratique et d'intérêt, par rapport aux méthodes d'individualisation du travail développées dans les années 1980 (Linhart, 2015). Nous suivons en ce sens les travaux de Patrick Cohendet, Frédéric Créplet et Olivier Dupouët sur la centralité de l'innovation dans les organisations contemporaines et le lien fondamental entre l'innovation et la nature du processus de production et de circulation de la connaissance dans l'organisation. Ils attribuent au groupe ou à la communauté et non à l'échelon individuel l'origine de l'innovation :

« Selon ces auteurs [Argyris et Schön (1978)], ce sont toujours les individus qui créent de nouvelles connaissances et le rôle du processus d'apprentissage organisationnel est de permettre la cristallisation de la connaissance au niveau collectif de l'organisation. [...] Il manque dans cette vision classique, une analyse des « maillons intermédiaires » [entre l'individuel et le collectif] qui sont les

véritables ferments du processus de création dans l'organisation, où les idées créatrices émergent ou sont testées, où la première validation de la nouveauté est effectuée. [...] L'objectif de cette contribution est ainsi d'approfondir le modèle d'Argyris et Schön, et d'explorer une dimension de cette relation complexe entre apprentissage organisationnel et création de connaissances dans l'entreprise, en mettant l'accent sur un de ses aspects spécifiques : le rôle joué par les « communautés ». [...] L'hypothèse formulée est la suivante : si nous reconnaissons que la création organisationnelle de la connaissance résulte bien d'une interaction permanente entre les niveaux individuels et organisationnels, nous considérons que ces interactions sont formées et déterminées à un niveau intermédiaire, celui des communautés. Ces diverses communautés (groupes de travail fonctionnels, équipes de projet, réseaux, communautés de pratique, communautés épistémiques, etc.) sont des lieux où se construisent en permanence des modèles locaux, des représentations partagées, des jargons. Dans cette perspective, l'entreprise est conçue comme composée à un moment donné d'une myriade de communautés imbriquées les unes dans les autres. Et, dans une perspective dynamique, l'interaction des diverses communautés entre elles, l'intensité de leurs recoupements, leur transformation mutuelle, contribuent à expliquer les mutations profondes de l'organisation » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003).

On ne peut plus aujourd'hui nier l'importance des communautés (notamment en ligne) comme dispositif de production, d'apprentissage et d'innovation, que ce soit des parties prenantes externes (généralement des communautés d'utilisateurs) ou des parties prenantes internes (des collaborateurs). On peut évoquer l'exemple d'Ubisoft qui, pour la création du jeu vidéo *Assassin's Creed Unity* en 2015, dont l'intrigue se passe à Paris pendant la Révolution française, a mobilisé l'intérêt d'une communauté d'historiens externes à l'entreprise pour apporter aux joueurs l'expérience la plus réaliste possible, alors que les équipes internes n'avaient pas l'expertise historique (Cohendet, 2016). Il existe un parallèle entre les communautés externes et internes. De même que le client / consommateur pour les communautés externes, le collaborateur représente une nouvelle source de création de valeur innovante pour l'entreprise.

Si les nouvelles formes d'organisation du travail placent le collectif au cœur de la performance de l'entreprise, n'est-ce pas le propre même de l'activité de travail en tant qu'activité sociale (Marx, 2006) ? En ce sens, la collaboration n'est-elle pas consubstantielle à l'activité de travail, puisque travailler c'est prendre part à la tâche, souffrir ensemble ? « L'organisation collaborative »⁶ serait en ce sens un pléonasme (Bernard, 2017). En effet, nous pourrions dire que dès lors qu'il y a division du travail, il y a nécessairement travail collectif. La question est donc de savoir comment le travail est réparti, divisé et ensuite quelle est la nature des rapports sociaux au travail. Pour cela, nous distinguons au sein des formes d'action collective entre la coordination, la collaboration et la coopération.

Nous entendons par « coordination » la forme du lien social au travail quand il est subi, c'est-à-dire non décidé et non organisé par le travailleur, contrairement à la « collaboration » et à la « coopération » qui sont deux formes d'association volontaires (Dejours, 2013). En ce sens, nous appelons « coordination » ce que Marx définit comme « coopération » au chapitre XIII du livre I du *Capital* : « cette forme de travail où un grand nombre de travailleurs travaillent de façon planifiée les uns à côté des autres ou les uns avec les autres dans le même procès de production ou dans des procès de production différents mais reliés les uns aux autres » (Marx, 2006). Selon Marx, la coopération se réduit alors à la coordination extérieure des différentes tâches, elle n'est pas un travail ensemble, mais à côté. Le lien n'est pas essentiel mais spatial. Il est à l'initiative du capital et non des travailleurs. La coopération apparaît comme une forme d'organisation du travail prescrite par le capital pour extraire du travail de la survaleur. En effet, l'organisation capitaliste dégage le maximum de survaleur dans le décalage entre la réalisation d'un travail social et la rétribution du seul travail individuel. Si le travail collectif est un travail les uns à côté des autres en vue d'une finalité qui excède le collectif, alors il ne s'agit pas véritablement d'un collectif ou seulement au sens faible. En effet, comme le définit Jean-Daniel Reynaud, un groupe social n'est pas uniquement un ensemble de voisins, il est avant tout la poursuite d'une finalité commune (1989). Ce qui fait défaut dans ce type de collectif c'est le motif de leur réunion qui est seulement contingent, accidentel. Cette forme d'association dans le travail par la juxtaposition des différentes tâches correspond à une forme de lien social prescrite, définie à l'extérieur de l'activité de travail, d'où une expropriation et une dégradation de la socialité au travail, pourtant essentielle à l'homme. Cette forme de lien

⁶ Colloque n° 6744 « “Organisations collaboratives” : de l'analyse des pratiques sociales et professionnelles aux questionnements théoriques », 85^e congrès de l'ACFAS, Université McGill, Montréal, 8-9 mai 2017, (coord.) Jean-Luc Bouillon, Bruno Chaudet, Florian Hémond, Anne-France Kogan, Catherine Loneux, Marcela Patrascu.

social fait référence aux anciens collectifs de travail de type tayloriens qui prenaient la forme d'un travail à côté, de l'organisation extérieure de la production. Dans l'analyse que Franck Fischbach fait du concept de coopération chez Marx, il insiste sur la dépossession des travailleurs de leurs propres relations sociales : « Dès qu'ils deviennent effectivement coopérateurs, dès que leur travail devient effectivement social, les travailleurs ne sont déjà plus les véritables acteurs de la coopération sociale : ils n'en sont que les supports et les simples instruments ; la coopération sociale *pass*e par eux, mais sans qu'elle soit à eux ni qu'elle soit réellement la leur » (Fischbach, 2015, pp. 160-161). La relation entre les professionnels est posée a priori comme nécessaire par une logique de productivité (c'est-à-dire le rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre) et en aucun cas construite ou définie par les membres du collectif. Paradoxalement, c'est au moment où les industries rassemblent le plus grand nombre de travailleurs sur les chaînes de travail que le travailleur est le plus isolé.

Contrairement à la coordination ou la forme du lien social au travail quand il est subi, les nouveaux collectifs de travail semblent se constituer sur la base d'une réappropriation du lien social entre les travailleurs, d'une interaction directe et spontanée sous la forme d'un « ajustement mutuel » opposé à la coordination hiérarchique et bureaucratique (Mintzberg, 1982). Mais il faut alors distinguer deux formes volontaires d'activité collective : la coopération et la collaboration. Nous réserverons le terme de « coopération » à un mode de gouvernance spécifique, une méthode de gestion des entreprises fondée sur la répartition du profit en fonction de la participation de chacun, dans la continuité du mouvement coopératif défini par Robert Owen dans la première moitié du XIX^{ème} siècle. Avant de prendre un sens très précis dans le domaine économique, le terme de « coopération » tient son origine dans la théologie au sens de la part prise à une œuvre commune, œuvre divine sous la forme première du participe présent « grâce coopérante », grâce qui se joint à l'effort personnel. Il prend un sens également en politique pour désigner une prise de décision commune officialisée par un traité, un accord ou une déclaration, dans le sens de la « coopération internationale » ou pour désigner le soutien d'un pays à un autre notamment dans le cadre de l'aide humanitaire à un pays en voie de développement (Rey, 1992). Dans le domaine économique, la coopération désigne un travail ensemble, associé, une œuvre (*opera*) commune, allant de sa décision à sa réalisation : « toutes les activités collectives ne sont pas des activités coopératives. En effet, selon notre définition la coopération au sens fort, coopération interpersonnelle, correspond à des activités collectives orientées vers un but commun donnant lieu à des échanges réguliers

entre les membres permettant d'ajuster tant la définition du but que les formes de coordination permettant de l'atteindre » (Zacklad, 2015). La dimension sociale dans le travail ne serait pas restreinte à la simple exécution à plusieurs d'une tâche, mais elle deviendrait délibération en commun sur la conception de la tâche à réaliser et sur l'utilisation des résultats du travail. La coopération désigne alors, d'une part, une réappropriation collective des décisions non seulement opérationnelles, mais également stratégiques et, d'autre part, elle désigne une répartition des bénéfices, une rétribution à la juste valeur de la contribution contre les formes d'exploitation du travail. La propriété des moyens de production n'est plus privée, mais collective. Le terme de « collaboration », quant à lui (du latin « *cum-labore* », travailler avec), désigne l'association dans l'activité de travail et peut désigner ici la forme spécifique de redéfinition des rapports sociaux au travail dans le contexte de l'entreprise capitaliste et du statut salarié. La collaboration peut désigner une certaine autonomie du groupe, une activité de régulation propre au groupe, mais elle ne désigne pas l'association dans la prise de décision et dans les modes d'appropriation à un niveau macro. Elle représente alors une forme intermédiaire, entre la coordination extérieure des différentes tâches et la coopération volontaire dans la prise de décision stratégique et la répartition du capital, capable peut-être de permettre la transition entre ces deux formes de rapports sociaux opposées au travail, la forme historique d'une part et la forme idéalisée, en rupture avec l'organisation traditionnelle, d'autre part.

La question qui se pose pour nous est celle des conditions de possibilité d'un travail collaboratif dans le cadre de la grande entreprise capitaliste classique puisque, paradoxalement, il semble que la collaboration dépende d'une prescription traditionnelle de type hiérarchique ou descendante. La question se pose alors de sa légitimité puisque dans la mise en place d'un travail collaboratif, la méthode serait en contradiction totale avec l'objectif. En effet, comme pour les expériences récentes et largement médiatisées autour des entreprises dites « libérées » (Carney et Getz, 2013), bien que s'inscrivant dans la tradition autogestionnaire (Silva, 2017A), la transformation du lien hiérarchique en relation horizontale responsabilisant chacun des acteurs vient pourtant d'une décision prise et imposée par un leader charismatique. Mais, est-il possible d'instituer du collaboratif ? N'est-ce pas deux choses contradictoires que d'appeler de ses vœux de nouveaux collectifs de travail, assis sur une collaboration efficace ou intelligence collective, et de vouloir les constituer, les organiser, les ordonner de l'extérieur ? Dès lors, les travailleurs parviennent-ils à se réapproprier cet idéal de collaboration décidé par le haut, à délibérer et décider de l'organisation du travail, à

être acteurs de la collaboration et, dans ce cas, comment y parviennent-ils ? Il s'agit de penser les conditions de possibilité du passage d'une coordination subie, commandée par le capital, à une collaboration choisie, fruit d'une décision concertée entre acteurs (Fischbach, 2009).

Problématique

Pour comprendre l'enjeu actuel autour de l'organisation collaborative, il faut revenir sur l'histoire longue des modes de production capitalistes et de ses critiques socialistes (Barbrook, Cameron, 1996 ; Harvey, 2005 ; Turner, 2006). Le mode de production capitaliste se définit par la propriété privée des moyens de production, la division rationnelle du travail et la coordination extérieure de l'activité de travail ou l'hétéronomie du travailleur. Il s'oppose en cela à l'idéal autogestionnaire dans la tradition socialiste qui pense une propriété collective des moyens de production, une polyvalence et une plus grande autonomie de l'opérateur, source d'émancipation. Historiquement associé à la mouvance politique anarchiste, le mouvement autogestionnaire apparaît en réaction à l'industrialisation du XIX^{ème} siècle (même si certains héritages antérieurs peuvent être identifiés), époque synonyme d'aggravation des conditions de vie des travailleurs pauvres, d'explosion des accidents du travail, alors que les propriétaires bourgeois font rapidement fortune. Si les idées libertaires ont d'abord été réservées à un cercle restreint, à une élite intellectuelle, elles ont connu un certain essor en France en 1968 dans une convergence des luttes entre le milieu étudiant et ouvrier. L'autogestion signifie une gestion par soi-même et pour soi-même, selon l'idéal d'autonomie et d'émancipation. L'idéal anarchiste entend réconcilier les deux idéaux de liberté et d'égalité, sans primat de l'un sur l'autre ; le primat de la liberté encouragerait la jungle, le primat de l'égalité encouragerait l'emprisonnement⁷. Pour lutter contre l'exploitation, l'organisation de la production se veut collective.

À partir des années 1970, en réponse aux théories classiques des organisations (Taylor, Fayol, Ford), les nouvelles théories des organisations se présentent comme une réappropriation de l'idéal autogestionnaire. Dans la littérature managériale, « l'ouverture, la collaboration et le partage en sont devenus au cours des années 2000 les maîtres mots [...] ce ne sont plus alors des gains financiers qui sont promis mais des possibilités d'épanouissement personnel »

⁷ « Ni Dieu ni maître - Une histoire de l'anarchisme », Tancrède Ramonet, documentaire en deux parties : 1/2. "La volupté de la destruction (1840-1914)" 2/2 "La mémoire des vaincus (1911-1945)", diffusé et proposé en replay par Arte, 2016.

(Broca, 2015). L'enjeu est alors de comprendre la légitimité d'une application de l'idéal autogestionnaire au sein d'organisations classiques de type capitaliste. Comment cet idéal se traduit-il et se concrétise-t-il dans cet environnement qui semble en tout point contradictoire avec ses principes ? S'agit-il d'une simple réappropriation idéologique en réponse à une attente sociale ou bien permet-il de penser la transformation au cœur des organisations classiques avant d'en penser le dépassement ? Autrement dit, la transformation se situerait non plus au niveau de la répartition du capital et de la richesse, mais au niveau de l'activité de travail et de son organisation elle-même.

En effet, la compréhension de l'autogestion est souvent limitée, à tort, à la seule réappropriation collective des moyens de production par les travailleurs, soit au niveau macro des questions de propriété des moyens de production et de répartition des richesses (Canivenc, 2009). La mécompréhension vient du terme « gestion » compris au sens restreint de la rationalité économique, référant à la seule dimension matérielle. Henri Arvon préfère les termes de « self-government » et « self management » pour désigner cette nouvelle forme d'organisation, comprenant une dimension politique, au sens large de la prise en main par les hommes associés de ce qui les concerne, à tous niveaux (Arvon, 1980). Derrière les nouvelles formes de gestion d'entreprise, l'autogestion permet de penser une nouvelle forme d'organisation sociale. Mais elle ne peut pas se réduire à la simple propriété collective. L'effectivité de la gestion autonome suppose une réappropriation à trois niveaux : des moyens de production et des richesses produites, des modes d'organisation de l'activité et de l'activité de travail elle-même. Selon Pierre Rosanvallon, « il nous faut [également] aujourd'hui prendre en compte les moyens d'organisation, de formation, d'information, de savoir » et non des seuls moyens de production (Rosanvallon, 1976). L'autogestion se définit finalement, de manière plus complète, comme la socialisation de l'ensemble des moyens de pouvoir. L'enjeu essentiel de l'autogestion n'est pas seulement « la transformation du régime de propriété » mais « la diffusion des pouvoirs et des savoirs » accordant ainsi une place de choix aux variables informationnelles et communicationnelles (Georgi, 2008). Nous nous inscrivons en ce sens dans la perspective adoptée par Suzy Canivenc dans son travail doctoral portant sur les possibilités de mise en pratique et de réactualisation du mythe autogestionnaire à l'heure de la société de l'information : « au-delà de la propriété collective, assurée par le partage égalitaire du capital, comment dépasser cette sacro-sainte coupure entre dirigeant et dirigé dans les collectifs humains, comment mettre en pratique l'autogestion d'un point de vue organisationnel et humain ? » (Canivenc, 2009).

La définition d'une organisation autogérée peut se résumer ainsi : « un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire » (idem). Des expérimentations autogestionnaires ont vu le jour dans les années 1970, tel Lip en 1973, mais l'utopie autogestionnaire n'était alors qu'un moyen pour « sauver des emplois », en réponse à un plan de restructuration et de licenciement (Georgi, 2008 ; Piaget, 1973). La centralité du travail dans la transformation sociale a été récurrente dans les expériences autogestionnaires, notamment dans le virage de la propagande par le fait (1892) à la propagande par l'action, se recentrant sur les revendications salariales. Nous nous intéresserons, pour notre part, non pas aux expérimentations et aux mises en pratique de logiques autogestionnaires à côté des modes de gestion capitalistes (Meister, 1963 ; Sainsaulieu, Tixier, Eric et Marty, 1983), mais aux expériences autogestionnaires, au niveau intermédiaire de l'activité de travail et de son organisation au sein même des organisations capitalistes modernes.

Ainsi, l'idéal autogestionnaire ne se limite pas à la critique de la division verticale du travail, mais fournit une réflexion sur la division horizontale du travail, la répartition des tâches et des activités dans le corps social. Le principe de l'organisation du travail repose alors sur une polyvalence de l'ensemble du corps social et sur une transversalité de l'information, de la communication, du savoir et des compétences disponibles pour une plus grande variété dans l'activité, source d'émancipation et de développement humain (Proudhon, 1865 ; Ansart, 1970 ; Laborit, 1973, Bourdet, 1970). La formation et l'éducation jouent donc un rôle central dans la transformation sociale. La socialisation du pouvoir suppose une socialisation préalable du savoir pour être effective (Castoriadis, 1979).

A présent, afin de préciser notre problématique, nous allons interroger l'actualité, la nature et l'effectivité de l'idéal autogestionnaire au sein de la grande entreprise, derrière l'idéal de « l'organisation collaborative », reposant sur l'organisation de travailleurs autonomes et associés. Pour cela, nous choisissons « l'entrée par l'instrumentation [ou par les outils de gestion] comme stratégie de recherche », telle que proposée par Eve Chiapello et Patrick Gilbert dans leur ouvrage *Sociologie des outils de gestion* (2013, p. 258). En effet, les dispositifs numériques ressortent au premier plan des initiatives concrètes d' « organisations collaboratives ». Nous sélectionnons un dispositif numérique en particulier : la plateforme de réseau social d'entreprise (RSE) pour trois raisons. Premièrement, il s'agit d'un objet tangible

et d'une forme particulièrement récente de la transformation des organisations, avec tout de même un minimum de recul pour pouvoir l'analyser, depuis la fin des années 2000 et le début des années 2010. Deuxièmement, il s'agit d'un dispositif qui s'est répandu rapidement dans les organisations, avec une certaine massification des usages. Troisièmement, il s'agit de technologies mises en avant (et particulièrement médiatisées) par les organisations comme innovation communicationnelle et organisationnelle. Elles sont revendiquées comme « plateformes collaboratives ». Les plateformes de RSE s'inscrivent dans la continuité des transformations des organisations vers des organisations collaboratives, dans le sens où la collaboration désigne un mode d'activité collective où les interactions se font de plus en plus spontanément, horizontalement et avec un minimum d'intermédiaire, par opposition à la coordination extérieure des tâches.

Cependant, la collaboration sur la plateforme de réseau social d'entreprise semble à première vue relativement spécifique, et cela pour deux raisons. Premièrement, parce qu'il s'agit de technologies relationnelles qui se déploient en contexte organisé. Dès lors, quel est leur potentiel subversif ou tout au moins alternatif ? Si ces nouvelles technologies bouleversent la société civile, elles apparaissent comme d'autant plus disruptives dans un environnement organisé, reposant sur des structures hiérarchiques, des relations de pouvoir ainsi qu'une circulation de l'information et une communication codifiées et commandées en amont par une visée stratégique. Certes, la technologie, les fonctionnalités de l'outil sont similaires aux réseaux grand public, mais leur adoption, leurs usages apparaissent comme foncièrement spécifiques dans ce contexte. Dès lors, comment comprendre la popularité des plateformes de RSE dans les grandes entreprises traditionnelles (du moins dans la rhétorique managériale), entre cadre institutionnel résurgent et pratiques émergentes ? Et finalement, comment les pratiques sociales professionnelles sur le RSE participent-elles aux « organisations collaboratives » ? Deuxièmement, la collaboration au sein de communautés en ligne semble relativement spécifique parce qu'il s'agit d'une collaboration animée et que les problématiques d'animation sur les communautés en ligne semblent être prioritaires pour permettre et assurer la collaboration. Elles semblent prioritaires au sens chronologique, ce qu'il faut d'abord assurer pour développer la collaboration, mais peut-être également au sens logique du degré d'importance, ce qui est essentiel pour permettre la collaboration. L'animation serait alors l'un des facteurs structurants de la collaboration sur la plateforme. La figure émergente du « community manager », manager / animateur / gestionnaire de la communauté virtuelle apparaît comme centrale dans les stratégies de collaboration en

organisation. Nous nous intéressons donc plus précisément à l'effectivité et à la nature de pratiques collaboratives sur les plateformes dites « collaboratives », mais sur lesquelles un médiateur est requis, qu'il soit animateur facilitateur ou gestionnaire. Dès lors, quelles sont les possibilités d'articulation entre collaboration et animation sur les plateformes de RSE ? Pourquoi, au moment de la désintermédiation des relations professionnelles, la figure de l'animateur prend-elle une telle importance ? La question centrale est de savoir quel rôle joue le manager / animateur / gestionnaire par rapport à la collaboration en ligne et finalement quel sens prend la collaboration sur les plateformes de RSE.

Finalement, que se cache-t-il derrière l'idéal contemporain de « l'organisation collaborative » ? S'agit-il d'un nouveau mot d'ordre marketing contribuant à renforcer l'image de marque de l'entreprise au moment où elle est menacée par ses marges (travail indépendant, ubérisation, économie de plateforme) ou s'agit-il d'un changement effectif et radical du travail au sein de l'entreprise classique ? Comment passer du discours normatif à sa concrétisation sous la forme d'expérimentation de nouvelles pratiques ? L'idéal collaboratif est-il de l'ordre de l'idéologie, c'est-à-dire du discours dominant qui incite à substituer une image plaisante de nouveauté et d'autonomie à une réalité faite de continuités avec les rapports de domination, ou bien l'idéal est-il source de transformation du réel, ce qui permet d'orienter le réel vers la réalisation de potentiels émancipatoires ?

Hypothèses

- 1) Il semble admis aujourd'hui, tant dans les discours d'entreprise, la littérature managériale et de conseil que dans les discours scientifiques, que la valeur ajoutée des organisations repose essentiellement sur la capacité à constituer une intelligence collective, à capitaliser sur les savoirs et pratiques des collaborateurs. Pour cela, les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise se déploient massivement afin d'offrir un outil performant pour la formalisation, la centralisation et la gestion des connaissances. Mais notre hypothèse est que si les RSE et les pratiques communautaires en ligne sont au cœur des problématiques stratégiques de transformation des organisations contemporaines du fait de leur dimension informationnelle et cognitive, c'est parce qu'ils permettent prioritairement et plus fondamentalement la construction de nouvelles formes communicationnelles,

relationnelles et subjectives comme condition d'émergence d'une intelligence collective. Pour cela, nous nous intéresserons à l'application de la catégorie de « communauté virtuelle » pour désigner les groupes professionnels sur le réseau social numérique dans le prolongement des collectifs institués. Nous reviendrons sur le cadre théorique de la compréhension de la catégorie de communauté virtuelle. Nous nous demanderons ensuite quelle est sa traduction, son application spécifique en contexte organisé et quelles sont ses prétentions disruptives. Finalement nous questionnerons la nouveauté proclamée, à la lumière des formes organisées de l'action collective.

- 2) Le fonctionnement de la collaboration en ligne fait émerger un rôle central, celui du manager / animateur / gestionnaire de communauté, dans l'animation, mais aussi dans la structuration et l'instrumentalisation de la communauté. A première vue, tous les membres de la communauté peuvent au même titre alimenter, bénéficier de l'échange, évaluer les contributions, etc. Cependant, le community manager n'a pas un statut différencié pour des raisons seulement pratiques, de gestion (ouverture, nettoyage de la communauté, etc.), mais ce statut ouvre, d'une part, à des droits différenciés et, d'autre part, il légitime ou requiert une plus grande implication. Des pratiques d'autorégulation du groupe, de développement d'une posture ou d'une éthique personnelle complètent cette régulation de type managériale sans jamais s'y substituer totalement. C'est pourquoi les pratiques communautaires en ligne interrogent le management, dans ses ruptures et continuités avec les formes néomanagériales.
- 3) Nous interrogerons finalement la place des pratiques étudiées sur les plateformes collaboratives de réseau social d'entreprise dans le contexte de la transformation des organisations. Notre hypothèse est qu'une transformation seulement au niveau macro des rapports de production (capital/travail) ne suffit pas pour penser les potentiels émancipatoires (Trentin, 2012). Par exemple, dans le cadre de l'économie sociale et solidaire ou dans le modèle associatif, l'activité se fait toujours dans des modes très hiérarchisés. Il s'agit alors d'analyser l'idéal coopératif non plus seulement comme un idéal de subversion anticapitaliste, mais aussi tel qu'il est réapproprié aujourd'hui par l'entreprise classique sous le modèle de la collaboration. L'objectif est de comprendre ce que signifie la collaboration dans ce contexte et cela à partir de l'objet réseau social d'entreprise comme prétendue « plateforme collaborative », potentiel de transformation de l'activité de travail elle-même, à un niveau micro. Cependant, nous

sommes conscients que la pensée des potentiels émancipatoires ne saurait être limitée à une visée réformiste. C'est pourquoi il s'agit, dans le dernier mouvement de la recherche, de dégager les limites de la collaboration sur ces plateformes sans une transformation au niveau stratégique et macro. En effet, le RSE est conçu ici comme un dispositif sociotechnique dont le sens et l'appropriation varient en fonction du contexte et de la culture organisationnels, contre le risque de naturalisation du phénomène collaboratif par les grandes entreprises. L'hypothèse principale est finalement celle d'une nécessaire complémentarité entre l'analyse des transformations au niveau micro de l'activité et au niveau macro de la gouvernance.

Positionnement disciplinaire

Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et Communication Organisationnelle

Cette recherche s'inscrit principalement dans le champ des sciences de l'information et de la communication (SIC) et plus précisément dans le champ de la communication organisationnelle, tout en se situant dans le cadre d'une démarche pluridisciplinaire intégrant une approche philosophique, notamment dans une perspective sociale et critique.

L'appartenance de cette recherche au champ des sciences de l'information et de la communication repose d'abord sur l'objet d'étude, un dispositif technique de communication, le réseau social d'entreprise. Le RSE apparaît comme un processus de structuration des relations et d'organisation des formes sociales en contexte professionnel. Il peut être pensé comme constitutif du processus de construction des normes collectives. L'appartenance aux SIC repose ensuite sur son approche spécifique des phénomènes sociaux. Une approche en SIC du RSE s'intéresse à l'idéologie du 2.0, du réseau, de la collaboration sur laquelle elle apparaît et à la proximité ou au contraire au décalage entre les représentations ou discours et les pratiques ou fonctionnalités concrètes de l'outil. D'origine récente, milieu des années 1970, les SIC sont au cœur de transformations et d'enjeux cruciaux pour la société contemporaine (Bernard, 2006).

Le champ de la communication organisationnelle se justifie par l'objet d'étude et l'approche : « la pertinence du champ de la communication organisationnelle est liée à la dignité épistémologique de l'objet "organisation" et à la mise en évidence de la dimension communicationnelle de cet objet » (D'Almeida et Carayol, 2014). Le groupe de recherche national Org&Co, créé en 1994, réunit les chercheurs autour de la communication organisationnelle et contribue à la reconnaissance scientifique de ce domaine de recherche. L'appartenance de notre recherche à la communication organisationnelle se justifie d'abord par son objet d'étude, l'organisation :

« L'organisation est un objet qui a mis du temps à s'affirmer face à des objets traditionnels parés d'une plus grande dignité sociale et dont la noblesse est très certainement liée à leur mission : l'état, les institutions (famille, école etc.) ou encore les médias. [...] La communication organisationnelle devient un véritable champ dès lors que les entreprises s'inscrivent au cœur des sociétés et des questions de société. [...] Pensée comme artefact et construction sociale par M. Crozier, l'organisation devient un foyer d'analyses qui l'envisagent tout à la fois comme construction humaine, technique et symbolique enchâssée dans un ordre économique, politique et social en transformation » (D'Almeida et Carayol, 2014).

Notre objet d'étude, le réseau social d'entreprise, se présente comme un miroir des problématiques propres à la grande entreprise contemporaine. En ce sens, notre recherche s'inscrit au cœur des enjeux de la communication organisationnelle. Il nous faut insister cependant sur la pluridisciplinarité de l'objet « organisation ». L'étude de phénomènes d'organisation ne saurait être limitée à la sphère des sciences de l'information et de la communication : « Les travaux académiques menés autour de la communication organisationnelle sont abondants et ne relèvent pas toujours, loin s'en faut, des sciences de l'information et de la communication. Les sciences de gestion, la sociologie, les sciences politiques, l'anthropologie, la philosophie (via l'éthique des affaires), s'y intéressent très largement » (D'Almeida, Carayol, 2014). Mais la communication organisationnelle interroge les activités d'information et de communication de façon centrale, alors qu'elles se constituent ailleurs, dans d'autres champs, comme « boîte noire communicationnelle » (Bouillon, 2008). L'appartenance de notre recherche à la communication organisationnelle se justifie par son approche spécifique : « la lecture communicationnelle de l'organisation met l'accent sur la

dimension organisée et organisante de la communication, qui "fait" l'organisation » (D'Almeida et Carayol, 2014). Selon l'école de Montréal et l'approche CCO, la communication est même constitutive de l'organisation (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014). En effet, l'organisation est constituée principalement de textes et de discours. En ceci, le champ de la communication organisationnelle est le plus légitime pour comprendre les phénomènes organisationnels. Nous avons cherché, pour notre part, à comprendre la plateforme de réseau social d'entreprise comme un dispositif structurant l'action collective dans les organisations, les interactions et les relations de pouvoir entre acteurs. La structuration de l'activité par les dispositifs communicationnels va jusqu'à s'inscrire dans le prolongement de logiques de rationalisation de l'activité puisque « le capitalisme cognitif se traduit par la poursuite de la rationalisation des processus productifs déjà engagée dans le capitalisme industriel » (Bouillon, 2003).

A présent, au sein de la communication organisationnelle, nous pouvons distinguer différentes dimensions pour préciser notre perspective, en particulier « trois types de discours produits par les organisations » :

« En un premier sens, la communication de marque ou de marché (« Relations Publiques » dans les pays anglo-saxons) désigne les discours de l'entreprise à l'extérieur, le rapport de l'organisation à ses publics et vise la légitimation de l'action organisationnelle. En un deuxième sens, la communication institutionnelle au double sens de communication des institutions et de communication instituante met en avant le rôle, la place et la responsabilité de l'organisation. En un troisième sens, la communication interne et administrative désigne « le discours de l'organisation en tant qu'entité productive et espace de travail » (D'Almeida et Carayol, 2014).

Cette distinction recoupe « des modes de présence et d'affirmation discursives et relationnelles » différents (idem). Les différents types de discours entrecroisent un ordre prescriptif et descriptif, une logique relationnelle et identitaire. Notre approche de la communication organisationnelle est intra-organisationnelle puisque nous nous intéressons aux formes sociales permises par la communication sur les plateformes collaboratives. Nous observerons donc l'aspect micro et méso des mécanismes de communication : au niveau des relations, des interactions, des échanges entre les personnes et les groupes. Cette thèse ne

traite pas des aspects relatifs à la communication externe, même si les réseaux sociaux d'entreprise s'ouvrent aux parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.) et que cela contribue à leur création de valeur et à renforcer l'image de marque de l'entreprise.

Afin de préciser davantage notre positionnement au sein de la communication organisationnelle, nous nous inscrivons dans le cadre d'une approche critique c'est-à-dire une approche qui s'intéresse aux enjeux socio-économiques des actions de communication. En effet, dans une approche critique, les jeux de pouvoir, de domination, d'aliénation ou de réification sont placés au cœur des processus communicationnels. Nous nous référons en particulier au recueil dirigé par Thomas Heller, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet, *Communication et organisation : perspectives critiques* (2013) ainsi qu'aux travaux de Nicole D'Almeida et de Valérie Carayol (2014), de Bernard Floris (1996) et de Christian Le Moëne (1998), selon lesquels l'analyse critique dans le champ de la communication organisationnelle adopte une vision non managériale des pratiques de communication et accorde aux pratiques discursives une importance particulière. D'autant plus qu'une des difficultés importantes du champ de la communication organisationnelle tient au poids éditorial de la littérature managériale et des livres de consultants (D'Almeida et Carayol, 2014). L'émergence d'un savoir consacré à la question des organisations s'est opérée au croisement de problématiques de sciences humaines et sociales (SHS) et de pratiques professionnelles. La distinction entre littérature managériale et littérature scientifique n'est pas aisée à établir, certains universitaires ayant par ailleurs un rôle de consultant, certains professionnels développant une attitude de recherche. Au sein de la communication d'entreprise, il faut donc distinguer entre le champ universitaire et le champ professionnel (Delcambre, 2008). L'approche critique permet de différencier ici l'apport des sciences de l'information et de la communication sur un objet des sciences de gestion tout en recoupant des problématiques communes aux critiques de la gestion et du management néolibéral, à partir du courant des *Critical Management Studies* (CMS). Nous nous référons à l'article de Jean-François Chanlat qui traite des études critiques en management d'un point de vue historique, dans sa tradition anglophone, mais aussi francophone (Chanlat, 2013). Mats Alvesson et Hugh Willmott les deux principaux représentants du courant des *Critical Management Studies*, à partir du recueil d'articles, *Critical Management Studies*, publié en 1992, affirment la visée émancipatrice et transformatrice de la critique organisationnelle (Paltrinieri, 2016). « À la vision macro-émancipatrice, Alvesson et Willmott opposent un pragmatisme inconditionnel, qui n'attend

pas la rupture définitive avec le système capitaliste pour promouvoir la microémancipation dans la situation quotidienne » (Paltrinieri, 2016). Si les approches critiques ont différentes portées : des approches macro-sociales, par exemple sur l'impact des pratiques de communication des organisations sur le débat public (Weaver and Motion, 2002, Oresky 2012), jusqu'aux approches microsociales sur les interactions de travail, l'approche majoritaire reste l'analyse macro de l'activité.

Nous allons revenir plus en détail sur l'approche critique qui, selon nous, justifie et légitime une approche transverse en sciences humaines et plus particulièrement, ici, justifie le lien entre sciences de l'information et de la communication et philosophie.

Approche critique

Qu'est-ce que la critique ? La critique désigne traditionnellement un outil de remise en cause de l'ordre social existant. Elle vise globalement une critique de l'institution comme pensée totalitaire, à prétention totalisante, comme la seule façon possible de fonctionner, de dire et d'être. La critique vise une dénaturalisation des phénomènes, la remise en cause de leur caractère donné, évident, naturel pour montrer au contraire leur caractère construit (Nizet et Pichault, 2015). Mais la pensée critique n'est pas seulement une force de contestation, elle est aussi une force de proposition, une « critique transformatrice » (Nicoli et Paltrinieri, 2015). Elle recherche d'autres possibles, dans le sens des potentiels émancipatoires. La critique permet alors de penser la transformation des organisations, de penser des alternatives sur la question du pouvoir et de sa répartition notamment pour permettre des pratiques plus démocratiques qui favorisent l'émancipation plutôt que l'aliénation, la coopération plutôt que la concurrence. En communication organisationnelle, la critique consiste par exemple à « identifier les expériences organisationnelles et communicationnelles qui montrent qu'il y aurait et qu'il y a déjà d'autres manières de s'y prendre » (D'Almeida et Carayol, 2014).

La dimension critique en sciences humaines et sociales prend de l'importance à partir de la fin des années 1980, mais elle s'inscrit dans des courants de pensée sociologiques, économiques, psychologiques qui remontent pour certains au milieu du XIX^{ème} siècle. Il existe deux filiations de la critique : une filiation marxienne, reprise dans le projet d'une théorie critique au début des années 1930, faisant émerger la critique du champ social lui-même, dans une

critique immanente consistant à recueillir les propos des acteurs et une filiation nietzschéenne, reprise par le poststructuralisme (Foucault, Deleuze et Derrida, notamment) qui consiste à déconstruire les normes en en révélant le caractère construit et donc contingent, dans une critique généalogique. La première considère la domination selon la dimension objective du procès de travail. La seconde montre l'impact des discours et des pratiques disciplinaires sur les modes de subjectivation ou de construction des sujets.

L'œuvre de Marx présente une critique du capitalisme comme mode de production caractérisé par la propriété privée des moyens de production, la marchandisation et la recherche du profit (notamment au livre I du *Capital*, même s'il n'emploie pas le terme « capitalisme »). La critique de la domination propre au système capitaliste s'articule autour de trois notions principales : l'exploitation, l'aliénation et l'idéologie. En effet, le capitalisme prend la forme du salariat, contrat ou lien de subordination juridique par lequel le travailleur vend sa force de travail contre la rémunération de son employeur qui possède les moyens de production. Mais la valeur créée par le travail n'est pas rétribuée à la mesure de sa contribution, ce qui crée une survalueur ou plus-value pour le détenteur du capital et permet une accumulation illimitée. La production capitaliste se définit par l'amélioration de la productivité du travail, c'est-à-dire le rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre pour la recherche du profit. Le mode de production capitaliste se comprend donc essentiellement par une théorie de l'exploitation. Outre l'exploitation du travailleur, le capitalisme se définit par des caractéristiques plus empathiques, relatives au sentiment de l'homme d'une dépossession de sa propre nature humaine que les *Manuscrits de 1844* étudient sous le nom d'aliénation. L'aliénation désigne non seulement la dépossession des conditions matérielles de production (ressources et outils) et du produit de son travail, mais aussi la dépossession de sa puissance vitale, de son rapport à soi et aux autres (Haber, 2008 ; Renault, 2006). Enfin, l'idéologie (ou les idées dominantes conditionnées par la position de classe et les intérêts des acteurs) justifie et maintient la domination de classe dans le système capitaliste. La composante idéologique de la domination est analysée par Max Weber (Weber, 1964) et, par la suite, par Luc Boltanski et Eve Chiapello (Boltanski et Chiapello, 1999) dans une étude des différents « esprits » du capitalisme.

Dans la continuité de l'héritage marxiste, le projet d'une théorie critique (nommé par la suite « Ecole de Francfort ») naît au début des années 1930 dans le champ philosophique franco-allemand, en réaction à la théorie traditionnelle. Ce projet consistait initialement à articuler

une philosophie sociale inspirée par le marxisme et les différentes sciences sociales (Renault et Sintomer, 2003). Il s'inscrit dans une visée interdisciplinaire articulant enquêtes empiriques et réflexion théorique. Dans sa première génération (Horkheimer, Marcuse, Adorno, Benjamin notamment), l'École de Francfort dénonce l'idéalisation moderne de la raison (issue du mouvement philosophique des Lumières au XVIII^{ème} siècle), dans le contexte des totalitarismes de la deuxième guerre mondiale, de la domination et de la soumission des peuples. Dans sa deuxième génération (Habermas, Honneth, notamment), la théorie critique se fait moins pessimiste. Habermas s'intéresse aux deux principes de rationalité en conflit, la rationalité instrumentale imposée par le système et la rationalité communicationnelle qui se déploie dans le monde vécu. Le système tend à « coloniser le monde vécu », c'est-à-dire à imposer des normes produites par des dirigeants et experts à des individus qui sont alors cantonnés à des rôles passifs d'employés, de consommateurs, de citoyens. La résistance du monde vécu se fait à partir de groupes, de mouvements sociaux, d'espaces de discussion contre les normes anonymes. Le concept d' « espace public » vient préfigurer les recherches actuelles sur la démocratie participative. Dans la lignée de ses travaux, des auteurs comme Philippe Zarifian questionnent les « politique[s] de communication » des entreprises, constituées bien souvent d'injonctions autoritaires et se différenciant pour cela de la communication à proprement parler, dans sa dimension intersubjective (Zarifian, 1996). Honneth approfondit quant à lui le paradigme communicationnel dans la théorie critique (Voirol, 2012) avec le concept de reconnaissance et ses différentes formes de négation (Honneth, 2006), ce qui trouve écho dans les débats actuels (Voirol, 2013A). Le cœur de la théorie critique ou son socle commun repose finalement sur trois éléments : « l'idée d'une pratique sociale « souhaitable » dont le propre est de contribuer à la formation d'une collectivité non aliénée et exempte de domination », « l'idée que le déploiement de ces pratiques conçues comme souhaitables relève d'un processus d'émancipation » et l'idée des « processus faisant obstacle au déploiement de cette pratique et qui contribuent au renforcement de l'aliénation et de la domination » (Voirol, 2012).

Une autre filiation de la critique se trouve dans le poststructuralisme (Foucault, Deleuze, Derrida, notamment) qui se constitue en réaction au courant dominant du structuralisme dans les années 1950-1960. Dans ce courant, la critique se fait recherche d'une vérité ou d'une réalité propre aux organisations dans une entreprise de « déconstruction » des discours dominants, dans la lignée des travaux de Derrida (Derrida, 1967). Les écrits sont souvent inspirés ici par des auteurs qualifiés de « postmodernes » (Lyotard, 1979 ; Baudrillard, 1981 ;

Latour, 1991). Dans cette perspective, Foucault analyse les formes de domination exercées par l'usage du langage, la mise en place de pratiques disciplinaires ou de formes d'assujettissement et de violences psychologiques. Il s'intéresse à la constitution des savoirs, au développement des techniques disciplinaires et aux conséquences sur la subjectivation, c'est-à-dire sur la manière dont ces différents éléments influencent la construction de sa subjectivité. Dans la lignée de la critique du système capitaliste et de la modernité, Foucault dénonce les institutions sociales sous le signe de la surveillance et de la coercition (crèches, écoles, usine, armée, hôpitaux, hospices, etc.) (Foucault, 2014, p. 234), à partir d'une généalogie de la prison comme modèle disciplinaire apparu au XIX^{ème} siècle avec l'ère industrielle.

Outre ces deux héritages, bien d'autres courants de recherche influencent les études critiques contemporaines, comme la psychanalyse qui permet d'aborder les phénomènes psychiques et relationnels en dehors du sentiment de contrôle absolu, comme les études féministes qui abordent les inégalités et les discriminations et comme les études postcoloniales qui « permettent de décrire en quoi les disciplines de gestion s'inscrivent dans la tradition européenne ou du moins occidentale, au-delà de leur prétention à une application universelle » (Nizet et Pichault, 2015).

Dans la continuité de ces différents héritages, la critique contemporaine analyse les nouveaux enjeux théoriques liés aux recompositions en cours : par exemple les technologies d'information et de communication (TIC) (Feenberg, 2002), les nouvelles formes de motivation au travail et d'inventivité organisationnelle dans le cadre d'une économie de la créativité, l'implosion du cadre organisationnel et des paramètres identitaires traditionnels, les nouvelles formes d'interdépendance croisée entre organisations et espaces publics, les théories de l'espace public (Celikates, 2015), la reconnaissance (Voirol, 2010), la gouvernementalité algorithmique (Rouvroy et Berns, 2013). Deux courants nous intéressent particulièrement dans le cadre de notre recherche, il s'agit du post-opéraïsme franco-italien, avec la théorie du « capitalisme cognitif » et de l'exploitation du travail immatériel (Hardt et Negri, 2000 ; Moulier-Boutang, 2007 ; Vercellone, 2014) et du courant du « Digital labour » dans la tradition marxiste (Fuchs, 2014 ; Casilli et Cardon, 2015 ; Huws, 2014). Nous y reviendrons plus en détail.

A partir de ce cadre, nous devons nous interroger sur l'actualité et la pertinence de la critique aujourd'hui. En effet, puisque le capitalisme s'est transformé sous la forme d'un capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2007), c'est-à-dire un système économique dont la valeur et l'accumulation de valeur repose davantage sur les caractéristiques immatérielles des marchandises (telles que l'innovation et la marque) que sur un travail matériel, même si celui-ci persiste, alors que serait « une approche communicationnelle critique des organisations dans le contexte du capitalisme cognitif » (Sarrouy, 2013) ? « L'hypothèse fondamentale sous-tendant cette approche est donc que l'innovation, la connaissance, la capture de la créativité et de l'intelligence sociale distribuée tendent désormais à se présenter comme les principaux vecteurs de création de valeur et d'accumulation du capital » (Sarrouy, 2013). Ainsi donc, la production de valeur repose dorénavant en grande part sur le capital de connaissances emmagasiné dans la marchandise. Or le capital immatériel, contrairement au capital matériel, sera d'autant plus important qu'il existe une synergie des forces productives, une synergie des intelligences et non une simple coordination extérieure et addition des forces physiques. La production de valeur devient essentiellement une production sociale. Le paradigme de l'interaction et de la coopération devient central pour penser la création de valeur au sein d'un capitalisme cognitif. Face aux reconfigurations contemporaines du capitalisme, le discours critique est en perte de crédibilité. D'une part, l'analyse marxiste d'une aliénation au travail par le couple travail / capital ou travail vivant / travail mort ne tient plus puisque la valorisation se fait désormais à l'intérieur même du travail vivant. En effet, la production s'empare des attributs de la vitalité pour être créatrice de valeur (Haber, 2013, 235-240). D'autre part, les notions qui ont porté la revendication d'émancipation font aujourd'hui partie du discours managérial : autonomie, réalisation de soi, créativité, coopération (Boltanski et Chiapello, 1999). L'avenir de la critique se situe dans sa capacité à réinterroger à présent le sens critique de ces catégories et leur implication en termes d'émancipation. Est-ce qu'une approche critique de la communication et de l'organisation reste justifiée aujourd'hui et, si tel est le cas, qu'est-ce que l'approche critique peut apporter dans le contexte du capitalisme cognitif ? « Les recompositions du capitalisme appellent une ré-adéquation des termes de la critique aux nouvelles formes d'exploitation et d'aliénation que développe le capital » (Sarrouy, 2013).

Philosophie sociale

C'est à partir de la philosophie sociale (Honneth, 2006 ; Fischbach, 2009) que nous abordons la critique contemporaine dans sa double nature : celle de contribuer à forger des concepts capables de décrire la réalité sociale et celle de permettre la transformation de la société. En effet, la philosophie sociale étudie les rapports sociaux ou les formes sociales de vie, c'est-à-dire la compréhension de l'homme dans ses conditions concrètes d'existence. C'est ce qui la distingue d'une philosophie politique davantage attachée aux abstractions (l'Etat, l'individu, etc.). Mais elle prend également la forme d'une recherche des voies de l'émancipation. La philosophie sociale a une nature profondément normative. La spécificité de la philosophie sociale par rapport à la sociologie se trouve dans la prépondérance du normatif par rapport au descriptif :

« Par social ou par société, on n'entend pas seulement quelque chose qui est, non pas seulement quelque chose dont on constate l'existence, mais quelque chose de souhaitable, quelque chose de désirable, quelque chose à vouloir et à faire – non pas seulement quelque chose que l'on voit, mais quelque chose que l'on veut ; non pas seulement ce que l'on subit, mais aussi ce que l'on choisit. Et c'est en fonction justement de ce qu'il y a de désirable et de souhaitable dans le social qu'une critique du social tel qu'il existe devient possible, à condition de préciser que le social désirable ne se fonde, et ne peut se fonder, sur rien d'autre que sur le social existant, d'où la nécessité de connaître ce dernier pour déterminer le précédent » (Fischbach, 2013, p. 20).

On retrouve l'importance d'une visée normative dans la branche critique de la sociologie (Bourdieu, Boltanski), ce qui la rapproche de la philosophie sociale.

La philosophie sociale est-elle légitime pour parler des formes contemporaines de travail ? Le travail n'est pas un objet parmi d'autres dans la perspective de la philosophie sociale, mais il est le cœur de l'espoir démocratique, en tant qu'il permet l'association et la coopération des personnes dans une expérience réelle. Le travail dans la modernité ne s'enracine pas dans la sphère privée ou domestique du cycle de production-consommation asservissant comme le pense Hannah Arendt (Arendt, 1958). Au contraire, le travail présente un potentiel

émancipatoire et « une puissance pacificatrice [...], il suppose de tisser des liens de coopération avec ceux avec qui tout me sépare » parce que je reconnais ses compétences dans le registre du faire et non ses qualités dans le registre de l'être (Dejours, 2013). La philosophie sociale a donc un rôle à jouer dans l'analyse des formes concrètes de travail et dans la critique des dispositifs qui privent le travail de sa logique coopérative et donc de sa dimension démocratique.

Repenser l'activité de travail et l'organisation du travail dans le cadre de l'organisation collaborative nous impose de revenir à une anthropologie alternative au paradigme concurrentiel et utilitariste. Contrairement au social existant consistant en une privatisation et une atomisation de la société, qui instituent les individus en concurrents, la visée ou le sens du social désirable est celui de la coopération, c'est-à-dire l'intensification de la vie sociale elle-même (Fischbach, 2013 ; Fischbach, 2015). Les interactions, la sympathie (Smith, 1759), l'entraide (Kropotkine, 1906), la convivialité (Illich, 1973) occupent une place centrale au sein des organisations pour humaniser l'activité de travail. Il s'agit de penser l'entreprise comme un lieu possible du progrès collectif, au-delà de la seule création de richesses (Segrestin et Hatchuel, 2012). Historiquement, la pensée progressiste dans la tradition socialiste a constitué le principal courant d'opposition à la pensée utilitariste. Elle se réfère à un fondement altruiste et non seulement égoïste et intéressé des relations humaines. Dans son ouvrage *L'entraide, un facteur de l'évolution*, Kropotkine (1906) s'oppose au darwinisme social de la fin du XIX^{ème} siècle qui déplace le concept de sélection naturelle du biologique au social, en posant la compétition comme principe d'évolution sociale. Au principe de compétition, Kropotkine privilégie l'entraide comme principe d'évolution, notamment en vue du progrès moral. Nous suivons en ce sens le questionnement introductif du n° 31 de la Revue du MAUSS en 2008 :

« Peut-on présumer l'existence de passions sympathiques qui puissent « contrebalancer » les passions égoïstes et voir ainsi affleurer une anthropologie différente, où le désir de partage et d'actions solidaires, la volonté de dialoguer avec l'autre et le désir réciproque de reconnaissance l'emportent sur le besoin d'ordre provoqué par les passions individualistes et utilitaristes propres à la modernité ? » (Chanial et Caillé, 2008).

La compréhension de l'homme moderne dont héritent les théories organisationnelles classiques fondées sur le rationalisme, l'utilitarisme et la compétition généralisée reposent sur l'anthropologie hobbesienne pessimiste de la guerre de tous contre tous pour assurer son propre intérêt. Le vivre-ensemble ne tiendrait alors que par la force d'un contrat passé entre tous pour assurer la sécurité et la liberté individuelle souhaitable, malgré la compétitivité nécessaire. La socialité serait alors contrainte, imposée par une puissance extérieure : le souverain et les lois. Dans cette optique, non seulement la socialité n'est pas naturelle, spontanée, mais elle ne pourrait être non plus volontaire, choisie par l'homme comme mode de relations interindividuelles. Platon, au livre II de *La République* (1993), illustre ce caractère fondamentalement égoïste de la nature humaine, selon l'opinion courante, par l'histoire du berger Gygès qui, ayant trouvé un anneau au pouvoir de rendre invisible, parvient à prendre le pouvoir après une conduite moralement condamnable, faite de vol et de meurtre. La conduite morale, le comportement juste serait simplement le fruit d'une contrainte extérieure (sociale, légale), mais non un choix individuel, une obligation personnelle. En effet, l'injustice semble plus profitable aux individus que la justice. Pour résumer :

« On voit ainsi dominer dans toute la pensée occidentale moderne ce qu'il est permis d'appeler une axiomatique de l'intérêt. L'utilitarisme sous toutes ses formes tentera de définir une société reposant sur la seule rationalité, c'est-à-dire sur le postulat que les hommes, ne cherchant qu'à éprouver le plus de plaisir et le moins de douleur possible, sont nécessairement et exclusivement intéressés (self-regarding) ou au minimum indifférents aux autres » (Chaniel et Caillé, 2008).

Cependant, la raison et l'intérêt ne suffisent pas à garantir le pacte social. Les théoriciens du droit naturel (Pufendorf, Grotius) et les penseurs des Lumières (Shaftesbury, Hutcheson, Hume, Smith) montrent l'importance du sens moral et de la sympathie pour faire société. Bien avant *La Richesse des nations* (1776) présentant l'*Homo aeconomicus* rationnel, Smith présente une vision plus complète des relations humaines, ne reposant pas seulement sur l'intérêt pour soi, mais sur un intérêt pour autrui tout aussi essentiel, dans la *Théorie des sentiments moraux* (1759). Selon le mouvement anti-utilitariste en sciences sociales (MAUSS), il ne s'agit pas de réduire les relations humaines au seul altruisme, dans une vision angélique des relations humaines, mais de comprendre l'épaisseur des relations humaines, sans les restreindre pour autant au seul intérêt égoïste. Ce mouvement entend analyser la

« pluralité des ressorts de l'action humaine » pour « rompre radicalement avec cette rhétorique de « l'intérêt souverain » » (Chaniel et Caillé, 2008). Le mécanisme du don archaïque, des relations de réciprocité (donner – recevoir – rendre), montre que les relations humaines ne sont pas faites que de conflit, d'intérêt et d'utilité, mais aussi d'amitié, de générosité et de sympathie (Mauss, 1979). Dans un récent ouvrage, Alain Caillé et Jean-Edouard Grésy présentent le mécanisme du don comme un élément fondateur du lien social dans l'entreprise (Caillé et Grésy, 2014). Cette application aux entreprises repose sur les analyses de Norbert Alter (2009), d'une part, et d'Alain Caillé (2007), d'autre part. Alain Caillé et Jean-Edouard Grésy identifient quatre niveaux d'une décision pour qu'elle soit suivie d'effets : la reconnaissance du pouvoir de la personne décisionnelle (son autorité), les règles qui encadrent et légitiment la décision, la négociation qui introduit de la concertation, de la discussion et des compromis des deux côtés et, enfin, le don qui suppose un investissement personnel et une confiance accordée à autrui. Ce qui rend possible le don c'est l'ensemble des relations entre les personnes, que personne ne donne trop ou ne reçoive trop, la confiance entre les personnes car quand je donne, je ne sais pas qui va me rendre ni quand ni quoi. Le don est un élément essentiel des organisations, mais qu'on ne voit pas, ce qui explique les dysfonctionnements organisationnels. Or le mécanisme de don permettrait de remplacer le pouvoir et la règle par des motivations intrinsèques : le sens du devoir, le sentiment d'amitié, le plaisir d'échanger, etc. Le contrat de travail porte à faux cette capacité de don dans les organisations.

La délibération et le dialogue occupent alors une place centrale pour l'émergence d'une authentique mise en commun dans et par le travail (Dejours, 2013 ; Silva 2017B). Il s'agit de passer de la seule rationalité du sujet s'imposant par son statut social dans l'entreprise à la légitimité des compétences associées par des espaces de discussion et de délibération⁸. Ainsi, pouvons-nous penser la constitution d'une intersubjectivité des travailleurs associés, par opposition à la pure objectivité du travail par la rationalité taylorienne, d'une part, et à la pure subjectivité du travailleur par les nouvelles méthodes de management à la périphérie du

⁸ Réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail, n° 358 : « Travail et changement. Discuter du travail pour mieux le transformer », janvier-février-mars 2015 : lors de la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail en juin 2013, les « espaces de discussion » ont fait partie des plus larges débats et consensus : « Tout l'enjeu tient à la capacité des acteurs à défendre une même vision et à s'accorder sur une définition de ces espaces de discussions. Car des espaces plus ou moins formels où l'on peut parler du travail, les entreprises n'en manquent pas : comités de direction, groupes projet, entretiens annuels, réunions d'équipes, formations, institutions représentatives du personnel... Mais ils sont le plus souvent centrés sur la construction et la diffusion d'une vision prescrite, davantage marqués par la confrontation que par la concertation ».

travail lui-même, d'autre part (Linhart, 2015) ? Il faudra penser une telle transformation d'une rationalité solipsiste à une rationalité communicationnelle, fruit de l'interaction entre acteurs pour voir émerger un nouvel être au travail compatible avec la construction de collectifs intégrateurs (Habermas, 1987). Richard Sennett pose très clairement, dès l'ouverture du livre *Together : The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation* que « la coopération est le fondement du développement humain » (Sennett, 2013). Il prône le retour aux valeurs sociales du souci de l'autre qu'il nomme « la dialogique ». La parole a un rôle clé dans la transformation des conduites humaines de la concurrence à la coopération. Dans une articulation entre philosophie et anthropologie générale, nous suivons l'exigence poursuivie par François Flahault (2005) d'une révision de la conception occidentale moderne de l'individu prométhéen selon laquelle l'individu précéderait la société et la société serait tournée essentiellement vers la production de biens et la satisfaction des besoins individuels. C'est le primat de l'économie sur les relations sociales qu'il s'agit de réfuter. Le sujet cartésien rationnel ou l'*homo œconomicus* ou encore le sujet-substance (c'est-à-dire subsistant par lui-même) est le socle de cette pensée. La conception de la société qui l'accompagne est celle d'une organisation fonctionnelle et utilitaire fondée sur l'économie (Flahault, 2006). Au contraire, la vie sociale, les liens avec les autres, les biens matériels et immatériels qui circulent dans cette vie relationnelle jouent un rôle fondamental dans la construction de l'existence psychique.

Cette anthropologie alternative impose de repenser l'homme non plus comme une « ressource » stable, prévisible, rationalisable que l'on pourrait « gérer » ou comme une variable d'ajustement, au même titre que les ressources matérielles, comme il a pu l'être avec le taylorisme, mais comme un potentiel à développer. La conception de la ressource humaine comme source de profit et d'accumulation pour l'entreprise a changé : on passe de la ressource humaine comme main-d'œuvre au potentiel humain comme « cerveau-d'œuvre » dans la société du savoir (Volle, 2015). En effet, si le salarié « sert » dans la production, il doit en même temps être considéré pour lui-même, comme un être rationnel, capable de décider en première personne et se fixant à lui-même ses propres buts. C'est pourquoi le travail ne peut pas être réduit à une activité de production, mais il est également une activité de transformation, d'humanisation. Le travail émancipateur doit être repensé comme un processus, ce qui mène toujours vers un progrès pour l'humain et non comme un état figé, la reproduction à l'identique des mêmes objectifs, par les mêmes techniques et pour les mêmes résultats. La difficulté actuelle est cependant de discerner les tentatives de rupture avec le

paradigme concurrentiel et utilitariste de l'appropriation de l'idéal collaboratif par des modes de gestion et de rationalisation qui s'inscrivent dans la continuité du capitalisme (Weber, 1964 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Nous reviendrons sur ce point essentiellement dans la dernière partie de la présente recherche.

Méthodologie et terrain

L'approche critique se définit par un positionnement épistémologique et méthodologique. Au niveau épistémologique, la critique refuse l'approche positiviste réifiant le fait organisationnel, de même que tout savoir surplombant qui ne s'inscrirait pas dans un besoin de savoir partagé par les acteurs organisationnels. Au niveau méthodologique, l'approche critique part de l'observation et des techniques d'enquête (entretien, questionnaire) et interroge le statut supposé des acteurs. Certains chercheurs pensent que ces derniers peuvent et savent formuler la critique, d'autres estiment qu'il existe un niveau non conscient ou non intentionnel qui structure le social et empêche les acteurs de développer la compétence critique.

Epistémologie

Selon Alex Mucchielli, le point de vue théorique dépend de ce que l'on attend de la recherche : une explication, une compréhension des mécanismes cachés de fonctionnement, une possibilité d'action (Mucchielli, 1996A ; 1996B).

Notre recherche s'inscrit dans une épistémologie constructiviste au sens de Bachelard (1999) et de Popper (1979), en ce qu'elle mobilise une double construction : celle du problème à partir d'un état de l'art de la question et des lacunes à ce sujet et celle de données ou de matériau empirique pour y répondre. En cela, elle se distingue d'une théorie de la connaissance positiviste propre aux sciences de la nature et plus généralement aux sciences dites « dures » ou « exactes » et de leur approche quantitative. Le modèle positiviste chercherait des effets de changement organisationnels et relationnels liés à l'introduction d'une nouvelle technologie en contexte professionnel. Il postulerait une relation de causalité entre l'introduction du RSE et la constatation de relations spécifiques entre acteurs. Le risque serait alors celui du déterminisme technique, c'est-à-dire l'idée selon laquelle la technique est

le facteur principal voire unique des transformations organisationnelles, sociales et culturelles. A contrario, nous adoptons une conception davantage interactionniste et systémique des phénomènes à travers l'application d'un nouveau cadrage plus large à l'analyse d'un phénomène classique, nouveau cadrage qui permet de comprendre le phénomène étudié, le RSE, comme un élément d'un système signifiant. Il n'épuise donc pas à lui seul l'ensemble des significations possibles. Finalement, l'épistémologie constructiviste se justifie par la spécificité des sciences humaines et sociales, notamment du fait de son objet, l'homme, qui est toujours déjà un sujet de connaissance et qui construit avec le chercheur le sens de la situation. Les problèmes en sciences humaines et sociales ne peuvent pas être donnés, mais ils sont construits par les différents acteurs de la situation.

Cette recherche se situe dans un paradigme compréhensif (Dilthey, Weber) reposant sur la spécificité des faits humains par rapport aux objets des sciences naturelles et physiques et sur la possibilité de pénétrer le vécu d'autres êtres humains par empathie (Paillé et Mucchielli, 2003). Elle fait référence à un positionnement interprétativiste (Popper) selon lequel le sens ou les interprétations de la situation, des actions et interactions sont donnés par les acteurs eux-mêmes, auxquels s'ajoute l'interprétation du chercheur. L'objectivité de notre recherche dépend de la construction d'un cadre théorique cohérent confronté à un matériau empirique susceptible de le réfuter, dans la continuité des théories de la réfutabilité de Popper.

Nous empruntons à l'attitude philosophique sa position d'étonnement, d'alerte par rapport au réel le plus commun, le plus courant. Nous partons d'une enquête de terrain qui vise à interroger ce qui semble être évident, aller de soi dans les représentations et les discours relatifs aux pratiques professionnelles récentes et relativement massives dans les grandes organisations, la pratique de communauté virtuelle sur le réseau social d'entreprise pour en soulever les aspects problématiques. Cette enquête, accompagnée d'une étude des formes historiques de la coordination/coopération/collaboration, permettra de discriminer et de hiérarchiser les différentes formes d'organisation sociale en entreprise. Elle vise à décrire la nature de ces collectifs/communautés, leurs conditions d'émergence et l'étendue de leur pouvoir.

C'est pourquoi, dans le but de comprendre des mécanismes cachés de fonctionnement, nous avons adopté une approche essentiellement qualitative en ce que « l'approche qualitative s'intègre dans une démarche compréhensive qui privilégie la connaissance intime d'un

phénomène, l'explication des cas et la richesse des données » (Morillon, 2008), contrairement à l'approche quantitative qui décrit, contrôle et mesure. Nous suivons Alex Mucchielli (Mucchielli, 1996B) dans son analyse des méthodes qualitatives comme « les plus appropriées à la recherche en communication » pour les raisons qu'il explicite dans cet article. D'une part, en raison de son objet. L'approche qualitative correspond à la spécificité des phénomènes humains comme phénomènes de sens, qui supposent un effort d'empathie. D'autre part, en raison du sujet de la recherche, « le chercheur est partie intégrante de l'outil ou de la technique qu'il utilise dans la phase de recueil des données » (Mucchielli, 1996B). Ainsi, le matériau empirique de la recherche en SHS n'est jamais un donné immédiat, mais toujours une construction de sens implicite par une interaction d'acteurs en situation.

Recherches exploratoires et complémentaires

Deux études préparatoires nous ont permis de définir le périmètre et l'enjeu central de notre recherche : l'étude de formes organisationnelles alternatives à la grande entreprise classique et l'étude des formations de développement personnel. Nous avons ensuite recentré notre étude sur les potentiels de transformation au cœur même des processus de travail de l'entreprise capitaliste classique.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés au modèle collaboratif des transformations actuelles des organisations du côté des alternatives à la grande entreprise classique en rencontrant des professionnels chargés de la transformation de leur organisation (en entretien ou lors d'événements, journées d'études, colloques, dans le cadre de l'Observatoire Social International par exemple). Nous avons réalisé une dizaine d'entretiens et rencontré une vingtaine de personnes au total sur différentes sortes d'expérimentations alternatives : sociétés coopératives et participatives (SCOP) au sein de l'économie sociale et solidaire (Laville, 2011) et « entreprises libérées » (Carney et Getz, 2013), sur lesquelles nous reviendrons. Les premiers entretiens libres ou non directifs reposent sur une attitude de neutralité et d'empathie (Rogers, 1942). A cela s'ajoute une collecte de documents et des échanges informels. Nous nous sommes d'abord intéressés à des types d'organisation alternatifs aux organisations classiques ou « alter-économie »⁹. Nous avons notamment pris pour forme alternative l'économie sociale et solidaire (ESS) dans ses formes de gouvernance

⁹ Revue du MAUSS (2003), n°21.

démocratiques. En effet, se pose comme point commun aux différents terrains sélectionnés la question de savoir comment resocialiser l'économie et comment cette resocialisation peut être une réappropriation par les travailleurs de la coopération à l'œuvre dans le travail. Nous sommes partis de volontés exprimées par différentes structures de transformer l'organisation du travail vers plus de coopération entre les travailleurs pour analyser sur le terrain l'effectivité de cette transformation, sa radicalité et ses conditions de possibilité ou ses obstacles. Les SCOP s'imposent comme un mode d'organisation du travail alternatif, capable de rivaliser avec les modes d'organisation classiques du travail. En effet, la finalité économique pour les SCOP n'est plus le centre. Le travail pourrait devenir ainsi un lieu d'échange et de partage, tant au niveau de la prise de décisions, de l'activité en elle-même, qu'au niveau de la répartition des bénéfices. La question que nous nous sommes posés est de savoir si les SCOP sont un exemple à suivre en termes d'immanence du mode de gouvernance permettant une coopération active, choisie et non plus subie par rapport aux modes de gouvernance capitaliste où la coopération est propriété du capital. Ces organisations présentaient un intérêt pour notre enquête quant au lien qui est fait, dans leurs discours tout du moins, entre le développement de la responsabilité des travailleurs et de l'esprit d'équipe. L'objectif était de regarder les marges de manœuvre formelles et informelles par rapport à l'entreprise capitaliste.

Nous nous sommes aperçus finalement que les discours de transformation venaient aujourd'hui d'avantage des grandes organisations traditionnelles dites « collaboratives » et que les expériences de transformation portaient davantage sur le niveau micro ou méso des modes d'organisation, de management et des nouvelles pratiques, notamment dues à la numérisation des organisations. Nous avons consulté plusieurs directions d'entreprise à ce sujet, dans le format de l'entretien préparatoire, entretien non directif. Au cours de ces premiers entretiens, le changement organisationnel était pensé essentiellement sous l'angle technologique, c'est-à-dire par les nouveaux dispositifs numériques, principalement les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise. Notre recherche s'est alors recentrée sur le déploiement des réseaux sociaux d'entreprise en interne comme une des transformations des organisations contemporaines, peut-être suffisamment symptomatique. La mise en place et la prise en main ou les premiers usages du RSE recueillis nous semblent indiquer les nouveaux possibles à prendre en compte pour orienter les « organisations collaboratives » en devenir ou du moins anticipées par la rhétorique managériale.

En complément, pour penser la transformation des organisations et du management au-delà des technologies numériques d'information et de communication, nous nous sommes intéressés au déploiement des formations de développement personnel. En effet, l'intérêt porté au développement personnel témoigne de l'aspect davantage socioculturel et anthropologique des transformations organisationnelles en cours au sein des grandes organisations (Imhoff et Silva, 2016). Dans le cadre d'une enquête qualitative de terrain menée entre avril et juin 2015, nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens semi-directifs complémentaires avec des coaches, consultants, formateurs et stagiaires en développement personnel, en grande partie des managers. Ces entretiens ont duré entre une heure trente et deux heures. Nous avons pu ainsi croiser différentes approches en termes de développement personnel, notamment les approches individuelles avec du coaching ciblé et les approches collectives avec des formations de groupe parfois associées à des séances de coaching. Les questions visaient la définition du coaching ou de la formation de développement personnel ainsi que ses objectifs, ses méthodes et ses effets. Nous avons diversifié les structures, les domaines et les types d'entreprise cibles, même si les entreprises de taille moyenne et grande sont surreprésentées car les petites entreprises y ont peu recours, pour des questions de budget ou d'organisation structurelle.

Techniques de recueil de données

Venons-en à présent au cœur de notre recherche, une enquête qualitative sur les réseaux sociaux d'entreprise mis en place depuis la fin des années 2000 et le début des années 2010 dans les grandes entreprises¹⁰. Cette enquête vise à décrire les pratiques sociales émergentes dans les organisations via ce nouveau dispositif numérique. Par ce biais, nous avons eu accès aux dimensions descriptives et normatives qui ne sont jamais totalement disjointes.

Nous avons commencé par une première phase de veille informationnelle sur l'actualité du sujet à partir des documents consultables sur les sites internet et blog des entreprises, les cabinets de conseil, les ouvrages opérationnels de référence, les contenus pédagogiques de formation des community manager et autres forums ou communautés en ligne sur le réseau social d'entreprise et les communautés virtuelles, notamment une communauté de pratique

¹⁰ Effectif supérieur à 5 000 personnes, selon le Centre de Documentation Economie-Finances. Source : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>.

dédiée aux community manager sur Google+. Nous avons pu remarquer l'étendue des discours et de la promotion de ce type d'outils par les entreprises initiatrices et les cabinets de conseil spécialisés dans la transformation numérique des entreprises. Les sites internet spécialisés (par exemple Lecko), les sites des entreprises, mais aussi les sites grand public sont riches d'informations sur la mise en place et le déploiement de ces plateformes collaboratives. A ce titre, Internet est un outil de recherche puisqu'il permet l'étude transversale d'un sujet donné, à partir de mots clés et de la récurrence des termes utilisés.

Ensuite, grâce à nos premiers contacts avec les entreprises intéressées, nous avons eu accès à un ensemble de traces institutionnelles (supports de communication, vidéo de présentation du réseau social d'entreprise, site internet de l'entreprise, site intranet, documentation interne, rapports, contenu du réseau social interne, chartes communautaires, chartes d'utilisation, captures écran, sondage interne annuel, etc.).

La deuxième phase de l'enquête s'appuie sur un contact direct avec les personnes concernées par notre recherche, sur la base d'un paradigme compréhensif privilégiant la recherche sur le terrain, sans intermédiaire. Elle se compose d'entretiens avec des professionnels en entreprise. Il s'agit d'une enquête qualitative qui porte sur l'analyse des pratiques professionnelles et des représentations professionnelles des membres de réseaux sociaux d'entreprise. Elle n'a pas prétention à fournir des statistiques ou des données chiffrées, même si certaines entreprises partenaires nous ont fait part des résultats d'enquêtes statistiques menées en interne. En effet, la mesure de la valeur produite par les RSE est une information clé pour la poursuite de l'expérience par les entreprises. De nombreuses études statistiques sont également disponibles sur les sites spécialisés, comme par exemple celles réalisées par le cabinet Lecko, nous y reviendrons (point 1.1).

Dans le cadre d'une enquête qualitative, nous avons donc réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'usagers-membres sur leurs représentations et leurs usages de la plateforme. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien composé d'une introduction sous forme de présentation de l'enquête et de l'interviewé, d'une trame de questionnement et d'une conclusion pour reprendre les éléments clés et ouvrir une discussion possible. L'entretien semi-directif suppose cependant de rester assez libre dans la formulation des questions et dans la conduite de l'entretien. Il permet de laisser parler son interlocuteur tout en donnant un cadre à l'entrevue. Les propos ont été pris en note et enregistrés, avant

d'être intégralement retranscrits en *verbatim*. Après avoir réalisé un guide d'entretien spécifique par population (sponsors au niveau de la direction, animateurs et membres), nous avons préféré utiliser un guide d'entretien unique en adaptant la formulation des questions en fonction du positionnement. En effet, cela permettait une meilleure comparaison entre représentations et usages et facilitait l'analyse de contenus. Le guide d'entretien de l'étude est constitué de questions ouvertes selon trois axes de recherche (cf. Annexe 4). Après la présentation de l'interviewé et de l'entreprise, la première partie de l'entretien vise à décrire l'existant en termes de communautés en ligne sur le RSE (qui produit, selon quel degré d'implication, avec qui, qu'est-ce qu'il produit comme type de contenu, quelle est la visée, etc.). La deuxième partie de l'entretien s'oriente sur une analyse de l'animation de ces communautés (l'origine d'une communauté, les conditions de sa longévité et de son dynamisme, le rôle de l'animateur, les formes de contrôle, les bonnes pratiques, les formes de reconnaissance, les difficultés posées, etc.). La troisième partie de l'entretien envisage un axe de questionnement plus ouvert sur le rapport entre ces nouvelles technologies et les transformations organisationnelles et culturelles en cours dans l'entreprise.

Dans le détail, nos questionnements portent sur les différentes dimensions du groupe, collectif ou communauté de travail, en construction. L'enjeu central est de comprendre les types de collectifs en train de se créer, comment ils se (re)créent et comment les NTIC y participent. Au niveau des participants, membres du collectif, la question est de savoir qui participe au collectif de travail en fonction du : niveau hiérarchique, secteur d'activité, service fonctionnel, métier/compétences (logique professionnelle), identité (sexe, âge, CSP, etc.). Le questionnement porte également sur le nombre de participants minimum et maximum pour que le collectif soit cohérent et fonctionne sur la durée et sur l'existence éventuelle de personnes mises à la marge de ces collectifs de travail. Au niveau du contenu ou objet du collectif, la question est de savoir sur quoi se constitue un collectif de travail : strictement professionnel ou annexe, périphérique à la sphère professionnelle ? Au niveau de la forme du collectif de travail, la question est celle des modalités de l'échange, de la finalité du collectif, de ses moyens ou des outils du collectif, de son cadre spatio-temporel, de ses principes de fonctionnement et d'organisation.

L'enquête comprend une soixantaine d'entretiens enregistrés et retranscrits (avec des entretiens reconduits et des entretiens qui se sont tenus avec plusieurs interlocuteurs), auxquels s'ajoutent une vingtaine d'entretiens et de rencontres informelles soit environ

quatre-vingts personnes rencontrées au total. La durée des entretiens a été très variable, entre trente minutes et trois heures, en fonction du rôle et de l'usage de la plateforme par la personne interviewée (sponsor, animateur, membre actif ou inactif sur la plateforme). Rares sont les entretiens qui ont duré moins d'une heure. Il s'agit des entretiens avec les membres les moins actifs ou réfractaires au dispositif. La majorité des entretiens a duré entre une et deux heures. Par ailleurs, les entretiens se sont tenus en contexte professionnel sur poste de travail avec possibilité de naviguer sur la plateforme de RSE. Cela a permis de confronter les interviewés à leurs pratiques par des retours à l'écran sur son espace et ses communautés. Au cours de l'entretien ou suite à l'entretien, certaines personnes interrogées ont corrigé des données, ont remarqué d'autres usages possibles voire, pour ceux qui y étaient peu familiers, ont exprimé un intérêt pour ces plateformes. Certaines personnes interviewées m'ont également permis de naviguer moi-même sur le RSE et de faire des copies écran.

Venons-en à présent aux caractéristiques de l'échantillon et à la sélection du public cible. Les profils des personnes interrogées sont suffisamment divers pour avoir une vue d'ensemble des différents acteurs concernés par le déploiement du RSE. Il s'agit des différents sponsors du projet de RSE (direction de la communication et du marketing, direction des ressources humaines, direction des systèmes informatiques, direction générale), des animateurs et des membres plus ou moins actifs de communautés en ligne. La population construite a pour armature l'intérêt porté à la nouvelle plateforme mise en place au sein de l'organisation. Les *verbatim* des entretiens sont présents dans le développement de notre thèse. Pour faciliter la lecture, nous nommerons « DRH », « DC », « DSI », « DG » les membres de la direction des ressources humaines, de la direction de la communication, de la direction des systèmes informatiques et de la direction générale ; nous nommerons « A » les animateurs de communautés en ligne et « M » les membres de communautés en ligne, en distinguant ceux qui se disent membres passifs, très peu investis (« MP ») et ceux qui refusent d'y participer ou les non-membres « NM ». La construction de l'échantillon vise à assurer le meilleur niveau de représentativité, en prenant en compte des critères d'hétérogénéité de la population : la tranche d'âge, le secteur d'activité, le service d'appartenance, le métier, le niveau hiérarchique, la situation géographique et le niveau de familiarité avec le numérique, notamment dans ses usages privés.

Je vais à présent présenter le profil des personnes interviewées. Les entreprises sont numérotées de « E1 » à « E8 » (nous y reviendrons ci-dessous) et les entretiens sont

numérotés dans l'ordre chronologique des rencontres pour faciliter le classement et l'analyse, à partir de « e1 ».

Dans l'entreprise 1, sur douze personnes interrogées, il y a un membre de la direction des ressources humaines (E1, e1), un membre de la direction de la communication (E1, e5), neuf animateurs au siège et en région (E1, e3, e4, e6, e7, e8, e9, e10, e11, e12), un membre peu actif (e2). Par ailleurs, j'ai pu rencontrer de façon informelle six membres peu actifs voire réticents à la plateforme.

Dans l'entreprise 2, sur trois personnes interrogées, il y a un membre de la direction des systèmes informatiques, responsable du déploiement des outils collaboratifs (E2, e1), un directeur opérationnel Innovation et Développement, sponsor et membre actif du RSE (E2, e2) et une animatrice de communauté sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (E2, e3).

Dans l'entreprise 3, sur six personnes interrogées, il y a un membre de la direction des systèmes informatiques, sponsor du projet RSE (E3, e1), un animateur de communauté (E3, e2), deux membres du RSE (E3, e3 ; E3, e5) et deux non-membres (E3, e4 ; E3, e6).

Dans l'entreprise 4, sur dix personnes interrogées, il y a un membre de la direction des ressources humaines (E4, e2), un consultant extérieur en charge du déploiement de la plateforme à la direction des systèmes informatiques (E4, e5), cinq animateurs de communauté (E4, e1 ; E4, e1bis ; E4, e3 ; E4, e8), deux membres du RSE (E4, e4 ; E4, e6) et un non-membre (E4, e7).

Dans l'entreprise 5, sur quatre personnes interrogées, il y a deux membres de la direction réseaux et infrastructures en charge du projet RSE (E5, e1), un animateur (E5, e2) et un membre actif du RSE (E5, e3). Par ailleurs, j'ai pu m'entretenir avec cinq autres membres de l'organisation, de façon informelle (sans questionnaire ni enregistrement) : un cadre de catégorie A au siège, membre mais non actif sur le RSE, et quatre agents de catégorie B et C en région, non-membres du RSE car l'accès ne leur est pas encore ouvert.

Dans l'entreprise 6, nous avons interrogé un manager membre du RSE avec un regard relativement distancié sur l'outil.

Dans l'entreprise 7, nous avons interrogé la directrice des ressources humaines.

Dans l'entreprise 8, nous avons interrogé deux sponsors du RSE, le fondateur de l'entreprise et le responsable du projet RSE. L'entretien avec le responsable du projet RSE a été reconduit puisqu'il était en train de changer d'entreprise au moment où nous l'avons rencontré. Il compare alors les outils utilisés par les deux organisations en question.

Pour ce qui est de la sélection des entreprises, les enquêtes ont été réalisées au sein de huit organisations publiques et privées. Il s'agit majoritairement de grandes entreprises (effectif supérieur à 5 000 personnes), voire de très grandes entreprises, et de quelques entreprises de taille intermédiaire (effectif compris entre 250 personnes et 5 000 personnes)¹¹. De fait, d'après une enquête de 2017, 40 % des organisations possèdent un outil de RSE, 58 % des grands groupes et 80 % des entreprises du CAC 40¹². En effet, le déploiement d'un RSE représente un budget conséquent puisque son coût moyen est de cinq euros par salarié et par mois¹³. Par ailleurs, les entreprises étudiées appartiennent à des secteurs d'activité variés (banque, conseil, industrie pharmaceutique, assurance, grande distribution). Le choix de la diversité des organisations, contrairement aux études monographiques, s'est imposé, d'une part, pour des raisons factuelles car nous avons trouvé à chaque fois peu de personnes volontaires pour répondre à nos enquêtes au sein d'une même entreprise (ceux sensibilisés à ce type d'outils et suffisamment impliqués) et, d'autre part, pour des raisons stratégiques puisque notre objectif était de comprendre les invariants et les points de variation quant à l'appropriation du réseau social numérique en interne dans les entreprises et le lien avec les dimensions organisationnelles et culturelles de l'entreprise, contre tout déterminisme technologique qui donne un poids central aux outils, en dehors de leur contexte d'apparition et des mondes sociaux dans lesquels ils s'inscrivent.

Le travail a été plus approfondi avec deux organisations, l'une publique dans le secteur bancaire et l'autre privée dans le secteur de la grande distribution, que je nommerai E1 et E4. J'ai pu m'entretenir avec une dizaine/quinzaine de personnes pour chacune des deux organisations. Les personnes interviewées sont de fonction, de service et de position stratégique variés. Elles se situent dans différentes entités de l'entreprise et dans des zones géographiques variées, selon les critères présentés ci-dessus de saturation de la population sélectionnée. J'ai également pu réaliser des visites sur sites. Ces deux entreprises ont par ailleurs déployé le même type de plateforme de réseau social d'entreprise à partir d'une solution SharePoint avec le même prestataire, Orange business service et Orange consulting. L'enquête au sein de trois autres entreprises, E2, E3 et E5, m'a permis d'avoir un échantillon de comparaison, avec différents profils, membres de direction, animateurs et membres du

¹¹ Cf. Centre de Documentation Economie-Finances : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>.

¹² Kaothar, M., « Qu'est-ce qu'un réseau social d'entreprise ou RSE représente en 2017 ? », Enquête du JournalduCM.com, le 9 mai 2017. Source : www.journalducm.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/#DVSce9eJ7AF42vJb.99.

¹³ Idem.

RSE. Le public interrogé a été plus restreint que pour les entreprises E1 et E4. Je m'appuie également sur des entretiens complémentaires avec trois autres directions d'entreprise ayant mis en place un RSE pour comprendre le déploiement de l'outil, leur vision de la transformation numérique relative à cette technologie et leur représentation des usages. Il s'agit des entreprises E6, E7 et E8.

Je vais à présent présenter globalement les entreprises étudiées. Je ne citerai pas le nom des entreprises pour des questions de confidentialité pour les personnes interviewées. Je les nommerai de « E1 » à « E8 ». Mais je vais en donner le maximum de caractéristiques puisque le contexte de l'entreprise, son organisation et sa culture seront des éléments essentiels dans la suite de l'analyse pour comprendre la spécificité du dispositif de RSE, les usages et le niveau d'engagement des membres. Les critères de présentation des entreprises seront les suivants :

Présentation générale :

Secteur

Typologie d'acteurs

Effectifs

Dimension internationale ou non

Typologie de la structure

Culture d'entreprise, histoire, spécificités

Contexte

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE

Méthode, modalités de mise en place, promoteurs, soutiens

Premières réactions

L'entreprise E1 :

Présentation générale :

Secteur : privé, grande distribution.

Typologie d'acteurs : métiers de la vente, niveau de diplôme peu élevé, catégories socio-professionnelles (CSP) inférieures.

Effectifs : environ 24 000 employés en France.

Dimension internationale.

Structure : divisionnelle, organisation décentralisée, horizontale, avec une relative autonomie de fonctionnement. Développement du management participatif dans les projets d'orientation 2020 de l'entreprise.

Culture d'entreprise : centrée sur le client et la relation humaine. L'identité de l'entreprise s'est construite sur une culture humaniste, l'importance du partage, de la convivialité qui s'observe sur le terrain (généralisation du tutoiement, de la bise entre pairs et à différents niveaux hiérarchiques ; nombre de personnes disponibles pour répondre à mon enquête, etc.).

Valeurs de l'entreprise : l'engagement, la simplicité, la générosité et le respect.

Spécificités : employeur attractif, classé au palmarès de l'institut Great Place to Work (classement des entreprises où il fait bon travailler) depuis douze ans. Engagement citoyen et écologique. Fondation en faveur des personnes handicapées ou en situation de dépendance.

Contexte : la transformation numérique et la transformation organisationnelle sont simultanées, dans les ambitions du projet d'entreprise en 2020. Lancement de groupes de travail de co-construction pour définir l'entreprise à l'avenir, depuis 1995.

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : La solution de réseau social sélectionnée est Jive. Elle est déployée en 2014, après un long travail de préparation depuis 2011. Date de l'ouverture à tout le groupe et à l'international : 52 000 personnes sur la plateforme.

Méthode, modalités de mise en place : l'entreprise a fait appel au cabinet de conseil Orange business services (même prestataire que l'entreprise E4), mais seulement après un long travail de préparation en ateliers participatifs depuis 2011, où les collaborateurs ont été très largement associés (des fonctions support aux acteurs de terrain, à tous les niveaux hiérarchiques et de tous horizons professionnels et géographiques). La définition et la mise en place de la plateforme a été entièrement collaborative, à partir de groupes de travail et d'« ambassadeurs » représentatifs qui ont ensuite pu essaimer autour d'eux. Cette expérience a donné lieu à la rédaction en commun d'un livre blanc. L'engagement de chacun sur la plateforme est volontaire et non contraint.

En interne, le responsable du projet de réseau social d'entreprise est la direction de la communication interne et institutionnelle, accompagné par la direction des ressources humaines. Dans un deuxième temps, le développement du projet s'est appuyé sur la direction des systèmes informatiques.

Premières réactions : d'après les enquêtes réalisées en interne, le retour est plutôt positif sur l'adoption, la vitalité des groupes et le décloisonnement des membres. En 2014 il y avait 1 500 communautés sur la France, en 2016 il y en a plus de 2 000. Elles représentent environ le double pour le groupe dans son ensemble. Selon la direction de la communication, l'espace en ligne est relativement dynamique : « d'après les statistiques, bon il faut toujours les prendre avec des pincettes, mais il y en a 60% qui sont actives. Ce qui est pas mal » (entretien n° 5). Certaines communautés en ligne sont ouvertes aux clients, mais cela reste très rare (moins de cinq communautés).

L'entreprise E2 :

Présentation générale :

Secteur : privé, agroalimentaire.

Typologie d'acteurs : CSP inférieures.

Effectifs : environ 10 000 employés.

Dimension internationale.

Structure : organisation décentralisée en *Business Units*.

Culture d'entreprise : entreprise familiale basée dans le Nord de la France et aujourd'hui leader mondial dans son domaine. « La famille est toujours l'actionnaire principal de la société » (entretien 1).

Contexte : une transformation en profondeur du management : « Fin 2011-2012, le groupe a avancé sur une vision 2015 avec les managers de l'entreprise, 272 managers. Il en est sorti 22 chantiers de transformation de l'entreprise dont un qui était de développer les modes de travail en réseau » (entretien 2).

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : La solution de réseau social sélectionnée est Google+. En 2012, un groupe de travail de managers a été missionné sur le développement du travail collaboratif et en mode transverse. Ils ont réalisé un *benchmark*, ils sont allés voir des sociétés qui utilisaient des outils collaboratifs pour avoir une idée de ce qu'apportait le mode collaboratif dans une entreprise et aussi comment encourager ces nouveaux comportements ou ces nouvelles façons de travailler. Selon la directrice informatique, responsable du déploiement de la plateforme de réseau social d'entreprise : « ils ont eu la réponse que

souvent l'outil boostait ou facilitait les changements de culture ou les changements de façon de travailler » (entretien 1).

Méthode, modalités de mise en place : le responsable du projet de RSE est le service informatique. La directrice informatique explique en ces termes le déploiement du RSE au sein de l'entreprise E2 :

« Comme souvent quand on parle d'outils, le SI est important. Donc on est intervenus pour mettre en place le meilleur outil en fonction de leurs besoins. De mémoire, les premiers besoins étaient de partager l'information facilement, diffuser l'information, le partage simple et ergonomique. Ça, c'était l'aspect information. Ils voulaient également accéder à l'information facilement, à travers les outils, mais aussi si je suis chez moi, en déplacement à travers le smartphone, le PC. Et avoir, ce qui était nouveau, un RSE dans lequel chacun pouvait s'exprimer ouvertement, simplement, pouvait donner son avis, mais aussi ses bonnes pratiques. Il y avait de l'information *corporate* plus transverse à diffuser, mais aussi permettre aux collaborateurs de partager leurs bonnes pratiques et permettre que l'entreprise gagne en productivité et en efficacité et qu'on ne fasse pas les mêmes projets dans des sites différents, dans des pays différents juste par méconnaissance que le projet a déjà été réalisé et qu'il y a une expérience à partager. C'était les grandes lignes. C'est sûr qu'à l'époque on n'avait pas du tout les outils pour le faire. On a cherché un outil. Ils voulaient un outil très intégré. On a choisi Google au final. A l'époque, Google était un peu récent sur le marché, par contre il permettait d'intégrer un réseau social, sa messagerie, un agenda, un outil de visioconférence, un partage de documents tout simplement et c'était déjà disponible pour le grand public donc en plus très simple à tester. On avait testé d'autres outils, mais c'est lui qui était complètement intégré. Je n'ai pas par exemple à lancer mon réseau social pour voir s'il y a des nouveautés. L'outil Gmail me permet de voir s'il y a de nouvelles notifications, des modifications qui peuvent provenir de mon réseau social. C'est intégré. C'est vrai qu'un utilisateur, la première chose qu'il fait le matin c'est d'ouvrir sa boîte mail. Et déjà il a un certain nombre d'informations qui lui permettent de rebondir sur le réseau social » (entretien 1).

Premières réactions : elles ont été plutôt positives, de l'avis des sponsors du projet.

L'entreprise E3 :

Présentation générale :

Secteur : privé, industrie pharmaceutique.

Typologie d'acteurs : CSP supérieures.

Effectifs : environ 15 000 employés.

Dimension internationale.

Structure : il s'agit d'une entreprise relativement centralisée, avec une culture paternaliste, comme l'explique un salarié :

« C'est une entreprise qui a une structure qui rappelle une PME. Elle s'est développée très vite mais reste entre guillemets paternaliste. L'image d'un PDG (propriétaire même, parce qu'il est propriétaire d'une grosse partie des parts) qui est assez forte [...] Généralement dans l'entreprise il y a une délégation d'autorité c'est-à-dire que chacun peut gérer un montant. C'est ce qui se fait dans les entreprises quand elles sont bien structurées. Chez [nous] on est resté dans une structure paternaliste, c'est fait à l'affect. Le directeur du groupe gère de son côté et donne des droits différents aux personnes. Le PDG dit : « toi je te donne le droit de valider 500 000 euros de plus parce que je t'aime bien et voilà ». On sent que c'est une entreprise qui a besoin encore de s'organiser et qui ne fonctionne pas encore de manière optimale » (entretien 5).

Culture d'entreprise : « On a quatre valeurs au sein de l'entreprise : la solidarité, l'esprit d'entrepreneuriat, l'innovation et l'orientation client » (entretien 3).

Contexte : il s'agit d'une entreprise qui s'est développée rapidement, notamment à l'international et qui adapte au fur et à mesure son organisation, selon un salarié interviewé :

« Il y a une structuration en cours. Il y a énormément de projets en ce moment pour adopter l'organisation et les modes de décisions, etc. par rapports à cette croissance très rapide. Il y a encore beaucoup de décisions aujourd'hui qui sont encore prises par le PDG et qui devraient être prises par les strates intermédiaires mais qui ne le sont pas parce que traditionnellement ça se fait comme ça » (entretien 5).

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : La solution de réseau social sélectionnée est Google+ (comme pour l'entreprise E2). Elle a commencé à être déployée à partir des années 2008-2009.

Méthode, modalités de mise en place : D'après le directeur des systèmes informatiques, responsable du projet de réseau social d'entreprise, le déploiement de l'outil s'est fait de façon assez spontanée, sans conduite de projet ni informations et formations associées :

« Il n'y a pas de stratégie de l'entreprise sur l'utilisation des communautés en ligne. Au contraire, je pense que la direction ne s'en est pas occupée du tout. Ça n'a été ni à l'initiative de la direction de la communication ni de la direction des ressources humaines, ça a été plutôt à l'initiative de la direction informatique par l'intermédiaire de l'apport de nouveaux outils » (entretien 1).

Premières réactions : le constat est très modéré, selon le responsable du projet, à la direction des systèmes informatiques :

« Ça a assez moyennement pris. Il y a à peine une dizaine de communautés et ces deux communautés Digital et IT que je vois être plus actives. Les autres sont des contributions assez peu régulières. Ce n'est pas un sujet majeur de les développer » (entretien 1).

L'entreprise E4 :

Présentation générale :

Secteur : public, services.

Typologie d'acteurs : CSP supérieures. Une forte sélection à l'entrée par concours et une culture de l'écrit attenante.

Effectifs : plus de 15 000 employés.

Dimension nationale.

Structure : fonctionnelle. Organisation bureaucratique, « très hiérarchisée voire sclérosé avec des procédures très rigides » (entretien 5).

Culture d'entreprise : l'organisation est peu tournée vers le collaboratif, d'après les différentes personnes interviewées :

« La culture reste la culture traditionnelle aujourd'hui. Il n'y a pas vraiment du social et du collaboratif, totalement diffus dans l'organisation. [...] C'est une population un peu particulière, c'est une population qui a peur de faire une faute

d'orthographe par exemple. Le droit à l'oubli, le droit à l'erreur, c'est quelque chose sur lequel on a pilonné. Ce n'est pas dans la culture. Ici dès qu'on oublie une virgule ou un « s » on est mal à l'aise » (entretien 5).

« La sélection par concours, la culture, d'où ils viennent et le poids de l'habitude fait que très peu de gens prennent de la liberté et se contentent de faire ce qu'on leur demande en mode petit soldat » (entretien 1).

Contexte : le contexte est celui d'une réduction d'effectifs importante avec la suppression de 2 400 postes d'ici fin 2020 par le biais de départs naturels. En effet, la réalité démographique de l'entreprise est celle d'une population assez âgée avec de nombreux départs à la retraite à prévoir. Par ailleurs, le *turnover* ou la rotation sur fonction y est important, notamment au niveau des cadres dirigeants avec une politique de changement de poste permanent en interne. La conséquence en est le développement de logiques individuelles au sein de l'organisation. Il faut ajouter, pour finir, la forte problématique autour de la sécurité informatique, étant donné le secteur d'activité, et qui n'est pas sans poser question par rapport au développement de la communication sur les réseaux numériques.

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : la solution sélectionnée est SharePoint de Microsoft. L'étude d'opportunité de la plateforme de RSE a démarré en 2010 et son ouverture s'est faite en 2013.

Méthode, modalités de mise en place : Le responsable du projet de RSE à l'origine est le directeur général des ressources humaines, mais très vite accompagné de la direction des systèmes informatiques. Le déploiement de l'outil a été accompagné par un consultant d'Orange Business Services (même prestataire que l'entreprise E1). Il a d'abord commencé par une étude d'opportunité et des enquêtes internes. En 2017, le consultant en question travaille toujours au déploiement de l'outil au sein de cette organisation.

Premières réactions : Les premières réactions sont très mesurées, avec de nombreuses réserves émises par rapport à un outil qui apparaît comme ludique, non professionnel, une perte de temps dans un environnement assez sclérosé.

L'entreprise E5 :

Présentation générale :

Secteur : public, finances.

Typologie d'acteurs : recrutement sur concours des trois catégories de la fonction publique, A, B et C.

Effectifs : plus de 140 000 employés.

Dimension nationale.

Structure : organisation de type bureaucratique, très hiérarchisée et en silos.

Culture d'entreprise : organisation très complexe, dont les activités apparaissent comme relativement variées et opaques.

Contexte : une politique de réduction importante d'effectifs est menée au sein d'une population dont l'âge moyen est assez élevé, autour de cinquante ans, avec de nombreux départs à la retraite en perspective. Il existe de nombreux outils informatiques jugés compliqués (700 outils au total, selon les personnes interviewées). L'activité est très réglementée, ce qui limite les échanges de bonnes pratiques ou la remontée d'informations au cœur du projet de plateforme collaborative.

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : La plateforme a commencé à être déployée en 2013, mais avec un périmètre restreint. L'expérimentation a commencé avec quatre-vingt agents et trois communautés.

« L'idée, selon les responsables du projet à la direction des systèmes informatiques, c'était déjà de voir comment ça prenait, si les agents étaient intéressés par le concept ou pas. Donc c'est une expérimentation qui a duré un an à peu près et donc ça a été le cas puisqu'on a fini à 2 500 membres et 140 communautés. Il y a quand même eu une ouverture exponentielle » (entretien 1).

La plateforme est à présent en train d'être généralisée à l'ensemble des employés, dans un deuxième temps. En 2016, il existe 335 communautés et 14 000 membres sur la plateforme donc à peu près 12-13% des agents, selon les statistiques internes.

Méthode, modalités de mise en place : Le déploiement de la plateforme dépend de la direction des réseaux et infrastructures. Un comité de pilotage, présidé par le directeur général adjoint, définit les grandes orientations et définit l'avancée du projet¹⁴. Un prestataire externe est intervenu sur la partie ergonomie et pour certains développements spécifiques. Choix d'un outil uniquement professionnel (il n'existe pas de communauté extra-professionnelle).

¹⁴ Cf. document interne de présentation du projet.

La méthode de déploiement du réseau social d'entreprise a été celle d'une généralisation progressive de l'accès au RSE, comme l'expliquent les responsables du projet :

« Et lorsqu'on a voulu ouvrir le service à tout le monde on a eu un problème au niveau technique en fait. Est-ce que l'application allait soutenir la charge de 110 000 agents dès le départ ? Alors comme on est assez prudents chez nous, on a essayé d'ouvrir petit à petit et l'idée c'était de dire : ba ceux qui sont intéressés par l'outil, il va falloir qu'ils demandent à être membres, en intégrant un projet de communauté professionnelle auquel ils auront accès et vont intégrer des membres soit ils vont intégrer une communauté existante, auquel cas il faut qu'ils en fassent la demande pour être habilités à l'outil. Voilà. Ça nous a permis au départ de voir justement comment se comportait la population. Donc on est passé en deux ans de 2 500 membres à 14 000 membres. Il y a quand même eu aussi un effet de masse important. Il y a eu quelques petits soucis au point de vue de la plateforme technique, etc. mais globalement ce n'est quand même pas mal et l'idée c'est de généraliser l'ensemble de l'application à tous les agents de base. A partir du moment où vous êtes à la [dans l'organisation] vous avez accès à [l'outil] qui est notre réseau social. Vous avez accès à l'outil. Ensuite pour l'utiliser vous devez participer à des communautés, enfin c'est le principe de l'outil collaboratif » (entretien 1).

Premières réactions : « dans les enquêtes d'opinion [internes], 80% des utilisateurs sont quand même contents », remarquent les responsables du projet (entretien 1). Les critiques viennent des non utilisateurs. La méfiance est palpable, notamment de la part des personnes qui refusent d'utiliser la plateforme ou qui n'y ont pas encore accès, comme en témoignent les *verbatim* ci-dessous :

« C'est une organisation centralisée dans une gestion décentralisée. Donc quand ils lancent quelque chose [au siège], ils se demandent si les services comprennent. Le but [du siège] est de savoir exactement ce que fait chaque agent, combien de temps les agents passent sur une tâche, de quantifier le temps. [Le RSE] est un outil pour permettre de mieux gérer le personnel, savoir quoi optimiser. D'ailleurs, si je ne me trompe pas c'est une idée du privé, le réseau social » (entretien informel).

L'entreprise E6 :

Présentation générale :

Secteur : privé, grande distribution.

Typologie d'acteurs : CSP inférieures.

Effectifs : plus de 330 000 employés.

Dimension internationale.

Structure : l'entreprise présente une relative autonomie des sites, avec certains sites pilotes sur une transformation de l'organisation vers les modèle de « l'entreprise libérée » (Carney et Getz, 2013), même des retours en arrière sur la question ont été effectués depuis.

« Concernant l'organisation et le mode de fonctionnement, selon un cadre intermédiaire, ce qu'on peut retrouver à multiples endroits, il y a plusieurs cycles, entre des politiques plus centralisatrices et des politiques plus décentralisatrices avec une plus grande autonomie site par site. En ce moment on vient de sortir de trois ans de politique plutôt décentralisatrice avec une autonomie plutôt affirmée. On rentre dans une politique plus centralisatrice avec un grand cadre. [...] Une organisation par métiers » (entretien 1).

Culture d'entreprise : une culture humaniste, dont l'histoire est à rattacher à un catholicisme social, avec une politique d'entreprise tournée vers le partage du savoir et du pouvoir, une attention au développement professionnel (40% d'évolution en interne) (entretien 1).

Contexte : contexte de réduction d'effectifs.

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : le déploiement de la plateforme date de 2014. Il existe environ 90 communautés.

Méthode, modalités de mise en place : la plateforme se limite à des communautés strictement professionnelles qui sont organisées par métier et par secteur d'activité. Les groupes ou communautés en ligne sont calqués sur les regroupements organisationnels, mêmes s'ils permettent de nouvelles possibilités d'interactions au niveau géographique. Ce qui signifie qu'il n'existe pas de communautés plus restreintes, communautés de pratique entre pairs ou communautés de projet.

Premières réactions : les premiers retours sont assez mitigés.

L'entreprise E7 :

Présentation générale :

Secteur : privé, assurance.

Typologie d'acteurs : dans les services, sur poste de travail.

Effectifs : plus de 160 000 employés.

Dimension internationale.

Structure : matricielle, par projets.

Culture d'entreprise : fusion de plusieurs sociétés.

Contexte : l'entreprise s'inscrit dans le courant de l'évolution des organisations en mode projet vers plus de transversalité, même s'il existe toujours des silos qui se mettent en place, des silos projets, selon la directrice des ressources humaines (entretien 1).

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : la plateforme de RSE est intégrée à l'intranet à partir de fin 2012.

Nous n'avons pas plus de précisions sur la mise en place du réseau social d'entreprise et sur les premières réactions.

L'entreprise E8 :

Présentation générale :

Secteur : privé, cabinet de conseil en ressources humaines, éditeur de logiciels de gestion de carrière.

Typologie d'acteurs : CSP supérieures.

Effectifs : 500 employés, avec une croissance récente.

Dimension internationale.

Structure : organisation en mode projet.

Culture d'entreprise : ambiance plutôt familiale et conviviale avec un *open space* et une cuisine centrale.

Contexte : l'entreprise est actuellement préoccupée par la gestion de sa croissance puisqu'il s'agit d'une *start up* qui est passée de 3 à 500 membres en dix ans. Aujourd'hui il faut « faire vivre la légende », continuer à promouvoir la culture d'entreprise et l'investissement de

chacun dans le projet d'entreprise », comme l'explique le fondateur de l'entreprise (entretien 2).

Adoption du RSE :

Date de mise en place du RSE : le choix de la plateforme s'est porté sur la solution Yammer de la suite office 365 de chez Microsoft, avant tout pour des questions de gratuité puisque la suite était déjà développée dans l'entreprise. Elle a été développée en 2015 au sein de l'entreprise, même s'il en était question auparavant.

Méthode, modalités de mise en place : le développement d'une plateforme collaborative de RSE au sein de l'entreprise E8 est avant tout un projet des services ressources humaines et communication, soutenus par le top management. Selon le responsable du projet :

« Quand ça provient des services informatiques, ça n'a aucune chance. Il faut que ça vienne soit des RH, de la communication ou du marketing. S'il n'y a que les SI qui le portent, c'est là où on rentre dans des histoires de plan d'accompagnement à dix ans parce que pour un projet SI effectivement il faut du consulting qui va avec, c'est la poule aux œufs d'or. Quand c'est le marketing, les RH ou la communication on y va et ça avance ! » (entretien 1 reconduit).

Premières réactions : elles sont encore assez mitigées, comme l'explique le responsable du projet :

« Pour le moment, l'implication est un peu plus faible [que dans ma précédente expérience] parce qu'il n'y a pas forcément eu un *drive* de tout le top management. Ce qui est important c'est que le top management soit très impliqué. C'est en train de se produire. Depuis qu'il utilise au quotidien la plateforme on voit qu'il y a beaucoup plus de gens en ligne » (entretien 1 reconduit).

Techniques d'analyse de données

Nous avons procédé en plusieurs étapes pour le recueil de données, alternant des phases de recueil et des phases d'analyse.

Une première phase de recueil de données a été réalisée entre novembre 2015 et avril 2016 par le biais d'entretiens semi directifs. Le premier contact est établi avec le porteur du projet, membre d'une direction stratégique d'une entreprise ayant mis en place une solution de RSE,

au sein de la direction générale, de la direction informatique, de la direction communication ou plus rarement de la direction ressources humaines. Des entretiens avec des membres actifs sur la plateforme de RSE, pour la plupart animateurs de communauté, ont été réalisés dans le même temps. Cette première phase d'entretiens comprend une trentaine d'entretiens semi-directifs au sein des huit organisations présentées ci-dessus.

Nous avons alors arrêté momentanément les rencontres, durant quatre mois, entre mai 2016 et août 2016 pour dresser une première analyse des entretiens réalisés et potentiellement pouvoir recentrer nos entretiens sur certaines thématiques repérées dans la comparaison des entretiens. Nous avons alors procédé à une analyse qualitative des données (Miles et Huberman, 2005). Il faut distinguer entre l'analyse de données qualitatives et l'analyse qualitative des données (Paillé, 1996). En effet l'analyse de données qualitatives peut elle-même être aussi bien qualitative que quantitative. Une analyse qualitative est « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé, 1996, cité dans Mucchielli, 1996A, p. 203). Il s'agit d'une opération de sens et non d'une opération numérique : « dans l'analyse quantitative, ce qui est important est ce qui apparaît souvent, le nombre de fois est le critère, alors que dans l'analyse qualitative, la notion d'importance implique la nouveauté, l'intérêt, la valeur d'un thème, ce critère demeurant évidemment subjectif » (Grawitz, 2001). Il s'agit d'établir l'intérêt particulier, la nouveauté d'un thème par rapport au contexte. C'est pourquoi nous avons choisi non pas de compter des occurrences, mais d'analyser le contenu des entretiens selon une grille thématique pour relever les spécificités par-delà les redondances. Pour cela, nous avons opté pour le traitement manuel des données recueillies et nous avons ainsi repéré les éléments originaux, singuliers, non récurrents. Nous reviendrons sur la part de subjectivité du chercheur inévitable dans ce type de traitement des données. Pour limiter ce risque, nous avons constamment cherché à comparer nos analyses avec une littérature de conseil et de recherche, avec d'autres enquêtes sur les réseaux sociaux d'entreprise.

La méthode d'analyse qualitative des données que nous avons choisie est celle de l'analyse de contenu thématique (Berelson, 1952). L'analyse de contenu est « une méthode de codification et de classification en diverses catégories d'éléments issus d'un document ou d'une collection de documents pour faire ressortir des caractéristiques importantes » (Bardin, 2007). Voilà comment nous avons procédé. A partir de l'enregistrement audio des entretiens, nous avons retranscrit intégralement les propos sous forme textuelle. Nous avons ensuite relu plusieurs

fois chaque entretien, ce qui nous a permis de repérer les similitudes et les différences. Nous avons alors pu établir un codage des transcriptions (Bonneville et al., 2007) avec un code couleur adapté. Puis nous avons réalisé des fiches de synthèse pour chaque entretien. A partir des fiches de synthèse de chaque entretien réalisé, nous avons élaboré un tableau de comparaison de l'ensemble des entretiens. Il s'agit d'un tableau à double entrée, selon les thématiques principales et secondaires et le numéro de l'entretien. Les thématiques retenues ont été établies de deux manières. De façon déductive, à partir des grands champs de questionnement définis a priori dans notre guide d'entretien présenté ci-dessus. Mais nous avons procédé également, en complément, de façon inductive, à partir des découpages et des regroupements qui ont pu être réalisés sur la base des entretiens et de la synthèse individuelle effectuée au préalable.

Nous avons ensuite réalisé une deuxième phase d'entretiens, entre septembre 2016 et février 2017, suivi d'une deuxième phase d'analyse des données, suivant la méthode initialement adoptée, entre mars 2017 et juin 2017. Nous avons alors pu tirer les conclusions et les nouveaux questionnements que nous présentons dans les parties 2, 3 et 4 de notre travail de recherche. Les six derniers mois du contrat doctoral, entre juillet et décembre 2017, nous avons rassemblé l'ensemble de nos analyses et procédé à la rédaction de la thèse.

Limites méthodologiques

Deux limites principales peuvent être dès à présent dégagées, même si nous en présenterons d'autres dans le cours de l'analyse.

La première limite rencontrée concerne la constitution de la population. La sélection des personnes interviewées s'est faite par un premier contact volontaire et impliqué dans le projet de déploiement interne d'une plateforme collaborative en entreprise, puis le réseau s'est développé par recommandations, donc à partir de membres actifs sur le RSE, le plus souvent de directions stratégiques et d'animateurs investis. Les personnes interviewées présentent de fait, et pour les raisons qui les amènent à accepter de répondre à une telle enquête, un profil relativement similaire : une aisance communicationnelle, une forte implication dans son travail, une envie d'échanger et de partager, pour le dire vite, une culture du 2.0.

Dès lors, une des limites principales du panel interrogé a été la difficulté d'interroger les membres peu ou pas actifs et pour cause, ils ne voient pas comment répondre aux questions et

présentent les caractéristiques de ceux qui résistent au RSE (peu engagés, faibles compétences en termes de communication ou ressenties comme telles, non familiarisés avec les NTIC, manque de temps, etc.). Une des rares personnes refusant explicitement d'être membre et de participer au réseau social d'entreprise et que j'ai pu interroger (secrétaire de direction dans l'entreprise E4), m'a tout de suite signifié qu'elle me recevait parce qu'elle avait des enfants et qu'elle comprenait l'importance de ces études, mais certainement pas pour son intérêt pour le RSE ou pour des raisons professionnelles, alors que d'autres avaient une approche plus stratégique (à la demande du responsable, pour montrer son engagement, pour obtenir les résultats de l'enquête, par exemple). Ces rares entretiens ou rencontres informelles avec des personnes refusant de participer au RSE m'ont tout de même alerté sur le succès relatif du déploiement d'un tel dispositif. Selon la secrétaire de direction évoquée plus haut, le refus d'y participer n'est pas chose rare, en tous cas dans son entourage : « je ne m'y intéresse pas du tout. [Rires]. J'ai plein de copines qui ne s'y intéressent pas du tout ». Ces rares entretiens doivent tout de même être pris en compte, d'autant plus que la personne en question est pourtant membre d'un réseau social grand public, Facebook, et y échange avec des amis de son âge. La réticence ne vient pas de la plateforme, mais essentiellement du contexte d'utilisation, professionnel en l'occurrence. Nous reviendrons sur les raisons d'une telle réticence, mais nous pouvons avancer tout de suite la question de la désillusion associée aux discours de transformation et du changement permanent pour une personne qui a plus de trente ans d'ancienneté et qui explique qu' « après plusieurs années on a beaucoup moins d'illusion sur l'outil de travail ».

C'est pourquoi dans un dernier temps, j'ai recueilli des remarques et impressions d'utilisateurs plus ou moins désengagés sur les RSE par d'autres biais : des discussions informelles lors desquelles je n'explique pas directement l'objet de ma recherche, le recueil d'avis exprimés sur les réseaux sociaux privés, sur des sites internet. Il reste difficile de sonder ceux qui sont réticents à ces outils, en dehors de son propre cercle de connaissances. Dans le cadre de mes enseignements en communication, en ressources humaines et en gestion, j'ai également pu sonder les élèves sur leurs premières expériences en entreprise et leurs attentes vis-à-vis d'un RSE. Peu ont eu une expérience de ce type de plateforme collaborative en entreprise, souvent assimilée à l'intranet et au chat. Cinq élèves sur une classe de soixante environ disent avoir entendu parler de RSE. Pourtant, tous ont au moins une première expérience en entreprise, dans le cadre d'un stage demandé par l'école.

La deuxième limite rencontrée concerne la question classique des conditions de possibilité de l'objectivité en sciences humaines et sociales. En effet, d'une part l'objet d'étude est un sujet, susceptible d'adapter son comportement et ses représentations face à un observateur. D'autre part, l'implication du chercheur qui appartient à la population étudiée ou tout au moins peut s'y identifier, implique une part de subjectivité, de parti pris ou une difficile neutralité dans l'analyse menée. Le risque de la subjectivité de l'analyse est d'autant plus présent dans une analyse de données qualitative et dans une analyse qualitative des données, comme présentées ci-dessus.

Pour limiter ce double risque, j'ai présenté mon étude aux personnes interviewées avec le minimum de détail sur mes hypothèses de recherche, préférant les questions ouvertes et me restreignant à des relances les plus neutres possibles. Par ailleurs, j'ai constamment eu l'exigence de confronter mes propres analyses avec d'autres enquêtes de terrain sur les RSE, enquêtes réalisées par des consultants, des professionnels et des chercheurs. Cette littérature est présentée principalement au début de la première partie de ce travail doctoral et, plus largement, tout au long de ce travail.

1. L'EMERGENCE DU RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DES TRANSFORMATIONS SOCIALES, CULTURELLES ET ORGANISATIONNELLES

L'enjeu de cette première partie est de comprendre l'opportunité du réseau social numérique pour les grandes entreprises contemporaines. Nous examinerons les prétentions disruptives du réseau social d'entreprise à l'aune de son inscription dans une triple logique de rupture et de continuité : ladite « révolution numérique », l'idéologie de la « société en réseau » et les mutations organisationnelles et managériales vers des « organisations collaboratives ». Cet examen requiert de revenir in fine aux formes anthropologiques et sociales au fondement de l'idéal collaboratif.

1.1. L'opportunité et les prétentions disruptives du réseau social d'entreprise

1.1.1. Comprendre le réseau social d'entreprise à partir de ladite « révolution numérique »

« Partout dans le monde, la transformation numérique représente une nouvelle étape de la profonde réorganisation économique et sociale engagée depuis plusieurs décennies sous l'effet des technologies d'information. Depuis 2008, nous sommes dans une nouvelle phase désignée par un nouveau mot : le numérique. À chaque étape, on a parlé de révolution. Mais avec le numérique, la transformation s'accélère et se radicalise »¹⁵.

Le numérique apparaît comme le vecteur d'une révolution, d'une rupture radicale, d'un changement de modèle de société. Cette révolution culturelle semble être de l'ordre de la révolution de l'imprimerie à la Renaissance. Alors que la culture du livre correspond à une approche individuelle et solitaire dans l'accès au savoir, la culture du numérique s'inscrit dans

¹⁵ Lemoine, P. (novembre 2014), Rapport au Gouvernement, « La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française ». Source : <https://stamp.leco.fr/assets/transnum/Rapport-Mission-Lemoine-Nov-2014.pdf>.

un réseau de collaboration, d'échange de commentaires, d'avis partagés, etc., sur le modèle de Wikipédia qui développe une encyclopédie collaborative (Silva et Scouarnec, 2016).

L'origine de la cyberculture est à rechercher dans la contre-culture californienne des années 1970, le cyber-libertarianisme des hackers et l'anarchisme des théoriciens du logiciel libre (Turner, 2006). Le mouvement du logiciel libre, initié en 1985 par l'informaticien Richard Stallman annonce une révolution morale et juridique propre à influencer la société entière. De nouvelles valeurs sont défendues, celles de partage, de gratuité, d'horizontalité, de désintéressement qui fondent la révolution Internet (Cardon, 2015). Le collaboratif devient le leitmotiv de la révolution numérique avec l'idée de mise en réseau et de développement des échanges. Une « intelligence collective » émerge des contributions individuelles et représente un bien commun, quoiqu'appartenant aux plateformes qui l'hébergent et le rendent possible.

Une économie nouvelle se dessine à partir des plateformes. L'exemple du succès de Wikipedia montre comment, en quelques années, l'esprit de l'open source a pénétré la société. Les logiques entrepreneuriales sont elles aussi affectées par les valeurs de partage communautaire et de collaboration contributive. Le socle de l'idéologie numérique est de libérer la production, la diffusion d'information et l'innovation (Lessig, 2001). La communication en « peer to peer » (« pair à pair »), en est un moyen privilégié. Il s'agit de redonner du pouvoir à la masse. Le thème de la décentralisation du pouvoir des grandes institutions, l'Etat comme les grandes organisations, est alors central (Benkler, 2006).

De nouvelles formes et pratiques sociales émergent dans la société contemporaine, avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication et notamment ladite « révolution » du web 2.0 (O'Reilly, 2007). La deuxième révolution numérique, celle du web relationnel et participatif repose sur la dimension sociale, communautaire, conversationnelle rendue possible par les technologies relationnelles, notamment les réseaux sociaux depuis les années 2000. Les usagers sont au centre, ils produisent, actualisent et diffusent des données qui peuvent être reprises et enrichies par d'autres.

« À côté des usages informationnels, administratifs, récréatifs et marchands, toujours plus importants, Internet s'est imposé comme une technologie multiforme de communication interpersonnelle. À l'utilisation de la messagerie électronique, ancienne et désormais massive, sont venus s'ajouter les réseaux

sociaux en ligne, les messageries instantanées multimédias et la conversation vidéo, avec des outils comme Facebook, Messenger, Skype, WhatsApp ou Snapchat » (Mercklé, 2016, V, p. 71).

C'est en effet la dimension de sociabilité numérique qui nous intéresse principalement pour notre recherche. Que désigne-t-on par « social software » ? Le terme apparaît pour la première fois dans les années 1980 avec le groupware au sein de la communauté du « Computer Supported Cooperative Work » (CSCW) (Allen, 2004 ; Bibikas, 2010 ; Bruno, 2011 ; Christidis, 2012 ; Cook, 2008 ; Erol, 2010 ; Haefliger, 2011 ; Shirky, 2005). Il s'agit d'un collecticiel ou logiciel de groupe permettant de favoriser le travail collaboratif.

Le web 2.0 comprend différents types de médias (Cavazza, 2012) : blogue (WordPress, Blogger, etc.), forum (Doctissimo, Comment ça marche, etc.), wiki (Wikipedia, etc.), service de partage (YouTube, Slideshare, etc.), réseau social (Facebook, etc.), microblogue (Twitter), agrégateur (Posterous, etc.), FAQ (« foire aux questions ») collaborative, jeux sociaux, service de géolocalisation. Nous délimitons notre étude aux outils de réseau social, c'est-à-dire un site où chaque utilisateur possède un profil et interagit avec une ou plusieurs personnes. « Il existe aujourd'hui une multitude de réseaux sociaux qui ont chacun leur particularité : sociale (comme Facebook), culturelle (comme MySpace), de rencontre (Match) ou professionnelle (comme LinkedIn ou Viadeo), mais ont tous la même finalité : la mise en relation » (Portela, 2012, p. 30).

A la fin des années 2000 et au début des années 2010, les entreprises développent leur propre réseau social ou réseau social d'entreprise (RSE), tourné vers les parties prenantes internes de l'entreprise (la direction, l'ensemble des salariés et les partenaires sociaux) et potentiellement ouvert aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.). Contrairement à l'intranet qui permettait une communication institutionnelle, descendante unilatérale et formalisée, le RSE vise une communication transverse avec la possibilité pour n'importe qui d'émettre un message, d'interagir avec n'importe qui au travers de messages peu formalisés, spontanément, sans cadre institutionnel apparent. « Pour synthétiser, le RSE est dans une logique de flux (circulation de l'information) et l'intranet dans une logique de stock (classement de fichiers) » (Poncier, 2012, p. 59).

Si ces nouvelles technologies bouleversent la société civile, elles apparaissent comme d'autant plus disruptives dans un univers institutionnel, reposant sur des structures hiérarchiques, des relations de pouvoir ainsi qu'une circulation de l'information et une communication codifiées. Dès lors, comment se vit la « révolution du web social » dans l'entreprise, entre cadre institutionnel résurgent et pratiques émergentes ?

1.1.2. Définition du réseau social d'entreprise

Nous allons commencer par définir le réseau social d'entreprise. Le RSE n'est à confondre ni avec l'utilisation de réseaux sociaux grand public dans l'entreprise de type Facebook ou Twitter, ni avec l'utilisation de réseaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadeo utilisés très largement par les entreprises pour leur communication externe de type marketing ou institutionnelle, pour le recrutement et la communication de la marque-employeur vis-à-vis des parties prenantes externes, notamment des clients.

La plateforme de réseau social d'entreprise désigne la mise en place par l'entreprise (souvent aidée par un cabinet de conseil) d'un réseau social spécifique à l'entreprise et dont l'usage est interne, visant à développer la communication interne à l'entreprise, souvent à partir de l'intranet, tels que Jive, Yammer, Chatter, BlueKiwi ou l'utilisation de plateformes publiques comme Google+, mais en accès privé pour l'entreprise. Deux entreprises étudiées utilisent la solution Google+ pour des raisons de budget notamment et de facilité d'accès, l'entreprise E2 et l'entreprise E3. Cette solution leur permet d'utiliser la suite Google (Google+, Google Drive, Hangout, etc.). Mais pour des raisons de sécurité des données et de gestion des ressources, les six autres entreprises étudiées ont développé leur propre réseau social. Par ailleurs, des groupes / communautés par site, métier ou affinité existaient sur des réseaux sociaux grand public (notamment Facebook) ou des messageries instantanées (notamment WhatsApp) avant la mise en place du réseau social d'entreprise. Ces groupes tendent à être rapatriés en interne pour sécuriser le contenu et les données, même si certains continuent à fonctionner, comme nous le verrons dans notre étude.

Pour finir, les plateformes de réseau social d'entreprise peuvent être ouvertes à l'ensemble des parties prenantes internes (la direction, l'ensemble des salariés et les partenaires sociaux) et des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.) de

l'entreprise. Mais pour l'heure, l'ouverture aux parties prenantes extérieures reste relativement limitée dans les entreprises étudiées. Notre intérêt se porte sur le fonctionnement et sur les implications du réseau social d'entreprise sur la collaboration, sur la mise en relation des employés, donc sur les parties prenantes internes.

1.1.3. Littérature de conseil et chiffres clés du réseau social d'entreprise

Nous sommes partis d'un premier constat, en lisant la littérature managériale et de conseil sur les transformations organisationnelles et en interrogeant, lors d'entretiens exploratoires, certaines directions de grandes entreprises : les plateformes collaboratives sont à la mode dans les grandes entreprises. Il s'agit certes d'une pratique émergente dans les entreprises, mais d'une pratique qui est en voie de généralisation, tout au moins dans les grandes entreprises. Pour parler de cet effet de mode, la littérature de conseil n'hésite pas à parler de « viralité » et d'« évangélisation » du réseau social d'entreprise.

Pour ce qui est de la littérature managériale et de conseil sur la transformation numérique à travers le déploiement de plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise, les principaux cabinets de conseil que nous pouvons citer, sans que cette liste soit exhaustive, sont : le cabinet Arctus consultants¹⁶, le cabinet Lecko¹⁷, Orange business services¹⁸. Nous nous sommes aussi référés aux recherches et à la veille du blog du modérateur¹⁹, du Journal du Net²⁰, du site Archimag²¹, de l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise²², de l'Observatoire e-transformation et intranet²³ et d'autres encore que nous rencontrerons au cours de notre étude. Nous avons suivi également les ouvrages et activités sur les réseaux

¹⁶ www.arctus.com/fr/.

¹⁷ www.lecko.fr/notre-societe/ : notamment l'étude 2015 et l'état de l'art des RSE publié le 26 janvier 2017 – Tome 9.

¹⁸ www.orange-business.com/fr.

¹⁹ www.blogdumoderateur.com/.

²⁰ www.journaldunet.com/.

²¹ www.archimag.com/ : notamment l'article de Clémence Jost, « les RSE : besoins collectifs pour usages (très) personnels », du 27/11/2015.

²² www.obsdesrse.com : « association de la loi 1901, a été créé en Juillet 2010 par Orange, membre fondateur, et BNP Paribas. Il s'adresse notamment aux grandes entreprises, aux ministères et aux organisations confrontées à des problématiques de transformation digitale en interne. Véritable "think-tank" à l'ère digitale, l'Observatoire a pour ambition de promouvoir le partage de bonnes pratiques avec une dynamique de groupe. Il vise à éclairer la transformation numérique des organisations hors de toute démarche commerciale ou technique ». Cf. L'Observatoire des réseaux sociaux publié chaque année par l'Ifop. Dernière édition en ligne (2013) : http://www.ifop.com/media/poll/2436-1-study_file.pdf.

²³ <http://www.etransformation-intranet.com/>.

numériques grand public de professionnels et de consultants, spécialisés dans le RSE comme Anthony Poncier (2012), Bertrand Duperrin, Franck La Pinta, Ziryebe Marouf (2011), Didier Mazier, Deborah Ng (2011), Christophe Coupez (2015), Alain Garnier et Guy Hervier (2011), Clémence Bertrand-Jaume (2012), Virgile Lungu (2015), Louis-Pierre Guillaume (2014). Nous nous sommes également référés à la thèse d'Audrey Portela, *Implantation et usages d'un réseau social d'entreprise : l'expérience d'Astral* (2012), à la thèse de Karina Barrantes et aux travaux associés sur la *Communauté de pratique, apprentissage informel et réseaux sociaux en entreprise : quels enjeux de partage ? Etude de cas comparative d'une population d'acteurs chez AXA France et AXA Mexique* (2014), à la thèse de Tatiana Domingues Aguiar, *La dimension organisante de la "veille collaborative" : entre communauté et organisation* (2015).

Pour situer l'usage des réseaux sociaux d'entreprise, comprendre son importance et ses limites, nous rappelons quelques chiffres concernant les réseaux sociaux grand public. Nous nous référons à l'étude 2017 de l'agence We Are Social, agence social media internationale²⁴. Dans le monde, sur les 7,5 milliards d'habitants, 3,81 milliards sont internautes (51%) et 2,91 milliards sont actifs sur les réseaux sociaux (39% de la population mondiale). Le top 10 des réseaux sociaux dans le monde est le suivant : Facebook : 2 milliards, Instagram : 700 millions, Qzone : 653 millions, Tumblr : 555 millions, Twitter : 328 millions, Baidu Tieba : 300 millions, Sina Weibo : 222 millions, Snapchat : 166 millions, Pinterest : 150 millions, LinkedIn : 106 millions.

En France, sur 64,80 millions d'habitants, 56,80 millions sont des internautes (88%) et 36 millions sont actifs sur les réseaux sociaux (56% de la population française), avec une progression de 13% en 2016 (plus 4 millions d'utilisateurs). Au total, ils passent près de 6 heures par jour sur internet dont 1 heure et 20 minutes par jour en moyenne sur les réseaux sociaux. La part la plus importante des utilisateurs de Facebook a entre 25 et 34 ans. Dans l'ordre d'importance, Facebook et YouTube arrivent en tête avec 67% des français qui y sont actifs, ensuite vient Messenger avec 35% des français et ensuite Twitter avec 24% des français.

Pour ce qui est du déploiement et des usages du réseau social en entreprise, les études sont moins nombreuses et peu spécialisées. « Alors que de nombreux travaux de recherche ont été

²⁴ <https://wearesocial.com/sg/>.

réalisés sur les usages des réseaux sociaux publics, peu de travaux, de nature académique, ont pour objet de recherche principal l'étude des usages des réseaux sociaux d'entreprise. Qui plus est, la majorité des recherches (par exemple Brynjolfsson & McAfee, 2007 ; Brandel, 2008 ; Romeo, 2008 ; DiMicco et al., 2008, 2009 ; Richter & Riemer, 2009) analysent principalement de grandes entreprises multinationales de plus de 45 000 employés, pour la plupart d'origine américaine, telles que Best Buy, Deloitte, IBM, SAP, Accenture ou Northwestern Mutual Life notamment » (Portela, 2012, p. 38). Cependant, quelques cabinets (comme évoqués ci-dessus) se spécialisent sur ces plateformes et nous retiendrons leurs principales études pour se donner quelques repères.

Nombre d'entreprises ont déjà saisi le potentiel de valeur ajoutée que représente ce type de technologie. D'après l'article de Jean-Baptiste Vallet « Réseau social d'entreprise : la révolution du management » sur le site Les Echos.fr du 11 septembre 2016²⁵, 80 % des entreprises du CAC 40 disposent d'un réseau social d'entreprise (RSE) : « la révolution collaborative a bien lieu ». Ce chiffre est en progression puisque le 11 février 2014, Dominique Filippone sur le site du Journal du Net, faisait état de 75% des groupes du CAC 40 qui ont un réseau social d'entreprise²⁶. Plus généralement, d'après une enquête de 2017, 40 % des organisations possèdent un outil de RSE et 58 % des grands groupes²⁷. En effet, le déploiement d'un RSE représente un budget conséquent puisque son coût moyen est de cinq euros par salarié et par mois²⁸. Par ailleurs, selon l'étude 2014 du cabinet de conseil Lecko, la perception des RSE par les entreprises du CAC 40 est largement positive avec près de 70% des répondants qui jugent cette expérience « encourageante », comme le présente le graphique ci-dessous :

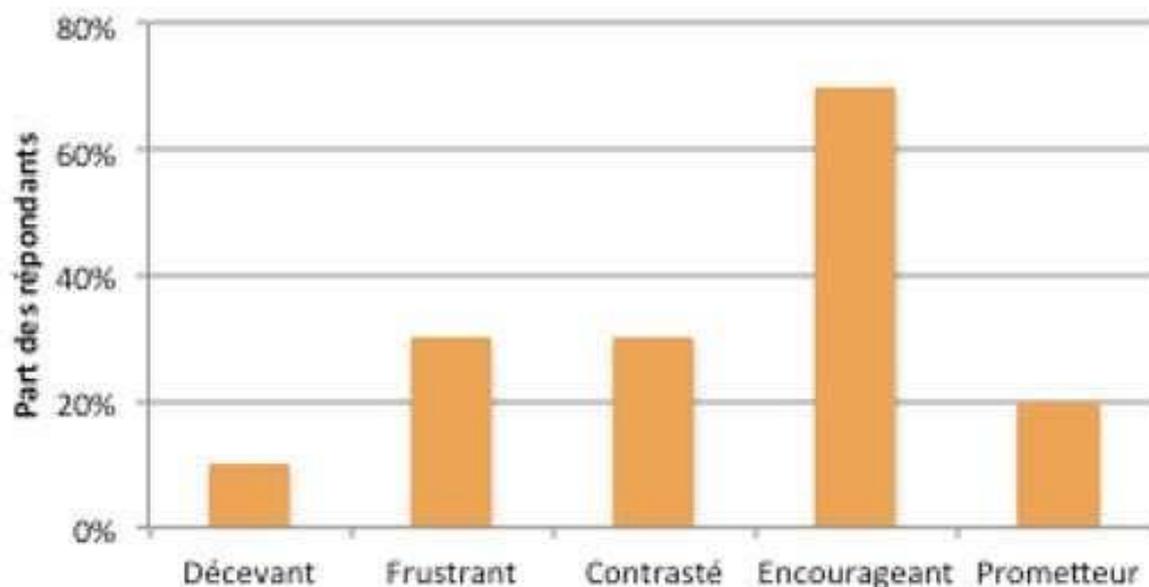
²⁵www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160330-reseau-social-dentreprise-la-revolution-du-management-2026390.php.

²⁶ www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/reseau-social-d-entreprise-cac-40.shtml.

²⁷ Kaothar, M., « Qu'est-ce qu'un réseau social d'entreprise ou RSE représente en 2017 ? », Enquête du JournalduCM.com, le 9 mai 2017. Source : www.journalduc.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/#DVSc9eJ7AF42vJb.99.

²⁸ Idem.

Bilan de la mise en place du RSE

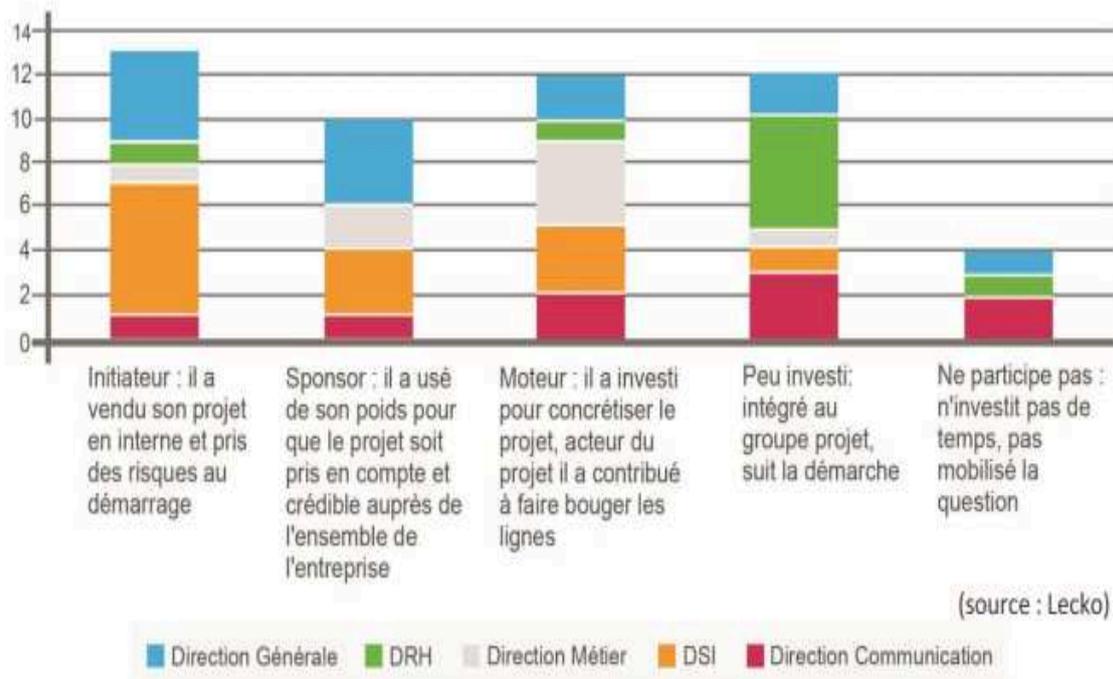


Source : Cabinet Lecko.

Selon une étude menée par Jive, une solution de réseau social, en 2011, les réseaux sociaux d'entreprise permettent une amélioration de 37% de la productivité, grâce à une réduction du temps de recherche d'information de 32%, à une diminution de 27% des mails et de 26% des réunions. Les RSE améliorent également la communication client en permettant une augmentation de la confiance client et l'amélioration de l'image de marque (+31%), une augmentation des *feedbacks* (retours d'information) et des idées clients (+34%), une réduction des appels de support (-27%), une augmentation du trafic sur les sites de l'entreprise (+34%), etc.

Le niveau d'implication des directions de l'entreprise est inégal, avec un faible investissement de la part de la direction des ressources humaines surtout et de façon moindre, mais tout de même surprenante, de la direction de la communication, contrairement à la direction des systèmes informatiques et à la direction générale en tête dans l'impulsion du projet de mise en place d'une plateforme de réseau social d'entreprise. Le graphique ci-dessous, extrait de l'étude 2014 du cabinet de conseil Lecko, présente cette disparité :

Niveau d'implication des directions de l'entreprise



Source : Cabinet Lecko.

Selon l'enquête réalisée en 2017 par l'Observatoire e-transformation & intranet, la vitalité des espaces ou groupes sur le réseau social d'entreprise affiche des résultats plutôt positifs : 75% des personnes interrogées ont une majorité d'espaces partiellement actifs ou quelques espaces très actifs ; 13% ont un ensemble d'espaces très actifs ; 12% ont un ensemble d'espaces peu ou pas actifs²⁹. Cependant, par rapport à la population globale de l'entreprise, l'appropriation des réseaux sociaux d'entreprise reste encore réservée avec une participation moyenne de seulement 25% des managers et avec une plus faible participation encore pour les niveaux hiérarchiques inférieurs, selon l'enquête en ligne en 2017 du Journal du Community Manager³⁰.

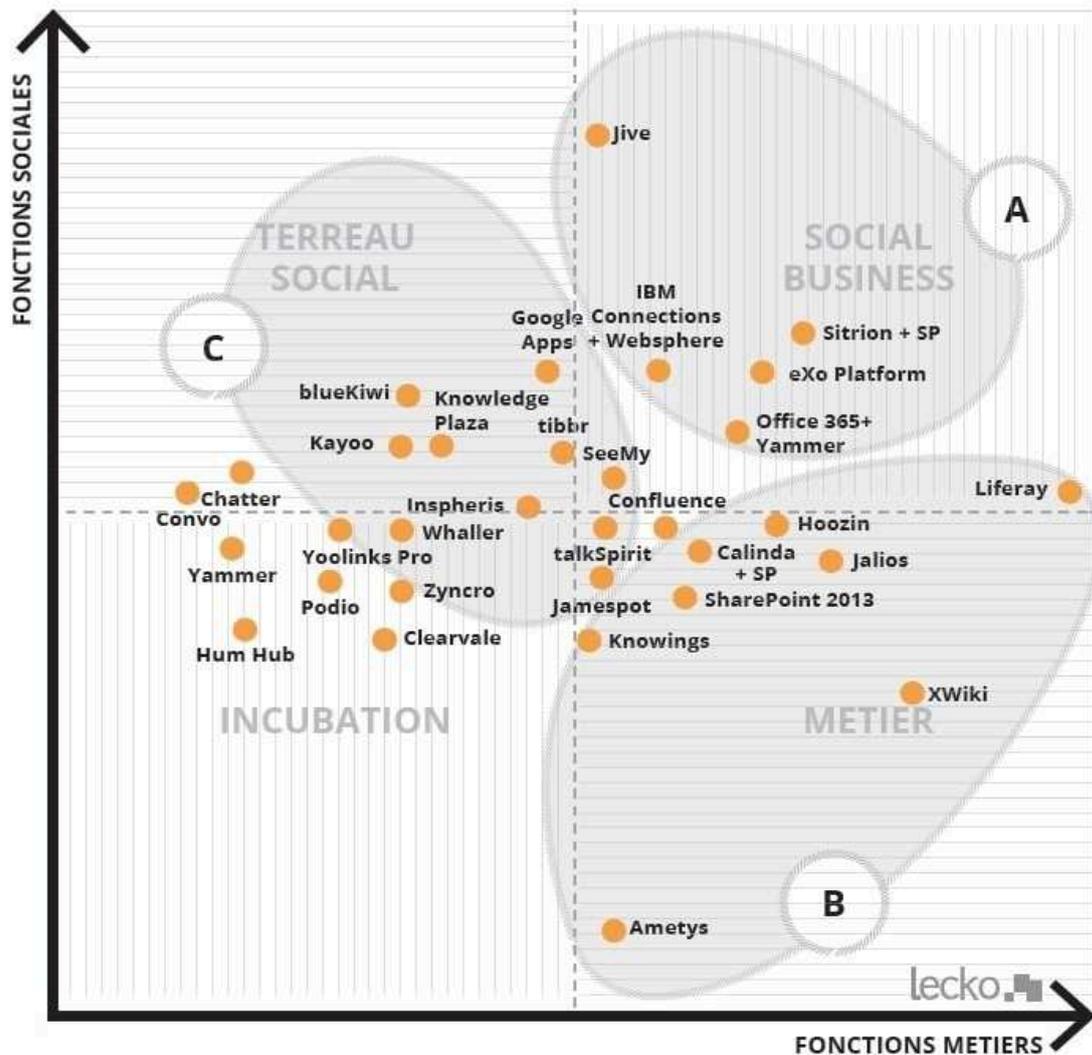
Quelques expérimentations de déploiement d'une plateforme de réseau social d'entreprise sont emblématiques en France, comme le cas de la plateforme PLAZZA d'Orange. Son

²⁹ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

³⁰ Kaothar, M., « Qu'est-ce qu'un réseau social d'entreprise ou RSE représente en 2017 ? », Enquête du JournalduCM.com, le 9 mai 2017. Source : www.journalducmm.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/#DVSc9eJ7AF42vJb.99.

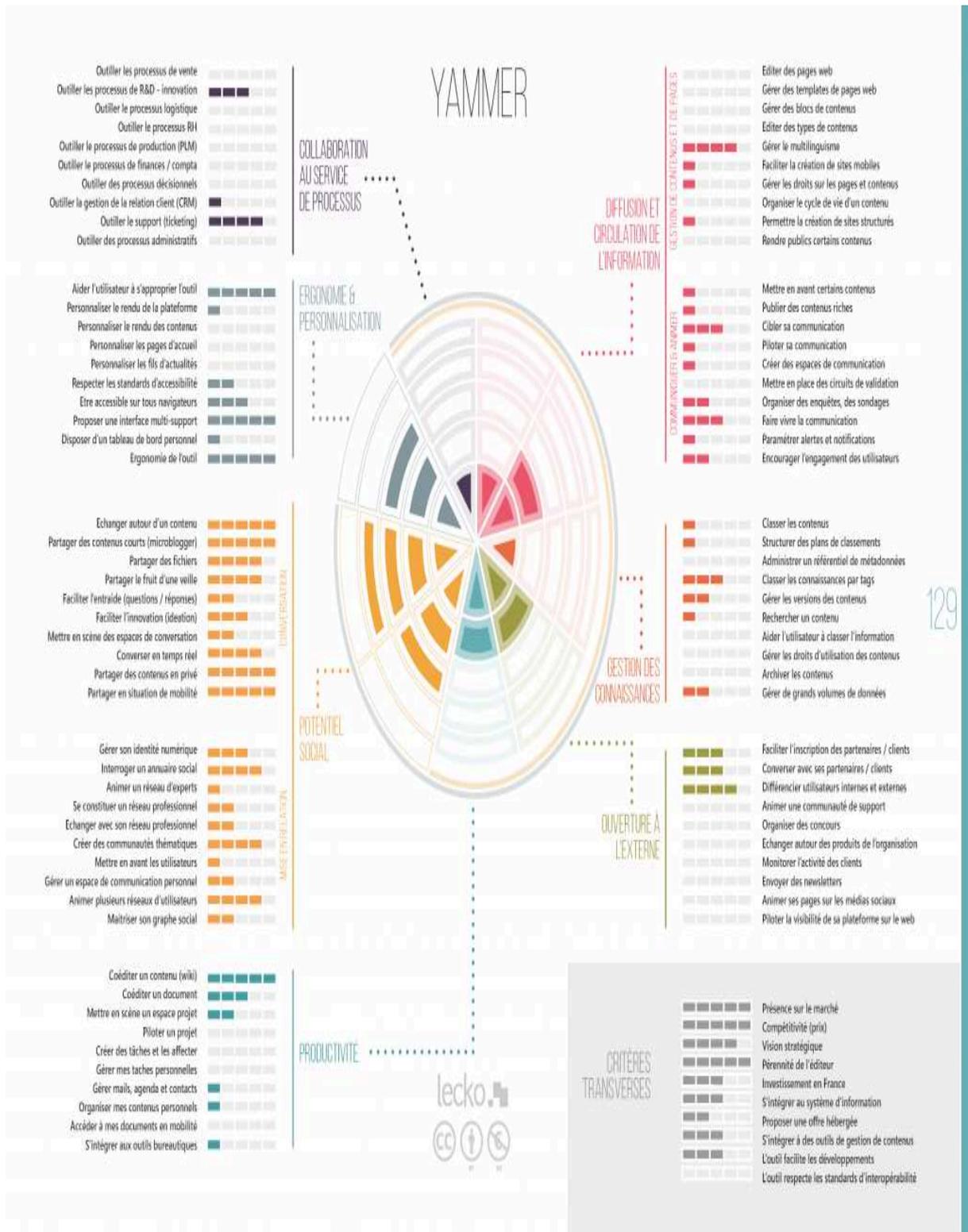
origine remonte à 2006, mais la véritable impulsion du projet a eu lieu en 2009 suite à la crise sociale que connaît le groupe. Le RSE devient un objectif prioritaire, dans une version essentiellement web social, relationnel. Aujourd'hui la plateforme développe davantage le partage de connaissances et de projets au sein de groupes en ligne. La plateforme est à la fois interne et externe, ouverte aux clients. Elle compte 43 500 membres sur 155 000 salariés. 15 000 communautés sont ouvertes dont 50% actives. La plateforme SPICE de Schneider Electric est également une référence, expérience médiatisée par le groupe. Son origine remonte à 2012. Elle compte 20 000 membres (passant de 15 000 à 20 000 en cinq ans) sur 160 000 collaborateurs dans le monde dont 100 000 qui travaillent sur ordinateur. 5 000 membres sont actifs sur la plateforme (écrivent, commentent). Il existe 160 communautés de pratique dont 90 actives. La plateforme est essentiellement orientée vers le partage et la gestion des connaissances (*knowledge management*).

Les outils disponibles sont nombreux et se spécifient par rapport à leur orientation « terreau social », « social business », « métier » ou « incubation », selon le classement dressé par le cabinet de conseil Lecko, représenté ci-dessous :



Source : Cabinet Lecko.

Nous y reviendrons dans la suite de notre enquête, les réseaux sociaux d'entreprise peuvent soutenir différentes stratégies, plus tournées vers la mise en relation des collaborateurs, la veille collaborative, la conduite de projets ou le développement professionnel, principalement. Le cabinet Lecko propose également, pour chaque solution de RSE, une étude détaillée de ses fonctionnalités, comme par exemple celle de la solution Yammer (ci-dessous) :



Source : Cabinet Lecko.

Nous reviendrons sur le détail de ces fonctionnalités par la suite (point 2).

1.1.4. Enjeux du réseau social pour l'entreprise

L'urgence du déploiement de plateformes de réseau social internes dans les entreprises repose sur un double constat : d'une part, la massification des usages de réseaux sociaux grand public (notamment dans le temps et sur le lieu de travail) et, d'autre part, la participation et la constitution de groupes professionnels par des employés sur les réseaux grand public. La mise en place d'un réseau social d'entreprise répondrait donc à un besoin émergent et non pas seulement à une politique d'entreprise : « les salariés ne trouvant pas les outils de réseaux sociaux en interne pour travailler efficacement et de manière collaborative, ont recours à ces outils externes » et ce, sans que l'entreprise en ait nécessairement connaissance (Poncier, 2012, p. 30). Ce constat a été confirmé dans nos entretiens. Nous pouvons par exemple évoquer l'optimisme d'un membre du RSE de l'entreprise E3 sur les perspectives de développement du RSE :

« C'est pour ça que ça va énormément se développer. Etant donné que les gens le font dans leur vie personnelle. Il n'y a pas de raison que professionnellement les gens ne le fassent pas puisque c'est quand même les mêmes fonctionnalités et les mêmes atouts » (E3, e5).

L'urgence du déploiement du réseau social en interne pour les organisations est aussi pointée par le syndicat Solidaires Finances Publiques en citant les orientations du Secrétariat Général du Ministère :

« Le « Web 2.0 » longtemps cantonné à la sphère privée, s'impose de plus en plus dans les entreprises comme levier majeur de progrès en termes de communication, de relation client, et plus récemment de management des personnes. A travers une étude menée par la mission Qualité auprès d'une quinzaine d'organisations publiques et privées, nous essaierons de mettre en perspective outils, usages et méthodes managériales pour montrer en quoi les réseaux sociaux internes représentent un enjeu majeur pour la qualité dans les années à venir dans les organisations publiques »³¹.

³¹ http://archives.solidairesfinancespubliques.fr/agt_adh/actualite/2014/mai/140505_cr_gt_reseaucollabo.pdf.

Déployer ces plateformes en interne permet de « reprendre la main » sur des pratiques qui existent déjà. Les entreprises rencontrent trois problèmes majeurs, suite à l'émergence et à la massification des usages sur les réseaux sociaux grand public. D'abord un problème de mobilisation du personnel : perte de temps, d'implication et d'efficacité professionnelle. En effet, les collaborateurs peuvent se connecter aux réseaux sociaux grand public sur leur temps de travail, soit depuis leur poste de travail si l'accès est autorisé, soit via leur téléphone portable. Le fonctionnement de ces réseaux en temps réel ainsi que le système de notifications (c'est-à-dire les alertes pour prévenir des nouveautés sur le réseau) incitent leurs membres à s'y rendre très régulièrement, tout au long de la journée. Ensuite, les réseaux sociaux grand public présentent un risque de sécurisation des données pour l'entreprise, notamment concernant les informations stratégiques de l'entreprise. En effet, chacun peut échanger des informations plus ou moins confidentielles, plus ou moins sensibles, sur ces réseaux ouverts au plus grand nombre et en dehors des frontières de l'entreprise. Certains cas récents de publications sensibles sur les réseaux sociaux grand public figurent d'ailleurs au titre de motif de licenciement. Enfin, cela implique un problème de gestion des données produites par les collaborateurs sur les réseaux sociaux grand public et une perte potentielle de la valeur ajoutée que cela peut représenter pour l'entreprise. En effet, les informations produites par les membres d'une entreprise sur un réseau social grand public ne sont pas la propriété de l'entreprise, mais celle de la plateforme. L'entreprise n'a donc aucun droit d'exploitation et de valorisation des données produites sur ces réseaux.

L'entreprise peut choisir d'adopter trois types de réaction/solution face au déploiement des réseaux sociaux grand public : ne rien faire, interdire ou encourager ces pratiques. Les entreprises ont d'abord adopté l'une des deux premières solutions, notamment en contrôlant et en interdisant aux employés l'accès à certaines pages internet, verrouillées par le service informatique. Cependant, cette solution se révèle vite contre-productive pour les employés se sentant brimés, contrôlés et dénués de confiance. Cette solution se révèle même illusoire puisque les employés continuent à avoir accès à ces sites via leur téléphone portable sur le lieu de travail. C'est pourquoi les grandes entreprises ayant les moyens, développent aujourd'hui leur propre solution de réseau social en ligne pour tirer profit de ce dispositif en interne.

Les raisons de développer un réseau social d'entreprise sont multiples. Je me réfère notamment aux analyses d'Anthony Poncier dans son ouvrage *Les réseaux sociaux*

d'entreprise 101 questions (2012), « Chapitre 24. Les raisons qui poussent les entreprises à mettre en place un RSE » (p. 66-68). Il se réfère à l'enquête du 2.0 Adoption Council 36 auprès de ses adhérents, soit des entreprises du monde entier de plus de 10 000 collaborateurs ayant mis en place un RSE. Dans l'ordre des raisons mises en avant par les entreprises, on trouve : connecter les collaborateurs de manières transverses, sans barrière géographique ou organisationnelle ; faire circuler l'information ; trouver la bonne personne rapidement et identifier les experts ; accroître la productivité ; gérer et capitaliser les connaissances ; encourager l'innovation : permettre un plus grand engagement des salariés. Nous pouvons résumer les différentes raisons du déploiement d'un réseau social d'entreprise selon trois axes. D'abord, une dimension relationnelle : premièrement, renforcer les échanges et faciliter la mise en relation des collaborateurs (notamment du fait de la dispersion géographique des unités) ; deuxièmement identifier les expertises internes, grâce au moteur de recherche interne : autre forme de visibilité, de la compétence de la personne dans son activité contre le statut hiérarchique ; troisièmement démocratiser l'entreprise et permettre à chacun de peser dans l'entreprise et par-là même de s'impliquer davantage pour l'entreprise, co-construire des projets, etc. Ensuite, une dimension cognitive : premièrement, disposer d'une base de données centralisée ; deuxièmement, faire circuler l'information, partager les bonnes pratiques ; troisièmement, s'adapter aux transformations de la société de l'information et du savoir (notamment échanger de l'information actualisée avec le plus grand nombre, innover, gérer les connaissances, etc.). Enfin, une dimension gestionnaire : gagner en efficacité, gagner du temps (notamment face à la surcharge de mail, mais aussi par l'efficacité donnée à la résolution de problèmes « non standard »³²).

Par ailleurs, si le réseau social d'entreprise présente une réelle opportunité pour les entreprises, il existe également des « avantages pour les collaborateurs » (Poncier, 2012, Chapitre 29). Parmi les principaux, on peut relever le fait de rompre avec l'isolement, le gain de temps (ne pas refaire en double), la mise à disposition d'informations existantes (notamment pour la résolution de problèmes non standards), la moins grande pression (du fait de la multiplicité d'interlocuteurs possibles), la constitution d'une identité numérique et les conséquences possibles en termes de visibilité et de reconnaissance. Cependant, il faut noter une baisse de notoriété du numérique ces deux dernières années sur les questions d'efficacité

³² Pralong, J., « Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise peinent encore à développer des comportements collaboratifs », Rapport de l'école de management des ressources humaines IGS-RH, le 27 novembre 2017. Source : <http://www.igs-ecoles.com/wp-content/uploads/pdf/rh-presse.pdf>.

professionnelle et de pratiques collaboratives, questions d'autant plus centrales en ce qui concerne les plateformes de réseau social. En effet, d'après le baromètre 2017 Cegos, la question de l'efficacité professionnelle est en recul de 15 points par rapport à l'étude de 2015 pour les managers (57 % des managers citent en 2017 ce point comme positif). Concernant la question de la facilitation du travail collaboratif, seulement 57 % des managers et 51 % des salariés approuvent cette dimension du numérique au travail en 2017 (en recul de 5 points par rapport à 2015). Au contraire, cette dimension progresse de 9 points du point de vue des RH avec 59 % de réponses positives³³.

1.1.5. Limites de l'appropriation des outils de réseau social en contexte organisationnel

Certes les pratiques de réseau social grand public envahissent le monde professionnel, cependant leur adoption est loin d'aller de soi dans le contexte organisationnel.

En effet, la première limite est le contexte d'apparition, beaucoup moins favorable à la diffusion de ces outils dans l'entreprise que pour le grand public et cela pour trois raisons (Samy Guesmi et Alain Rallet, 2012). Premièrement, l'esprit d'initiative individuelle requis par la pratique de l'outil est menacé par le lien de subordination salarial. Deuxièmement, l'enjeu d'une production collective auto-organisée, d'une technologie décentralisée est mis à mal par l'organisation hiérarchique, une circulation de l'information et des modes de communication codifiés, une détention du savoir stratégique puisqu'elle correspond à des rapports de pouvoir dans l'entreprise. Troisièmement, le processus d'externalisation (Weinstein, 2010) et de décentralisation des entreprises contemporaines et la précarisation conséquente tendent à affaiblir la sociabilité entendue au sens fort du lien social qui suppose le partage d'un espace-temps, d'objectifs et de règles.

La deuxième limite est que l'emploi professionnel des réseaux sociaux reste bien en-deçà de son emploi personnel. Certes, les salariés-internautes vont « importer leurs pratiques des outils [...] au sein même de l'organisation » avec la massification des usages d'Internet qui conduit notamment à « une véritable dynamique de convergence ou d'hybridation entre les

³³ Bys, C., « L'effet magique du numérique sur le management serait-il en train de s'atténuer ? », L'usine digitale, le 6 décembre 2017. Source : <https://www.usine-digitale.fr/article/l-effet-magique-du-numerique-sur-le-management-serait-il-en-train-de-s-attenuer.N623463>.

usages de la sphère privée et les usages de la sphère professionnelle » (Galibert et al. 2012, p. 203). Cependant, les usages restent en réserve voire contredisent l'objectif initial. En effet, la répartition des utilisateurs suit généralement le principe du « 90-9-1 », posé par William Hill (Hill, Hollan, Wroblewski et McCandless, 1992) au début des années 1990, puis par Jakob Nielsen (Nielsen, 1997), principe selon lequel la participation active sur les réseaux sociaux en ligne est extrêmement faible : 90% des membres appelés « consommateurs » sont des observateurs muets, ils ne font que consulter sans alimenter, 9% des membres sont des « contributeurs » très épisodiques et 1% des membres « créateurs » sont les auteurs de 90% des contributions. Le réseau social en entreprise ne dément pas les proportions des réseaux privés et même parfois les accentue. Selon l'étude d'Experian Simmons (2010) : 88% des répondants déclarent utiliser les réseaux sociaux pour rester en contact avec les amis, 73% pour le plaisir, 70% pour maintenir les liens avec la famille, contre seulement 19% pour rester en contact avec des relations professionnelles, 9% pour établir des nouveaux contacts professionnels, 6% pour développer leur carrière et seulement 5% des personnes interrogées affirment que cela fait partie de leurs tâches au travail. Selon Jean Pralong, dans une étude du groupe IGS-RH 2017 s'appuyant sur un sondage en ligne auprès de 1 200 salariés, sur l'analyse des pratiques de 4 500 salariés dans deux entreprises du CAC 40 et sur des entretiens individuels, seulement 17 % des salariés utilisent fortement les RSE : ce sont les « adopteurs »³⁴. Le sentiment général qui ressort de nos entretiens dans les différentes organisations, en cohérence avec les études mentionnées, est celui d'un usage minoritaire du RSE. Il ne serait pas une pratique courante, selon une secrétaire de direction interrogée :

« Je ne saurais pas vous dire qui l'utilise, qui ne l'utilise pas. Je sais qu'il y a plein de gens qui ne l'utilisent pas et on n'en parle pas. Ce n'est pas un sujet de discussion [le RSE]. [Rires]. Alors peut-être que ça l'est pour certains, mais pas à côté de moi en tous cas » (E4, e7).

Il reste des freins majeurs que nous verrons par la suite, mais nous ne pouvons pas ne pas évoquer pour commencer la posture particulière de l'utilisateur d'un RSE, c'est-à-dire le fait de devoir écrire en son nom propre et en sa fonction dans l'entreprise, sans possibilité d'anonymat ou d'usage de pseudonyme. Cependant, certaines entreprises rencontrées

³⁴ Pralong, J., « Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise peinent encore à développer des comportements collaboratifs », Rapport de l'école de management des ressources humaines IGS-RH, le 27 novembre 2017. Source : <http://www.igs-ecoles.com/wp-content/uploads/pdf/rh-presse.pdf>.

témoignent de taux de participation supérieurs, comme l'entreprise E1 avec « 20% d'utilisateurs actifs tous les jours [...] On voulait que ce soit accessible à tous, on a 93% d'inscrits » (E1, e5, DC). Nous reviendrons sur les raisons de ces écarts, principalement en ce qui concerne les modalités de mise en place de la plateforme collaborative (point 2.1).

La troisième limite se trouve dans l'ensemble des contradictions profondes quant à l'usage des technologies relationnelles dans un monde professionnel en réseau, entre réticence et adhésion, qu'il nous faudra analyser pas à pas. Une première contradiction se situe dans l'entre-deux entre la méfiance générale à l'égard de l'usage de plateformes numériques jugées non sérieuses, non professionnelles, non efficaces pour le business et pourtant la reconnaissance et même l'incitation à être présent sur les réseaux sociaux numériques pour preuve de son engagement, de son investissement personnel pour l'entreprise ou des mécanismes à la mode d' « *empowerment* ». Une deuxième contradiction apparaît entre de nouveaux dispositifs de contrôle par les traces laissées dans l'outil, les normes collectives, la surveillance interindividuelle, l'autodiscipline et, par ailleurs, la narration spontanée de soi, la mise en visibilité volontaire de son profil, de ses activités et de son carnet d'adresse pour se démarquer et peut-être se faire remarquer. Une troisième contradiction réside dans le hiatus entre l'inscription idéalisée (notamment par la communication interne de type marketing) dans un réseau relationnel, selon une logique de don et contre-don désintéressée, visant le développement d'une intelligence collective comme bien commun et, de l'autre côté, une logique utilitariste dans la constitution de son réseau comme ressource individuelle, capital social c'est-à-dire l'ensemble des relations qu'une personne peut accumuler comme source de valeur (Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 ; Bevort et Lallement, 2006).

C'est à partir de ces premiers constats que nous nous demandons dans quel contexte apparaît la « révolution » du web 2.0 ou web social dans l'entreprise. Quelles sont les ruptures et les continuités dans l'histoire longue du capitalisme et de la grande entreprise qui permettent de comprendre l'opportunité et l'apparente nécessité des technologies numériques de réseau social dans les entreprises aujourd'hui ? Pour comprendre l'opportunité et l'effet de mode actuel du réseau social d'entreprise, il nous faut revenir sur son contexte historique et idéologique d'émergence, la transformation de la société en réseau et la transformation des organisations depuis les années 1970-1980 vers des organisations collaboratives.

1.2. Retour sur les transformations sociales et culturelles

1.2.1. L'environnement socioculturel

« On répète à l'envie qu'il faut faire du transversal. C'est plus une pétition de principe qu'une réalité dans la plupart des cas, mais ce genre d'outil [le réseau social d'entreprise] doit nous permettre d'y arriver », selon un membre du réseau social de l'entreprise E4, directeur d'une direction opérationnelle (E4, e4).

L'injonction au collaboratif dans les organisations contemporaines est bien souvent technocentrée, réduite aux technologies collaboratives. Mais nous pouvons questionner la part des outils numériques de collaboration de type réseau social d'entreprise dans les transformations de l'activité de travail. Sont-ils l'essentielle transformation ou sont-ils seulement en soutien des transformations d'un ordre supérieur (culturel, organisationnel, sociétal) ? Les organisations collaboratives s'annoncent-elles comme une transformation technologique, alors qu'elles contiennent en réalité toujours plus ?

La plateforme de RSE s'inscrit dans un certain contexte organisationnel avec ses codes, sa culture. Les responsables du RSE partent de là pour définir les objectifs et les fonctionnalités de l'outil :

« On s'est aperçus qu'il y avait une diversité derrière le mot réseau social et qu'il fallait clarifier si on voulait faire quelque chose d'intéressant. [Dans une autre entreprise de la grande distribution], je ne sais pas si c'est encore d'actualité, j'avais vu à Paris, à la direction de la communication, un réseau qui est une espèce de machine à café virtuelle » (E1, e5).

« Je ne sais pas si vous avez parlé avec d'autres entreprises, mais au final les modèles de collaboratif sont vraiment très différents. Il y en a qui acceptent des communautés privées sur le foot où je ne sais pas quoi, d'autres qui sont strictement limitées au professionnel, strictement professionnel. Nous on est quand même une grosse administration, assez hiérarchique et il fallait que ça

rentre quand même dans les mœurs. Donc on a décidé de limiter l'outil collaboratif uniquement à la sphère professionnelle. Et comme on a une grosse structure hiérarchique, comme on le disait dans le couloir, et que les managers avaient peur d'être dépossédés de leur pouvoir, il fallait le faire accepter aussi aux managers. Donc, en fait, on a mis en place une espèce de structure, mode de gouvernance en fait, avec des correspondants locaux qui sont censés porter le sens du projet et examiner le projet de communauté. Dès lors qu'un agent a une idée de communauté, il va le soumettre à son correspondant local qui va l'aider à bien définir son projet, à voir si c'est viable, si ça peut marcher ou pas. Une fois que la phase de définition de projet est bien ficelée et bien c'est parti » (E5, e1).

A partir de notre enquête de terrain, nous avons remarqué une différence de perception globale entre les entreprises qui présentent une culture très hiérarchisée, avec un ensemble de codes (concours, statuts, culture de l'écrit, etc.) (comme les entreprises E4, E5) et les entreprises qui reposent sur une culture d'entreprise collaborative et sur l'implication de chacun (comme l'entreprise E1). Dans le premier cas de figure, le réseau social d'entreprise apparaît comme un outil de gestion et de contrôle du personnel, dans la continuité des outils mis en place :

« [...] c'est une organisation centralisée dans une gestion décentralisée. Donc quand ils lancent quelque chose [au siège], ils se demandent si les services comprennent. Le but [du siège] est de savoir exactement ce que fait chaque agent, combien de temps les agents passent sur une tâche, de quantifier le temps. [Le RSE] est un outil pour permettre de mieux gérer le personnel, savoir quoi optimiser. D'ailleurs, si je ne me trompe pas c'est une idée du privé le Réseau Social » (E5, entretien informel, NM).

Dans le deuxième cas de figure, le réseau social d'entreprise apparaît comme un outil collaboratif, cohérent avec les valeurs et la culture de l'entreprise :

« On a un ADN [rires], quand on vous recrute chez [nous], de bienveillance, de respect des autres, d'échange, de proximité et de simplicité. Le terrain était favorable chez nous [pour le RSE] » (E1, A).

Le contexte particulier de l'entreprise E1 est celui d'une culture collaborative. Depuis dix ans, des réunions collaboratives sont organisées pour permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de remonter leurs propositions sur les différents secteurs de l'entreprise, comme l'explique le responsable d'une équipe :

« Je suis très fier d'eux [des membres de l'équipe] là-dessus, ils m'ont épaté, bluffé, je ne m'attendais pas à un tel résultat. On a lancé la première réunion collaborative dans le secteur. Par contre ils m'ont donné beaucoup de boulot. Le but c'était de lancer 2017. Au lieu que ce soit moi qui leur dise : "on va faire ça, ça, ça". On a fait une première réunion en novembre sur : "qu'est-ce que vous voulez travailler, qu'est-ce que vous attendez pour 2017 ?". Au début ils m'ont regardé avec des grands yeux : "mais qu'est-ce qu'il nous demande ?" » (E1, e3).

En fonction de la culture organisationnelle, il faut donc plus ou moins préparer le terrain pour permettre aux collaborateurs d'investir la plateforme. Les plateformes collaboratives ne viennent pas seules en entreprise pour changer les pratiques et les modes de travail ou du moins si elles viennent seules, elles s'essouffent très rapidement et ne permettent pas d'accomplir la transformation souhaitée. Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, sans exception, les nouveaux outils s'inscrivent dans une politique de changement organisationnel plus large, comprenant un changement d'organisation du travail et des méthodes managériales vers plus de collaboratif, d'horizontalité et de transversalité dans les relations de travail. En effet, avec la plateforme collaborative se jouent de nouvelles formes de partage de l'information, des compétences et du savoir et donc de nouvelles formes de pouvoir dans l'entreprise qui doivent être anticipées et accompagnées, comme en témoigne une responsable des ressources humaines de l'entreprise E1 :

« On a pris conscience à ce moment-là qu'il fallait de nouveaux modes de fonctionnement, un travail de plus en plus en maillage, en réseau » (E1, e1).

Le réseau social est peut-être l'indice le plus visible des transformations organisationnelles en cours, mais il ne faut pas lui attribuer seul l'essentiel des transformations. Par suite, l'importance du contexte d'implantation de l'outil explique pourquoi les acteurs clés du projet ne se limitent pas au seul service informatique :

« Dans le cadre d'Orange quand on va voir des clients à droite à gauche, nous ce qu'on dit c'est que c'est un challenge culturel plus que technique. C'est un projet global. Il ne faut pas que ce soit déployé seulement par l'IT. Ça doit être vraiment un triptyque IT, RH et Communication » (E4, e5).

Le déploiement d'une plateforme de RSE s'inscrit dans le passage d'une logique concurrentielle à une culture de la transversalité et de l'ouverture. Mais, selon les sponsors du RSE et comme pour tout changement, il existe une véritable réticence voire une résistance au changement :

« C'est comme tout changement, au début vous êtes toujours réticents, mais après il faut bien vous y mettre. Voilà il faut y aller, c'est comme ça » (E3, e4).

« Je pense que ça va prendre de l'importance, mais après il faut que tout le monde s'y mette. Mais il faut faire attention à ne pas trop en faire parce qu'il ne faut pas se noyer dans tout ça. Ceux qui n'ont pas l'habitude sont réfractaires au début et ne veulent pas y adhérer. On ne t'explique pas forcément ce que ça va t'apporter » (E3, e4).

« La résistance au changement ce n'est pas forcément : "je ne sais pas l'utiliser", mais plutôt : "je ne vois pas l'utilité". On ne prend pas forcément du recul » (E3, e5).

La transformation se joue sur le sens, la compréhension globale. En effet, l'utilité et la fiabilité de la plateforme sont questionnées à sa mise en place. Il n'existe pas seulement des freins organisationnels (au niveau structurel) au déploiement des plateformes de RSE, mais il existe également des freins culturels (au niveau personnel). L'outil participe à un changement des mentalités plus ou moins aisé en fonction des personnalités. La mentalité « petit chef » par exemple, évoquée par plusieurs personnes interviewées, ne dépend pas que de l'entreprise mais des personnes, de l'évolution de carrière, de déterminants individuels. Il a été remarqué à plusieurs reprises que les réticences viennent davantage de ceux qui n'utilisent pas la plateforme, qui ne la connaissent pas et rarement des utilisateurs, soit des freins davantage culturels que techniques :

« [...] on a fait un sondage d'ailleurs là-dessus dans un magazine interne qui est distribué à tous les agents, où on a posé deux types de questions. La première c'était : "êtes-vous membres de [l'outil] ou pas ?" Donc ceux qui ont répondu oui ils passaient à la suite sur leurs pratiques, les fonctionnalités, etc. A ceux qui ne sont pas membres on a demandé : "pourquoi ?" et dans plus de 50% des cas c'était : "ba je ne connais pas, je ne sais pas ce que c'est". Par contre pour ceux qui sont membres, à 80% ils disent : "c'est super, ça permet de multiplier le partage d'expertises, de la mutualisation, ça m'aide dans l'exercice de mes missions, c'est bien". Donc c'est un vrai problème culturel c'est-à-dire que ceux qui ne le connaissent pas, forcément ils n'y vont pas. Mais ceux qui y sont, ils sont conquis. Après le truc c'est ça, comme je vous disais tout à l'heure, c'est des vieilles pratiques qui sont ancrées dans une organisation très hiérarchique et au final l'information ne descend pas forcément. Ça c'est quelque chose sur lequel on essaie de travailler, en faisant beaucoup de communication, de la formation aussi. On travaille aussi avec les correspondants pour faire redescendre des choses. Voilà c'est un gros boulot, mais au final ce qui est encourageant c'est que les gens qui les utilisent sont contents » (E5, e1).

Ou encore :

« La première fois, ils ne voient pas l'intérêt. Ils pensent que c'est quelque chose en plus. La plupart du temps ce sont des gens qui n'ont jamais vu l'outil et qui par principe sont contre. C'est vrai qu'il y en a qui sont surchargés de boulot dans des petites structures qui perdent en plus du personnel. Il y en a qui font l'analogie avec Facebook, etc. Ce n'est pas non plus un espace où on partage ses données personnelles avec tout le monde. C'est un espace de travail. Ça peut être vu comme un outil pour fliquer les agents. Il y a des idées fausses, mais elles existent. Il faut les prendre en compte. Si on veut que ça se développe... Enfin ce n'est même pas le sujet, c'est que ça serve aux gens. Surtout qu'au final dans les enquêtes d'opinion, 80% des utilisateurs sont quand même contents » (E5, e1).

Les freins à l'usage du RSE proviennent en grande partie du bouleversement des catégories travail / loisir opposées dans nos représentations habituelles. Pour certains, la pratique active des réseaux numériques est perçue comme un loisir, une perte de temps, une activité peu

sérieuse, à l'image des réseaux sociaux grand public. Par ailleurs, dans certaines organisations comme dans l'organisation E4, la culture de l'écrit, des concours tend à disqualifier la communication simplifiée sur les réseaux numériques. Ainsi, on peut répertorier à ce stade deux types de non-membres du RSE : ceux qui n'y vont pas par manque d'incitation et n'y voient pas l'intérêt immédiat et ceux qui n'y vont pas volontairement, qui sont ouvertement réfractaires au RSE, comme analysé par un animateur de communauté (E4, e1), reformulant le discours de ceux qui n'y vont pas : « ba nous on est sérieux, on bosse, on ne va pas s'emmerder à aller là-dessus... Nous on ne perd pas notre temps ». D'autant plus que dans une organisation à niveau de diplôme élevé, où le recrutement se fait en grande partie sur concours, la culture de l'écrit, des hautes études, des « contrariés de grands concours de la fonction publique » explique que la plupart « négligent l'outil » comme une activité non sérieuse et donc comme une perte de temps :

« Ça [le RSE], ça ne rentre pas encore dans les mœurs, c'est encore des gadgets, c'est encore perçu largement comme du gadget. Alors on a quand même progressé, c'est du gadget qui est entré dans les mœurs. Ça fait bien. Il y a quinze ans, ça n'aurait même pas été lancé, ça aurait été de l'argent jeté par les fenêtres : 'ils feraient mieux de bosser'. Maintenant on entre dans le travers inverse, dès qu'il y a quelque chose on va créer un événement, on va chercher du créatif, machin » (E4, e4).

Selon un autre membre du RSE :

« Ce n'est pas le cœur du boulot et ce n'est pas encore arrivé dans les esprits que cette démarche (qualité, prospective, réseau social), c'est le cœur du métier ou ce que va devenir leur métier et s'ils ne maîtrisent pas ce genre de techniques ils vont manquer des choses » (E4, e1).

Certaines réticences proviennent également d'un sentiment d'effacement des frontières entre espace professionnel et espace privé :

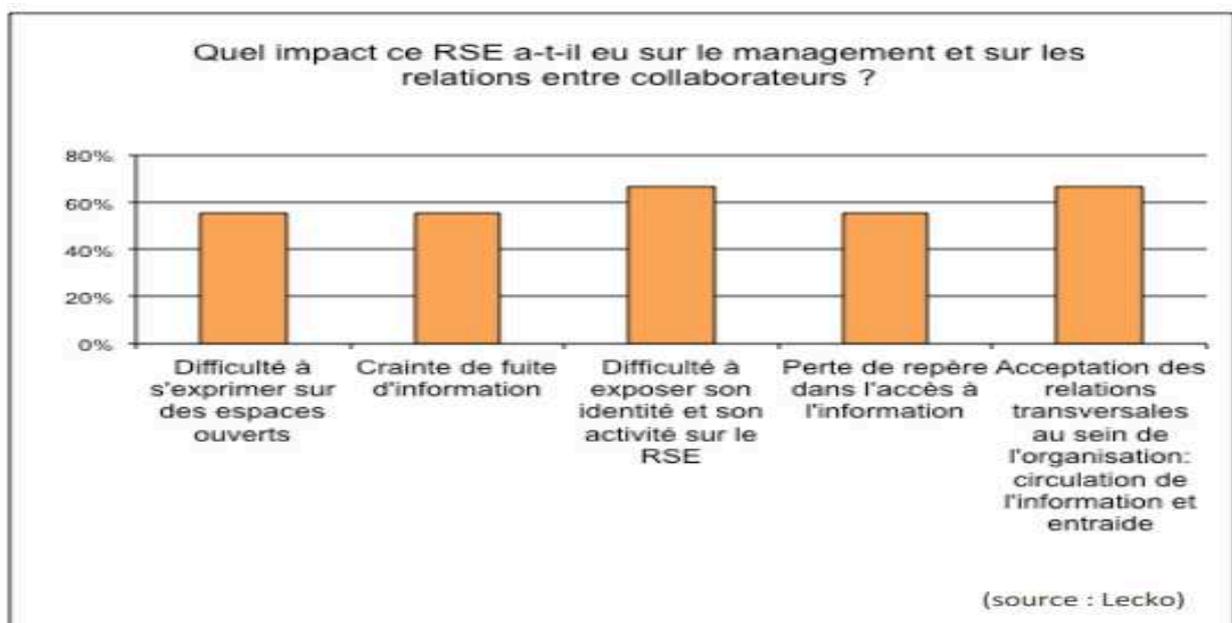
« Je pense qu'on est dans un milieu professionnel et on n'a pas à échanger... Enfin on n'est pas avec des potes quoi ! Déjà un réseau privé, je trouve qu'il faut faire très attention à ce qu'on dit, à ce qu'on met, à ce qu'on fait voir et on limite à un

cercle. [...] Moi je pense qu'il faut garder une certaine distance dans le travail » (E4, e7).

Un autre témoignage :

« Moi je ne les [mes collègues] accepte pas comme « amis » » (E4, e3, NM).

Selon une étude du cabinet de conseil Lecko, il existe de nombreux freins culturels à l'usage de plateformes de réseau social dans l'espace professionnel :



On remarque qu'une des craintes majeures se situe au niveau de la visibilité sur la plateforme, de la maîtrise de l'information et de son image vis-à-vis de son supérieur hiérarchique notamment. Plusieurs de nos interviews insistent sur la crainte de se faire juger, crainte qui serait renforcée par le RSE :

« Il y avait une frilosité : “qu'est-ce que je vais raconter ? Je n'ai rien à dire... Qu'est-ce que va penser mon manager de ce que je vais raconter ?” » (E2, e1).

« [...] s'ils peuvent simplement avoir l'impression que le DG [Directeur Général] n'est pas d'accord. Alors ils n'y vont jamais pour ne pas créer de débat, mais ils

savent qu'il est là, qu'il regarde éventuellement [...] le fantôme du DG est bien plus effrayant que le DG lui-même » (E4, e2).

Ecrire en son nom propre et à la vue de tous c'est risquer de ne pas être bon, accepter d'être mis en difficulté, de faire des erreurs. La culture du « droit à l'erreur », prônée par les grandes organisations innovantes sur le plan managérial, reste encore fragile dans son adoption :

« Comme c'est du nominatif les gens ont encore du mal à s'exprimer à la vue de tous. En présentiel, on est quand même sur des communautés plus réduites, vous amenez les gens à se connecter les uns avec les autres. On est sur des communautés qui se connaissent mieux. Ils ont peur de ne pas savoir qui va les lire... Il y a des gens qui ne sont pas encore prêts à franchir le cap » (E4, e8).

Par ailleurs, des réticences et résistances à utiliser la plateforme de RSE proviennent de l'attitude à adopter. En effet, alors que l'outil est en mode « *pull* », c'est-à-dire qu'il faut aller chercher de l'information (« il faut faire la démarche d'y aller » (E3, e4)), et non en mode « *push* », de recevoir de l'information directement, les membres du RSE restent encore bien souvent dans l'attitude de passivité du consommateur et regrettent les lacunes de l'animation :

« Mais je n'ai pas que ça à faire, je ne me sens pas investi d'une responsabilité là-dessus. Je me sens client et non fournisseur. Donc voilà, puisqu'il y a des animateurs, qu'ils travaillent les animateurs. Je ne vais pas faire le travail des autres. [...] Ce n'est pas mon rôle. Enfin c'est une critique un peu... [...] Je pense, encore une fois, que l'animation doit reposer sur les animateurs. Après on peut contribuer à une discussion, à un échange, il peut y avoir une question : "je ne sais pas comment gérer mes archives, quelqu'un peut-il m'aider ?" [...] Après on répond ou on ne répond pas. Mais, moi, je n'ai jamais vu une question comme ça. Ce n'est pas comme sur les forums sur internet où il y a toute une suite de réponses plus ou moins fiables d'ailleurs, mais on arrive quand même à avoir de l'information. Là ce n'est pas du tout ça, mais pas du tout, du tout. Alors que moi je voyais plutôt ça comme ça. [...] Il n'y a pas assez d'offre. Enfin pour attirer le client il faut allécher le client. [...] il faut être attractif. Il faut attirer le client. [...] La communauté doit être en mode *push* et non *pull*. Elle doit pousser les choses et après les utilisateurs prennent ou ne prennent pas. Ça doit être dans ce

sens-là. Il ne faut pas compter sur les utilisateurs pour alimenter des choses dans la communauté. [...] Mais il faut quelque chose qui pousse. A la limite, sans être inscrit à la communauté, en étant réfractaire et sans avoir de temps on doit pouvoir avoir quand même l'information » (E4, e6).

L'état d'esprit requis par la plateforme collaborative est loin d'être naturel et spontané pour les collaborateurs qui ont toujours appris à fonctionner selon des places et des fonctions assignées à l'avance. Ce qui importe avec les plateformes de RSE c'est le changement d'attitude, de façon de faire, en-deçà de l'aspect technique de l'outil, comme l'explique le sponsor et membre actif du réseau social de l'entreprise E2 :

« L'agilité repose sur deux choses essentielles : l'anticipation et le fait d'avoir des réseaux puissants. Je vais anticiper et je sais être réactif parce que j'ai des réseaux qui sont puissants et super efficaces. [...] Les managers savent que promouvoir l'attitude réseau est un attendu aujourd'hui » (E2, e2).

Bien sûr, nous ne pouvons pas nier qu'il existe à la marge des problématiques technologiques, notamment ergonomiques. Les informaticiens notamment et les membres actifs de la plateforme, familiers avec les nouvelles technologies, reprochent généralement aux réseaux sociaux d'entreprise de présenter des solutions « techniquement pauvres », la solution SharePoint par exemple pour l'entreprise E4 :

« [Ce qui nous est reproché] c'est la rigidité de l'outil. Nous on est basés sur SharePoint 2013 et ce n'est pas forcément facile. C'est un magnifique couteau suisse, mais ce n'est pas un vrai « *pure player* » des réseaux sociaux donc forcément on va être limité sur tout ce qui est partage, repartage d'informations. Ce n'est pas très « *user friendly* ». On n'a pas les Google *émoticon*, etc. On a des contraintes techniques et les contraintes de l'[entreprise] de ne pas activer telle ou telle fonctionnalité, tels rôles » (E4, e5).

De même, au sein de l'entreprise E5 :

« Le wiki... comment le dire, là il faut que je choisisse mes mots. Je suis toujours enregistré ? [Rires] Non mais les collègues le savent bien. Le wiki ça a été la

déception de l'outil collaboratif. Ce n'est pas comme ça qu'on nous l'avait vendu. On m'a dit : «ce n'est pas ce qu'on avait dit», mais j'ai plusieurs collègues qui avaient entendu comme moi. Ce n'est pas ce qu'on pensait faire, mais en même temps je pars du principe qu'il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. J'essaie de voir ce qu'on peut utiliser. La preuve : on en a fait dix. Mais on l'utilise de façon détournée. Au début on était sûrs de la co-construction, comme Wikipédia on peut à plusieurs rédiger sur un même sujet. Sauf que de manière ergonomique, ce n'est pas jojo, ce n'est pas très souple, une fois qu'on a fait un tableau... Déjà sur la forme ce n'est pas jojo, ce n'est pas pratique, donc ce n'est pas top. Je pensais qu'on pouvait travailler à plusieurs en même temps, mais si quelqu'un travaille dessus, quelqu'un d'autre ne peut pas y aller, il ne pourra pas enregistrer son travail. Et on n'a pas de notification pour dire Mme X y est déjà. Donc du coup ça c'est nul, si on ne peut pas... il n'y a pas mort d'homme, mais ça veut dire qu'il faut organiser les saisies sur un wiki, c'est plus lourd. Là on n'a pas la souplesse attendue » (E5, e2).

Certaines limites techniques des différents outils mis en place sont apparues au cours de notre enquête, mais ces limites sont formulées par des membres actifs sur le réseau. Ce ne sont pas tellement les freins d'ordre technologique qui sont mis en avant par les membres passifs et réfractaires au réseau social d'entreprise :

« [...] ce n'est pas un outil technique, mais l'outil technique est en support à la communauté » (E4, e4).

« Non, ce n'est pas un problème d'utilisation [technique], c'est un problème d'envie » (E4, e7).

Il existe quatre types d'obstacle possibles dans la mise en place d'un RSE : « comportementaux », « organisationnels », « managériaux » et « technologiques » (Poncier, 2012, p. 120-121). Si le niveau de compétences informatiques, la familiarité avec les outils représente une limite à l'usage des nouvelles plateformes collaboratives, c'est seulement à la marge. Les freins relèvent davantage d'une résistance au changement. Il en résulte que, plus qu'une formation technique à l'outil, l'entreprise doit mener une véritable conduite du

changement pour permettre l'adoption de ces plateformes collaboratives, comme l'explique le consultant en charge du déploiement de la plateforme pour l'entreprise E4 :

« Le vrai enjeu de ce genre de projet ça reste culturel. La technique, soit, tout le monde est là à vouloir avoir le meilleur mur, les meilleures fonctionnalités sociales avec les widgets et tout ça. Mais, au final, le vrai enjeu est culturel. Si tu n'arrives pas à insuffler une dynamique de partage plus large que le simple envoi d'e-mail, culturellement ça ne prendra jamais. [...] Maintenant le fond du fond de notre action c'est du *change management*, donc c'est vraiment aller sensibiliser les gens, aller un peu les former entre guillemets parce qu'on n'a pas d'étiquette de vrais formateurs. [...] Nous on a préconisé de mettre en place tel ou tel matériau de formation / sensibilisation avec des sessions de mini formations. Mais on a dit aussi qu'il fallait mettre en place une sensibilisation de la part des tops manager parce que c'est eux qui vont insuffler cette nouvelle dynamique » (E4, e5).

Il existe une véritable problématique d'usage pour des collaborateurs qui éprouvent une certaine défiance, un désintérêt face à cette nouvelle plateforme du fait d'un manque de familiarité avec ce type d'outils et d'habitudes de travail acquises pour les plus anciens. L'émergence du RSE peut présenter un choc pour quelques anciennes générations en poste avec des habitudes ancrées, qui n'ont pas forcément l'usage des outils de communication classiques déjà comme le mail, l'intranet. Certains collaborateurs reprochent le manque d'accompagnement, ou l'accompagnement seulement technique :

« Si, ils veulent faire passer un message, c'est : “travaillez plus ensemble”, entre différents services. Mais c'est juste un message. [...] On n'est pas vraiment accompagnés » (E3, e4).

Or, contrairement aux dires des sponsors de la plateforme, l'usage du RSE n'est pas nécessairement « intuitif ». L'utilisation se fait le plus souvent par débrouille, bidouillage. Mais alors, certains l'utilisent comme le mail et perdent vite l'intérêt d'une telle plateforme collaborative. Pour comprendre l'intérêt de la plateforme de RSE, il faudrait apprendre à traiter, à structurer l'information. Sinon le RSE donne accès à un flux d'informations éphémères, non pérenne et le message important risque d'être noyé dans le flux d'informations. A défaut, certains utilisateurs se sentent « noyés sous l'information ».

Seulement, on assiste bien souvent à un renversement de l'ordre logique (d'importance) et de l'ordre chronologique (des étapes de la transformation), comme l'explique le sponsor et membre actif d'un RSE : « la priorité numéro une était de changer la culture, de développer les modes de travail en réseau, la « *networking attitude* ». Et la dernière des priorités c'était la mise en place d'un outil ou d'outils facilitateurs » (E2, e2). Mais dans les faits, l'inverse s'est produit : « l'effet neuf » de l'outil est le prétexte ou l'occasion du changement de pratique et culturel. L'outil n'est pas la base, c'est le changement culturel qui est la clé. Dire que c'est l'outil qui crée la transformation c'est un peu « manipuler » les gens. Il s'agit d'un « changement de culture par un changement d'usage » (E2, e2). Ainsi, le réseau social soutient la volonté de transformation de l'entreprise. Il n'en est qu'un élément. La volonté initiale est celle de recentrer le fonctionnement de l'organisation sur le collectif, la collaboration, l'échange et non l'individu. « Les réseaux d'entreprise, loin de révolutionner les pratiques professionnelles, se positionnent comme un outil de travail prolongeant les pratiques déjà existantes » (Boboc et al. 2015). Dans leur dernier rapport intitulé « The Digital Culture Challenge : Closing the Employee-Leadership Gap », Capgemini et Brian Solis constatent que la culture d'une entreprise est l'obstacle numéro un de sa transformation digitale. Sept critères permettent d'évaluer la culture digitale des entreprises, qui ne se limite pas au seul déploiement de nouveaux outils : les pratiques collaboratives, l'innovation, l'ouverture culturelle, la priorité donnée au digital, l'orientation client, la culture de la data, l'agilité et la flexibilité (Pignol, 2017). Le document ci-dessous reprend ces sept critères :



Source : blog du modérateur

Le numérique apparaît comme une des clés de la transformation de l'entreprise vers une organisation collaborative, mais il est loin d'être suffisant pour permettre cette transformation.

1.2.2. La question du déterminisme technologique

Le passage des logiques individuelles aux logiques collectives est accéléré par le développement fulgurant des outils numériques dans les entreprises, notamment les plateformes collaboratives de type réseau social. Mais ladite « révolution numérique » ne doit pas masquer la transformation culturelle radicale, au sens de ce qui est à la racine des phénomènes émergents, contre tout déterminisme technologique. Le déterminisme technologique (qu'il soit technophile ou technophobe), vise à conférer à la technique une

certaine autonomie et un pouvoir de transformation à elle seule. Le courant sociotechnique permet, au contraire, d'inscrire les technologies numériques dans leur contexte politique, social et économique d'apparition (Akrich, 1989 ; Flichy, 1995 ; 2008). Dans son article « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », Patrice Flichy montre que les NTIC sont modelées par la société contemporaine, même si elles renforcent et accélèrent ensuite les transformations en cours :

« [...] comment les technologies numériques, et plus précisément le micro-ordinateur et l'internet ont incorporé dans leur cadre d'usage deux caractéristiques majeures de la société contemporaine : l'autonomie et le fonctionnement en réseau, puis comment par la suite, ces technologies ont performé les usages naissants, renforçant par la même ces nouvelles façons de vivre » (Flichy, 2004, p. 19).

Pour cela, on peut dire que le « RSE n'est pas un simple outil » (Poncier, 2012, chapitre 46). Il porte une transformation culturelle plus large.

Dans une position essentialiste, Marcuse, à la suite de Heidegger (1953), considère la technique comme une idéologie, contribuant à un système de domination : « devant les aspects totalitaires de cette société, il n'est plus possible de parler de « neutralité » de la technologie » (Marcuse, 1964). « La société technologique est un système de domination qui fonctionne au niveau même des conceptions et des constructions des techniques » (idem). Jacques Ellul (1977) analyse la technique à l'époque contemporaine en termes de système, c'est-à-dire une interdépendance des techniques. Le système technique envahit toutes les sphères de l'existence. Il est responsable de la perte de sens. Le système technique serait un « objet en soi », dont le développement s'imposerait aux hommes, serait indépendant d'eux, responsable de l'abrutissement de l'homme, de l'aliénation capitaliste et du désenchantement du monde. La technique rend confus la distinction entre le réel et le virtuel : « la technique efface le principe même de la réalité » car « c'est elle qui fait apparaître ce non réel qui est pris pour un réel ». Selon Jacques Ellul, les valeurs de la modernité que sont celles du progrès, de la rationalité, du travail, de l'individualisme, de l'utilité et de l'efficacité sont le résultat du développement de la technique (Ellul, 2008). De plus, l'essor des technologies de l'information et de la communication, comme assemblage de techniques en système (idem), modifie en profondeur le rapport de l'homme au monde qui l'entoure. Les progrès techniques

et technologiques permettent d'accroître les capacités humaines, mais ils ont tendance également à les dépasser et à échapper à la maîtrise de l'homme. Le développement des nouvelles technologies s'accompagne d'un sentiment d'oppression et de déresponsabilisation. L'individu se sent contrôlé et en même temps il perd la maîtrise sur ce qu'il fait. Il se sent alors dépossédé d'une part de son activité et de sa connaissance (Simondon, 1989). Ainsi l'homme passe au second plan.

Contrairement au déterminisme technologique, nombre sont les penseurs qui considèrent actuellement la technique comme une ouverture des possibles, non entièrement déterminée, mais à orienter. Ainsi, Stéphane Vial (2013) aborde une critique des idéologies technophobes du XX^{ème} siècle ou « fétichisme de la technique » comme une tendance à croire que la technique est une chose en soi, dotée d'une volonté, ce qu'il qualifie de « pensée magique ». Il s'agit, selon lui, d'une réaction à l'angoisse de perdre le contrôle de la société industrielle. Or le problème ne serait pas celui de la transcendance de la technique, mais un problème de connaissance. En réaction, il expose son projet d'une nouvelle philosophie de la technique comme culture :

« [...] la nouvelle philosophie de la technique à entreprendre doit s'engager dans une tout autre voie, en accord avec la réalité objective du phénomène technique, telle qu'elle est manifestée par l'histoire des techniques et le terrain des pratiques de conception » (Vial, 2013).

Dans l'héritage de Canguilhem (1966) : la philosophie doit beaucoup aux cultures du dehors, culture scientifique, artistique, politique, etc. Les techniques modernes ne sont plus seulement des techniques, mais des technologies, c'est-à-dire une convergence entre la technique, la science, l'industrie (déterminants économiques -marketing) et le design (dimension artistique), en tant que génératrice d'une nouvelle culture. « La technique seule n'existe plus, elle est un phénomène convergé. [...] L'alliance de la technique et de l'art (design) constitue le dernier échelon de cette convergence » (Vial, 2013). Le design, alliance de la technique et de l'art constitue pour Stéphane Vial notre nouvelle culture industrielle qui mêle l'art, la technique, l'ingénierie, la science, la philosophie et les sciences sociales. Avec le design, l'humain peut à présent être au cœur de la conception et de la production. Mais, comme le montre Gilbert Simondon, ceci s'est fait à l'exclusion de la culture technique qui n'est pas considérée comme une culture, mais seulement un ensemble d'instruments (usage, utilité) sans consistance

symbolique. « La culture s'est constituée en système de défense contre les techniques » (idem). Il faudrait au contraire considérer l'humanité profonde de l'ère numérique.

La révolution numérique est un événement philosophique, au-delà de l'événement technique, en ce qu'elle modifie notre perception du réel. Les techniques ne sont pas seulement des outils, mais des structures de la perception, dans une perspective phénoménologique. Elles conditionnent la manière dont le monde nous apparaît et dont les phénomènes nous sont donnés. En ce sens, Stéphane Vial parle d'une « ontophanie numérique ». La question principale est de savoir ce que devient notre être-dans-le-monde avec les technologies numériques. A ce titre, Stéphane Vial s'inscrit dans la critique de la notion de virtuel. La prétendue différence entre le réel et le virtuel n'existerait pas. Nous vivons dans un environnement hybride, à la fois numérique et non-numérique. Depuis sa thèse sur *La structure de la révolution numérique* (2012), il part du postulat suivant : « notre être-dans-le-monde est fondamentalement conditionné par la technique, et l'a toujours été » (p. 4). Il existe donc une structure historique de la révolution numérique puisqu'elle s'inscrit dans le temps long de la machinisation.

1.2.3. La société de l'information et de la communication ou la forme en réseau

Ladite « révolution numérique » s'inscrit dans la continuité des transformations de la « société en réseau » décrite par Manuel Castells en 1996 autour des exigences d'horizontalité, de flexibilité et d'adaptation. Le numérique ne constitue pas l'alpha et l'oméga de cette transformation, même s'il en accélère sûrement les possibilités. Nous suivons sur ce point les analyses de Christian Le Moëne dans le texte « Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques » (2015) : le point principal est de révéler les « processus sociétaux et organisationnels qui ont précédé ou accompagné ce que l'on hésite à désigner comme une révolution numérique » (p. 22), sans négliger toutefois « quelques-unes de ces évolutions sociétales que l'expansion générale du numérique semble avoir accélérées ».

Les NTIC sont généralement présentées, du fait de l'immédiateté et de la transparence de l'interaction qu'elles rendent possible, comme des outils de démocratisation et de

gouvernance solidaire (Benabid et Grolleau, 2003). Mais la remise en cause des formes d'autorité, de relations et de circulation de l'information traditionnelles n'a pas attendu le numérique. Les réseaux informatiques s'inscrivent dans la continuité de la logique de réseau et des valeurs associées de mobilité, de liberté et de flexibilité. En effet, les nouvelles technologies d'information et de communication permettent d'échanger de manière transverse, de partager des bonnes pratiques, en temps réel, là où les processus et les procédures deviennent obsolètes. « En réseau, la communication est facilitée par la flexibilité, l'effacement des distances, la pertinence et la proactivité » (Lungu, 2015). Ainsi, les NTIC ne sont pas centrales pour comprendre les transformations actuelles, mais il faut replacer le débat du côté d'un changement culturel, de la réflexion et du sens donné aux nouvelles technologies.

Avant d'expliquer la notion de réseau, nous nous référons au conseil de prudence donné par Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2004) :

« C'est ce qui conduit ici à pouvoir parler de l'organisation en réseau dans les termes du mythe, en se référant à un récit mettant en scène des êtres surnaturels, des actions imaginaires, des fantasmes collectifs. C'est vouloir figurer une organisation dont plusieurs des traits correspondent à un idéal, c'est rassembler un ensemble de croyances et de représentations idéalisées venant donner au réseau une importance particulière. Mais c'est aussi une « réalité ». La notion de réseau a en effet acquis, dans sa dimension technique, une légitimité dans le champ technologique par les « améliorations » qu'il apporte aux processus formels de décision et de coordination des acteurs économiques. Les « technologies de l'information et de la communication » et Internet constituent les deux figures techniques venant fonder sa légitimité technologique et scientifique. En s'appuyant sur cette légitimité, le réseau apparaît comme un système scientifique explicatif de la réalité, comme un nouveau « paradigme » et comme la concrétisation de référence de la technoscience aujourd'hui. Le réseau pourrait en quelque sorte constituer une « technologie de l'esprit », comme le souligne Lucien Sfez (1992), actant ainsi combien « les théories de l'information et de la communication, les pratiques que l'empire de la communication exalte et provoque ont quelque peu bouleversé la raison habituelle » » (Ferrary et Pesqueux, 2004, Introduction, p. 7).

La notion de réseau en tant que modèle est à prendre avec une certaine distance du fait de sa grande plasticité et de la multiplicité des représentations de l'organisation en réseau. En outre, le modèle du réseau comporte une dimension idéologique indéniable, avec par exemple pour ingrédients le « jeunisme » et l'apologie de la vitesse (Ferrary et Pesqueux, 2004, p. 20). Tentons d'expliquer à présent ce que caractérise cette idéologie ou cette structure en réseau. La société contemporaine se définit par une nouvelle structure ou morphologie sociale, celle du réseau d'acteurs. Pour schématiser la structure réticulaire, il s'agit d'un ensemble constitué de nœuds ou de points et de liens ou de lignes permettant aux membres du réseau d'être reliés les uns aux autres, interconnectés, tout en étant relativement indépendants. Dans son acception géographique, le réseau est un ensemble d'éléments (matériels et immatériels) permettant la mise en relation de différents lieux d'un territoire au service des entités qui les occupent. En informatique, le réseau est constitué de plusieurs machines interconnectées qui rendent possible l'échange d'information. Le réseau social est l'objet de la sociologie, bien avant le réseau social numérique, depuis Simmel et Barnes (Mercklé, 2016). En effet, l'objet fondamental de la sociologie se situe au niveau « intermédiaire », ni microsociologique (l'individu), ni macrosociologique (la société dans son ensemble), mais au niveau mésosociologique, des « formes sociales » qui résultent des interactions entre les individus, selon la théorie relationnelle. Le contexte est à la fois celui d'une théorie formaliste, selon laquelle ce n'est pas le contenu mais la forme des interactions qui compte (réciproque, égalitaire) et d'une théorie dualiste qui ne privilégie ni la position holiste ni la position individualiste.

« Dans une perspective socio-économique, l'organisation en réseau hérite ainsi de trois attributs : la plasticité du réseau qui permet de connecter de nouveaux participants, de nouveaux contenus avec une flexibilité accrue comparativement à ce qui se passait avant, la transversalité au regard des frontières géographiques, politiques, économiques et sociales, la sélectivité au regard des émetteurs, des récepteurs et des canaux de circulation » (Ferrary et Pesqueux, 2004, 1. La légitimité technologique du réseau, p. 13).

Le réseau désigne alors une nouvelle forme d'organisation sociale centrée sur la souplesse et les moyens d'actions données à ses membres. Manuel Castells parle d'un « informationnalisme » ou d'un « capitalisme informationnel » (1996) pour désigner la société

en réseau, c'est-à-dire un système techno-économique résultant de l'interaction entre technologies du savoir et de l'information et de nouveaux modes d'organisation des activités économiques qui favorisent l'innovation, la flexibilité, l'adaptabilité (Chauchefoin, 2000).

Cependant, si le numérique n'est pas le tout de la révolution qui se joue, les réseaux sociaux numériques permettent de développer et d'amplifier la logique de réseau en deux sens : ils permettent d'accroître la quantité possible d'informations et de relations à accumuler et de diversifier la mise en réseau quant au type de personnes connectées, au type de relations et au type d'accès au réseau. En ce sens, le réseau au sens contemporain présente tout de même certaines spécificités que nous annonçons et sur lesquelles il nous faudra revenir tout au long de notre analyse :

« Cette notion de réseau s'est complexifiée à l'époque actuelle au point de devenir confuse. Le réseau contemporain dans sa dimension technico-sociale se caractérise par la fréquence des passages de l'information en son sein, par ses capacités de connexion, et enfin par sa virtualité, virtualité au sens où l'existence du réseau est subordonnée à celle de ses usagers. Il agit en outre comme un moteur spatio-temporel de par sa qualité à rendre la connexion immédiate. Enfin, ce réseau est non hiérarchique au niveau de l'accès et permet de relier des objets hétérogènes, ce qui le rend un véritable « coordinateur décentralisé, comme le qualifie Jean-Marc Offner » (Lungu, 2015).

Dans son ouvrage sur le *Réseau social d'entreprise*, Virgile Lungu présente ces spécificités du réseau virtuel, dans la continuité de la notion de réseau, mais en en prolongeant les potentialités. Le réseau contemporain est à ce titre à la fois puissant (dans les possibilités de connexion) et fragile (puisque son fonctionnement dépend de l'adhésion des membres-usagers). Nous développerons ce point à travers l'enquête que nous avons menée (point 2).

1.2.4. L'émergence d'un nouveau paradigme ?

Nous assistons, à première vue, à des transformations culturelles majeures, dans la société comme dans les entreprises, une époque que certains qualifient de « postmodernité »

(Lyotard, 1979 ; Derrida, 1967 ; Baudrillard, 1981 ; Latour, 1991 ; Maffesoli, 1988), en rupture avec la modernité. Dans le lexique foucauldien (Foucault, 1966), il s'agirait d'un changement d'*épistémè*, c'est-à-dire une transformation profonde et radicale des manières de penser d'une époque, de nos modes de représentation du monde et donc des conditions de possibilité du savoir et du discours. La période actuelle s'apparenterait à une des grandes discontinuités dans la culture occidentale : outre la renaissance, l'époque classique (milieu du XVIIème siècle) et l'époque moderne (début du XIXème siècle). Ce changement d'*épistémè* de la modernité à la postmodernité se caractériserait par des valeurs et des représentations du monde qui diffèrent voire qui s'opposent, un changement de paradigme (Kuhn, 1972) : une relation différente au monde, à l'espace, au temps, à la connaissance, à autrui et à soi. En effet, nous passons (au moins dans les discours et dans les représentations), du primat de l'individu isolé, maître de lui-même comme de l'univers selon l'héritage cartésien, au primat de la personne en relation essentielle avec autrui. Nous passons d'un ensemble de valeurs associées au primat de l'individualité avec, en son centre, la liberté entendue au sens de l'indépendance (ne pas dépendre d'autrui) et, par voie de conséquence, la valorisation du courage, du mérite et de la responsabilité individuelle aux valeurs d'égalité, de partage, d'écoute, d'entraide, de soin, etc. La transformation culturelle qui semble en train de se produire, donne une place centrale aux relations et aux interactions entre les personnes (Silva, 2010). Tel est l'objet du structuralisme qui réintroduit les relations essentielles aux êtres humains contre l'atomisme et l'individualisme qui isolaient l'homme. En ce sens, la notion de personne se distingue de celle d'individu. L'individu, du latin « *individuum* » est ce qui est un et indivisible, insécable, selon l'atomisme de Démocrite ou la monadologie de Leibniz. Il constitue une unité à lui seul en dehors du tout, par opposition au genre et à l'espèce. L'individu est caractérisé par son isolement, dans le sens de l'individualisme. Par la suite, la notion de sujet est une construction de la modernité à partir de la substance antique pour caractériser le sujet moral qui s'oppose à toute objectivité (le monde, les choses, les autres) pour se caractériser de façon solipsiste et a priori (avant toute expérience d'un monde et d'une altérité) par la conscience de soi. Le concept de personne se construit comme un dépassement des notions d'individu et de sujet, dans une critique de l'enfermement du sujet sur lui-même ou individualisme. Cette notion vient du terme grec « *persona* » qui désigne le masque que porte le comédien pour jouer un personnage dans une pièce de théâtre face à un public qui reçoit et co-construit l'identité de la personne. La vie sociale précède l'émergence de l'individu dans le processus d'humanisation. L'individu n'est pas un « Robinson Crusoé » (Flahault, 2005) qui se suffirait à lui-même et serait en quelque sorte une substance immuable. C'est la remise en

question de cette vision ontologique de l'être, dans laquelle les autres ne sont là que comme concurrents et en situation de s'approprier des biens de l'autre. La notion de personne s'est développée au cours du XXème siècle. Elle s'appuie sur différentes disciplines des sciences humaines.

Cependant, l'idée répandue d'un dépassement de la modernité ne résiste pas à quelques ambiguïtés, relatives au concept de « modernité ». Le concept de modernité s'expose à plusieurs objections et il en va de même pour le concept de postmodernité. En effet, l'idée de modernité est rattachée à une mythologie du progrès et de l'existence de périodes de l'Histoire, à laquelle s'ajoute une compréhension périodologique et géographique limitée, renvoyant à un ethnocentrisme européen qui donne lieu, finalement, à un scepticisme généralisé, opposant des représentations du monde divergentes (Haber, 2014). Or il semble qu'il existe davantage une imbrication des paradigmes plutôt que leur simple succession temporelle ou leur juxtaposition géographique. C'est pourquoi, contrairement au passage de la problématique du « capitalisme » à celle de la « modernité » présente par exemple dans la pensée de Habermas (Habermas, 1981), nous devons préférer un concept fort de modernité pour lequel le thème du capitaliste reste déterminant (Bidet, 2012 ; Haber, 2014). Nous préférons pour cela, dans la quatrième partie de cette recherche, replacer au centre du modèle compréhensif la critique du capitalisme et de ses différentes transformations, reconfigurations, adaptations (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, la frontière entre une modernité et une postmodernité se brouille derrière la poursuite du modèle capitaliste. Au sein même de la modernité se mêlent des éléments capitalistes et des éléments extra-capitalistes (comme les idéaux humanistes) (Haber, 2014). La postmodernité ou la rupture avec la modernité détachée de l'interrogation sur le capitalisme ne serait alors pas légitime. En ce sens, l'époque contemporaine peut aussi bien être analysée comme une hypermodernité, ou une exacerbation des valeurs de la modernité, un hyperindividualisme (Lipovetsky, 1983) et une poursuite des logiques capitalistes plutôt qu'en termes de rupture et de changement de paradigme. En témoignent « l'ubérisation » de la société, le développement de l'auto-entrepreneuriat, de la multi-activité qui ouvrent le champ à de nouveaux travailleurs précaires, hors des circuits de la solidarité et de la protection sociale (Poulot, 1980). De même, dans la grande entreprise, il faut pouvoir décrypter ces résurgences de fonctionnement et des valeurs de la modernité capitaliste derrière des discours idéologiques qui prétendent le contraire.

1.3. Retour sur la transformation des organisations pour comprendre l'idéal émergent de « l'organisation collaborative »

« Parler de réseau, c'est s'interroger à la fois sur un phénomène de société et une nouvelle posture de l'organisation. [...] « Nouvelle société » et réseau seraient donc aussi une remise en cause des modes d'organisation dits « industriels ». Il s'agirait d'un point de passage vers le futur comme forme de renouvellement utopique des modalités de la division du travail (Musso, 1997, 2003a, 2003b ; Parrochia, 1993, 2001) » (Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, 2004, 1. La légitimité technologique du réseau, p. 13).

Ce qui se passe à l'échelle de la société affecte l'ensemble de ses composantes, les entreprises en premier lieu (Enlart et Charbonnier, 2013). La centralité du travail dans la construction subjective et sociale est revendiquée notamment par la psychodynamique du travail (Dejours, 2000), par une branche de la sociologie du travail (Lallement, 2009) et par une épistémologie des sciences du travail et une philosophie sociale et politique du travail (Fischbach, 2016 ; Programme ANR « approches philosophiques de la centralité du travail » sous la direction de Franck Fischbach). Le travail est au centre des enjeux de changement social. Au centre tout d'abord parce qu'il représente un temps important de notre vie, mais aussi parce qu'il est le lieu d'une transformation possible, par l'agir, des façons de faire et des modes de représentation. Cette idée s'inscrit dans une tradition philosophique considérant l'importance de la *praxis* (productive) dans le processus d'humanisation, de socialisation et d'acquisition des connaissances (Aristote, Hegel et Marx). Au niveau de l'organisation, la pratique est centrale pour permettre une activité émancipatrice.

« Par organisation, j'entends ici la forme consciente et explicite que se donnent les êtres humains pour coordonner leurs activités dans une visée réfléchie. Ainsi, un mode d'organisation articulé à la *praxis* est une forme de coopération permettant le véritable déploiement et la réalisation de ces trois niveaux (l'humanisation, la socialisation et la connaissance). [...] On dira de ce mode d'organisation qu'il est émancipateur dans la mesure où il permet le déploiement de la *praxis* » (Voirol, 2013B).

Dans le projet coordonné par Franck Fischbach, l'idée de centralité du travail est présentée à partir de trois thèses principales :

« 1) le travail occupe une place non négligeable dans nos existences, 2) il influe sur la part de nos existences qui ne concerne pas directement le travail, 3) et il constitue un enjeu normatif sur les plans individuel et collectif, soit directement parce que l'activité de travail et les institutions de la production définissent des problèmes normatifs spécifiques et décisifs, soit indirectement parce que la capacité à cultiver des valeurs propres à la vie hors travail dépend elle-même du travail »³⁵.

Dans les sociétés modernes, le travail est un lieu social et un lieu de socialisation de premier ordre. En effet, si les mutations ne se font pas en idées mais en actes, quel lieu plus propice au changement social que le travail, activité centrale de l'homme dans les sociétés modernes ? Mais il ne faut pas confondre la thèse de la centralité du travail avec l'absolutisation du travail dans sa forme capitaliste (Fischbach, 2016). A l'abstraction faite des conditions de travail dans sa forme capitaliste, les théories de la centralité démocratique du travail opposent la réappropriation des conditions de travail par les travailleurs eux-mêmes, c'est-à-dire les outils de travail, la matière du travail et le rapport aux autres ou la division sociale du travail. L'enjeu est de redéfinir la place du travail dans la société non plus sur le seul critère du gain économique, mais davantage sur un critère d'utilité sociale. En effet, Hannah Arendt distinguait déjà « *l'homo faber* » qui crée, œuvre pour la permanence d'un monde humain et « *l'animal laborans* » qui produit des biens de consommation voués à l'obsolescence, même s'il s'agissait alors d'une condamnation du travail (Arendt, 1958). Cela nous engage à passer de la sphère seulement biologique des besoins vitaux et de la sphère économique de la société de consommation qui encourage des désirs aliénants, parce que disproportionnés, à une société de la culture, créant de la valeur en commun. Pour cela, il faut remettre au centre de l'activité de travail la valeur d'usage, non tant dans le sens marxiste de la consommation de biens, mais telle que le redéfinissent Pierre Dardot et Christian Laval (Dardot et Laval, 2014), une création d'utilité commune. Le travail peut alors se définir comme vecteur du commun, de l'idéal démocratique dans sa forme sociale, comme forme de vie, avant même l'idéal politique

³⁵ <http://anrphicentrav.com/?p=16>.

du commun ou des communs fondés sur l'auto-organisation et l'auto-gouvernance comme troisième voie dépassant la dichotomie classique des régimes de gouvernance entre gouvernance décentralisée via le marché et gouvernance centralisée via l'Etat (Ostrum, 1990 ; Pérez et Silva, 2013). Mais la centralité démocratique du travail est alors indissociable d'une critique du travail tel qu'il est (Fischbach, 2016).

Les entreprises, actuellement impactées par les conséquences de la « numérisation », sont confrontées à de nouveaux enjeux à la fois culturels, organisationnels et managériaux. S'agit-il d'une rupture avec leurs modes de fonctionnement traditionnels et avec la forme capitaliste du travail ? Les technologies de l'information envahissent le champ de l'entreprise et elles ne viennent pas seules. Elles sont accompagnées d'usages directement issus de la sphère privée. C'est seulement après coup qu'un cadre réglementaire est pensé. Loin de se résumer à l'usage d'outils, la révolution numérique marque l'arrivée, dans l'entreprise, d'une culture, de modes de pensée et de représentations nouvelles. En effet, le rapport au temps (la vie professionnelle par rapport à la vie privée, rapport actifs / inactifs, périodes travaillées / périodes chômées etc.), le rapport à l'espace (réel et/ou virtuel, national et international, local et mondial), à la connaissance (fin du monopole de l'expertise et encyclopédies collaboratives avec les phénomènes Wiki) et le rapport de chacun à son propre parcours comme à son identité (appartenances communautaires multiples, sincérités successives...) changent et, avec eux c'est le rapport au travail qui évolue.

L'intégration de l'esprit de réseau et des technologies 2.0 apparaît comme une nécessité pour les organisations contemporaines. Selon Frédéric Fréry, « il serait téméraire de totalement négliger le phénomène du management 2.0. En effet, si les entreprises n'organisent pas elles-mêmes le collectif, celui-ci trouvera largement de quoi s'exprimer en dehors de leur contrôle. [...] Mieux vaut pour elles l'anticiper et d'ores et déjà déployer les outils qui leur permettront d'en tirer le meilleur bénéfice » (2010, p. 58-59). L'entreprise n'est pas à l'initiative de la transformation digitale. Elle réagit aux transformations de la société sans les avoir anticipées. Le numérique est dans l'ère du temps, il s'impose aux organisations comme un effet de mode pour envisager des changements, comme nous l'a exprimé par exemple le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4 :

« On est dans un programme de transformation qui s'appelle ambitions 2020. Ce n'est pas très original, même le parti communiste chinois l'appelle comme ça. Un

certain nombre d'actions sont développées dont des actions de transformation digitale. C'est un peu tarte à la crème, mais il faut qu'on passe par là. On sait bien qu'il y a une réalité, la transformation dans ce domaine. En revanche, on ne sait pas très bien ce qui va résulter de ce dispositif » (E4, e4).

Le changement social dans les organisations apparaît notamment à travers l'émergence du leitmotiv de la collaboration ou de la coopération et à travers l'inflation de l'usage des termes en -co (co-working, co-construction, co-développement, etc.). L'organisation du travail peut être à l'initiative des acteurs, comme elle peut être instituée par le haut. La collaboration, le fait de travailler ensemble, l'exécution en commun d'un travail, n'est pas forcément volontaire, elle peut se réduire à la seule coordination extérieure des tâches ou désigner une action en commun, une co-décision et une co-construction du projet à mener. La promotion actuelle dans les entreprises du travail d'équipe, en mode projet, collaboratif conduit à un amalgame entre différentes formes de travail collectif. Et l'amalgame qui est fait entre ces formes d'action collective distinctes contribue à renforcer la domination du travailleur là où elle prétend l'émanciper. A partir des analyses de Marx, avant même les analyses de Taylor et le déploiement de l'organisation scientifique du travail, nous pouvons dire que l'action collective subie passivement par les travailleurs est au fondement du capitalisme industriel, elle est la « forme particulière de la production capitaliste » (Marx, 2006). Il semble que les discours et les pratiques actuelles dans les organisations aillent dans le sens d'une transformation du pouvoir des dirigeants et de l'encadrement à la puissance des acteurs et des opérationnels, de la coordination par le haut à la régulation entre acteurs. La question qui se pose est alors de savoir si les nouvelles formes de collectif de travail permettent la réappropriation annoncée des modes d'organisation de l'activité collective par les acteurs, de façon volontaire et personnalisée. Contrairement à la définition que donne Marx de la coopération (idem), un des défis de l'entreprise contemporaine est de garantir des formes de coopération non réductibles à leur forme imposée et maîtrisée par le capital.

Une perspective semble s'ouvrir pour la constitution d' « organisations collaboratives » avec le développement des technologies de l'information et de la communication. La dimension collective du travail ne semble plus être le seul ressort et la propriété du capital qui organise le travail à plusieurs dans une forme de coopération contrainte (idem), mais elle devient l'objet d'une réappropriation par les travailleurs sous une forme de collaboration volontaire. En effet, avec le numérique, l'organisation des collectifs de travail pourrait bien sortir de la sphère

transcendante du capital et de la gouvernance pour appartenir à l'activité de travail elle-même, de façon immanente.

Il faudra cependant être attentif au risque de normalisation par le collectif, c'est-à-dire à l'émergence d'un auto-contrôle ou d'une autocensure exercée par les membres du collectif eux-mêmes. La nature et la fonction du management doivent ainsi être repensées pour éviter ce double écueil, celui d'un pouvoir descendant instituant artificiellement du collectif et celui d'un poids du collectif nivelant pour ses membres. La perspective donnée aux organisations contemporaines serait de rendre possible à la fois l'affirmation de la personnalité et l'appartenance à un collectif, contrairement aux incompatibilités supposées entre les deux. Voici une voie à creuser pour la construction de collectifs intégrateurs.

Nous nous demanderons comment le paradigme collaboratif a pu s'imposer comme modèle d'organisation du travail dans les organisations contemporaines et comment « le 2.0 comme réintroduction de l'émergent au cœur des processus : l'image de la structure informelle, auto-reconfigurable et évolutive » peut-il prendre place au sein d'organisations « dotées d'une structure formelle, c'est-à-dire non entièrement émergente et visant à atteindre un objectif déterminé » ? (David et Monomakhoff, 2011, p.4-5). Autrement dit, comment l'intégration de la forme en réseau est possible dans un contexte organisationnel qui lui semble en tous points étranger voire réticent et comment caractériser l'émergence d'organisations dites collaboratives ? Par ailleurs, les nouvelles technologies peuvent-elles être des outils de réappropriation collective de l'organisation du travail et des formes sociales par le travailleur, essentielles à l'émancipation du travailleur et à la constitution de nouveaux collectifs de travail ?

Nous étudierons la forme contemporaine de l'organisation collaborative selon une triple transformation : transformation de l'organisation du travail, transformation du management et transformation du rapport salarial (Renault, 2006). Nous allons à présent analyser la transformation de l'organisation du travail et du management. Nous traiterons des transformations du rapport salarial dans le point 1.4.

1.3.1. « L'entreprise en réseau », transformations de l'organisation du travail : de la coordination prescrite à la collaboration volontaire

L'organisation du travail vise la meilleure efficacité des ressources humaines, matérielles et financières d'une entreprise. Pour comprendre les nouvelles formes d'organisation du travail, il faut revenir au contexte économique global et à la transformation des organisations depuis les années 1970-1980, dans la continuité des transformations de la société en réseau.

« L'entreprise 2.0 » comme modèle organisationnel (McAfee, 2009 ; Roulleau Dugage, 2008), s'inscrit dans la continuité du paradigme du réseau comme mode d'organisation spécifique, dans une reconfiguration du système capitaliste, appelée « capitalisme réticulaire ». Le modèle de l'organisation en réseau se trouve aux confins d'autres modèles possibles de l'organisation comme le modèle informationnel de l'organisation, le modèle économique de la transaction, le modèle post-taylorien, etc. (Pesqueux, 2002). Il se distingue des deux formes précédentes d'organisation, le marché et l'organisation hiérarchique (Powell, 1990 ; Williamson, 1991). Par-delà le libre marché caractéristique de la première révolution industrielle en Angleterre, sous la forme de petites entreprises dirigées par les propriétaires des moyens de production et par-delà la grande organisation intégrée des années 1930 à 1960 ou la grande entreprise hiérarchisée et organisée par des principes rationnels de production, définis par une nouvelle classe de salariés, les « cadres » ou « managers », le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) depuis les années 1980-1990 s'apparente à une structure réticulaire. L'organisation devient un réseau d'acteurs plus mobiles et plus flexibles, capables d'une constante adaptation au changement afin de répondre au contexte de concurrence internationale accrue. Elle se distingue, d'une part, du caractère sclérosant des relations instituées dans l'organisation hiérarchique et, d'autre part, de l'instabilité infinie des relations marchandes. Le réseau repose sur une double logique d'appartenance et de mobilité ou plutôt l'appartenance est à justifier et à consolider sans cesse par son degré de mobilité au sein du réseau. Le mode réseau s'inscrit dans un contexte de changement permanent où l'acteur doit constamment redéfinir et justifier sa place dans le réseau. Contrairement à l'organisation fonctionnelle qui définit des fonctions au sein de la structure, le réseau requiert

de chacun qu'il se présente comme un point essentiel, incontournable et qu'il se fasse reconnaître comme tel par les autres.

En effet, le contexte économique global des organisations contemporaines est celui, d'une part, de la mondialisation et de la concurrence accrue entre les entreprises multinationales et, d'autre part, d'une transformation du marché et de la demande, soit l'exigence de nouveaux modes de consommation diversifiés et individualisés qui redessinent les normes de productivité. Pour cela, l'entreprise prend pour exigence de performance l'adaptation permanente au changement, la flexibilité contre la stabilité et la rigidité des formes tayloriennes fordistes intégrées. Face à la transformation du marché et de la demande, l'entreprise doit être capable d'innover (Segrestin et Hatchuel, 2012). Le cœur de la valeur ajoutée d'une entreprise réside de moins en moins dans ses volumes de production, mais davantage dans sa capacité à s'adapter à la demande du client, dans sa plus grande flexibilité, dans la connaissance qui y est développée. En résumé, « le concept d'organisation en réseau recouvre ainsi les idées d'un changement permanent, d'un espace-temps toujours remodelé et d'une innovation organisationnelle permanente » (Ferrary et Pesqueux, 2004, 1. La légitimité technologique du réseau, p. 13). Les entreprises sont en train de basculer des logiques de processus individuels, maîtrisés en amont par la hiérarchie (modèle bureaucratique) ou modèle du « command and control », c'est-à-dire la répétition d'un ensemble d'étapes pour parvenir à un même résultat final, aux logiques projets ou les cercles qualité qui supposent le traitement inédit d'une demande circonscrite dans le temps, dans un environnement incertain, en constante réorganisation et qui reposent sur la co-construction des acteurs en interaction au sein d'équipes de travail (modèle adhocratique, (Toffler, 1974)). Ce mode d'organisation permet l'innovation, la création de nouvelles solutions à valeur ajoutée. La forme adhocratique de l'organisation, développée par Alvin Toffler puis Henry Mintzberg (Mintzberg, 1982), peut se définir comme « la gestion optimale des expertises au sein de structures d'organisation ajustables et favorables à la prise de décision rapide. Au fond, l'adhocratie n'est pas une forme organisationnelle imposée, prescrite, décidée a priori : elle est au contraire négociée selon des règles et des valeurs conçues et mises en œuvre dans le temps réel de ce qui surgit dans l'interaction, de l'événement cognitif, de la demande client, de l'offre commerciale, des opportunités du réseau et du marché » (Gramaccia, 2014). Par opposition à la forme bureaucratique, la forme adhocratique ne formalise pas de procédures de coordination de l'activité, mais encourage la collaboration spontanée, à l'initiative des acteurs. Cette plus grande spontanéité dans la mise en relation des activités est rendue

possible par les plateformes numériques. Or « l'exigence de coopération [que nous préférons nommer « collaboration » pour les raisons mentionnées en introduction] dépasse largement la seule question de la coordination. Il ne s'agit plus seulement de faire travailler ensemble efficacement des individus, la coopération requiert quelque chose de plus : une coordination qui passe par la bonne volonté des personnes, leur souci de l'intérêt commun, leur refus de profiter d'une opportunité individuelle au détriment du groupe, leur confiance que les autres en feront autant » (Coutrot, 1998).

L'organisation en mode projet connaît elle-même, depuis les années 2000, de nouvelles méthodes dites « agiles » qui remplacent petit à petit les méthodes classiques. Les nouvelles formes d'organisation du travail se construisent sur le modèle de l'entreprise maigre, le « *lean* ». Les mots d'ordre en sont l'adaptation, l'ajustement au marché, la réactivité, la flexibilité des ressources, notamment humaines. Elles reposent sur quatre valeurs : le primat des individus et de leurs interactions par rapport aux processus et aux outils, la prise en compte des bonnes pratiques avant les procédures, la collaboration avec le client plutôt que la contractualisation rigide et enfin l'adaptation permanente au changement. L'entreprise agile se caractérise par une plus grande perméabilité aux changements et une meilleure adaptation pour proposer des produits à haute valeur ajoutée, dans un contexte concurrentiel. Le client est considéré comme une partie prenante à part entière, il est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Dès lors, la grande entreprise ne se caractérise plus aujourd'hui par son degré d'intégration et de concentration en un même lieu des forces productives, comme l'était la grande entreprise industrielle, mais au contraire par un processus de « désintégration » ou d'externalisation de ses activités, par le recours à la sous-traitance, à l'intérim notamment et ses conséquences sur la précarisation du travail (Weinstein, 2010). En interne, ce sont la mobilité (généralisation du travail à distance) et la polyvalence du personnel qui prévalent (Méda et Vendramin, 2013). En effet, il faut être capable d'aller chercher la bonne ressource au bon moment. Ainsi, la notion de réseau dans l'entreprise se traduit par des formes de travail plus souples, plus flexibles, adaptées sans cesse aux changements (de besoins clients, d'organisation du travail, de méthodes de travail, etc.).

Ces nouvelles formes de travail ne sont pas étrangères à de nouveaux mécanismes d'aliénation, notamment dans la figure de l'intérimaire (Paugam, 2000). Elles ont pour conséquences juridiques des modifications substantielles du droit du travail et de l'héritage keynésien, l'affaiblissement du principe de subordination, notamment du fait de la montée de

l'auto-entrepreneuriat et du travail indépendant. Au sein des organisations, ces nouvelles formes d'organisation du travail s'accompagnent de nouvelles attentes vis-à-vis des salariés, d'injonctions paradoxales face auxquelles se mêlent attitude de sublimation et de rejet (Aubert et De Gaulejac, 1991) et, conséquemment, de nouvelles formes d'exploitation et d'aliénation au travail. En effet, si la spécificité de l'organisation en réseau s'explique par son environnement en permanente transformation et sa politique concomitante de changement permanent, le salarié, de son côté, doit faire preuve d'adaptation aux changements pour répondre aux besoins de la structure.

1.3.2. Transformations du management et nouvelles stratégies de mobilisation

Les nouvelles organisations de travail, passant de relations verticales à horizontales, supposent pour devenir effectives de transformer les méthodes managériales, c'est-à-dire les pratiques associées à l'organisation du travail et aux relations humaines. Le management a un rôle à jouer pour accompagner et donner du sens à la transformation organisationnelle et culturelle dans les entreprises.

Le contexte international d'une concurrence accrue entre les pays pour la production de biens et de services explique l'apparition d'un nouveau critère de production : l'innovation (Segrestin et Hatchuel, 2012). Pour affronter la concurrence, il faut pouvoir innover. Or pour innover, il faut des salariés créatifs. Les pratiques doivent évoluer en fonction des besoins : du management par le contrôle et la surveillance pour une production de biens à l'identique au management par la mise en relation et la stimulation pour une création innovante. Pour être sans cesse adaptée au marché et innovante, l'entreprise doit veiller à une plus grande autonomie et flexibilité du salarié libéré du poids de la structure hiérarchique : « puisqu'il est convenu que le travail se dématérialise, que les organisations se fragmentent, que leurs activités productives se délocalisent, il s'agit maintenant de promouvoir un nouveau personnel à la fois mobile, agile, polyvalent et donc flexible » (Gramaccia, 2014). Contrairement aux techniques managériales définies par Taylor au lendemain de la révolution industrielle dans le cadre d'une organisation scientifique du travail pour permettre une plus grande efficacité du travailleur, les techniques néomanagériales passent désormais par la mobilisation de la subjectivité dans le travail (Brunel, 2004 ; de Gauléjac, 2005). Là où l'organisation du travail

s'était développée comme un mode d'objectivation du travailleur ou de « déshumanisation » (pour mieux le commander et le contrôler), il devient le lieu central d'une subjectivation ou d'une « sur-humanisation » depuis les années 1980 (Linhart, 2015). Le salarié devient acteur collaborateur, contributeur avec une injonction permanente à la participation, à la contribution.

C'est dans ce contexte qu'à partir des années 1980 se diffusent très largement les techniques de « développement personnel » en entreprise pour permettre au salarié de s'adapter à de nouvelles contraintes sociales et professionnelles (Requilé, 2008). Le développement personnel en entreprise participe du tournant néomanagérial, davantage centré sur la subjectivité et sur les dynamiques relationnelles et communicationnelles au sein des groupes (Brunel, 2008). Il regroupe un ensemble de techniques et de pratiques qui visent un accroissement des capacités individuelles, mises au service de la réussite et du bien-être en entreprise : apprendre à mieux communiquer, développer des talents de négociateur ou de leader, gérer des conflits, des relations interpersonnelles, accroître l'affirmation de soi, gérer son stress, gérer ses émotions, être plus créatif. L'entreprise a désormais en charge non seulement de développer les professionnels quant à leurs compétences techniques, mais également les personnes dans leur dimension comportementale, c'est-à-dire leurs qualités humaines de motivation, de communication, de relationnel, d'écoute, etc. L'objectif se situe au niveau de l'implication et de la motivation du personnel. L'intérêt porté au développement personnel témoigne de l'aspect davantage socioculturel et anthropologique des transformations organisationnelles en cours au sein des grandes organisations (Imhoff et Silva, 2016). Il s'agit de prendre en compte la « vocation morale et idéaliste » de l'homme. En effet, si on se réfère à la pyramide des besoins humains répertoriés par Maslow, des besoins psychologiques aux besoins psychiques, le « besoin de réalisation ou d'accomplissement de soi » représente le sommet de la pyramide, une fois les besoins physiologiques, de sécurité, d'affection et d'estime satisfaits (Maslow, 1943). Ces changements sont remarquables notamment dans l'esprit des travailleurs qui aspirent désormais au bien-être au travail, à la convivialité et au sens de la mission proposée.

Aujourd'hui, c'est la logique collaborative qui prévaut, au moins dans les discours, en rupture avec les méthodes néomanagériales des années 1980 qui n'ont cessé d'individualiser l'homme au travail pour mieux le gouverner (par les parcours de formation, la logique compétence, l'évaluation et la rémunération, par exemple) (Linhart, 2009). La dimension relationnelle au

travail est mise en avant comme un des enjeux majeurs pour répondre aux défis actuels de l'entreprise (Linhart, 2009) : les risques psychosociaux, le mal-être et le désengagement au travail, selon l'étude du collège d'expertise réuni par le Ministère du Travail en 2011, afin de « mesurer les facteurs psychosociaux de risque pour les minimiser »³⁶. D'autant plus qu'il existe une véritable prise de conscience de la part des dirigeants de l'enjeu économique de la performance collective des salariés. Cependant l'idée de groupe ou de collectif a évolué pour prendre en compte les exigences de la production :

« [le] management 2.0 présente une différence fondamentale avec les décisions collectives : pour qu'il fonctionne, il suppose précisément que les participants restent indépendants. On ne leur demande pas de devenir un groupe ou un collectif, on attend d'eux au contraire qu'ils restent des individus, avec toute leur diversité et leur autonomie. [...] Le management 2.0, grâce à Internet, présente l'avantage inédit de pouvoir agréger des individus sans pour autant les réunir, ce qui lui permet d'échapper à la plupart des limites du collectif. Le management 2.0 ne doit donc pas être confondu avec une décision de groupe, ni encore moins avec le management participatif » (Fréry, 2010, p. 58).

Nous reviendrons sur ce point dans l'analyse de l'évolution des formes sociales (point 1.4). Le management de proximité qui avait un rôle d'expertise technique et de transmission de l'information (Leclercq, Isaac et Kalika, 2013), doit désormais développer les personnes et les interactions au sein d'équipes de travail. En effet, ces deux anciennes fonctions du manager n'ont plus de sens car on voit émerger à présent une intelligence collective qui supplée à l'expertise individuelle et la communication s'étend transversalement avec l'essor fulgurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les entreprises doivent basculer d'une logique de processus et d'information à une logique d'interaction entre les personnes. En effet, avec le 2.0 se jouent les rapports problématiques entre expertise et management. L'intelligence collective bouleverse le rapport entre savoir et pouvoir. La circulation instantanée de l'information et la coopération menacent le rôle d'un intermédiaire. La figure du « leader » émerge face à celle du manager. On voit là deux modes de gouvernement : celui du gestionnaire qui garantit la poursuite de l'ordre des choses face à celui du créateur qui cherche à transformer l'existant ; le premier gouverne de façon

³⁶ Etude du Collège d'expertise réuni par le Ministère du Travail afin de « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque pour les minimiser », Partie II, chapitre 4 « les rapports sociaux au travail », avril 2011.

descendante, alors que le deuxième développe l'intersubjectivité, le dialogue et l'entente la plus large (Zaleznik, 1977). Le management en train de se redéfinir, management participatif, passe de la surveillance et du contrôle à la régulation entre les personnes. Le pouvoir d'un seul, celui du chef, fait place à l'autorité partagée et régulée. La redéfinition du rôle du manager devient alors centrale pour une prise en compte du pouvoir des équipes. Il doit passer pour cela de la direction des individus les uns à côté des autres, à l'animation d'un collectif de travailleurs associés. Ainsi, le leadership s'appuie sur le fonctionnement de l'équipe et pas seulement la personnalité et les qualités du leader. C'est dans cet état d'esprit que les notions de « *shared leadership* » ou de « *servant leader* » (direction partagée ou au service de) se popularisent.

A ce titre, il nous faut questionner le modèle de l'« entreprise libérée », médiatisée très récemment (Carney et Getz, 2013), mais déjà théorisée par Tom Peters (1993) comme un des lieux d'expérimentation de formes d'organisation du travail qui redonneraient du pouvoir aux acteurs. Dans le principe, il s'agit de libérer les employés du poids de la hiérarchie et ainsi de responsabiliser chacun pour permettre un plus grand degré d'engagement et de créativité dans leur travail. Le constat initial est celui du lien de causalité entre le contrôle, la surveillance et le désengagement des employés, en plus d'une perte de temps et d'argent directe pour l'entreprise. L'« entreprise libérée » place donc la confiance au cœur de son organisation. Chacun est appelé à prendre des initiatives, à innover, à coopérer librement pour accroître la performance économique de l'entreprise et le bien-être au travail, peu importe sa place dans la hiérarchie (à l'opposé de la division taylorienne du travail entre tâches de conception et tâches d'exécution). Il reste aux « entreprises libérées » à montrer comment la liberté de chacun est mise au service du collectif et non de stratégies individuelles. En effet, le risque des nouvelles formes d'organisation du travail horizontales, sans échelon hiérarchique, est de voir apparaître soit des formes de surveillance et de concurrence entre pairs soit des formes d'intériorisation du pouvoir, d'autocontrôle ou discipline de soi derrière l'apparente autonomie laissée aux acteurs, dans la droite ligne du pouvoir moderne décrit par Foucault, un pouvoir qui s'invisibilise sans pour autant disparaître, puisqu'il tend au contraire à s'intensifier du fait de son intériorisation en discipline de soi (Foucault, 2003). Derrière ces expérimentations se pose encore la question du pouvoir, non pas tellement à notre sens pour le supprimer, mais plutôt pour le répartir entre les acteurs afin de le légitimer.

Le déplacement du pouvoir dans l'entreprise permet d'interroger le type de régulation collective ou l'ensemble de règles informelles structurant le collectif de l'intérieur. Le paradigme structurel de la relation professionnelle devient un paradigme communicationnel. La discussion devient un outil incontournable de la constitution et de la pérennité d'un collectif professionnel³⁷. A partir de l'héritage des notions d'espace public et de rationalité communicationnelle thématiques par Habermas depuis sa thèse en 1960 (Habermas, 1986), dans leur article sur « L'argumentation dans le travail », Kostas Chatzis, Frédéric de Coninck et Philippe Zarifian affirment une « extension des pratiques argumentatives à tous les échelons de la hiérarchie (1994). Les temps morts ou temps de pause, d'échanges informels sont revalorisés. Ce sont des temps d'échange de bonnes pratiques, de circulation de l'information, d'expression de l'émotionnel et de l'imaginaire, non réductibles au strictement rationnel. L'innovation, la réactivité, l'engagement professionnel en dépendent. Les réseaux de socialisation informels sont nécessaires et complémentaires des formes instituées du collectif en ce qu'ils donnent une place nouvelle au travail réel, échappant en partie au travail prescrit ou devenant la base même de la prescription. Ainsi, l'espace public de discussion dans les organisations se trouve réinvesti, que ce soit de façon plus ou moins formelle et sur des sujets plus ou moins professionnels. L'essor des démarches de codéveloppement ou de groupes d'échange entre pairs nous donne un exemple de ce que peut permettre la mise en commun et la formalisation pour le groupe professionnel. La formalisation et la normativité de « bonnes pratiques » reposent sur l'échange, la co-construction et la reconnaissance par les pairs (Silva, 2017B).

Selon Mathieu Detchessahar, « réussir le développement de la communication productive semble donc un enjeu essentiel de la modernisation des entreprises » (Detchessahar, 2003). Il met en évidence quatre nouveaux outils de l'entreprise pour y parvenir : les espaces décloisonnés de travail, les équipes autonomes, le fonctionnement par projet et l'organisation par les processus. Il y a là non pas un changement anodin, mais une transformation essentielle de l'entreprise et de la répartition du pouvoir. En effet, la production du savoir et la détention de l'information sont des enjeux de pouvoir très forts dans l'entreprise traditionnelle (Crozier, 1981). Cependant, il est nécessaire de comprendre qu'il ne s'agit pas là d'un affaiblissement voire d'une disparition du pouvoir et des rapports de force, mais bien d'une transformation. Si les salariés associés gagnent en autonomie et en collaboration, ils sont désormais responsables

³⁷ Réseau Anact-Aract, « Discuter du travail pour mieux le transformer », Revue Travail & changement, n° 358, janvier-février-mars 2015.

de leur travail et de celui des autres, ce qui signifie une transformation du pouvoir hiérarchique extérieur en auto-pouvoir et devoir de critique de son alter ego. Avec l'entreprise communicationnelle, on ne passe pas du pouvoir à la liberté, mais d'un pouvoir par le haut à un contrôle par les pairs et à une autocensure.

« En même temps qu'elle ouvre à l'opérateur de nouvelles possibilités d'initiatives et d'action sur le contenu de son travail, la discussion s'accompagne de dispositifs permettant de repérer les erreurs individuelles, de faire la preuve de l'incompétence ou de la faute professionnelle » (Detchessahar, 2003).

Pour cela, certains collaborateurs préfèrent le pouvoir hiérarchisé traditionnel et ne supportent pas les nouvelles formes d'organisation du travail, comme en témoigne les démissions de masse dans certaines nouvelles « entreprises libérées ». Outre le coût politique de la discussion, Mathieu Detchessahar pointe son coût social :

« La discussion implique le développement de nouveaux comportements au sein des groupes de travail : examen critique, contrôle mutuel des opérateurs. Le coût social de la discussion résulte de l'obligation pour les opérateurs d'assumer eux-mêmes une partie des tâches de coordination (critique et contrôle) qui relevaient traditionnellement de l'encadrement de premier niveau et qui menacent désormais la solidarité à l'intérieur de l'équipe » (idem).

La question est finalement de savoir si les nouvelles formes d'organisation du travail permettent la réappropriation annoncée des modes d'organisation de l'activité collective par les acteurs. Le pouvoir des acteurs au sein de l'organisation ne se limiterait plus aux seules zones d'incertitude, aux failles juridiques, techniques, économiques ou à une dissimulation volontaire des acteurs, à un niveau informel et imprévisible (Crozier, Friedberg, 1977). Mais quel est l'enjeu stratégique des entreprises derrière les politiques de subjectivation, de développement personnel et de « bonheur au travail » ? Est-ce le signe de la prise en compte et de la mise en application d'une nécessité de changer le rapport de l'homme au travail, à lui-même et aux autres ? Ou bien s'agit-il d'une enveloppe marketing pour poursuivre les objectifs d'efficacité et de rentabilité propres à la modernité ? Les nouvelles techniques et postures managériales s'inscrivent-elles en rupture avec l'individualisation du salarié par une redéfinition de l'homme au travail dans ses interactions avec les autres ou s'inscrivent-elles au

contraire dans une certaine continuité avec les valeurs de la modernité voire d'une hyper modernité ou d'une modernité exacerbée et d'une individualisation toujours plus grande du salarié ?

1.4. Le renouveau des formes anthropologiques et sociales comme condition de possibilité de l'idéal collaboratif

Une des transformations majeures qui affectent les grandes organisations actuelles est celle des formes et des pratiques sociales. En effet, il apparaît dans les organisations contemporaines des réalités sociologiques nouvelles, autour des notions de communauté et de collectif de travail. Des dites « communautés » de projet, de pratique, d'intérêt se développent, notamment au sein de réseaux sociaux d'entreprise, avec comme promesse de repenser le lien social à l'intérieur de l'environnement de travail. Les nouvelles communautés renvoient à un ensemble social choisi et éphémère qui suppose l'implication subjective des membres. Les nouveaux collectifs de travail désignent, quant à eux, un groupe social institué plus durable, enrichi de l'appartenance de ses membres à des communautés transverses (Silva, 2016). Cet ensemble peut s'identifier au fonctionnement en essaim, en alliant le centre opérationnel, fonctionnel aux multiples échanges et partages de pratiques et de savoirs essentiels au développement du groupe ainsi formé. La communauté ne remplace pas le collectif de base, mais un ensemble de communautés se greffent alors sur le collectif organisé pour le rendre cohérent, intégrateur et dynamique.

Pour bien comprendre ce qui est en jeu, il nous a semblé pertinent de nous appuyer sur les catégories fondamentales développées par les pères de la sociologie française et allemande, Durkheim et Tönnies, celles de communauté et de société. En effet, un double héritage sociologique nous semble fondateur pour repenser le lien social aujourd'hui : d'une part, l'héritage moderne d'une autonomisation et d'une responsabilisation de l'individu que nous retrouvons derrière l'impératif d' « *empowerment* », de prise de pouvoir, de montée en puissance de l'individu ; d'autre part, l'héritage traditionnel des communautés qui tirent leur cohérence de l'intégration de leurs membres au sein d'un ensemble qui les constitue et leur donne sens. Penser le social aujourd'hui, c'est s'inscrire dans ce double héritage en le comprenant non pas dans le cadre d'une opposition, comme l'ont fait Durkheim et Tönnies,

mais en analysant ce qui est essentiel dans chacune de ces formes pour construire la forme sociale de demain.

Nous nous interrogeons alors sur la teneur de la pensée sociale aujourd'hui. Quelles sont les transformations à l'œuvre dans la société contemporaine et en son cœur, l'entreprise ? Quelles sont les formes et les pratiques sociales en devenir ? Quelles sont les ruptures et les continuités avec les formes sociologiques de communauté et de société pour repenser le lien social ? La richesse des expériences actuelles autour du vivre ensemble ne résulte-t-elle pas d'une conciliation, voire d'une réconciliation des héritages pour ne pas reproduire les impasses passées ?

Pour répondre à ces questions, nous reviendrons, dans un premier temps, sur la compréhension des notions de communauté et de société telles que développées par Tönnies et Durkheim. Dans un deuxième temps, nous interrogerons les formes et pratiques sociales émergentes, en continuité et en rupture avec les formes classiques de socialité. Nous analyserons notamment les formes spécifiques de liens sociaux développés par les RSE, en différenciant les nouvelles communautés des nouveaux collectifs de travail.

1.4.1. Retour sur les notions de communauté et de société, catégories fondamentales de la sociologie pour comprendre les nouvelles formes de lien social

1.4.1.1. Définitions croisées de la communauté et de la société

Nous repartons du débat qui a opposé deux sociologues à la fin du XIX^{ème} siècle, Tönnies et Durkheim, afin de définir en contexte deux formes sociales historiques déterminantes pour la pensée sociale actuelle. Ce débat se situe à travers deux écrits principalement, la publication de *Communauté et société* par Tönnies en 1887 sous le titre *Gemeinschaft und Gesellschaft* et la réponse de Durkheim en 1889 dans l'article « Communauté et société selon Tönnies ». Nous nous intéressons à la compréhension essentiellement axiologique de ces deux formes sociales dans l'histoire de la sociologie.

Dans son texte *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Tönnies oppose deux formes sociales : la communauté (*Gemeinschaft*) et la société (*Gesellschaft*). La communauté s'inscrit dans le contexte de la tradition. Elle naît à partir de la famille (lien du sang) et du village (lien géographique), puis elle désigne par la suite un ensemble élargi. Le rapport des parties au tout au sein de la communauté est avant tout celui d'une unité, d'une totalité excluant la distinction des parties. La communauté désigne une totalité de semblables, le primat du tout sur les parties. Le lien entre les membres y est d'ordre affectif et sentimental et non rationnel. Le regroupement relève d'un ordre universel posé, se confondant avec un ordre théologique. La religion (*religare*, en latin) y est un des fondements du lien social. Le principe d'harmonie au sein de la communauté est donc celui du consensus. Il n'est pas le fruit d'une discussion préalable, mais la conséquence d'un accord tacite du fait des traditions, des habitudes, de l'histoire commune des membres.

La société, quant à elle, fait référence à la forme du groupe social caractéristique de la modernité. Elle apparaît dans le contexte de la grande industrie où les échanges s'intensifient et les regroupements de masse deviennent la règle. Le contrat institue et règle les échanges. Dans l'entreprise, le contrat de travail ou salariat garantit un compromis entre celui qui possède le capital, les outils de production et celui qui possède une force de travail, l'ouvrier. Avec la division du travail en tâches, le principe d'ordonnement des parties n'est plus interne ou fonctionnel, d'ordre biologique, mais externe, d'ordre mécanique. La source du lien est rationnelle, elle est celle du calcul et de l'utilité qui règlent les échanges et les transactions à son avantage. Le rapport du tout aux parties implique une certaine distance ou séparation des individus. Les relations sont donc de nature individuelle et contractuelle. Les principes de l'association sont l'intérêt individuel à s'associer, l'indépendance garantie et l'hétérogénéité des membres. L'association repose sur la garantie de droits individuels et de la séparation de droit entre les individus. On désigne par là un groupe dont les parties priment sur le tout. Les individus sont séparés et distincts, chacun agit pour soi et est potentiellement hostile aux autres. Au lien religieux vient se substituer la promotion de la pensée scientifique qui permet à chacun d'user de son propre entendement, selon la devise des Lumières : « *Sapere aude* » (« Aie le courage de te servir de ton propre entendement ») (Kant, 1991). Le regroupement y est volontaire, il résulte d'un choix, d'une délibération (notamment sur les principes de justice, dans la tradition contractualiste de Rousseau, puis de Rawls).

Outre leur contexte d'apparition, leur nature et leur visée pour ainsi dire opposés, les formes

sociales de communauté et de société se distinguent sur trois caractéristiques factuelles : la taille, la spatialité et la temporalité du groupe concerné. Au niveau de la taille du groupe, la communauté doit comprendre un groupe relativement restreint, au risque que les liens se distendent. Elle est de l'ordre du village et non de la ville, trop élargie pour permettre des relations d'intimité. La forme société est davantage étendue puisqu'elle suppose des liens plus souples et plus lâches entre ses membres. Au niveau de la spatialité, la communauté s'établit sur des liens de proximité, de présence à l'autre. Elle se définit par un espace commun, une existence commune, un vivre ensemble. L'espace de la société est plus flexible, notamment du fait des nouvelles technologies d'information et de communication qui permettent des relations à distance. La présence, le face-à-face, la corporéité n'y est plus essentielle, ou tout du moins elle n'est plus la seule forme de mise en relation. Au niveau de la temporalité, la communauté établit des rapports soutenus, au quotidien, sans désengagement possible, bien loin de formes plus distendues et éphémères que l'on peut trouver dans la société moderne. La communauté s'inscrit dans un temps long fait d'histoire, de souvenirs et d'habitudes partagées.

Pour conclure ce premier point, la communauté est la seule forme véritablement sociale c'est-à-dire intégratrice selon Tönnies : « tandis que dans la communauté ils restent liés malgré toute séparation, ils sont dans la société séparés malgré toute liaison » (Tönnies, 1887, p. 81). Au lien affectif fondé sur la similitude s'oppose le lien marchand, fragilisé par la garantie de la liberté individuelle. Cependant, la communauté intègre du même, du semblable, alors que la forme société, peut-être moins cohérente, permet de garantir des droits et libertés individuels, l'hétérogénéité et la diversité de ses membres. A contrario, la communauté présente pour limite de vouloir absorber des individualités, des libertés individuelles au profit de la cohésion, de la cohérence du groupe.

1.4.1.2. La compréhension axiologique des formes sociales

Certes, la distinction de ces deux types d'association revêt une dimension historique et descriptive, la société étant la forme sociale paradigmatique de la modernité. Mais ils ne peuvent être compris en-deçà d'une analyse axiologique, dans une recherche de la forme sociale la plus adaptée au développement de ses membres. En ce sens, l'évolution historique

n'est nullement synonyme de progrès moral selon Tönnies. En effet, il perçoit dans la société moderne un affaiblissement de la vitalité du fait du rationalisme, de l'utilitarisme et de l'individualisme qui la caractérisent. A contrario, l'épaisseur des relations que l'on trouve au sein de communautés résulte de la compassion avec autrui, de l'identification aux autres, d'un même sentiment d'appartenance. Il s'agit pour Tönnies d'une solidarité profonde, d'un lien étroit de l'ordre de l'union au sein d'une totalité signifiante. Socialité et moralité sont alors inséparables. La communauté traditionnelle, entendue en ce sens serait la forme idéalisée de toute vie sociale.

Durkheim replace la dimension morale dans la forme sociale de la modernité. Il existe, selon lui, un certain progrès de la communauté traditionnelle à la société moderne, alors que Tönnies y voyait un déclin. L'opposition théorique de Durkheim à Tönnies repose en partie sur l'influence marxiste de Tönnies (2012). En effet, selon lui la société moderne est synonyme de rationalisation, de marchandisation et de rupture du lien social. C'est la société capitaliste qu'il dénonce. Or pour Durkheim, l'avènement de la modernité conjugue progrès matériel et technologique avec progrès moral. Au fondement historique de la différenciation axiologique des formes sociales établies par Tönnies, Durkheim répond par une distinction théorique, dans son article de 1889, « Communauté et société selon Tönnies », qu'il approfondit dans *De la division du travail social* (1991). Nous nous appuyons sur l'analyse de Jean-Louis Laville : « à la représentation d'un agir sociétaire ayant succédé à l'agir communautaire, il substitue l'opposition entre deux formes de solidarité sociale », la solidarité mécanique caractéristique de la société traditionnelle et la solidarité organique caractéristique de la modernité (Laville, 2007). La solidarité mécanique ou solidarité par similitude est le lien qui unit l'individu à la société sur un mode « analogue à celui qui rattache la chose à la personne. La conscience individuelle, considérée sous cet aspect, est une simple dépendance du type collectif et en suit tous les mouvements, comme l'objet possédé suit ceux que lui imprime son propriétaire » (Durkheim, 1991, p. 100). Elle est remplacée avec la division du travail par une solidarité organique où « chacun a une sphère d'action qui lui est propre, par conséquent une personnalité. [...] En effet, d'une part chacun dépend, d'autant plus étroitement, de la société que le travail est plus divisé et, d'autre part l'activité de chacun est d'autant plus personnelle qu'elle est plus spécialisée » (ibid., pp. 100-101). La morale ainsi que la solidité du lien social se situent bien de ce côté pour Durkheim, contrairement à Tönnies. Dans son analyse, Durkheim inverse le modèle mécaniste et vitaliste par rapport à Tönnies. En effet, il place la vitalité du côté de la liberté individuelle et du choix rationnel qui

préside à l'association dans sa forme moderne, là où Tönnies reconnaissait la vitalité dans le pouvoir des affects partagés, de l'unité du vivre ensemble par ressemblance et de la spontanéité du regroupement.

La modernité s'annonce comme une libération de l'individu, entendue comme son autonomisation. En effet, le progrès de la division du travail se traduit par une spécialisation des personnes, là où la communauté traditionnelle se faisait sous le signe du même, du semblable, de l'identique. Selon Sylvie Mesure, « l'individu moderne est avant tout pour [Durkheim] une personne par opposition à l'individu absorbé par le groupe des sociétés antérieures » (Mesure, 2013). Derrière la distinction des formes sociales, il faut opposer deux compréhensions ontologiques de l'être humain : l'individu comme même, identique aux autres, réuni par similitude et la personne comme singularité, autonome par rapport au groupe. Il n'existerait donc pas de hiatus entre individu et société. La question majeure selon Durkheim est de savoir comment des personnes différenciées peuvent faire société. Paradoxalement, plus l'individu est autonome et plus il est solidaire, plus il a besoin de l'intégration dans un groupe. La division du travail ne constitue pas un obstacle à la solidarité, mais dessine des liens de complémentarité entre les personnes et une nécessaire coopération. Et la solidarité sociale est en même temps une solidarité morale ou plutôt l'une présuppose l'autre. En effet, les rapports contractuels reposent en amont sur une confiance mutuelle.

1.4.1.3. Les écueils de la société moderne

Il nous faut prêter davantage attention à la superposition du plan descriptif et du plan normatif dans l'analyse de la société moderne par Durkheim, du moins dans les deux premiers livres *De la division du travail social* qui fournissent le modèle « normal », dans le sens d'un modèle idéal, de ce qui doit être la norme dans la société moderne (Durkheim, 1991). Le livre III prend de la distance par rapport à cette forme idéalisée de la division du travail et de la solidarité organique qui en résulte par la mise en perspective des « formes pathologiques » de la division du travail, autrement dit des formes sociales pathologiques de la modernité.

Ainsi, au chapitre I du livre III, « La division du travail anémique », on comprend que la solidarité organique, caractéristique de la société moderne, pour fonctionner ne va pas sans une prise en compte des règles et des limites nécessaires à la division du travail qui la

constitue. En effet, une trop grande division du travail priverait de l'être-avec et de la perception d'une finalité commune : « dans ce cas, dit-on, l'individu, courbé sur sa tâche, s'isole dans son activité spéciale ; il ne sent plus les collaborateurs qui travaillent à côté de lui, à la même œuvre que lui, il n'a même plus du tout l'idée de cette œuvre commune ». Durkheim revient alors sur « un des plus graves reproches qu'on ait faits à la division du travail », celui de réduire l'individu au rôle de machine, de rouage d'un mécanisme dont il ne comprend ni la finalité ni les mécanismes de coordination. La division du travail poussée à l'extrême, c'est-à-dire dans les cas où les fonctions sont très spécialisées, risque de ne plus être en soi source de solidarité. Mais il s'agit bien uniquement de « circonstances exceptionnelles et anormales » qui ne correspondent nullement à la nature de la division du travail. Pour que la division du travail soit source de solidarité, ce qui est sa fonction « normale », il faut qu'un certain corps de règles puisse se dégager spontanément entre les différentes fonctions sociales. Et pour cela, Durkheim met en évidence deux conditions essentielles : une condition temporelle et une condition spatiale. Il faut que les différentes cellules sociales soient régulièrement en contact et qu'elles soient contiguës pour éprouver ce sentiment essentiel de solidarité. Ainsi, « on peut dire a priori que l'état d'anomie est impossible partout où les organes solidaires sont en contact suffisant et suffisamment prolongé ». Ce phénomène semble correspondre aux mécanismes de régulation très actuels dans la recherche contemporaine en sciences de gestion, dans le sens d'un corps de règles émergeant de l'activité d'un groupe, par le simple fait de coopérer, d'œuvrer en commun.

Au chapitre II, « La division du travail contrainte », Durkheim aborde une autre « forme pathologique » de la division du travail avec la question des inégalités et des conflits de classes. Il distingue deux formes de division du travail contrainte : d'une part, la répartition injuste des fonctions et, d'autre part, la rétribution injuste des fonctions occupées (Mesure, 2013). En effet, si « une des variétés importantes de la solidarité organique est ce qu'on pourrait appeler la solidarité contractuelle », cependant toutes les relations sociales ne peuvent se réduire au contrat. Il doit exister des « liens spéciaux » de type moraux entre les membres contractants, ce que Durkheim nomme « consensus général ». Or le consensus ne peut accompagner le contrat que si la valeur sociale des services échangés (c'est-à-dire « la quantité de travail utile ») est équivalente. Ainsi, si la société moderne a montré sa capacité à répondre aux exigences de liberté individuelle, elle doit rendre possible une autre valeur démocratique nécessaire à la solidarité, l'égalité ou a minima le sentiment de justice face aux situations d'inégalité. Cette deuxième exigence est reprise notamment dans le deuxième

principe de justice pensé par Rawls ou « principe de différence » qui consiste à prévenir les inégalités ou plutôt à ne les accepter qu'à condition qu'elles soient au bénéfice des plus désavantagés et qu'elles résultent d'un système d'égalité des chances (1973). Les différences et les inégalités sont acceptables, mais elles ne doivent pas se transformer en injustice. Durkheim conclut le chapitre II du livre III *De la division du travail social* en ces termes : « L'harmonie des fonctions et, par suite l'existence, sont à ce prix. De même que les peuples anciens avaient, avant tout, besoin de foi commune pour vivre, nous, nous avons besoin de justice ». Les deux valeurs démocratiques que sont la liberté individuelle et l'égalité citoyenne sont donc complémentaires pour que la solidarité sociale soit également une solidarité morale.

Il existe ainsi une rupture dans *De la division du travail social* entre les livres I et II d'une part et le livre III d'autre part, mais l'ouvrage dans son ensemble concourt à analyser la moralité essentielle à la société moderne, contrairement aux communautés traditionnelles négatrices de l'individualité. Selon Sylvie Mesure, « les pathologies modernes décrites dans le livre III ne sont que des formes anormales de la division du travail qui, ne lui étant pas consubstantielles, sont de toute façon transitoires et destinées à disparaître » (Mesure, 2013). Elles ne remettent pas en cause tout ce qui a été établi précédemment sur la forme « normale » de la société moderne et de la division du travail. Seulement, le propos doit être désormais d'en assurer les conditions de possibilité réelles.

1.4.1.4. La nécessité de repenser le social

Comme nous l'avons vu, les limites de la forme sociale moderne sont déjà annoncées par Durkheim lui-même au livre III *De la division du travail social*, en nuancant la forme « normale » ou plutôt idéale d'association présentée dans les deux livres précédents.

Plutôt qu'une complémentarité entre vie individuelle et socialité, la société moderne a été bien souvent le lieu d'une morale basée sur l'intérêt individuel, la garantie des droits individuels et non l'idéal du bien commun. En effet, la plus grande indépendance accordée aux individus dans la société moderne suppose comme contrepartie une plus grande flexibilité qui se traduit par un engagement seulement éphémère au sein de groupes variés, ce qui requiert une capacité à se désengager facilement, à créer de nouveaux liens faibles et, pour ceux qui n'ont pas les compétences attendues ou pour les moins mobiles, l'exclusion de groupes

d'appartenance potentiels (Boltanski et Chiapello, 1999). La philosophie du sujet, de la liberté individuelle, de l'autonomie sur laquelle repose la société moderne devient alors synonyme de désintégration sociale ou de « désaffiliation » (Castel, 1995). A partir de l'apport de Tönnies notamment, on peut voir dans la socialité moderne un faible pouvoir de cohésion : « la communauté correspond aux liens sociaux caractérisés par une cohésion profonde et entière, de nature durable et affective. La société fait référence aux liens de type impersonnel et contractuel unissant de très nombreux individus » (Laville, 2007). La liberté individuelle gagnée dans la société moderne est une « liberté négative » (Berlin, 1969), c'est-à-dire l'indépendance vis-à-vis de la société et non une liberté positive de s'engager, de faire des choix, de décider avec et pour les autres. Dans sa forme libérale, cette pensée de la modernité n'est donc plus celle de la socialité et de la moralité associée, si ce n'est d'une morale utilitariste, celle de l'agent rationnel, mû par son seul intérêt individuel. A la force des affects qui lie les hommes dans la communauté traditionnelle, se substitue une raison instrumentale et calculatrice qui sépare, qui divise. La cohésion sociale ne repose plus alors que sur la somme des calculs individuels. Certaines versions du libéralisme ont certes cherché la possibilité d'une alliance entre libéralisme et démocratie, tel que Rawls (1973), mais cette option reste insuffisante pour penser la solidarité et la cohésion d'un groupe social, au-delà de la somme d'individualités distinctes. En effet, la théorie rawlsienne établit, d'une part, un ordre de priorité entre les deux principes de justice fondamentaux : « le principe de liberté » ou la garantie des mêmes droits individuels pour tous et « le principe de différence » ou la garantie d'une certaine égalité entre les citoyens, comme expliqué plus haut. Le premier principe est, selon lui, prioritaire dans l'ordre d'importance des garanties citoyennes. Autrement dit, la garantie des droits individuels prime sur la justice sociale. D'autre part, la démarche méthodologique qui préside à l'établissement de tels principes, dite du « voile d'ignorance », consiste à faire comme si les principes de justice pour être trouvés en commun devaient résulter d'une ignorance fondamentale de chacun sur sa situation particulière. Elle suppose alors la position originelle d'une morale universaliste et de l'indifférenciation des personnes et des situations. Or pour repenser les formes d'association aujourd'hui vers une double exigence d'autonomie et de différenciation des personnes d'une part et de cohésion sociale d'autre part, ne faut-il pas plutôt se référer à un principe rationnel de type démocratique telle qu'une « raison communicationnelle », fondée sur l'intersubjectivité comme fondement de la légitimité des règles du vivre ensemble ? Espace public et délibération deviennent les conditions sine qua non pour penser le dépassement des formes sociales réductrices de la modernité (Habermas, 1987). Le fondement des lois et des règles de société doit être explicite

et discuté en commun pour être légitime et espérer fédérer les personnes, intégrer tous les membres par une vision commune. L'intersubjectivité devient critère de légitimité des règles du vivre ensemble.

La pensée de la transformation sociale aujourd'hui lie à nouveau socialité et moralité dans une critique de la modernité. On peut se référer à la critique anti-utilitariste (Caillé, 2014), critique du modèle économique généralisé et de l'individualisme libéral qui l'accompagne, comme conception asociale et désincarnée du sujet. Cette pensée sociale vise à établir que les relations humaines ne reposent pas seulement sur un échange de type marchand, mais reposent en définitive sur un mécanisme de réciprocité morale ou processus de don. Le don renvoie à une obligation morale et se retrouve dans les différents univers sociaux (Mauss, 1979), notamment dans le monde professionnel (Caillé et Grésy, 2014). L'obligation est triple, celle de donner, de recevoir et de rendre ou quadruple selon Alain Caillé (2007) qui ajoute un niveau antérieur au don, celui de la demande. Ce processus lie durablement les acteurs dans une relation morale qui ne dit pas qui va donner ni quand, mais la relation détermine en quelque sorte la question de savoir à quelle hauteur donner et rendre. La relation essentielle entre socialité et moralité, la défense d'une ontologie de la relation, de l'être-avec, de l'altérité comme miroir de l'être, sont repris dans la continuité de l'École de Francfort et de la théorie critique sous l'étude du phénomène de la reconnaissance. La reconnaissance de l'autre devient un élément majeur de la socialité à repenser et à construire. En effet, les relations interpersonnelles n'étant pas garanties par un ordre de fait, elles reposent sur des mécanismes de confiance interindividuels (Honneth, 2000). La reconnaissance ne s'arrête pas seulement aux qualités universelles de la personne, selon une acception juridique et à la garantie d'une égalité de traitement entre les personnes, mais elle doit prendre en compte les qualités particulières de la personne, ce qu'Axel Honneth comprend sous le terme d'« estime sociale ». D'après le sous-titre du livre dirigé par Alain Caillé, la quête de reconnaissance devient « un nouveau phénomène social total » (2007) : « nous sommes désormais clairement passés d'une conflictualité pensable et énonçable prioritairement dans le langage de la redistribution à des conflits de reconnaissance » (p. 6). Les revendications sociales contemporaines ne se limitent plus à la sphère de l'avoir, de la redistribution des richesses, mais s'empare du terrain de l'être, de l'émancipation de l'être par le regard et la relation à l'autre. Ce besoin de reconnaissance ressort très nettement des pratiques sur les réseaux sociaux numériques en termes de récit de soi et de mise en visibilité.

1.4.1.5. Le passage d'une forme sociale à l'autre : holisme versus individualisme

Qu'est-ce qui permet de comprendre le changement de paradigme sociologique, la transformation de la réalité sociale ? Sur ce point, l'opposition de Durkheim à Tönnies est éclairante, non plus sur le plan théorico-axiologique, quant à la nature et à l'évaluation des ensembles sociaux, mais à présent sur un plan méthodologique.

Pour Tönnies le fondement de la sociologie est d'ordre psychologique. Sa pensée de la transformation est guidée par un individualisme méthodologique. Pour comprendre les groupements humains, il faut selon lui revenir à la volonté des hommes qui les ont créés. Il existe deux formes de volonté humaine : la volonté organique et la volonté réfléchie. La volonté organique désigne une volonté profonde, l'expression de la nature même, de la vitalité qui détermine moyens et fins indissolublement liés tels qu'ils résultent de la spontanéité, de l'accoutumance et des souvenirs. La volonté réfléchie est caractérisée par la réflexion qui part d'un but arbitrairement conçu pour déterminer techniquement les moyens les meilleurs. Elle suppose le libre choix et la hiérarchie des buts. Son modèle est celui du calcul, de la mesure. Chaque forme de volonté correspond à une forme sociale, une manière de vivre ensemble. Certes pour Tönnies, l'ordre logique de l'exposition de son livre place l'explication du fait social (livre I) avant la théorie de la subjectivité (livre II), mais il indique dans la préface que l'ordre logique d'exposition ne correspond en aucun cas à l'ordre ontologique, à l'ordre des choses. Dans les faits, la psychologie individuelle permet d'expliquer le phénomène social. Dans la préface de la seconde édition de *Communauté et société*, Tönnies maintient cette importance de la vie psychique dans l'explication des phénomènes sociaux : « toutes les structures sociales sont des artefacts de substance psychique, et leur compréhension sociologique doit en même temps être une compréhension psychologique » (2010, p. 49). Alors que Tönnies explique l'évolution de la communauté à la société à partir d'une théorie de la subjectivité, Durkheim pense l'évolution comme un phénomène d'ensemble selon une perspective holiste. Pour Durkheim, il ne faut pas expliquer les phénomènes sociaux par des mécanismes individuels, mais uniquement par des mécanismes sociaux. Ainsi, le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes s'explique par le niveau matériel et moral des sociétés traditionnelles qui explique la division du travail dans la société moderne comme

nécessaire à la survie. Et avec la division du travail apparaît la spécialisation des tâches et la différenciation des personnes, sources d'un nouveau modèle social.

Peu importe la perspective adoptée, il semble que la dimension subjective et la dimension sociétale soient intimement liées pour expliquer le changement de paradigme de la communauté traditionnelle à la société moderne. En effet, le développement de la rationalité individuelle, de la différenciation et la division du travail dans une société ouverte sont interdépendantes. De même, il semble que soit à l'œuvre aujourd'hui une transformation concomitante de la subjectivité, des représentations et des modes d'organisation de la société, sensible notamment à travers le paradigme relationnel et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous devons alors questionner à la fois la réalité sociale en crise et le renouveau des modes de subjectivité pour permettre de nouvelles formes sociales émergentes.

Pour conclure ce premier temps de l'analyse, nous retenons du croisement de *Communauté et société* et *De la division du travail social* une profonde complémentarité pour penser la transformation sociale actuelle. En effet, deux dimensions essentielles à la redéfinition de la pensée sociale actuelle résident dans chacune des deux œuvres. D'une part, il s'agit de revivifier les espaces communautaires encore présents au sein des sociétés modernes en renforçant les liens affectifs, l'harmonie et la cohésion de groupes d'appartenance. Et, d'autre part, il s'agit de renforcer la solidarité, la complémentarité et la moralité des relations en garantissant à chacun le droit de se différencier, de développer sa personnalité propre, sans devoir être le même et l'indifférencié, dépendant d'un cadre qui le dépasserait et le nierait en tant que personne et personnalité. C'est ce que nous allons aborder dans le deuxième temps de l'analyse.

1.4.2. Comprendre l'opportunité de nouvelles formes sociales aujourd'hui

Certes la société moderne, comme le pense Durkheim, rompt avec la réalité ontologique de l'individu dans le sens de l'être semblable, identique à n'importe quel autre, qui se confond et se fond au sein du groupe social. L'homme tend à ne plus être cet indifférencié, cet élément homogène d'une réalité sociale surplombante qui le constitue, le

détermine et le dépasse. Cependant, pouvons-nous dire pour autant que la modernité est le signe de l'avènement de la personne humaine, au sens où l'entend Durkheim, c'est-à-dire de la personne spécifique, singulière, qui se différencie des autres du fait de son intégration dans un groupe ? La société moderne permet l'autonomisation et la différenciation de l'homme, mais celle-ci ne concourt-elle pas davantage à exprimer le primat de l'individualité d'une autre manière, dans le sens de l'atome, de l'être isolé, indépendant, plutôt que de l'être intégré au sein d'un groupe ? En effet, pour ne citer que la critique marxienne des droits de l'homme (Marx, 2006), droits emblématiques de la pensée moderne, ceux-ci relèvent davantage de la défense d'une certaine individualité comme indépendance, isolement des hommes les uns par rapport aux autres, ce qu'il appelle des « droits bourgeois », que comme l'émancipation d'une personne au sens étymologique de la persona ou du caractère propre qui ne prend sens que dans la relation aux autres, dans la différenciation synonyme de complémentarité au sein d'un groupe. Nous devons à présent insister sur une nouvelle transformation ontologique à assumer, celle de la redéfinition de la personne comme spécificité au sein d'un groupe et non singularité par l'indépendance et l'isolement des autres. Ainsi, la question du passage de la notion d'individu à celle de personne semble se situer dans un avenir aux marges de la modernité ou comme dépassement de la forme sociale moderne.

Il faut se méfier de l'interprétation trop hâtive de la période actuelle comme d'une « postmodernité », en rupture avec la modernité, interprétation qui néglige les formes d'individualisme exacerbé. Ainsi, les discours et les outils mis à disposition du collaboratif, du lien social, du vivre ensemble permettent également de responsabiliser et de rendre visible l'individu porteur de collectif. Les usages sur les réseaux sociaux numériques témoignent d'une telle ambiguïté dans les pratiques contemporaines puisque le dispositif de médiation et de construction en réseau permet également d'exprimer ses désirs narcissiques de visibilité et de se construire une identité stratégique. Le lien social devient une exigence individuelle, pour la construction, la gestion et la valorisation de soi. Et réciproquement, la subjectivation, la définition d'une identité personnelle propre permet d'intensifier les interactions au sein d'un réseau relationnel dense. Dès lors, comment penser cette difficile conciliation ?

1.4.2.1. Repenser l'être, de l'individu à la personne : une anthropologie relationnelle

On voit apparaître et se renforcer, ces dernières années, des mouvements de contestation des logiques individualistes, notamment dans les sciences humaines et sociales. La relation, le partage, la convivialité (Illich, 1973), l'empathie, la sollicitude, le soin, l'attention ou le *care* (Tronto, 2009) gagnent du terrain dans les représentations sociales et jusque dans le discours des entreprises. En dehors des principes de la vie sociale et des grands principes de justice, nous éprouvons tous, de façon empirique, le besoin de l'autre. L'attention à l'autre ne devrait donc pas se réduire à des cas extrêmes de dépendance et de maladie, réservés à des professionnels de santé et d'aide sociale, mais elle concerne plus généralement la vie humaine. Ces nouvelles formes sociales se construisent non pas seulement dans une dimension morale, mais davantage comme une éthique (l'éthique de la sollicitude ou l'éthique du *care*), c'est-à-dire comme une forme de vie morale. En effet, si le propre de l'homme est d'être vulnérable (devant la souffrance et la mort, mais également tout au long de sa vie), alors chacun de nous peut expérimenter et éprouver le besoin de l'autre comme un besoin constitutif de l'humanité. Pour comprendre le nécessaire rapport à l'autre, constitutif de la personne humaine, nous devons repartir d'une philosophie du sujet en relation.

Il existe une relation essentielle entre l'identité et l'altérité. Pour être soi, un individu singulier, il faut être autre que, se poser dans la différence avec un autre. Mais pour être autre que, il faut être relatif à, en relation avec cet autre qui me permet de me poser comme singulier car différent de lui. Il ne peut y avoir constitution d'un sujet sans une altérité constitutive : les autres sujets que moi et le monde dans lequel je me situe et dans lequel je prends une place particulière. Ricoeur revient à ce titre sur les deux tendances de l'histoire de la philosophie, sublimation et déconstruction du sujet, pour adopter une voie moyenne (Ricoeur, 1990). L'identité personnelle se définit par une essentielle polarité entre mêmeté (c'est-à-dire les caractères invariants qui se retrouvent chez différentes personnes) et ipsité (c'est-à-dire le propre, l'auto-détermination d'un soi). Il renouvelle ainsi la dialectique du même et de l'autre, héritée de la philosophie platonicienne, notamment dans le *Sophiste*. Pour comprendre la cohérence d'un sujet constitué par cette polarité, il manque un élément

essentiel : le processus narratif, dans la lignée d'une pensée sémantique et pragmatique. L'identité narrative permet la médiation entre les deux pôles de l'identité personnelle, même et ipséité. L'identification d'un soi se fait à partir du processus narratif qui établit une cohérence entre les différents états de la personne. La centralité du processus narratif dans les modes de subjectivation et de mise en relation devient d'autant plus manifeste dans l'analyse des récits de soi sur les plateformes numériques. Avec la narrativité, ce sont les notions de temporalité, de disposition plus ou moins durable et d'habitude, dans la continuité de la pensée aristotélicienne qui deviennent déterminantes pour une pensée de la subjectivité comme personnalité. En effet, se raconter c'est toujours en même temps sélectionner ce qui est constitutif par rapport à l'épiphénomène. Ainsi, la narration entremêle histoire et fiction, « histoire fictionnelle » ou « fiction historique ». Il en résulte que la narrativité n'est pas seulement descriptive, mais engage un discours prescriptif : « la narrativité sert de propédeutique à l'éthique » (V, p. 139). Pour comprendre la dimension éthique de l'identité personnelle, il faut aborder la notion d'altérité. Le moi se constitue dans et par la rencontre avec l'altérité, soi-même comme un autre, d'une part, et les autres qui contribuent à son identification, d'autre part. Identité individuelle et collective, de la personne et de la communauté se comprennent dans la conciliation du même et de l'autre. Dans *Parcours de la reconnaissance* (Ricoeur, 2004), Ricoeur met en évidence le processus d'identification comme reconnaissance du même à travers la différence (de ses états, des autres). Il présente à travers trois études le lien intrinsèque entre identité et processus de reconnaissance : l'identification de quelque chose comme même, la reconnaissance de soi et la reconnaissance mutuelle. Identifier quelque chose ou quelqu'un comme même c'est interpréter et donner du sens à la relation entre ses différents états, à la différence constitutive du même.

Pour comprendre la promotion ontologique de la personnalité comme réalité essentielle de l'homme intégré dans une réalité sociale, un retour sur l'héritage spinoziste s'impose. En effet, au sein d'un système moniste et holiste, la dimension ontologique est nécessairement relationnelle. La personne, comme individu en relation, se comprend comme partie du tout de la nature, composée de la multitude et de la multiplicité de « modes » complémentaires, au même titre que les organes d'un organisme. Dans la quatrième partie de *l'Éthique* (Spinoza, 1988), cette interdépendance entre les différents modes de la substance unique appelée « Nature » est clairement posée : « nous ne pouvons jamais faire de n'avoir pas besoin de quelque chose d'extérieur à nous pour conserver notre être, et de vivre sans avoir commerce avec les choses qui sont à l'extérieur de nous » (Proposition XVIII, Scolie). La vie humaine

est une vie en communauté : « les individus singuliers ne peuvent exister qu'en communauté, à titre de parties d'un Univers infini au sein duquel tout agit sur tout de proche en proche » (Matheron, 1988, p. 19). La théorie des affects vient confirmer cette ontologie relationnelle puisqu'il est de la nature de l'homme d'être affecté et qu'être affecté signifie être l'objet d'une modification causée par les choses extérieures, dont nous ne sommes pas le principe. Le motif de l'action ne réside pas dans une raison calculatrice orientée par l'intérêt individuel, mais bien dans une relation affective entre les membres de la communauté.

Une telle ontologie relationnelle trouve ses conséquences directes sur le plan éthique : si l'être humain est un mode de la nature comme communauté totale et seule réalité substantielle, alors l'action humaine ne prend sens et n'acquiert de la valeur que relativement à l'interaction avec les autres modes de la substance. La nécessité vitale et éthique de l'échange et du partage résulte de cette complémentarité essentielle entre les êtres. Ainsi, le principe vital de tout être humain ou *conatus* c'est-à-dire le principe de sa propre conservation (« chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être » (Partie III, Proposition VI)), ne doit jamais être compris dans une logique rationnelle, solipsiste, mais bien dans une dynamique affective, altruiste. En effet, c'est en réalisant son propre *conatus* que l'individu permet à autrui de réaliser aussi son *conatus* ou principe vital. Se conserver et se développer soi-même c'est en même temps permettre à autrui de se réaliser puisque chaque individu se réalise en tant que partie de la nature et que la nature est commune à tous les individus. Spinoza établit explicitement cet entrelacement des essences et des buts individuels : « le bien auquel aspire pour soi chaque homme qui suit la vertu, il le désirera aussi pour tous les autres hommes » (Partie IV, Proposition XXXVII). Se réaliser c'est être vertueux, mais comme se réaliser c'est se réaliser comme partie d'un tout formé par les autres individus, alors être vertueux c'est respecter l'ordre de la nature ainsi que toutes les parties qui la composent.

Ainsi, l'opposition classique entre l'individu et la communauté ne tient plus puisque l'individu n'est véritablement individuel, dans le sens où il développe sa propre personnalité, uniquement dans ses relations avec les autres. « A l'homme rien de plus utile que l'homme ; les hommes, dis-je, ne peuvent rien souhaiter de supérieur pour conserver leur être que d'être tous d'accord en toutes choses, de façon que les esprits et les corps de tous composent pour ainsi dire un seul esprit et un seul corps, et qu'ils s'efforcent tous en même temps, autant qu'ils peuvent, de conserver leur être, et qu'ils cherchent tous en même temps ce qui est utile à tous » (Partie IV, Proposition XVIII, Scolie). Et réciproquement, l'individu qui est vertueux

ne peut se conserver sans vouloir conserver en même temps autrui : « Les hommes qui cherchent ce qui leur est utile sous la conduite de la raison, n'aspirent pour eux-mêmes à rien qu'ils ne désirent pour tous les autres hommes, et par suite sont justes, de bonne foi, et honnêtes » (Partie IV, Proposition XVIII, Scolie). Le rapport entre le mode individuel et la substance totale est donc à comprendre comme un rapport intérieur et essentiel. La métaphore du lien est particulièrement développée dans ce texte : « Il est avant tout utile aux hommes de nouer des relations et de s'enchaîner de ces liens par lesquels ils fassent d'eux tous un seul plus apte, et, absolument parlant, de faire ce qui contribue à affermir les amitiés » (Partie IV, Appendice, Chapitre XII). Il n'en reste pas moins que les hommes sont divers. C'est en étant réellement spécifique que l'individu se réalise comme être social puisque c'est en accomplissant sa nature propre qu'il permet à la communauté de se solidifier dans la complémentarité des compétences individuelles : « que chacun soit vraiment lui-même, et l'Humanité existera » (Matheron, p. 264-265).

Il reste à chacun la tâche de prendre conscience de soi en tant que membre de la totalité ou de la communauté. Ainsi, l'individualité comme personnalité est essentiellement relationnelle, sur le plan ontologique et affectif, nos désirs visant à la conservation et au développement de soi comme faisant partie de la communauté.

1.4.2.2. Repenser le lien social au cœur de la société contemporaine : entre nouveaux collectifs et nouvelles communautés de travail

La question qui se pose est de savoir s'il est en train de se dessiner de nouvelles formes de communauté, de nouvelles façons de faire du lien, pas seulement contingentes et guidées par l'intérêt individuel à échanger, mais essentielles au vivre ensemble, avec le renouveau de la relation affective, des sentiments sociaux. L'enjeu sera de comprendre, derrière l'opportunité et la spécificité de nouvelles formes sociales, les modes de gestion appropriés.

Dans l'entreprise, lieu central de la socialité moderne et contemporaine, il semble que nous passons d'une forme sociale de type collectif de travail à la communauté de travail. Le

collectif désigne un rassemblement à caractère obligatoire, institué, formalisé d'individus au sein d'une équipe de travail, équipe fonctionnelle (service ou sous-service) ou équipe transverse (équipe projet). Le collectif désigne des rôles, des places, des compétences définies. Les individus y sont interchangeable sur un même poste, même s'ils se complètent globalement. Le collectif de travail désigne ainsi une forme de groupe institué, organisé rationnellement, sur le modèle de la société, à une plus petite échelle. Au contraire, la communauté désigne un ensemble volontaire, choisi par l'ensemble de ses membres : ce qui est commun c'est l'engagement à échanger entre pairs, l'interaction, le partage. Il s'agit de personnes qui se choisissent. La communauté rassemble des personnalités, des personnes spécifiques et non interchangeables. La communauté prend la figure de ses contributeurs. Elle se transforme au fil des adhésions et des désistements. Le lien se reconstitue autour d'affinités communes. Le groupe de type communauté se distingue également du groupe de type foule (Sarrouy, 2014) dont le lien entre les membres est contingent et spatial, sans conscience de l'intérêt partagé.

Pouvons-nous y voir le déclin annoncé de l'individualisme dans les sociétés contemporaines accompagné de nouvelles formes de relations sociales ? La catégorie émergente de communauté, notamment au sein des réseaux sociaux numériques, désigne ainsi la réunion plus ou moins éphémère d'un groupe de personnes fondée sur les émotions, les affects, l'imaginaire collectif, contrairement à la réduction des processus de décision à la seule rationalité, principe des collectifs modernes. De nouvelles dimensions de l'être-ensemble émergent, comme le plaisir d'être ensemble, le ludique. Nous sommes tentés de les désigner comme de nouvelles formes de communauté parce qu'il ne s'agit pas d'intérêt égoïste et de calcul, mais de donner du sens et/ou du plaisir en commun, mais aussi de développer des liens sociaux. De nouveaux espaces de socialité et de proximité sont compatibles aujourd'hui avec des formes de socialité à distance qui prolongent la relation, étendent son champ des possibles. L'importance de la rencontre physique, présente, de la proximité spatiale, ne saurait être rendue inutile par la constitution de groupes virtuels. La spécificité de ces nouvelles formes sociales se situe dans la multiplicité potentielle des centres d'intérêt et le caractère éphémère de l'adhésion qui en résulte ou tout du moins la possibilité de se désengager à tout moment. La forme de l'adhésion est donc différente, volontaire, réitérée et non constante, implicite comme nous l'avons vu dans le cas des communautés traditionnelles.

Quatre caractéristiques principales de ces communautés au sens actuel peuvent être dès lors posées : la liberté d'adhésion, l'évolution possible, la pluralité d'appartenance et le caractère partiel. La première caractéristique est celle du choix essentiel qui préside à l'appartenance communautaire, contrairement au caractère obligatoire des formes traditionnelles, fondées sur l'héritage, les traditions, les habitudes. En ce sens, les possibilités du lien communautaire en ligne entrent en cohérence avec les enjeux du management participatif (Galibert et al. 2012, p. 197-198). Il s'agit d'impliquer davantage les acteurs dans l'activité collective et dans les prises de décisions. La deuxième caractéristique est celle de solidarités construites, dynamiques, évolutives et pas seulement héritées, « c'est-à-dire l'affirmation de biens communs à travers lesquels des sujets individualisés s'engagent réciproquement dans des relations d'estime » (Laville, 2007, p. 8). La troisième caractéristique est la pluralité des communautés d'appartenances : un « sujet, inscrit dans une multiplicité de relations sociales, membre de nombreuses communautés, et participant de toute une pluralité d'identifications collectives » (Mouffe, 1991, p. 37). La quatrième caractéristique est la dimension partielle des communautés contemporaines qui ne se développent que dans certaines sphères de la vie sociale. Jean-Louis Laville préfère à ce titre parler de solidarité que de communauté : « c'est pourquoi le vocable de solidarité plus circonscrit est préférable à celui de communauté plus englobant pour bien marquer ce caractère partiel » (2007, p. 8).

Si la forme « collectif de travail » persiste aujourd'hui, comme forme instituée de la relation avec autrui et comme mode organisationnel institué, elle est alimentée par « l'appartenance » de ses membres à diverses communautés « nouvelles » qui gravitent autour d'elle. Du fait des multiples appartenances de chacun de ses membres, il contribue à enrichir le collectif tout en renforçant le lien social. Il existe plutôt aujourd'hui une complémentarité entre sa place dans un collectif institué et son choix d'appartenance à une ou plusieurs communauté(s). En étant membre de telle ou telle organisation instituée en particulier ou de la société dans son ensemble, de fait et de droit, chacun devient potentiellement membre de communautés de son choix. Cette double appartenance permet, dans l'idéal, de garantir les mêmes droits aux individus tout en ayant la possibilité de s'engager personnellement selon ses sensibilités.

« A l'inverse de ce qu'ont pu faire croire certains écrits tels ceux de Tönnies réduisant la communauté à la seule communauté traditionnelle, la modernité ne signifie pas la disparition de la communauté mais la possibilité de nouvelles communautés, partielles, puisque ne régissant que certains aspects de la vie. A

côté des communautés traditionnelles dont subsistent de nombreuses manifestations, les communautés modernes prennent la forme d'un lien social reliant des individus indépendants et séparés qui ne s'opposent pas à la liberté individuelle mais au contraire peuvent la compléter par une liberté communautaire » (Laville, 2007, p. 8).

Les formes sociales émergentes sont à penser dans le sens d'une complémentarité des formes sociales héritées de société et de communauté, telles que nous les avons analysées plus haut. La nouveauté des formes sociales émergentes se situe dans la tentative de concilier la cohésion du collectif et l'intégration de chaque personnalité. Contrairement à l'idée commune, repenser le collectif de travail nous amène à repenser la personne au travail. La personne est à comprendre par et non en opposition avec le collectif. L'émancipation de l'homme au travail doit passer par sa prise en compte comme d'un acteur spécifique et non isolé, apportant une valeur singulière (et donc incomparable) au groupe. C'est la prise en compte de cette singularité qui permet de comprendre la cohésion et la solidarité essentielles du groupe. Nous parlerons alors de la construction de la personne au travail (dans le sens d'un être singulier intégré au collectif), plutôt que de l'individu au travail (qui se comprend comme un être identique, homogène et donc facilement isolable).

Il nous faut repenser la notion d'individu contre l'explication individualiste de l'homme comme indépendant et isolable des autres. Être un individu c'est bien plutôt s'inscrire dans un collectif. En effet, ce sont les relations aux autres qui permettent à l'individu de trouver sa place, son identité par différenciation et lien de complémentarité. Être un individu c'est être singulier, spécifique et non identique aux autres. La ressemblance conduit à l'isolement, à l'indépendance des uns par rapport aux autres. La différence, au contraire, conduit au rassemblement, au besoin du collectif. Nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Durkheim pour montrer que paradoxalement, plus une personne est spécifique, différenciée et plus le lien qui la relie au collectif est fort (Durkheim, 1893). La division du travail, pour autant qu'elle doive être comprise dans le sens d'une division entre compétences spécifiques, complémentaires, introduit une nouvelle forme de solidarité, non plus mécanique, basée sur la ressemblance, mais organique, basée sur la différenciation de ses membres. L'enjeu actuel est de penser cette complémentarité des rôles et cette interdépendance des acteurs.

Les relations de groupe ou de corps au travail se sont toujours faites sur une homogénéité, identité de métier ou de classe, sur une appartenance commune. Le lien social était un lien à plat, indifférencié et indifférenciant. La grande rupture qui apparaît dans les formes émergentes de collectifs de travail aujourd'hui est celle de la pensée de l'hybridation, de la différence, de la diversité. Il ne s'agit plus de s'associer entre semblables, mais d'intégrer la diversité des personnalités, des compétences et des fonctions au sein d'équipes projet par exemple. Aujourd'hui, l'enjeu est de constituer du collectif hétérogène, intégrateur.

La notion de diversité en entreprise est aujourd'hui mise sur le devant de la scène, par exemple avec la signature de la Charte de la Diversité en entreprise (3400 signatures entre 2004 et 2015), avec les politiques autour du handicap, des minorités visibles, etc. Si la diversité est la clé de la cohésion d'un collectif, alors le point d'ancrage spécifique de la relation professionnelle ou du partage au travail réside dans la diversité des compétences et la spécificité de ce que chacun peut apporter au groupe. La division du travail permet la cohésion sociale si elle est pensée non pas comme la déqualification du travailleur cantonné à une tâche, mais comme la spécialisation ou l'expertise métier permise par un haut niveau de formation et de transmission entre pairs. Telle est la condition d'une personnalisation du lien social au travail. Selon Philippe Zarifian, « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (1999, p.70). La logique des compétences permet au travailleur non seulement de se réapproprier le processus de travail, de faire valoir son savoir-faire, mais également de le partager avec d'autres au sein d'un projet collectif. Il faut se méfier, avec Danièle Linhart, des tentatives contemporaines de transformation des entreprises qui ont porté la relation au travail sur un terrain périphérique à la qualité des professionnels. En témoigne le label Great Place to Work (des « entreprises où il fait bon vivre ») qui évaluent la qualité du vivre ensemble dans l'entreprise sur des critères extérieurs au travail (salle de sport, espaces dédiés à la sieste, conciergeries, ateliers divers, etc.). A contrario, l'échange et l'interdépendance au sein des nouveaux collectifs de travail doivent se situer au niveau d'un savoir-faire, d'une capacité à proposer à l'autre. En effet, la possession d'une expertise inscrit de fait le professionnel dans un réseau de compétences croisées. On fera appel à lui spécifiquement et il pourra échanger son expertise contre d'autres.

La compétence est un liant fort dans l'entreprise puisqu'elle pose le cœur même de l'interdépendance entre les acteurs. Les différentes pratiques de gestion par les compétences analysées par Philippe Zarifian (2001) en fournissent un bon exemple. Réfléchir aux

interactions manquées au niveau des compétences croisées des professionnels, c'est prendre au sérieux la part d'informel dans les relations professionnelles. Les relations au travail ne reposent pas seulement sur des logiques de pouvoir, de règles et de négociations formalisées, mais également et peut-être initialement sur des logiques de don et de contre-don non écrites, non formalisées (Caillé et Grésy, 2014). La possibilité et la qualité du travailler-ensemble et du vivre-ensemble dans l'entreprise dépendent en partie d'un développement et d'une réappropriation par les acteurs de leurs compétences comme spécifiques et comme valeur d'échange professionnel. Derrière la distinction entre telle ou telle compétence (sa qualité), il existe une communauté ou une commune mesure entre les compétences : son utilité pour le groupe.

Pour comprendre ce que signifie ces nouvelles communautés, plus souples, non exclusives de la société, il faut comprendre leur sens politique (Ferry, 1992), de la simple contractualité dans les sociétés modernes à la communauté d'intérêt : « la communauté des sociétés traditionnelles est remplacée dans la modernité par des formes diversifiées de solidarité destinées à établir ou rétablir un lien social entre les personnes au-delà des contrats » (Laville, 2007, p. 8). Mais surtout ces groupes se construisent sur un « commun » que seuls ses membres gèrent. Tout cela correspond aux questionnements développés par Elinor Ostrom (1990) autour des biens communs, de leurs parties prenantes et de leurs modes de gestion et de gouvernance. La liberté négative des droits privés individuels (garantie juridique) ne suffit pas à faire cohésion, il faut une forme de liberté positive ou d'association volontaire pour un commun (exercice concret). C'est la notion d'espace public qui reprend tout son sens avec la communauté dont le rassemblement se fait sur la base d'un dialogue avec les autres, selon un principe d'intersubjectivité, pour se mettre d'accord sur les règles du vivre ensemble. « La reconnaissance de la communauté politique aide à sortir de l'opposition entre individualisme et holisme pour suggérer la possibilité d'une conception moderne de la liberté communautaire » (Laville, 2007, p. 7). Ainsi, société et communauté ne sont pas à penser de manière chronologique, comme deux formes sociales disjointes, selon l'héritage de Tönnies, « l'importance de l'agir sociétaire dans la modernité ne doit pas occulter la persistance communautaire. Le principe communautaire garde un potentiel explicatif dans les relations sociales contemporaines » (Laville, 2007, p. 7).

1.4.2.3. Le rôle des technologies numériques dans l'émergence des nouvelles formes sociales

A la suite de Pierre Mercklé, nous allons nous interroger sur les « conséquences du développement des nouvelles technologies relationnelles sur les structures sociales, [afin] de mieux faire la part des changements réellement imputables à l'avènement d'Internet : le « déclin de la sociabilité » en face à face a-t-il été enrayé ou au contraire accentué ? Quels sont les effets du développement de la sociabilité à distance sur les structures relationnelles et sur la cohésion sociale ? Les nouvelles technologies de communication peuvent-elles être au fondement d'une nouvelle sociabilité, plus égalitaire, moins hiérarchisée, et ouvrant sur un renouvellement de la démocratie politique ? Dans quelle mesure le développement d'Internet, et en particulier des réseaux sociaux électroniques, transforme-t-il les relations entre sociabilité, culture et construction identitaire ? » (Mercklé, 2016).

Dans les années 2000, on parle d'un déclin de la sociabilité (Putnam, 2000), à partir de la « substituabilité entre une sociabilité en face à face déclinante et le développement de la « sociabilité à distance » : courrier électronique, sms, téléphone, avant le développement des réseaux » (Flichy, 2005). Dans son livre *Seuls ensemble*, sous-titré « De plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines » (2015), Sherry Turkle examine nos relations avec les objets technologiques. Elle s'intéresse au passage de la relation entre les hommes à la relation homme-machine, dans une perspective psychologique et anthropologique. La question est de savoir comment les nouvelles technologies ont redessiné le paysage de nos vies affectives. Selon Sherry Turkle, le primat des relations médiatisées, notamment dans la nouvelle génération, s'explique par la nature de la relation créée avec les objets technologiques, une relation plus sûre et sans surprise, alors que les relations humaines se font dans l'imprévisible, le risqué, l'ambiguïté et l'incertitude. Le numérique supprimerait le hasard et faciliterait l'interaction. Les relations en face à face supposent l'imprévu du direct alors que les relations médiatisées permettent un certain contrôle. Il s'agit donc pour Sherry Turkle d'une différence de nature, essentielle, entre la relation humaine et la relation technologique, et non pas d'une différence de degré, permettant de reproduire des relations en plus grand nombre et avec plus de contacts, comme nous l'entendons communément. Ainsi, la relation virtuelle a cela de particulier et de facilitant qu'elle permet de répondre quand on le

souhaite, de différer, de couper, de zapper, etc., ce que la relation présentielle ne permet pas. La plus grande facilité de la relation virtuelle peut tendre à remplacer la relation physique plus contraignante et exigeante. En effet, la relation en personne délivre un message également par notre corps, notre attitude, notre expression qu'il faut alors s'efforcer de contrôler, de maîtriser, ce que n'exige pas le virtuel. Or selon la psychologue et anthropologue, la connexion est plus un symptôme qu'un remède à la solitude. Sans être technophobe, Sherry Turkle entend prévenir le risque de s'engouffrer intégralement dans le numérique, sans porter une réflexion critique à son égard. En effet, malgré ses opportunités, l'outil ne saurait remplacer les relations traditionnelles entre personnes, en chair et en os.

Dans les années 2010, « On ne parle plus de « déclin de la sociabilité », mais au contraire de l'avènement d'une « nouvelle sociabilité ». En témoigne le sous-titre du livre *Les liaisons numériques* d'Antonio A. Casilli (2010). Il s'agit d'une critique du mythe d'un originel rapport immédiat à soi et aux autres. Les outils et techniques sont essentiels à l'homme, ils sont contemporains de l'humanité. La spécificité des relations électroniques peut se résumer par trois caractéristiques principales (Proulx, 2006). C'est une relation désincarnée : le corps (les gestes, les expressions, etc.) est absent, même si les profils mis en ligne peuvent comporter des représentations photographiques de soi. C'est une relation déterritorialisée : elle ne nécessite pas la coprésence des interlocuteurs dans un espace topographique déterminé. Mais il existe un espace partagé, en commun, l'appartenance à une communauté. Enfin, c'est une relation pouvant être aussi bien synchrone qu'asynchrone. La spécificité des relations électroniques tient également à la typologie des groupes. Leur nouveauté porte sur leur plus grande souplesse et leur capacité d'extension : « il n'est pas absurde de défendre, plutôt que celle du déclin, la thèse d'une « différenciation » de la sociabilité. En effet, les réseaux de sociabilité seraient devenus progressivement moins homogènes, moins imperméables et plus entrelacés (Degenne, Forsé, 1998), et cela avant même l'explosion des nouvelles technologies de communication » (Mercklé, 2016, V, p. 71). Les nouvelles formes de sociabilité se caractériseraient par l'extension des réseaux d'appartenance, de liens faibles constitués de connaissances plus ou moins lointaines plutôt que de liens forts, c'est-à-dire de cercles fermés constitués de personnes proches. Granovetter parle en ce sens de la force des liens faibles (1973). Mais, comme dans le cas de l'étude de « la sociabilité téléphonique » (Rivière, 2000 ; Rivière, 2001), la sociabilité sur les réseaux sociaux ne se caractérise-t-elle pas à la fois par une multiplication des liens faibles et par un renforcement des liens forts, par la construction de nouveaux contacts et par la continuité des liens physiques existants ? Il semble que le

degré de densité de la relation entretenu au travers des médias sociaux soit variable : « les relations « à distance » ainsi entretenues peuvent donc être multiformes, du simple acte de *friending* (néologisme anglais désignant le fait de se reconnaître et de s'afficher mutuellement comme « amis », et donc le lien existant entre deux profils) à l'échange de messages et de contenus multimédias (photographies, musiques, vidéos) » (Mercklé, 2016, V, p. 71).

Internet et les réseaux sociaux ont tout de même plutôt pour conséquence de transformer la notion de groupe : d'ensembles relativement homogènes et unifiés, les groupes prennent de plus en plus la forme de réseaux sociaux hétérogènes, spécialisés, dont les membres sont désormais plus faiblement reliés les uns aux autres qu'auparavant (Wellman, Hogan, 2006). « Le *friending*, porté à son paroxysme par le succès planétaire de Facebook, serait donc plutôt du côté du bridging (la construction de nouveaux liens non redondants) que du *bonding* (le renforcement des liens existants et de la redondance intra-groupe) » (Pierre Mercklé, 2016, V., p. 71). Selon Antonio A. Casilli (2010), « les liaisons numériques permettent justement de trouver et de maintenir la distance optimale avec les personnes qui peuplent notre vie. L'enjeu ici est d'atteindre le juste équilibre entre cohésion et autonomie, d'arrêter les allers-retours incessants entre conformisme et isolement qui ont caractérisé les sociétés de masse issues de la modernité industrielle » (p. 329). Cet enjeu est-il atteint, est-il atteignable et auquel cas, quelles en sont les conditions de possibilité ? Le numérique est-il le vecteur d'une solidarité de groupe qui ne refuse pas les différences, les individualités et d'une prise en compte de l'individualité, des spécificités qui ne soit pas source d'isolement ?

Nous pouvons nous demander, avec Antonio A. Casilli, si le « sens de la communauté virtuelle » n'est pas plutôt de poser différents mécanismes de reconnaissance de l'activité au sein de communautés hors ligne et virtuelles : « dans le cadre d'une communauté virtuelle, le don de temps et d'énergie pour la collectivité serait récompensé de manière claire, immédiate et proportionnelle à l'effort. Ce qui ne semble pas être le cas dans le monde hors ligne, où la reconnaissance sociale se construit dans la durée et où la rémunération des actions est souvent confrontée à l'incertitude » (Casilli, 2010, p. 55). Notons tout de même un écart entre les attentes et les réalisations actuelles des plateformes collaboratives, selon Antonio A. Casilli : « on pourrait penser que le Web est un dispositif capable de créer des « communautés électives » pour rentrer et rester en contact seulement avec des individus partageant nos valeurs et nos désirs. Mais nous n'en sommes pas là » (Casilli, 2010).

L'horizon des technologies numériques de réseau social semble ainsi être de permettre une conciliation entre l'expression de sa singularité, de son identité personnelle, de son autonomie et l'inscription dans un groupe relationnel. C'est là-même tout l'enjeu des réseaux sociaux numériques : faire du lien tout en rendant visible son identité, sa particularité ; autrement dit, se constituer en tant que personne. Être actif sur les réseaux sociaux, publier c'est à la fois se différencier et permettre de se faire identifier par les autres. Le projet d'individuation et de mise en relation réside en une seule et même activité sur les réseaux numériques par le récit et la mise en visibilité de soi. Selon Dominique Cardon, « se publier sous toutes ces facettes sert à la fois à afficher sa différence et son originalité et à accroître les chances d'être identifié par d'autres » ou encore, « l'exposition de soi est la principale technique relationnelle » (Cardon, 2009). A contrario, celui qui ne parvient pas à se distinguer, à montrer sa valeur spécifique dans la constitution stratégique d'un carnet d'adresse, risque par-là même l'isolement, la mise à l'écart du réseau relationnel. Ainsi, la notion d' « identité relationnelle » met en évidence le lien intime et stratégique entre mise en visibilité de soi et construction de son carnet d'adresse, qui risque à tout moment de se traduire par un individualisme connecté. Nous y reviendrons dans la dernière partie de cette recherche.

1.4.2.4. Consistance de la catégorie de « communauté virtuelle » ?

A la suite de Serge Proulx et de Guillaume Latzko-Toth, nous devons interroger le « recours à l'adjectif « virtuel » pour qualifier des entités et phénomènes sociaux » dans la société contemporaine (Proulx et Latzko-Toth, 2000). En effet, si la catégorie de communauté désigne « un collectif fondé sur la proximité géographique et émotionnelle, et impliquant des interactions directes, concrètes, authentiques entre ses membres », « il est donc a priori paradoxal d'y associer le qualificatif « virtuel », qui renvoie dans notre imaginaire à l'idée d'abstraction, d'illusion et de simulation » (idem). En effet, la communauté désigne une proximité de lieu, notamment pour les relations parentales et de voisinage, voire pour la relation amicale (Tönnies, 1887). A contrario la communauté virtuelle désigne une proximité d'intérêt. Le principe de l'union ne réside pas dans une quelconque proximité géographique, mais dans un intérêt commun. L'intérêt commun peut être par exemple celui d'un projet, de pratiques ou de connaissances partagés.

Suivons les questionnements de Serge Proulx et de Guillaume Latzko-Toth : « étant donné la polysémie des mots virtuel et communauté, que signifie exactement l'expression « communauté virtuelle » ? Quel nouveau type de collectif est-elle censée décrire et éclairer ? N'implique-t-elle pas paradoxalement la nostalgie d'une forme mythique de communauté, ainsi que l'idéalisation du face à face comme situation de communication ? » (Idem). Le virtuel ne désigne-t-il pas ce qui est irréel ou bien toujours en devenir, jamais réalisé ? Ainsi, la catégorie de communauté échappe-t-elle nécessairement à la virtualité numérique ?

Il semble, à première vue, que la catégorie de « communauté virtuelle » répond à un effet de mode influencé notamment par le « jargon des informaticiens, lui-même repris par les spécialistes du marketing » (idem). Pour analyser cette catégorie, Serge Proulx et Guillaume Latzko-Toth partent de l'ambiguïté de la notion de virtuel. A partir des analyses de Doel et Clarke (1999), ils retiennent trois approches principales de la virtualité, selon les rapports qu'elles supposent entre virtuel et réel. Selon une première approche, le virtuel prend un sens péjoratif, ce qui est subordonné au réel et renvoie à la représentation, copie dégradée, simulation, double dégradé de la réalité. Selon une deuxième approche, le virtuel prend le sens mélioratif de l'ouverture sur des possibilités inédites contrairement aux restrictions de l'actuel, du réalisé. Le virtuel libérerait le réel des contraintes spatio-temporelles. Dans les deux cas, ces théories pensent une certaine séparation entre le réel et le virtuel liée à un déterminisme technique puisque le virtuel est lié soit au progrès technologique soit à un certain déclin. Dans les deux cas le sens est contenu dans la technologie et il est univoque. Le virtuel est pensé comme tributaire d'un « appareillage technique ». Selon une troisième approche, d'inspiration deleuzienne, il existerait une « hybridation du réel et virtuel ou plus exactement l'immanence du virtuel dans le réel » (Doel et Clarke, 1999, p. 280). Il s'agit d'une « conception du réel dans laquelle l'actuel et le virtuel sont en interrelation circulaire et productive » (idem). De leur interaction perpétuelle jaillit un réel en constante « création et expérimentation » (idem).

La catégorie de communauté virtuelle est à comprendre relativement à ces trois conceptions du virtuel, comme « communauté simulée ou stimulée » par le virtuel (Proulx et Latzko-Toth, 2000). Une première approche liée au sens péjoratif du virtuel encourage à la critique des communautés virtuelles comme fictives, simulations de communauté ; ce que Sherry Turkle appelle la « culture de la simulation », l'« effet Disneyland » (Turkle, 1995) soit des phantasmes communautaires. En ce sens, les communautés fictives, n'ont une « réalité », si

on peut dire, que sur ordinateur (Proulx et Latzko-Toth, 2000). Ces communautés virtuelles pourraient même venir prendre la place des « vraies » communautés (Fernback et Thompson, 1995 ; Weinreich, 1997 ; Heim, 1993). Cette première approche s'inscrit dans la perspective d'une nostalgie de la communauté non virtuelle sur le modèle de Tönnies et d'une idéalisation de la relation en face-à-face (Wolton, 1999). Une deuxième approche, correspondant au deuxième sens dégagé de la virtualité, soutient une vision enthousiaste des communautés virtuelles par le potentiel libérateur et leurs potentialités de nouvelles interactions. Howard Rheingold est ainsi un des premiers à théoriser la « communauté virtuelle » : « des regroupements d'individus socioculturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant d'individus participent à ces discussions publiques pendant assez de temps en y mettant suffisamment de cœur pour que des réseaux de relations humaines se tissent au sein du cyberspace » (Rheingold, 1995, p. 6). La communauté virtuelle se caractérise par des critères de taille du groupe, de modalités de participation, de potentiel d'ouverture, de temporalité et d'affectivité. Ce qui change principalement c'est le lieu du commun, le lieu de rencontre, en dehors de la réalité concrète, mais non les possibilités attenantes, selon Howard Rheingold : « les membres des communautés virtuelles font sur le Réseau tout ce qu'on fait « en vrai » ; il y a juste le corps physique qu'on laisse derrière soi » (Rheingold, 1995, p. 3). La présence, le face-à-face, la corporéité n'y est plus essentielle, ou tout du moins elle n'est plus la seule forme de mise en relation. A la communauté de lieu, géographique, s'oppose alors la communauté virtuelle comme communauté d'intérêt. Le commun ne se limite pas à la sphère de la proximité, à l'être-avec, en présentiel, mais il peut se trouver à distance autour d'un intérêt partagé (par exemple un projet, une pratique, une connaissance). Cette approche permet de déconstruire le mythe du face-à-face comme idéal de l'être-ensemble. Cependant ces deux approches du virtuel (critique et enthousiaste), bien qu'elles soient opposées, présentent une même vision déterminée de la technologie puisque le virtuel est lié soit à un certain progrès soit à un certain déclin.

Nous privilégierons la troisième approche possible du virtuel, d'inspiration deleuzienne, selon laquelle il existerait une « hybridation du réel et virtuel ou plus exactement l'immanence du virtuel dans le réel » (Doel et Clarke, 1999, p. 280). En effet, les formes sociales émergentes via les plateformes de réseau social ne peuvent pas être pensées indépendamment des formes et pratiques sociales hors ligne puisqu'elles se greffent dessus et en prolongent les potentialités. Nous devons alors comprendre la réalité sociale, ses formes et ses modes de fonctionnement, dans un environnement essentiellement hybride, à la fois numérique et non

numérique (Vial, 2012). Nous étudierons ainsi en détail, dans le deuxième moment de notre recherche, les différentes communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise, afin de comprendre, mais aussi de questionner leur spécificité en tant que forme sociale. Nous verrons alors, d'une part, que lesdites communautés de pratique, les communautés d'intérêt ou de projet et les communautés épistémiques ou de veille sont plus complexes qu'elles n'en ont l'air. D'autre part, nous verrons que sur les plateformes collaboratives de réseau social d'entreprise se constituent non seulement des formes sociales émergentes ou disruptives de type communauté de pratique, d'intérêt et épistémique qui regroupent les collaborateurs autour de nouveaux champs de préoccupation (d'ailleurs largement mises en avant et médiatisées), mais qu'il se constitue également des groupes traditionnels autour de divisions fonctionnelles (par services) et géographiques (par sites), voire des groupes projet, en parallèle de l'organisation existante et dans le prolongement de groupes institués. C'est finalement la plasticité et la complexité du modèle de la communauté virtuelle qu'il faudra interroger, entre idéal communautaire et logique utilitariste (Galibert, 2014 ; Galibert, 2015), entre catégorie descriptive et normative (point 2.3.6).

En conclusion

Pour conclure, dans le premier moment de cette recherche, nous avons montré en quel sens les pratiques sociales émergentes au cœur de la société contemporaine et des grandes organisations, notamment les pratiques sur les réseaux sociaux numériques, s'inscrivent dans le contexte de l'évolution des formes sociales, sans minimiser pour autant et pour la suite de la recherche la spécificité de ce qui se joue aujourd'hui. Nous avons vu que les formes sociales émergentes dites « communautés virtuelles » s'inscrivent dans l'histoire des transformations de la socialité, permettant la conciliation des apports de deux catégories sociologiques majeures, la communauté et la société, plutôt que leur opposition catégorique. Ces formes sociales héritées ne s'inscrivent finalement pas tellement dans une perspective historique, sous la forme d'une évolution et d'un possible contenu normatif des catégories. Elles sont plutôt à penser ensemble pour définir de façon théorique les formes sociales actuelles et en construction. Ainsi, de nouveaux collectifs s'alimentent de l'essor de nouvelles pratiques en termes de communautés numériques qui se greffent sur et étendent le lien social institué. La transformation sociale à l'œuvre emprunte, d'une part, à la communauté traditionnelle, le haut degré d'intégration des membres dans la totalité sociale et, d'autre part,

à la société moderne, la garantie de la spécificité et de l'autonomie de chacune des parties composites. En effet, sans perdre les acquis de l'émancipation individuelle dans la modernité (encore qu'il faille réfléchir au hiatus, pour certaines catégories entre la position de droit et la position de fait), il semble que nous sommes en train de redécouvrir l'exigence de cohésion et de solidarité fondamentale, comme socle du vivre ensemble et de la construction des personnes.

2. EXAMEN DES FORMES SOCIALES PERMISES PAR LE RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE, EN PARTICULIER LA CATEGORIE DE COMMUNAUTE VIRTUELLE

A partir de ces clarifications initiales autour de la catégorie de communauté virtuelle, nous allons voir à présent, à partir de notre enquête de terrain, comment l'exigence de transformation des formes sociales et organisationnelles se traduit dans les pratiques professionnelles sur les réseaux sociaux numériques d'entreprise, dans leur usage interne. Nous nous proposons d'analyser le réseau social numérique d'entreprise comme un des révélateurs de la transformation en cours au sens où il met en évidence un changement culturel bien plus que technologique. Suivant notre première hypothèse de recherche, nous partons de l'idée que si les réseaux sociaux d'entreprise et les pratiques communautaires en ligne sont au cœur des problématiques stratégiques de transformation des organisations contemporaines du fait de leur dimension informationnelle et cognitive, c'est parce qu'ils permettent prioritairement et plus fondamentalement la construction de nouvelles formes sociales. L'enjeu de ce deuxième moment est alors de décrire, d'analyser et de comprendre en détail les formes sociales émergentes ou en devenir, dans une série de ruptures et de continuités avec les groupes sociaux traditionnels. Notre enquête qualitative au sein de huit grandes organisations nous permet de comprendre les enjeux et les freins de la mise en place d'une plateforme collaborative de réseau social d'entreprise dans certains contextes organisationnels. Nous commencerons par décrire les éléments clés de sa mise en place et de son déploiement : ses fonctionnalités et ses usages, l'inscription dans un paysage doté d'outils au préalable et la question du virtuel dans l'espace physique des relations professionnelles. Nous analyserons ensuite la typologie des acteurs rencontrés sur les plateformes étudiées. En effet, la mise en place d'un RSE soulève la question d'une possible démocratisation de l'organisation par une plus grande horizontalité et transversalité des relations professionnelles. Enfin, nous reviendrons sur la catégorie de communauté virtuelle relativement à la nature et à l'opportunité de formes sociales en construction au sein des grandes organisations.

2.1. Mise en place et ambitions du réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise s'est imposé rapidement comme un outil performant pour la circulation et la gestion des connaissances dans une économie du savoir, comme détaillé dans la première partie de notre recherche. Il semble admis aujourd'hui dans les entreprises que la création de valeur repose essentiellement sur la capacité à constituer une intelligence collective, à capitaliser sur les savoirs et les pratiques des acteurs. Cependant, l'urgence de la mise en place des plateformes collaboratives donne lieu à une série d'expérimentations, de bricolages, de tâtonnements plutôt qu'à une gestion de projet encadrée et planifiée au sein des grandes organisations qui développent ce type d'outil, souvent d'abord par effet de mode ou par effet viral avant d'en consolider les usages, comme l'explique un membre du RSE de l'entreprise E4 :

« Il faut faire de la veille, de l'expérimentation. On sent bien qu'il y a des transformations qui sont en train de se mettre en place. [...] On sent bien qu'il y a des éléments qui se développent dans tous ces domaines-là qui sont dans des degrés de maturité plus ou moins importants. [L'entreprise] n'était pas forcément à l'avant-garde du progrès dans ces domaines-là. Et cela fait quelques années, avant même l'actuel dirigeant qu'on s'est posé des questions dans ces domaines. Cela part un peu dans tous les sens. On essaie de voir ce qui risque de marcher. Mais, dans ce domaine, je ne suis pas sûr qu'il y ait... Sauf à rentrer dans une mécanique bien établie de quelqu'un qui sait, qui a fait cette réflexion et de dire on fait comme eux. Mais bon ce n'est pas très utile. Donc on est plus à chercher. Et puis dans le RSE c'est du très très expérimental avec un certain niveau de bricolage » (E4, e4).

Si le déploiement n'est pas encore maximal, on peut noter, avec la responsable de la mise en place du RSE de l'entreprise E5, qu'il s'agit de fait d' « une transformation en profondeur à faire et c'est évident que cela ne se fait pas en un claquement de doigt » (E1, e5). Nous allons, pour commencer, analyser les conditions de mise en place d'une telle plateforme dans les organisations étudiées : les difficultés de déploiement d'une plateforme collaborative dont le bon fonctionnement repose sur l'engagement des utilisateurs ; la diversité des fonctionnalités

et des usages possibles ; la légitimité d'un nouvel outil collaboratif dans un paysage saturé d'outils ; la place du virtuel dans la définition et la consolidation des relations professionnelles.

2.1.1. La mise en place ambiguë du réseau social d'entreprise, un choix organisationnel dont le succès repose sur l'initiative des acteurs : entre expérimentation et accompagnement institutionnel

La mise en place ainsi que le déploiement du réseau social d'entreprise hésitent constamment entre une politique d'entreprise affirmée et la nécessaire liberté d'usage et d'appropriation pour le bon fonctionnement de la plateforme. Nous avons pu constater, au cours de notre enquête, que les organisations rencontrent des difficultés à mener une véritable politique globale de conduite et d'accompagnement du changement concernant la mise en place du RSE et pour cause, la réussite de la plateforme repose avant tout sur une démarche volontaire des membres qui la consultent, l'alimentent et la font évoluer. Si la promotion de la plateforme se fait par le top management, l'animation et la participation doit venir des opérationnels pour réussir. C'est ce qu'exprime le directeur innovation et développement de l'entreprise E2 :

« [...] pour les ambassadeurs du réseau social d'entreprise, le critère de recrutement c'était : volontaire, propension à communiquer facilement, à l'aise avec les nouveaux outils et surtout pas dans le top management du bassin. [...] On a quelques communautés très pilotées par l'organisation qui ne sont pas *sexy*, qui ne donnent pas envie et qui perdent en importance » (E2, e2).

Ainsi, l'accompagnement à la mise en place du RSE s'avère être à la fois nécessaire pour le déploiement de l'outil et un frein pour son développement optimal et maximal qui ne peut être que volontaire et collaboratif. Ce qui est revendiqué comme le grand succès et l'originalité de ce nouvel outil, la liberté d'adoption et d'usage, est aussi ce qui est dénoncé par certains comme un frein à son mode de fonctionnement et à son déploiement.

Une condition nécessaire de l'adoption de l'outil est de laisser la liberté aux membres potentiels de s'inscrire et de participer sur la plateforme. Pour cela, les entreprises rencontrées (mais ce n'est pas le cas de toutes les entreprises), privilégient une inscription volontaire des membres. L'accès à l'outil ne se fait pas d'office, il requiert une demande préalable de la part de l'utilisateur. La démarche doit être volontaire, comme en témoigne le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4 :

« Il n'y a pas eu d'obligation, ça reste un mécanisme facultatif. Et ce n'est pas seulement théorique, j'ai dans la direction des gens qui refusent. Ils le feraient sous la torture si on insistait, mais là je n'y crois plus. C'est assez irrégulier comme adoption, mais c'est paraît-il très classique quand on rentre dans ce domaine-là du 90, 9, 1. C'est ça je crois la bonne règle. Bon ba on doit être à peu près dans cette règle. Elles n'ont pas de profil, on ne leur crée pas de fiches. Il y en a un certain nombre qui sous la pression ont fini par y aller une fois, mais ne s'y sont plus jamais connectées, ne suivent rien, enfin bon... » (E4, e4).

Le caractère impératif de la démarche volontaire de l'utilisateur du réseau social d'entreprise est une constante au cours de nos interviews :

« L'idée c'était de se baser sur du volontariat, sinon ça aurait été mort dès le départ » (E5, e3).

Ou encore, dans une autre entreprise :

« Nous on a fait le pari de dire : on va mettre en place sans accompagnement, sans formation, parce que c'est tellement simple qu'il n'y a pas de raison que ça ne décolle pas. [...] On a vraiment fait une technique anglo-saxonne : on ouvre, on déploie et on voit ce qui se passe. Les gens se sont appropriés [l'outil] » (E8, e1).

Le réseau social d'entreprise doit permettre une participation et une collaboration spontanée. L'adhésion à la plateforme se fait par contagion, par l'exemple, notamment du top management. Puis, l'intérêt émane de l'utilisation, de l'expérimentation :

« Le problème des communautés c'est que normalement l'appartenance à une communauté c'est naturel. Alors apprendre, oui, encadrer l'apprentissage, non. [...] en voyant d'autres gens travailler sur cet outil-là c'est inspirant normalement, parce que ça a de la valeur. Et puis ça vient naturellement, normalement. Ce n'est pas très compliqué, c'est juste partager, poster. Il y a beaucoup d'appréhensions, alors que c'est très simple » (E8, e1bis).

Toutes les entreprises étudiées s'accordent sur ce point de départ. Cependant, dans des contextes d'entreprise très hiérarchisés et codifiés, la démarche volontaire se conjugue avec une série de validations en aval :

« [...] il faut l'autorisation de son chef de service, après il faut demander à l'animateur de communauté d'accepter et l'animateur doit envoyer au service informatique une habilitation. Il y a aussi une part qui est liée aux processus. Dans les faits ça se fait rapidement, mais il faut passer étape par étape, il faut le vouloir. Mais il y en a quand même qui ont fait la démarche » (E5, e1).

Deux démarches pour la mise en place de l'outil ont été rencontrées dans notre enquête : celle d'un outil pensé par la direction et/ou un cabinet de conseil versus un outil issu de la co-construction des acteurs volontaires. Les deux entreprises principales de notre enquête s'opposent sur ce point puisque l'entreprise E4 est dans le premier cas de figure et l'entreprise E1 dans le deuxième.

Dans le premier cas de figure, l'ambition du réseau social d'entreprise varie également en fonction du porteur de projet. A l'initiative de quel service et suivant quel objectif est-il mis en place ? Les entreprises ayant mis en place un réseau social d'entreprise s'opposent quant à l'origine du projet, porté par le service informatique, le service communication et/ou le service ressources humaines, ce qui change l'orientation fondamentale de l'outil. Selon les chiffres de l'Observatoire intranet 2015 publiés par le cabinet Arctus³⁸, la DSI (direction des systèmes informatiques) est en tête des sponsors des projets numériques (dans 44% des cas), non loin devant la direction de la communication (42%), mais dans une dynamique inverse à

³⁸ Etude à partir de 16 entreprises du CAC 40, 347 répondants, un équivalent de 5 millions de salariés représentés, 16% de répondants hors de France. Source : <http://www.arctus.com/wp-content/uploads/2016/03/Observatoire-intranet-2015-synthese-resultats.pdf>.

2014 où la direction de la communication était sponsor dans 47% des cas contre 41% pour la DSI. La DRH (direction des ressources humaines) est loin derrière avec 28%, même si elle est en progression par rapport à 2014 où elle n'était sponsor des projets numériques que dans 21% des cas. Les porteurs de projets sont variés dans les cas étudiés : le réseau social d'entreprise peut être un projet de la direction des systèmes informatiques (cas des entreprises E2, E3), de la direction des ressources humaines et de la communication (cas de l'entreprise E1), de la direction des ressources humaines et de la direction des systèmes informatiques (cas de l'entreprise E4). En fonction du porteur de projet, la plateforme n'aura pas les mêmes objectifs prioritaires et ne sera pas présentée aux collaborateurs non plus de la même façon. Dans le cas d'un projet de la direction des systèmes informatiques, l'orientation est davantage sur l'outil. La directrice infrastructure en charge du déploiement des outils collaboratifs dans l'entreprise E2 parle ainsi d'un rôle primordial de l'outil dans le changement de culture et de pratique : « souvent l'outil boostait ou facilitait les changements de culture ou les changements de façon de travailler » (E2, e1). Dans le cas d'un projet conjoint de la direction des ressources humaines et de la direction de la communication, l'orientation est davantage portée sur le sens, selon la responsable du projet RSE à la direction de la communication de l'entreprise E1 :

« [...] c'est 1/ le sens, pourquoi cette plateforme. C'est le premier truc qu'on dit. Parce que s'ils ne comprennent pas le sens, il y en a qui ne l'utiliseront jamais. C'est que quand ils comprennent le sens de ce qu'on a voulu faire qu'ils se disent : "ba oui finalement, c'est intéressant". Et après seulement la technique. Le sens, l'envie et après la technique » (E1, e5).

Dans le deuxième cas de figure, l'accent est mis sur le pari d'un déploiement empirique. En effet, puisque l'essence même de la plateforme de RSE est d'être collaborative et même davantage coopérative (partage de la décision, *bottom-up*), alors la méthode de mise en place doit être cohérente avec la nature de la plateforme. Elle ne peut pas être imposée, mais doit être à l'initiative des collaborateurs. En ce sens, l'expérience du déploiement du réseau social d'entreprise et des communautés en lignes par l'entreprise E1 nous a semblé d'une grande originalité par rapport aux politiques répandues à ce sujet, selon une responsable des ressources humaines de l'entreprise E1 :

« Ça a été fait en totale construction avec des ambassadeurs. Ça a été un des premiers projets collaboratifs chez [nous], le réseau social interne. Ça n'a pas été sur un mode descendant, mais à partir d'équipes qui ont co-construit la démarche, le choix de l'outil jusqu'au choix des fonctionnalités, c'est-à-dire qu'est-ce qu'on met, quelle est l'intention, qu'est-ce qu'on a envie de servir, qu'est-ce qu'on donne comme règles de fonctionnement ? » (E1, e1).

Le choix a été fait d'intégrer les collaborateurs dès la définition du projet de la plateforme de réseau social d'entreprise. Revenons plus en détail sur l'historique du déploiement du RSE dans l'entreprise E1 (selon la direction de la communication). La première étape a été de faire un benchmark afin de comprendre ce qu'est un réseau social, de clarifier, de donner du sens à la démarche. La deuxième étape a été la tenue d'ateliers sur les différents sites pour partir de la base, des besoins. Un groupe a été constitué avec une cinquantaine de collaborateurs, de façon transverse. Il s'agissait de mixer les missions, les appétences sur le sujet, les différents métiers et niveaux hiérarchiques (hôtes d'accueil, conseillers de vente, directeurs magasin, responsables ressources humaines, etc.), mais sans étiquette, c'est-à-dire sans que les fonctions importent dans la régulation du groupe. Le lien reposait sur l'envie de travailler sur le projet de plateforme collaborative. La troisième étape, à partir de ce groupe, a été la co-construction d'un livre blanc pour donner une vision à long terme, des objectifs, un « ADN » à la plateforme collaborative et ainsi pouvoir choisir la solution technique la mieux adaptée parmi les propositions de la société de consulting et pour guider les pratiques des utilisateurs. C'est ce qui tient lieu, aujourd'hui encore, de document de référence.

Le choix initial pour l'entreprise E1 a été de privilégier le volontariat et la liberté maximale des collaborateurs dès la définition de la plateforme collaborative. Le volontariat est, selon les sponsors du projet, la clé pour que le projet fonctionne et que les acteurs s'impliquent dans son déploiement, même si c'est à l'origine le fruit d'une politique d'entreprise :

« Oui on essaie d'avancer sur l'aspect communautaire, on essaie d'avancer ensemble sur ces sujets-là. Mais on essaie de laisser libre court à la bonne volonté de chacun. Chaque communauté qui est née chez nous est née de la volonté d'une hôtesse ou d'un vendeur ou d'un chef de secteur ou peu importe. C'est né de sa propre volonté à lui. Alors bien sûr parce que l'entreprise lui donne la possibilité de le faire. C'est plus un élan personnel qu'une décision globale. On le voit bien,

quand on dit on va créer telle communauté sur les réseaux sociaux, du moment qu'on demande aux gens de le faire, ça ne fonctionne pas. Nous, dans notre région, c'est vraiment exclusivement basé sur le volontariat » (E1, e6).

L'avantage d'une construction par les opérationnels sur le terrain (sur site, en magasin en l'occurrence) est double puisque le déploiement de l'outil va se faire ensuite par bouche à oreille, sur la base de l'expérience de quelques-uns, « ambassadeurs » et « relais » sur le projet. Le succès de l'outil se fonde alors sur les bonnes initiatives et la pratique d'essaimage. De façon a priori volontaire et bénévole, les ambassadeurs du réseau social d'entreprise vont « promouvoir la *networking* attitude, accompagner, former », selon un directeur opérationnel (E2, e2). Il s'agit de convaincre par l'exemple, entre pairs ou à partir d'un vécu partagé. Les concepts centraux sont donc ceux d'expérimentation, il s'agit de découvrir par soi-même, en première personne. L'adhésion ne dépend pas d'un récit ou d'un discours d'entreprise, mais de l'exemplarité de ceux qui sont présents et alimentent la plateforme. Il nous semble important d'insister sur le paradigme vitaliste qui sous-tend une telle pratique et les notions connexes, évoquées couramment lors de nos entretiens : « la vie des communautés », « l'alimentation de la plateforme » « pour ne pas laisser une communauté mourir », « la viralité des pratiques », etc. Le déploiement des pratiques communautaires en ligne n'est pas de l'ordre d'un discours institutionnel, d'une injonction à, mais de l'ordre de l'épidémie, de la contagion par proximité relationnelle, professionnelle, empirique. Ainsi, si la direction ressources humaines et communication « donne le sens », l'impulsion de départ, le déploiement ne peut se faire que par les équipes. La direction devient un relai de l'expérience terrain, elle peut mettre en valeur ce qui se fait, mais ne peut pas le faire à la place des opérationnels. C'est en ces termes que la responsable du projet de réseau social d'entreprise à la direction de la communication de l'entreprise E1 résume ce projet :

« Montrer le sens, montrer les initiatives. [...] J'ai mis en place un dispositif "la minute [de l'outil]". L'idée c'est de mettre en avant des gens qui font des choses sur [l'outil], du petit au gros truc. La consigne c'est d'utiliser la vidéo pour dire pourquoi ils utilisent [l'outil], les communautés, où ils vont, les deux-trois bénéfiques qu'ils en retirent. Ils envoient des images et nous, on fait le montage. Cela va du conseiller de vente au responsable de rayon qui dit que ça sert de carnet de liaison : "Madame machin a téléphoné, elle passe récupérer le produit cet après-midi", ils ont mis en place des codes entre eux, chaque fois que

quelqu'un a vu il met vu. C'est un usage particulier. Des illustrations comme cela il y en a plein » (E1, e1).

D'ailleurs, la problématique principale aux premiers jours de la mise en ligne de la plateforme collaborative est celle de son alimentation. En effet, au début, pour ne pas faire l'effet « restaurant vide », certains collaborateurs pilotes doivent mettre du contenu pour montrer son utilité :

« Aujourd'hui c'est plus simple que quand on arrive sur la plateforme parce qu'il y a beaucoup de contenus. Quand on a commencé il y avait énormément de sujets pour lesquels on ne trouvait pas de réponse donc c'était très difficile pour les gens de dire qu'il y avait une utilité à cela, alors qu'aujourd'hui c'est très difficile de ne pas trouver une réponse pertinente. Je ne dis pas “une réponse”, mais je dis bien “pertinente” » (E1, e3, responsable de secteur et animateur de communauté).

Cette alimentation repose sur les membres actifs et ne peut être menée par une quelconque direction. De même dans l'expérience de l'entreprise E2, selon la responsable de projet à la direction des systèmes informatiques, le réseau social interne Google+ s'est déployé « tout seul », « spontanément » depuis 2012 :

« On n'a pas fait de promotion, on n'a pas fait de formation. Ce qui est très marrant sur le réseau social c'est qu'il s'est créé lui-même. Il n'y a pas eu de gouvernance. C'est-à-dire qu'on a laissé le choix aux utilisateurs de prendre la main sur cet outil et de voir s'il y avait un intérêt pour eux. [...] Ça a pris tout seul, tout simplement » (E2, e1).

Plusieurs personnes interviewées insistent fortement sur la nécessaire cohérence de la méthode de mise en place de l'outil avec la nature de l'outil, foncièrement collaborative. Cependant, la même personne, responsable du RSE au sein de l'entreprise E2 remarque que le top management et la direction générale sont des moteurs pour encourager l'utilisation du réseau social, montrer l'intérêt et l'intérêt général. Dans la première phase du déploiement de l'outil, un groupe projet top management a d'ailleurs été mis en place, avant son déploiement massif pour tester et valider le projet de déployer ce type de technologie relationnelle. Des moyens de formation ont été alloués, mais seulement pour le top

management, au commencement. Le projet de RSE repose ensuite sur la validation de la direction générale, en amont. Dans ce sens, des objectifs quantifiables ont pu être donnés, comme l'affirme un directeur innovation et développement :

« Moi j'avais pour mes collaborateurs, avec mes N-1 on avait des objectifs de bassin, partagés avec la DG, sur la *networking* attitude : le taux de contribution, de réaction, la couverture des catégories. Mais pas trop parce que je ne voulais pas dévoyer l'essence première. On est dans un domaine où l'approche analytique peut être parfois castratrice. Le monde du *business* avec le développement du mode de fonctionnement communautaire, cela ne va pas toujours bien ensemble. Mais c'était juste un témoignage du management de dire : “voilà, on veut y aller et on se fixe des objectifs”. Il n'y a pas que la rentabilité, la productivité, l'indicateur sécurité au travail, etc. il y a aussi un indicateur sur le *networking* sans aller trop loin pour ne pas dévoyer tout cela » (E2, e2).

Pour certaines personnes interrogées, la grande liberté voire la « trop grande liberté » dans la prise en main de l'outil, le caractère non obligatoire, c'est aussi ce qui freine son déploiement. Du déploiement local plutôt que global résulte un manque d'homogénéité et de cadre. Le reproche est fait par certains membres rencontrés d'un manque de cadrage national au départ :

« Quand je suis arrivée il y a trois ans, il n'y avait aucune règle, aucune charte, c'était vraiment *Freestyle*. Ça m'a beaucoup surpris. Mon rôle justement c'était de rendre tout ça plus homogène donc forcément de créer des chartes, etc. Aujourd'hui on essaie d'harmoniser. Il y a des choses qui sont faites de plus en plus au siège pour nous accompagner sur ces sujets-là. D'après moi pas suffisamment, c'est-à-dire qu'on n'a pas assez justement de chartes, de stratégies, de plans de communication à déployer, entre guillemets clés en main, au local. Dans ma région je le fais, on a fait une charte, mais si les magasins n'ont pas envie de le respecter ils se mettent sous le chapeau du national et ils ne respectent pas cela » (E1, e6, community manager en région).

Dans le quotidien sur la plateforme, le manque de stratégie initiale se traduit par des défauts de gestion. En effet, une demande de gestion centrale des communautés est formulée pour « faire du tri », « qu'on fasse mieux apparaître les communautés officielles » (E1, e5, DC).

Les limites de la décentralisation du pouvoir et de l'animation se posent en termes de lisibilité et finalement d'engagement : « Après il y a énormément de doublons d'informations, comme personne ne va aller supprimer une communauté. Enormément de doublons de communautés aussi » (E1, e4). Entre une gestion « au cas par cas » et une stricte homogénéité des communautés, quel cadre trouver pour une navigation facilitée et cohérente sur le RSE ? Le reproche porte également sur le manque de communication et d'incitation à participer sur la plateforme de RSE de la part de la direction :

« [...] il n'y a pas de message clair de la direction, en disant : “poussez dans ce sens-là”. C'est laissé à la disposition de chacun. C'est laissé en possibilité sans que ce soit vraiment *drivé* par l'entreprise. [...] cette liberté ça freine un peu le développement de l'outil » (E3, e5, M).

Certains vont jusqu'à proposer des stratégies plus contraignantes pour faire adhérer un maximum de collaborateurs comme le fait de véhiculer les informations importantes sur le réseau social d'entreprise uniquement, afin d'inciter/obliger les gens à y aller, notamment pour les procédures juridiques indispensables à la conduite de son activité. Une des recommandations serait alors de donner un cadre, une vision (stratégique) et des règles. S'agit-il d'anciennes habitudes et de façons de faire bien ancrées qu'il ne faudrait pas justement reproduire avec le RSE ou bien de besoins nécessaires dans le déploiement de nouvelles façons de faire ? Ainsi, cette remarque questionne les limites du mode participatif au sein d'organisations traditionnelles. En effet, une des conséquences de la volonté du participatif à tout prix et sans limite est aussi que ce qui n'est pas défini au niveau national repose sur les membres actifs de la plateforme pour convaincre les autres collaborateurs et sur des règles implicites qui de fait excluraient ceux qui n'ont pas assimilé que ce sont de nouvelles normes de la majorité : « c'est un peu délicat parce que les gens n'ont pas envie d'imposer des outils, ce qui mettrait aussi à la marge certaines personnes réticentes pour ces outils » (E3, e5, M).

En outre, si le cadrage initial n'est pas structuré et défini de façon claire, le flou du déploiement se poursuit avec l'absence générale d'accompagnement, d'information et de formation. Plusieurs personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus répondent avec quelque gêne sur l'objectif institutionnel d'une telle plateforme au sein de leur entreprise : « je pense que c'est ce qu'ils ont voulu faire en nous installant cet outil. Je pense que c'est leur

objectif, mais je ne pourrai pas t'en dire plus en fait [rires] » (E3, e6, NM) ; ou encore : « j'ai l'impression que la communauté managériale ce n'est pas fait pour ça, ce n'est pas fait pour poster des offres de service. Enfin, je n'ose pas » (E4, e6, M). L'objectif reste à deviner, à conjecturer. L'implication serait dès lors une question de « génération », « d'habitudes », « de personnes » et d' « envie », autrement dit l'implication dépendrait de motifs personnels. Ce manque d'information de la part des entreprises ayant adopté un RSE est d'autant plus étrange que le sujet des réseaux sociaux intrigue souvent les personnes interrogées, comme l'indiquent les propos que nous rapportons : « mais par contre de discuter avec toi ça m'a donné envie d'aller regarder du coup » (E3, e6). Le manque de sensibilisation est alors à regretter pour ceux qui fonctionnent encore selon les codes passés, c'est-à-dire l'adhésion dans le discours de l'institution, même si, certes, il existe toujours déjà en amont du déploiement de l'outil une ambiguïté entre politique d'entreprise et nature de l'outil essentiellement collaboratif et alimenté par la base, *bottom-up*, ne pouvant pas être imposé unilatéralement par la direction de l'entreprise.

A minima, il existe tout de même de l'information, mais pas de formation à proprement parler. Nous avons pu observer l'existence d'actions de communication, de *teasing* pour inciter les collaborateurs à expérimenter, aller voir, se faire une idée, découvrir par eux-mêmes. La prise en main de l'outil est souvent impulsée par le haut, elle répond aux objectifs stratégiques, selon le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4 :

« Là-dessus il y a eu pas mal de communication au départ, pour attirer les gens, quelques événements, notamment autour de la communauté managériale sur laquelle il y a eu pas mal d'investissement, gros événements de lancement. Il y a quelqu'un de très dynamique à la tête de cette communauté. Il y a eu des moyens. En plus c'était une DG qui voulait montrer son existence et son intérêt des RH » (E4, e4).

Mais quand la présence institutionnelle est trop forte, l'engouement des collaborateurs est plus difficile. En témoigne le déploiement de la communauté managériale, tel que raconté par le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4 : il y a eu deux événements de lancement avec un fort investissement, des consultants, etc. : le premier, qualifié de « ludique » et d' « exotique » avec danse, théâtre, etc. Le deuxième structuré et comprenant un certain nombre d'obligations : « chacun était inscrit dans un groupe de travail qui était censé

contribuer à l'animation, trouver des idées, gérer la mise en œuvre des idées, entre autres. Ça n'a pas marché du tout » (E4, e4). Toute la difficulté consiste à déployer la plateforme sans l'imposer et réglementer les usages en amont. De même, dans l'entreprise E5, un mail du responsable départemental a été envoyé à tous les chefs de service pour leur demander de contribuer au réseau en faisant une note sur un sujet précis. Un agent nous raconte que sa responsable a répondu qu' « elle n'avait pas le temps de le faire », qu' « elle avait trop de travail et n'avait pas que cela à faire » (E5, entretien informel, NM).

Il existe a minima un accompagnement technique, ce qui explique les résultats de l'enquête 2017 de l'Observatoire de la e-transformation et de l'intranet selon laquelle « près de 80 % des entreprises déployant des espaces collaboratifs accompagnent les salariés dans la prise en main »³⁹. Mais a contrario, l'accompagnement au changement culturel, de posture semble plus compliqué à mettre en place. Quand nous parlons d'accompagnement en entretien, une formation a minima sur l'outil est le plus souvent évoquée. Or une éducation aux configurations sociotechniques du réseau social d'entreprise est nécessaire, malgré l'aspect, à première vue, ludique et immédiat de la prise en main de l'outil (Le Deuff, 2011). Mais ce manque d'accompagnement par la formation est revendiqué par les sponsors et porteurs du projet de réseau social d'entreprise. Il s'explique, d'une part, par l'ambition de faire adopter d'entrée de jeu la démarche active, la curiosité par les futurs acteurs du RSE et, d'autre part, par la volonté de sortir du cadre institutionnel pour que l'outil se présente comme attractif, ludique (contrairement aux formations classiques) pour que les collaborateurs aient envie d'y aller : « ne pas mettre en place de formation etc. parce que ça devait rester dans l'esprit un outil perçu comme ludique et fun » (E1, e6, community manager en région). Le risque de déployer des formations sur l'outil est confirmé par des utilisateurs/animateurs de l'entreprise E4 qui préconisent des « formations avec méthode agile : adaptées au besoin, rapides et personnalisées. Contre les procédures [... il faut] partir du besoin client [c'est-à-dire des collaborateurs qui vont utiliser la plateforme] » (E4, e2, chef de projet RSE, DGRH). C'est pourquoi il existe des communautés d'entraide sur l'outil, plutôt que des formations classiques. Nous avons pu consulter par exemple une vidéo humoristique réalisée et diffusée par un utilisateur du RSE de l'entreprise E1 pour inciter les utilisateurs à « bien remplir sa fiche profil » dans l'entreprise E1, une initiative de la part d'un membre du réseau social et

³⁹ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

non une communication institutionnelle organisée par le service communication de l'entreprise. Encore une fois, nous devons nuancer notre propos en fonction des organisations, puisque l'entreprise E5 propose par exemple un dispositif de formation spécifique pour les membres du RSE, d'une part, et les animateurs et correspondants, d'autre part :

« Il y a un dispositif, une e-formation pour les utilisateurs sur laquelle d'ailleurs on est en train de retravailler là pour la rendre plus interactive, parce qu'avec ces évolutions il faut qu'on ait quelque chose d'un peu sympa. Et pour les animateurs on a une formation en présentiel d'une journée avec un *serious game* sur toute une demie journée qui permet en réel de gérer une communauté. Les correspondants ont une formation présentielle aussi. Pour la e-formation, il y a huit modules : comment se connecter à l'outil, comment publier, comment commenter, comment se servir de chaque fonctionnalité, etc. Après sur l'intranet de l'administration, on a un espace dédié à [l'outil] où justement on publie pas mal de retours d'expérience et d'informations sur "qu'est-ce que le collaboratif, qu'est-ce que [l'outil] ?", etc. Il y a tout un accompagnement qui a été très présent surtout au démarrage en 2014 et qui va être important aujourd'hui au moment de la généralisation de l'outil » (E5, e1).

Même si ce dispositif de formation est encore insatisfaisant du fait de son coût, de la difficulté d'anticiper les projets de création de communauté très en avance et de la différence de maturité numérique des personnes, d'après les dires du responsable du réseau social d'entreprise, il s'agit d'un véritable sujet de réflexion et d'investissement. D'autant plus que l'absence de formation, la spontanéité revendiquée concoure à renforcer les inégalités de formation initiale et de compétences, comme le déplore une animatrice de communauté : « [...] on peut être leader d'opinion..., il y a plein de possibilités sur lesquelles on n'a pas été formé » (E2, e3).

Pour aller plus loin, la prise en main active de la plateforme de réseau social d'entreprise par le collaborateur, ne se limite pas seulement à l'activité sur la plateforme, dans son rôle d'utilisateur, mais peut ou devrait prendre effet idéalement dès la conception de la plateforme. C'est ce que nous allons voir à présent.

2.1.2. Description des fonctionnalités générales du réseau social d'entreprise

Au commencement, la mise en place d'un réseau social d'entreprise suppose une étude d'opportunité, souvent réalisée par un cabinet de conseil, faute de moyens en interne pour réaliser les enquêtes, animer les groupes de travail, mettre en adéquation les besoins avec des solutions existantes, etc. Dans le cas des entreprises E1 et E4 que nous avons étudiées, il s'agit du prestataire de service Orange Business Services, un des leaders dans le domaine de la mise en place du RSE. Le consultant de chez Orange Business Services, chef de projet informatique du RSE dans l'entreprise E4 depuis 2014 que nous avons pu interviewer, remarque que l'accompagnement, la mise en place, est cruciale pour la réussite du projet :

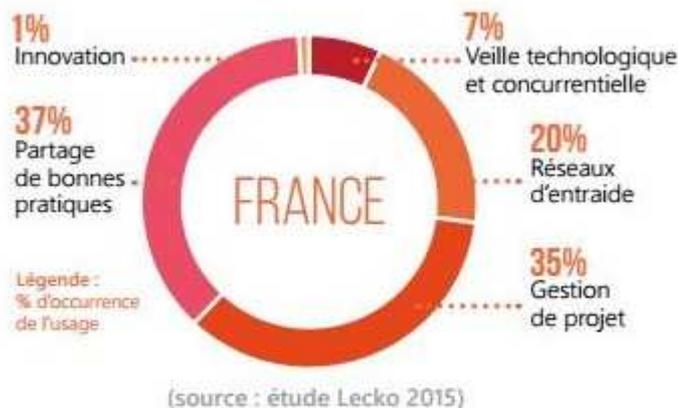
« A la base ça devait être une mission relativement courte, mais au fur et à mesure on a commencé par une enquête d'opportunité. On est allé voir toutes les directions de [l'entreprise]. On a fait des enquêtes participatives et collaboratives, comme tu fais, pour savoir ce qu'ils feraient d'un réseau social. On avait une base d'usages potentiels, de valeur ajoutée, entre guillemets de *business value* pour ce potentiel RSE. On a essayé de le transposer en fonctionnalités pour trouver la solution qui va bien. [...] On savait qu'on n'allait pas être sur un réseau social pur *business*, si on peut dire, comme chez L'Oréal où on a un réseau de commerciaux on va dire plus qu'autre chose, par exemple. Là, c'est très théorique, mais c'est : casser les silos, gagner en transversalité, en convivialité et accélérer, améliorer la collaboration in fine. [...] Donc ça, ça a été les grandes tendances qui ont émergé de cette étude et, à partir de là, on s'est dit : on va aller voir des potentiels utilisateurs finaux. On a fait des ateliers, des *workflows*, avec une palanquée de personnes et des communautés de pratique existantes » (E4, e5).

Si l'étude d'opportunité préalable à la mise en place du réseau social d'entreprise est nécessaire, c'est qu'il existe de nombreuses solutions de RSE, proposant des fonctionnalités variées, plutôt tournées vers les fonctions métiers ou vers les fonctions sociales, plus tournées vers l'opérationnel, les projets, ou vers la veille ou l'échanges de bonnes pratiques. Le RSE n'est pas un outil déterminé à l'avance et figé, qu'il s'agirait de déployer partout de la même manière, mais la définition des fonctionnalités de la plateforme est déterminante pour la

réussite de son adoption. Une comparaison détaillée des différentes solutions disponibles sur le marché a été réalisée par exemple par le cabinet de conseil Lecko que nous avons présenté ci-dessus (point 1)⁴⁰. La plateforme numérique de RSE n'est pas une solution unique et figée, mais elle doit être adaptée, spécifiée pour répondre à des problématiques ciblées. En effet, pour que l'appropriation du RSE par les acteurs se fasse, le RSE doit répondre aux besoins spécifiques des acteurs. L'étude d'opportunité porte sur le recueil des besoins, des attentes, à partir d'un diagnostic de la situation initiale. Ce recueil permet de définir des usages potentiels nécessaires à la définition des fonctionnalités de la plateforme. C'est ce que le consultant, chef de projet informatique RSE qui travaille pour l'entreprise E4, explique dans son travail de mise en place du RSE : « voilà on a cette base, on a essayé de se dire comment on pourrait adresser ces usages donc avec quelles fonctionnalités » (E4, e5). Nous devons alors distinguer pour commencer entre les fonctionnalités de la plateforme et les usages des utilisateurs. L'anticipation des usages permet, en amont, de définir le type de plateforme à mettre en place et, en aval, après la mise en place de l'outil, les usages désignent l'appropriation de la plateforme par les utilisateurs, la façon dont ils la mobilisent en situation professionnelle. C'est en ce sens que Pierre Rabardel propose une approche instrumentale en distinguant l'outil, objet technique (dans une perspective technocentrique), de l'artefact (qui comprend la relation sujet-objet, dans une perspective anthropotechnique) et de l'instrument ou la construction de l'artefact au cours de l'activité, par l'usage (Rabardel, 1995). Contre l'approche technocentrée évoquée dans la première partie de notre travail, l'approche par les usages permet donc de comprendre la complexité de la relation entre l'outil et l'utilisateur, deux maillons de la chaîne essentiels pour comprendre les enjeux du déploiement de la plateforme. Les études des usages des technologies de communication, à partir du courant fonctionnaliste des usages et gratifications dans les travaux américains des années 1960 et 1970, partent de « ce que font les gens avec les médias », plutôt que de « ce que les médias font aux gens » (Proulx, 2005). Ils postulent un rôle actif aux utilisateurs, à prendre en compte aussi bien dans la conception de l'outil que dans son évolution. Concepteurs comme usagers potentiels sont donc deux éléments déterminants du déploiement du dispositif sociotechnique.

Pour ce qui est des usages des réseaux sociaux d'entreprise, nous les détaillerons tout au long de notre enquête, mais nous pouvons simplement pour commencer partir du graphe représentatif de l'étude du cabinet Lecko sur les usages du RSE en France en 2015 :

⁴⁰ <http://referentiel.lecko.fr/>.



Les usages se concentrent sur les dimensions collaboratives à visée opérationnelle (partage de bonnes pratiques et gestion de projet) et sur les dimensions sociales (entraide) davantage que sur les dimensions épistémiques (veille technologique) et créatives (innovation). Ces résultats sont cohérents avec l'enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet qui vise à montrer que les dispositifs numériques internes aux organisations sont en train d'évoluer pour intégrer les fonctions sociales (conversationnelles, de mise en relation) et les fonctions collaboratives (modalités de travail à plusieurs). En effet, les fonctions sociales sont présentes dans 52 % des dispositifs numériques internes et les fonctions collaboratives sont présentes dans 55 % des cas. 25 % des entreprises utilisent à la fois des fonctionnalités collaboratives et sociales sur la même plate-forme. 87 % des entreprises ayant déployé des fonctions sociales disposent de la fonction « publication de commentaires » et 80 % d'entre elles ont déployé la fonction « like ». Cela confirme que ces deux fonctionnalités sont bien des standards de l'interaction interne. Avec dix points de plus par rapport à l'édition précédente, la fonction « mention d'un membre », à 68 %, marque la plus grande progression⁴¹.

Sur la base de cet avertissement, sur la nécessité de spécifier la plateforme selon les besoins, les usages anticipés et effectifs, nous pouvons à présent décrire plus largement les fonctionnalités classiques d'une plateforme de réseau social d'entreprise. Pour ce faire, nous devons insister à nouveau sur l'importance du modèle des réseaux sociaux grand public pour

⁴¹ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

la définition des plateformes de RSE dans les organisations. En effet, comme nous l'avons remarqué plus haut, les chances de succès actuelles du réseau social d'entreprise dépendent de la massification des pratiques de réseau social dans la sphère grand public. En témoignent de nombreux entretiens réalisés, comme celui du chef de projet RSE à la direction générale des ressources humaines de l'entreprise E4 : « d'abord ce n'est pas l'invention du siècle. Tout le monde y pense maintenant à cause des réseaux sociaux grand public » (E4, e2). Ou encore le chef de projet RSE d'un cabinet de conseil :

« Pour moi c'est Facebook qui crée le besoin. Ce sont les communautés privées qui créent le besoin dans les entreprises. Pourquoi on aurait une expérience géniale en dehors du boulot dans ce qu'on utilise et pourquoi au travail il faudrait qu'on ait des outils du XIX^{ème} siècle ? Aujourd'hui on retourne dans des modes de travail à l'ancienne, alors qu'on pourrait révolutionner ça, changer, en créant plus de valeur. C'est la transformation digitale. C'est ce qu'on appelle le “*User friendly*” aussi, du beau même, du facile à utiliser, oui » (E8, e1bis).

Il s'agit plus ou moins des mêmes fonctionnalités et de la même ergonomie entre les réseaux sociaux de la sphère publique et les réseaux sociaux d'entreprise, c'est-à-dire le profil (soit l'annuaire enrichi), le mur d'actualités, les flux d'activité, le carnet d'adresses, la messagerie interne, les communautés, le partage de documents, les outils de recherche (qui requiert l'appropriation par les utilisateurs du système de tags sur lequel nous reviendrons), la possibilité de suivre des communautés, de suivre des personnes, la possibilité de commenter ou d'aimer une publication. Le tableau ci-dessous compare de façon synthétique les grandes fonctionnalités du réseau social grand public et du réseau social d'entreprise.

Tableau 2. *Similitudes et différences entre les réseaux sociaux publics et d'entreprise*

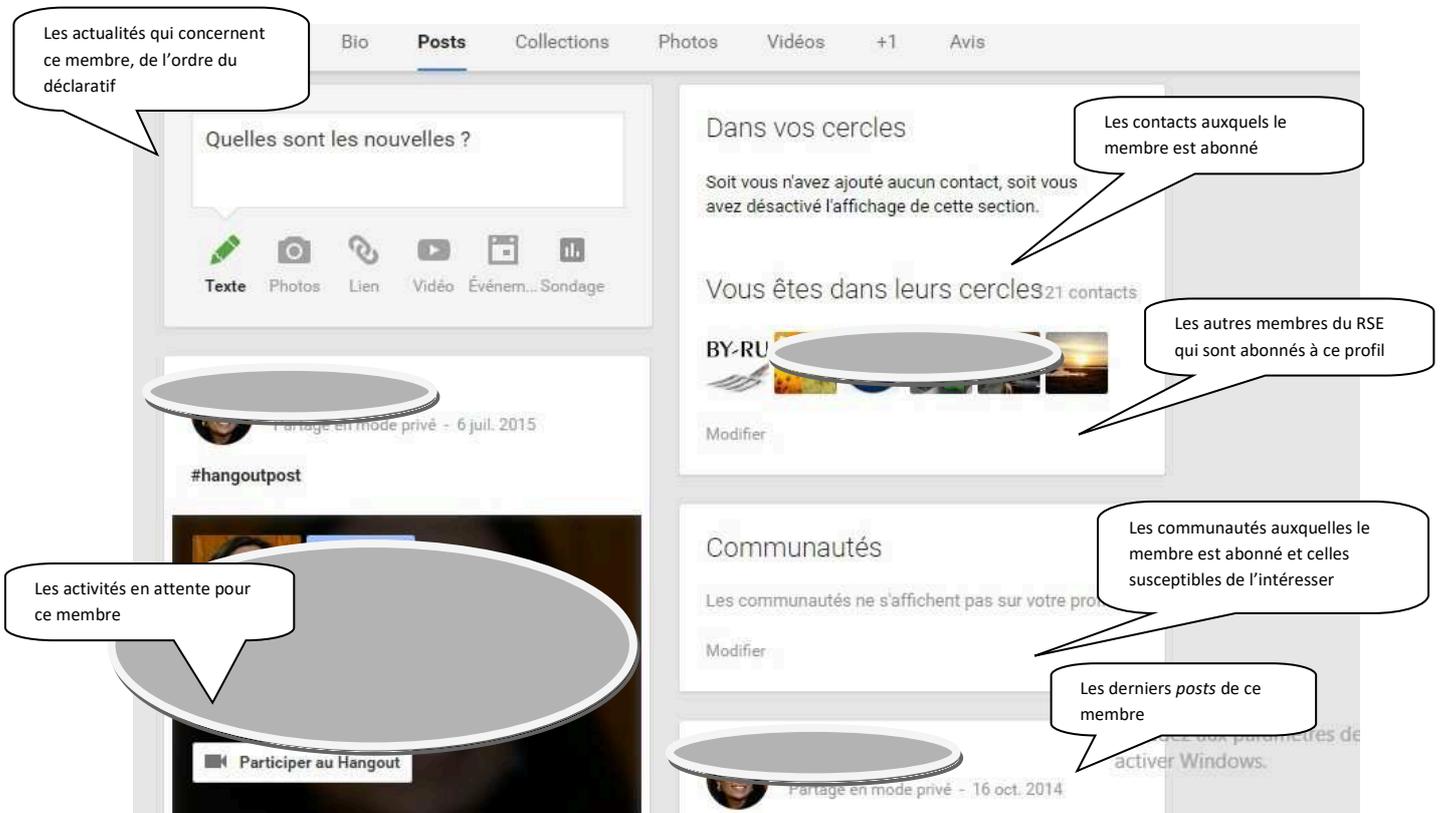
	Réseaux sociaux publics	Réseaux sociaux d'entreprise
Profils	Fiches comprenant de l'information sur le membre, les établissements scolaires fréquentés, les employeurs passés et présents, les intérêts personnels, etc.	Semblables aux réseaux sociaux publics, mais répertorient également les expertises et affiliations reliées au travail (équipes, projets, compétences).
Mises à jour et flux d'activités	Les mises à jour d'activités apparaissent de manière antéchronologique dans le flux d'activités du membre. Créés par la personne, les activités incluent la mise à jour d'un statut, la modification d'un profil, la publication de photos, etc. Elles peuvent aussi inclure la vidéo, la messagerie de groupe et la planification d'événements.	De manière similaire, les mises à jour d'activités sont créées par des employés qui interagissent les uns avec les autres. Elles se retrouvent dans le flux d'activités de l'employé. Il est parfois possible de personnaliser l'affichage de son flux d'activités pour recevoir certains flux en particulier : les articles les plus commentés, les derniers inscrits, etc.
Notifications	Les utilisateurs peuvent contrôler complètement de qui ils reçoivent les mises à jour d'activités.	Selon les droits d'accès de chacun, les personnes qu'il suit ou pas, chaque utilisateur va avoir une vision différente de l'activité de l'entreprise. Néanmoins, certaines mises à jour d'activités peuvent être obligatoires en raison des affiliations de travail, par exemple les mises à jour de la direction.
Relations	Relations bilatérales (mécanismes d'« amis ») ou unilatérales (système d'abonnés et d'abonnements), toujours contrôlées par la personne.	Similaires, mais les relations peuvent être prédéterminées par les affiliations de travail (départements, équipe, projet, emplacement géographique).
Accès, permissions et confidentialité	Le réseau social est public et accessible à toutes personnes intéressées à s'inscrire. La nature des relations dicte le genre des permissions que l'on va attribuer. Il faut donc s'assurer que l'information confidentielle reste dans les bons groupes de personnes.	Le réseau social d'entreprise est privé. Les cibles sont bien définies et l'accès est géré intégralement par l'entreprise. Comme les employés sont conscients que toutes leurs mises à jour peuvent être vues par leur employeur, la notion de confidentialité est moins problématique. Par contre, les permissions, à savoir qui a le droit de voir quelle information, sont importantes.

Source : Tiré de Li et al. (2012)

On remarque que les fonctionnalités sont identiques entre réseau social d'entreprise et réseau social grand public. La différence réside dans le caractère strictement privé du réseau social

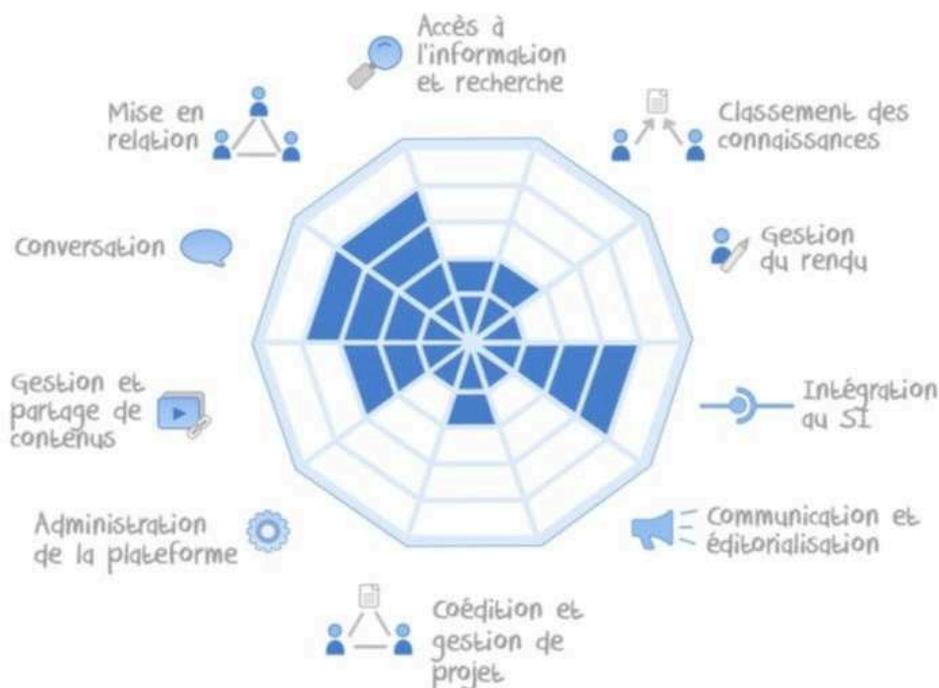
d'entreprise, fermé aux seuls salariés de l'entreprise (et dans certains cas encore rares à certaines parties prenantes extérieures). La différence réside également dans les modes d'accès au réseau et aux communautés qui sont davantage prédéfinis et contrôlés et qui peuvent varier d'une organisation à une autre. En effet, chaque membre appartenant déjà au sein de l'organisation à un périmètre géographique, à un domaine d'activité et à une catégorie professionnelle sera de fait orienté voire contraint à un certain périmètre sur l'outil en ligne.

La copie écran de la page d'accueil d'un membre du réseau social d'entreprise au sein de l'entreprise E3 donne à voir ces grandes similitudes entre réseaux sociaux d'entreprise et réseaux sociaux grand public⁴² :



Pour entrer dans le détail des fonctionnalités d'une plateforme de RSE, nous nous référons au schéma publié par le cabinet Lecko, ci-dessous :

⁴² Cf. Annexe 3.



Source : Cabinet Lecko.

Nous pouvons rassembler les fonctionnalités d'une plateforme de réseau social d'entreprise en grandes catégories : communiquer, collaborer, gérer les connaissances, innover, impliquer les collaborateurs et mesurer de nouveaux indicateurs. Pour ce qui est de la fonction communiquer ou connecter les personnes, le RSE permet d'améliorer les échanges existants (par le biais de mails, de réunions), d'étendre ses contacts (sur différents sites, services, statuts...), de trouver le bon interlocuteur (des compétences et des réalisations spécifiques). Pour ce qui est de collaborer, le RSE permet de travailler ensemble dans un espace partagé, de raccourcir les délais de réponse, d'utiliser des codes de communication simplifiés. Pour ce qui est de gérer les connaissances (*knowledge management*), le RSE permet de partager de l'information, des expériences, de faire de la veille collective (partager des informations externes à valeur ajoutée pour l'entreprise), de faciliter la recherche d'information. Pour ce qui est d'innover, le RSE permet de développer l'intelligence collective, de permettre une plus grande liberté des acteurs. Pour ce qui est d'impliquer les collaborateurs, le RSE permet de prendre en compte les besoins des collaborateurs et de permettre au plus grand nombre de s'approprier la stratégie de l'entreprise par une meilleure circulation de l'information à tous les niveaux. Pour ce qui est de mesurer l'activité par de nouveaux indicateurs, le RSE permet de détecter les influenceurs (position stratégique), de repérer les salariés engagés, de repérer les experts, etc. Nous reviendrons sur ces fonctionnalités et usages du réseau social

d'entreprise dans la suite de nos analyses pour en préciser les enjeux et les difficultés attenantes.

2.1.3. Comment le réseau social d'entreprise s'inscrit dans le paysage des différents outils déjà existants ?

Une des critiques majeures adressée à la plateforme de réseau social d'entreprise, notamment de la part des non utilisateurs ou des membres faiblement engagés sur l'outil (mais également de la part d'utilisateurs plus actifs), repose sur le constat d'une surcharge d'outils informatiques dans l'entreprise (outils de communication, mais pas seulement), d'une part, et de leur changement permanent, d'autre part :

« Pour moi [le réseau social d'entreprise] c'est une lubie, comme il y en a eu plein. C'est à la mode. Un réseau social, bon, pourquoi pas. Mais moi ça ne me tente pas. [...] C'est encore une nouvelle lubie, [...] ça leur passera, on va attendre de voir ce que cela donne avant de se pencher sur la question », témoigne une secrétaire de direction qui refuse d'être membre du réseau social d'entreprise (E4, e7).

Cette salariée parle d'un effet de mode passager, comme une constante des organisations dans la mise en place permanente de nouveaux outils. Le contexte est celui d'une dynamique de changements permanents, aussi bien organisationnels qu'informatiques (E3, e3). Et le réseau social d'entreprise ne permettrait pas une rupture ou une transformation de l'organisation traditionnelle, mais il s'inscrirait bien plutôt dans une continuité avec la politique de changements permanents, notamment en termes d'outils numériques. Le ressenti général est celui d'un outil de plus parmi les nombreux outils déjà existants : mail, intranet, messagerie instantanée, solution de visioconférence, etc. Un chef de projet, membre de plusieurs communautés, fait part de la même interrogation à l'égard de l'utilité et de l'opportunité de ce nouvel outil : « [...] pourquoi ? Je m'en sors très bien avec mon site d'équipe, mes mails. Pourquoi il faudrait que je rajoute ça ? Pourquoi j'irai partager mon expérience ? Pourquoi j'irai chercher là-dedans ? » (E4, e6). L'utilité propre de la plateforme de RSE ne semble pas aller de soi, et serait redondante avec d'autres outils dans bien des cas. En effet, le réseau social d'entreprise ne prétend pas se substituer aux outils informatiques déjà mis en place,

mais il s’y ajoute. Il existe donc une forte impression de doublon avec les outils existants. Ce serait « un outil de plus », comme nous l’avons entendu à de nombreuses reprises. S’il pouvait à lui seul répondre à tous les besoins et remplacer les autres outils, alors les utilisateurs y verraient un intérêt certain, mais il semble (encore) limité, il ne suffit pas à lui seul et ne remplace pas l’usage de mails, du téléphone, de réunions, etc. Parfois même il fait doublon avec le mail et conduit à une perte de temps. Un certain constat d’inutilité est donc ressorti de plusieurs entretiens réalisés : « on a déjà tous les outils qu’il nous faut » (E4, e7). Le désir exprimé est celui d’un outil centralisé avec toutes les fonctionnalités plutôt qu’une pluralité d’outils (messagerie et messagerie instantanée, communautés et partages de documents, outils de retouche photo, etc.).

En dépit de la promesse qui accompagne le réseau social d’entreprise de faire diminuer le flux de mails incessants et sources d’anxiété, la plateforme fait tout le contraire, dans un premier temps au moins, puisqu’elle est susceptible d’envoyer des notifications par mail aux membres du réseau pour avertir de l’activité sur le réseau, ce qui renforce le sentiment de surcharge d’informations. Une animatrice de communauté témoigne de ce phénomène, à contre-sens des attentes :

« [...] mais du coup ça leur fait des mails supplémentaires, parce que ce n’est pas un mail global [avec l’ensemble des notifications, des nouveautés dans leurs communautés d’appartenance]. Potentiellement ils peuvent avoir trois mails tous les matins » (E4, e3).

Les notifications désignent l’alerte par mail qui est envoyée aux membres du réseau numérique à chaque actualité de la plateforme, c’est-à-dire à chaque nouvelle activité d’un des contacts de son réseau ou d’une des communautés d’appartenance. Les notifications apparaissent sur le réseau social sous la forme d’une page avec les dernières actualités accessibles aux membres de la communauté, selon l’exemple de la copie d’écran du réseau social de l’entreprise E3 ci-dessous⁴³ :

⁴³ Cf. Annexe 3.



Les notifications permettent de suivre en direct l'ensemble des actualités concernant les contacts et les communautés auxquels le membre est abonné. Cependant, elles multiplient les sollicitations, incitent encore davantage à mener des tâches en parallèle et renforcent le phénomène de surcharge informationnelle.

Cependant, les discours (notamment de la direction et des animateurs impliqués sur l'outil) sont tout autres que les freins exprimés par les membres du réseau : ils mettent en avant la complémentarité essentielle des différents outils informatiques au sein de l'organisation. Le responsable du projet de réseau social d'entreprise de l'entreprise E1 parle alors d'une « cartographie des outils et des usages » nécessaire à la définition de la spécificité de chaque outil : il s'agit de « redessiner l'univers numérique », de déterminer la fonction particulière de chaque outil et non d'en faire des doublons. Le RSE n'a pas vocation à remplacer les outils

existants dans l'entreprise mais il propose de nouvelles possibilités : remontée d'information, transversalité, espace partagé. La spécificité du RSE réside dans un entre-deux entre le collaboratif et l'institutionnel ; il n'est ni l'un ni l'autre, mais à la fois l'un et l'autre. Il nous faut donc tenter de définir les usages propres de chaque outil de communication dans l'entreprise, afin de cerner les fonctionnalités propres du réseau social d'entreprise.

Pour commencer, le réseau social d'entreprise se distingue de l'intranet qui permet une communication descendante, une centralisation et une formalisation de procédures attestées, d'informations institutionnelles, d'informations juridiques fixes. L'information sur un intranet est plus globale et en silos (par direction, par domaine, etc.). Elle est émise par un seul auteur ou par un groupe qui a l'autorisation de publier dans tel domaine. L'information sur un intranet est une information stratégique et descendante. Elle vise à informer le plus largement les collaborateurs et non à communiquer ou à échanger, elle n'envisage pas de retour. Le RSE a contrario propose des informations à commenter, susceptibles d'évoluer. Tel est l'usage spécifique fait du RSE par le chef de projet communication dans l'entreprise E1 : « j'ai deux choses majeures, j'ai un site intranet qui reprend le métier, comment on le fait, ce qui est dans le dur et qui ne bouge pas. Ils ont tous les outils sur le site intranet. Par contre toutes les actualités sont sur la communauté » (E1, e5). Le chef de projet RSE de l'entreprise E4 adopte la même distinction entre intranet et RSE :

« On voit que la direction de la communication, ça a été dur de les embarquer dans la co-construction. Ils ont été là en suiveurs plus qu'en co-constructeur ce qui est dommageable pour l'aspect promotion du réseau. [...] La direction de la communication dans [l'entreprise] est centrée sur le métier du dirigeant, sur l'intranet. Sauf que l'intranet aujourd'hui il est ce qu'il est, il faut qu'il évolue c'est sûr. Nous, arrivant avec un intranet social, peut-être que ça leur a fait peur : “peut-être qu'ils vont empiéter sur notre territoire” ; alors que ce n'est pas une question d'empiéter les uns sur les autres, mais plutôt de converger. A terme, l'idée ce serait d'avoir un intranet social, quelque chose d'intégré qui parle aux collaborateurs. Ça ne fait pas forcément doublon, mais la valeur ajoutée de l'intranet aujourd'hui est nulle, à part pousser de l'information *top-down*... en plus de l'information pas forcément pertinente parce qu'on ne prend pas en compte le profil utilisateur. C'est : “le dirigeant est passé sur Europe 1”. Il faudrait de l'info régionale, sur ton job, info fiduciaire ou je ne sais pas quoi. Là on est sur deux

approches : *bottom-up* avec le réseau et encore très figé, *top-down* avec l'intranet » (E4, e5).

Les deux espaces sont complémentaires et peuvent s'alimenter l'un l'autre :

« Nous on fait des « notes au réseau ». L'idée c'est qu'on peut le faire sur [l'outil de RSE], on fait un wiki et une fois qu'elle est finalisée on la diffuse sur le canal officiel [l'intranet]. C'est vraiment un espace de travail. Ça c'est important pour le sens du projet. C'est vraiment un outil de travail. Il y a des recettes informatiques qui ont été faites comme ça. Ça c'est bien. Ce qui marche pas mal [aussi] ce sont des questions par exemple sur l'application d'une note » (E5, e1).

Que ce soit un document publié préalablement sur l'intranet et commenté, questionné ensuite sur le RSE ou au contraire un document de travail collaboratif sur le RSE, sous la forme d'une application wiki sur le RSE ensuite publié sur l'intranet dans sa forme finalisée, il existe des passerelles entre ces deux outils. C'est la méthode qui change puisque l'un (l'intranet) diffuse des documents officiels et finalisés, alors que l'autre (le réseau social d'entreprise) permet d'interagir sur des documents à plusieurs, dans une phase d'élaboration. Le RSE peut permettre également de faire remonter de l'information, de sonder le terrain. Un employé de l'entreprise E5 n'ayant pas encore accès au RSE, déployé par étapes, regrette de ne pas avoir eu accès au RSE lors du déploiement d'un projet récent : il y a eu beaucoup de questions sur le terrain, mais elles ne sont pas remontées au siège. Le siège et les régions ne fonctionnent pas de la même façon. Le siège envoie un texte juridique conséquent avec des préconisations pratiques, mais les services en région traduisent ensuite les notes juridiques du siège en fiches synthétiques pratiques pour pouvoir l'appliquer. L'information a mis un an pour remonter. Pendant ce temps-là les agents se sont débrouillés avec les moyens du bord : tableaux Excel avec un système de couleurs, fiches sur papier, etc. Et tous les services ont fait ce travail-là, soit une démultiplication du travail. « Via [l'outil] tout le monde aurait posé la question : "comment on fait ? Comment on rembourse ?" On aurait peut-être gagné un an ». Par ailleurs, pour le personnel dont l'emploi n'est pas menacé, le RSE permettrait de « démocratiser la critique », de s'exprimer et de multiplier les retours sur tel ou tel outil, fonctionnement, etc. :

« Des fois [au siège] ils font des enquêtes. C'est difficile de dire que c'est nul. Mais sur [l'outil] ce serait plus simple de dire ce que l'on pense. Comme avec

Facebook, ça permet de se dévoiler. [Le RSE] c'est pareil. [Le siège] fait des enquêtes platoniques, déjà le questionnaire ne t'atteint pas en général, ça s'arrête au chef de service qui cherche une promotion, donc s'ils disent qu'il y a des difficultés alors qu'ailleurs non, ils vont être en difficulté ».

La critique est souvent étouffée par le N+1, par l'intermédiaire, puisque la plateforme de RSE n'est pas encore déployée au grand nombre. Le RSE rend possible l'expression du plus grand nombre. Il ouvre la voie à une possible remise en cause de l'existant. Nous y reviendrons par la suite.

Le réseau social d'entreprise ne se substitue pas non plus au mail qui permet d'interpeler des personnes identifiées et de s'assurer de la bonne réception de l'information, de l'action à mener, etc. par l'interlocuteur. Selon une chef de projet en finance au sein de l'entreprise E3, non membre du RSE : « quand vous devez vous adresser à une personne spécifique, je pense que le mail est plus adapté » (E3, e4). En effet, les informations importantes qui doivent être lues continuent de circuler par mail. Le mail reste incontournable pour l'information institutionnelle que tout le monde doit avoir. La communication par le canal du mail s'inscrit en cela dans une logique de contrôle et preuve sur laquelle nous reviendrons, notamment le contrôle du manager qui demande à être en copie des échanges.

« La Rolls Royce des outils pour l'instant c'est Outlook parce qu' [on a] un message, plusieurs destinataires, des pièces jointes. Donc comme ça on sait que celui qui doit exécuter aura la consigne, ceux qui doivent être au courant latéralement le seront, tout le monde sait où on va, on est sur une voie de chemins de fer avec des aiguillages, des signaux rouges, verts, on sait où on est » (E4, e2, chef de projet RSE DRH).

Cependant, les groupes ou communautés constitués sur la plateforme de RSE peuvent permettre de gérer des listes de diffusion plus simplement que par mail, en ayant une liste de contacts prédéfinie, participant à un même projet, pratique, intérêt. L'information peut alors circuler de façon plus fluide sur le RSE en permettant de suivre un fil d'interactions en continu et de ne consulter que les échanges qui intéressent chacun. Un des objectifs présentés du RSE serait alors de désenclaver la boîte mail et le stress consécutif puisqu'il est prouvé dans des cas de burn-out que le stress de l'empilement des mails non traités peut y contribuer. Or le

constat actuel des utilisateurs de la plateforme est que les communautés sur le RSE ne permettent pas nécessairement de désempiler la boîte mail et que c'est même rarement le cas, même si cela pourrait changer avec une utilisation plus experte de la plateforme de RSE. D'une part, un système de notifications de l'activité sur la plateforme pollue la boîte mail. Il existe une possibilité de s'y désabonner, mais les utilisateurs ne le savent pas forcément et certains porteurs de projet du RSE privilégient l'option « recevoir une notification des nouveautés par mail » (E4, e3 ; E1, e5, entre autres) pour promouvoir l'utilisation de la plateforme. D'autre part, comme l'adhésion au RSE est volontaire et que tous les employés n'y ont pas adhéré, les informations doivent aussi passer par le canal sûr du mail pour les groupes qui comprennent des personnes hors outil.

« Il y a deux explications possibles. La première c'est qu'on a la possibilité d'activer des notifications pas mail. Alors c'est utile pour les gens qui n'y vont pas souvent. C'est une pratique qu'on n'a pas forcément encouragé au début pour habituer les gens à aller sur [l'outil]. C'est vrai que ce n'est pas forcément la pratique qu'on promeut. On dit : « allez-y le matin ou le soir ». Mais on voit que dans les groupes c'est quand même une utilisation. La deuxième explication, c'est que tout le monde n'est pas encore sur [l'outil]. Ça veut dire qu'il faut forcément garder le canal du mail sinon il y a des gens qui n'auront pas l'information. Voilà les deux explications qu'on peut donner » (E5, e1).

Une troisième grande catégorie d'outils numériques dans les organisations est le « *chat* » via la messagerie ou d'applications de type WhatsApp qui permettent d'échanger des informations instantanées, sans organisation ni gestion de l'information. Ce type d'outil concerne majoritairement l'organisation en équipe, les questions pratiques, la gestion au quotidien, etc. Il s'agit d'une communication plus informelle que le RSE ne vise pas à remplacer, même si certaines plateformes de RSE peuvent intégrer cette fonctionnalité.

Par ailleurs, des outils comme la CVthèque interne (c'est-à-dire le répertoire des *curriculum vitae* des collaborateurs) peuvent être menacés par le réseau social d'entreprise. En effet, le RSE permet à chaque membre de renseigner son profil. Ces profils sont accessibles à tous et enrichis puisque chacun peut régulièrement alimenter ses compétences et les projets réalisés ; d'autant plus que la plateforme enregistre et communique automatiquement sur les différentes activités de chacun (publication d'un message, réaction, commentaire). Nous reviendrons en

détail sur ce point dans la quatrième partie de notre recherche. Cependant, la CVthèque et le réseau social d'entreprise présentent deux démarches distinctes puisque si la CVthèque contient un ensemble de profils de collaborateurs en recherche active de mobilité en interne, le RSE permettrait davantage pour le potentiel recruteur d'aller chercher et de débaucher la personne clé pour tel poste, la compétence ou l'expertise recherchée dans un cercle de connaissances étendu. Au final, les deux outils restent complémentaires et sont également voués à évoluer l'un et l'autre.

Par rapport aux différents outils déjà existants dans les organisations, on peut remarquer un trait essentiel de particularité de l'outil de réseau social d'entreprise, il s'agit de l'absence de formalisme ou plutôt de nouveaux codes d'écriture et d'éditorialisation :

« Après c'est leur faire comprendre que le hashtag n'est pas un gadget, ça peut valoriser une contribution, augmenter les chances d'avoir une réponse. Le *like* aussi, c'est un truc tout con, mais au final ba tiens c'est un moyen aussi de donner du poids à un sujet parce que voilà un sujet qui est *liké* plusieurs fois on peut se dire que c'est une info qui est juste ou en tous cas qui semble correcte. Donc c'est tous ces petits détails. 1/ il faut contribuer et 2/ il y a aussi de bonnes façons de faire pour valoriser les contributions » (E4, e5).

Le travail à faire pour légitimer la plateforme de réseau social d'entreprise et inciter à son utilisation est de montrer les articulations entre les différents outils, de permettre l'apprentissage des usages des différents modes de collaboration, comme le pense le chef de projet responsable du RSE au sein de l'entreprise E1 : « aujourd'hui on apprend plein de formes différentes de rentrer en connexion avec les autres » (E1, e1, DRH). La spécificité du RSE réside certes dans le collaboratif, le partage d'informations, de bonnes pratiques, la visibilité donnée aux projets pour gagner en efficacité et en productivité (ne pas réaliser deux fois le même projet), mais elle réside surtout dans le format de la communication : l'aspect fun, ludique, facile, ergonomique, esthétique. L'accent est mis sur le visuel, les messages courts, dans l'idéal d'une communication qui va à l'essentiel et de façon agréable (E3, e2 ; E3, e5 ; E1, e5 ; E4, e3). Un membre du RSE de l'entreprise E3 parle du « côté plus sexy » de la plateforme, par rapport aux autres outils de communication :

« Je trouve que la communauté c'est plus convivial, l'interface est sympa, on peut mettre du contenu dedans qui est autre chose que de l'écrit sur un mail. On peut mettre des commentaires, exactement comme ça se fait sur LinkedIn et autres » (E3, e5).

Le réseau social d'entreprise permet également un gain de temps du fait des messages plus courts, plus simples, de la rapidité des temps de réponse, de la sélection de l'information, et du gain potentiel de déplacement. La centralité du RSE deviendra effective, selon les chefs de projet RSE rencontrés, s'il acquiert sa légitimité comme outil de travail :

« Le souci actuel, c'est que le réseau social ne soit pas seulement un outil où on vient chercher de l'information ou éventuellement on communique, mais beaucoup plus un outil dont on s'approprie les modalités dans son quotidien, c'est-à-dire qu'on l'utilise comme un outil de travail parmi d'autres pour aller plus vite, que ce soit plus facile et de façon transversale. Et je pense que ça fait déjà une bonne année que l'équipe est dans cette recherche de faire du RSE un outil incontournable pour les collaborateurs » (E4, e8).

Le réseau social d'entreprise permet un changement dans la façon de travailler, non pas seulement échanger des informations ou des documents, mais construire ensemble ces documents, co-élaborer les ressources, ce qui est propre à la plateforme de RSE, même si dans le présentiel les groupes de travail le permettent déjà à une autre échelle :

« Donc ça, ça a changé, je pense, la façon et le moment auxquels les gens partagent un document. Avant ils partageaient des produits finis, maintenant ils partagent des brouillons qu'on commence à travailler ensemble » (E3, e1).

Mais, pour le moment, la plateforme de réseau social d'entreprise reste davantage un outil de circulation de l'information que de travail en commun, comme le remarque une animatrice de communauté : « l'information circule plus, mais il n'y a pas plus de travail en mode collaboratif, je trouve » (E2, e3). Nous reviendrons par la suite sur la dimension professionnelle comme centrale pour le développement de l'utilisation du réseau social d'entreprise.

2.1.4. Quels rapports entre le virtuel et le présentiel avec le réseau social d'entreprise ?

La question de la relation entre espace physique et virtuel est centrale pour comprendre l'opportunité du déploiement d'une plateforme de réseau social d'entreprise. Existe-t-il une complémentarité des deux espaces avec des fonctions spécifiques à chaque espace ou bien existe-t-il une redondance qui entraîne la substitution de l'un à l'autre, soit le refus de l'espace virtuel comme en plus ou en trop, soit le refus de l'espace physique comme n'étant plus nécessaire et moins adapté au contexte actuel ?

Le présupposé ou le ressenti des personnes réticentes à la plateforme est qu'elle freine les rapports humains puisqu'on va plus vite, on va à l'essentiel « sans bouger de son siège ». Or « le réseau virtuel ne remplace pas les relations » (E4, e7). Les membres actifs et porteurs de projet du RSE insistent, eux, sur la complémentarité des deux espaces, physique et virtuel. Selon un directeur opérationnel, membre actif sur le RSE, aujourd'hui on ne peut plus se passer « de la cohésion de la connivence, de la confiance et ça passe aussi par le contact physique » (E2, e2). Il faut bien noter pour commencer que l'existence de groupes professionnels ne se réduit pas aux communautés virtuelles sur les réseaux. Des groupes professionnels au sein de l'organisation se définissent en dehors de la plateforme numérique par service, par niveau hiérarchique, par identité de pratique entre pairs généralement. Il ne faut pas oublier non plus que la circulation de l'information, notamment le bouche-à-oreille en matière de ragots ou d'informations informelles notamment fonctionne bien en présentiel : « radio moquette marche exceptionnellement bien » (E4, e4).

De l'avis de plusieurs animateurs de communautés virtuelles rencontrés, la communauté virtuelle pour fonctionner doit alors pouvoir prolonger une communauté réelle déjà existante, elle doit se greffer sur une communauté existante :

« Avant le réseau social d'entreprise, il y avait déjà un cadre de communautés qui se rencontrent physiquement, ponctuellement. L'organisation, le noyau de base, le mode de fonctionnement c'est très normé comme souvent dans [l'entreprise] mais du coup ça avait quelque chose de rassurant : il y a des communautés existantes, on peut les remplacer par des communautés virtuelles, mais c'est la même chose.

Ça les complète. Le club MOA [maîtrise d'ouvrage], par exemple, est une communauté de pratique existante. La communauté qu'ils ont créée sur [le RSE] vient juste compléter, enrichir le dispositif. Les trois quarts des communautés de pratique qui existaient à l'époque, c'est-à-dire 25-30 communautés, c'est celles qu'on a réussi à convertir sur [le RSE] » (E4, e5).

Selon la quasi-unanimité des animateurs de communauté rencontrés, la relation virtuelle pour fonctionner doit se faire entre des personnes qui se réunissent déjà en présentiel et la communauté virtuelle doit avoir une taille humaine pour des questions de confiance et de richesse de l'information véhiculée. Est mise en avant l'importance de se connaître visuellement, en personne avant de travailler ensemble à distance. Le corps, la présence à l'autre, regorge de nombreux éléments d'informations imperceptibles à distance, notamment sur le terrain du savoir-être, de l'expression des acteurs. Une animatrice de communauté sur le RSE de l'entreprise E4 exprime l'exigence du présentiel en ces termes : « je pense que c'est essentiel d'échanger. Quand on va avoir une relation professionnelle, il faut se rencontrer, au moins mettre un visage sur [la personne] » (E4, e3). Pour savoir à qui on s'adresse, la seule rencontre virtuelle se révèle insuffisante. Les rencontres physiques, les réunions et les temps d'échange, de convivialité sont essentiels à la constitution et à la consolidation des groupes. Le virtuel ne peut pas remplacer l'espace physique où se joue la construction des relations. Les temps *off* de formation, de réunion, etc. restent essentiels :

« [...] on s'aperçoit que de se voir ça permet de créer de la relation, de parler de trucs qu'on n'évoquerait pas par mail ou par d'autres biais. [...] c'est une autre façon d'être connecté avec la personne et ça reste essentiel » (E1, e1).

« Pour moi le risque au contraire serait que la plateforme de réseau social nuise finalement au maillage parce que dans les têtes ou politique affichées elles viendraient se substituer au maillage réel. Je fais une analogie avec Facebook et d'ailleurs [l'outil] nous a été présenté comme une version institutionnelle de Facebook parce qu'une partie de la population en est coutumière. Avec Facebook on voit un affaiblissement des rapports humains. Comme au lycée il y avait ceux qui allaient au café et ceux qui rentraient pour se mettre sur les réseaux sociaux, MSN, Facebook et prétendaient communiquer avec leurs amis : c'était neuf fenêtres avec des personnes en même temps, une attention diffuse et une

parcellisation des communications qui font que mécaniquement on arrive à un fond très pauvre » (E6, e1).

Au sein de l'entreprise E7, il existe même de nouveaux postes d'animateurs créés pour permettre la circulation des informations physiquement. La direction des ressources humaines insiste sur le besoin de professionnels qui échantent, parlent, fassent le lien, pas seulement sur les réseaux limités par le manque de temps et la prédominance de l'opérationnel. Il faut aller chercher les opérationnels car ils ne sont pas toujours actifs, à la recherche de l'information (E7, e1).

La relation en présence s'avère essentielle dans certains cas précis, comme pour des situations de management, notamment dans le *feedback* ou retour d'évaluation aux équipes :

« On ne manage ni par mail ni par les réseaux. Il faut faire hyper attention. [...] Tout ce qui se dit entre un manager et un collaborateur doit toujours se dire (c'est comme ça que j'éleve mes enfants aussi), doit pouvoir se dire oralement. [...] Pour moi la relation reste essentielle. [...] droit dans les yeux [...] La relation c'est aussi beaucoup de la relation individuelle quoi. On ne communique pas de la même façon... » (E1, e1, DRH).

« Ce qui est beau dans la gestion humaine c'est qu'on peut la faire sans outil : “bonjour comment ça va ?”, un petit café, de la chaleur humaine. Celui qui manage par les outils, il est perdu » (E6, e1, Manager).

C'est pourquoi le présentiel doit toujours être prioritaire, premier chronologiquement et en ordre d'importance, selon deux animatrices de communauté interviewées :

« Le seul moyen c'est de leur faire expérimenter. L'outil sera en annexe. Une fois qu'on aura compris ce que ça peut apporter on prendra le relais sur l'outil, mais il faut le vivre. C'est aussi pour ça que le présentiel est plus attendu, plus demandé, plus fort pour un certain nombre de collègues parce qu'ils apprennent d'autres façons d'être ensemble. Pour avancer dans le virtuel il faut déjà avancer dans les formes réelles, je pense. [...] Il y a eu une enquête pour recenser les besoins avant même de lancer la communauté managériale. Dans les attentes, la communauté

était conçue comme un lieu qui permettait des temps et espaces de rencontre entre managers mais incarnés. Les collègues ne se projetaient pas sur un outil à distance. [...] « Les collègues qui arrivent par le virtuel et qui ensuite débranchent sur le réel sont beaucoup ceux du SI [Service Informatique] parce qu'ils ont cette habitude-là. Mais sinon c'est l'inverse qui se produit, ils vont déjà répondre présents pour un atelier. [...] Dans une première phase je crois qu'on a plus intérêt à donner dans la visibilité très concrète » (E4, e8).

Le virtuel permettrait alors seulement de prolonger l'expérience de groupe à distance, une fois le contact établi. La communauté virtuelle permet de poursuivre les temps d'échange et de réunion par exemple en communiquant entre deux rencontres présentiels. Après la rencontre, des discussions peuvent être lancées et permettre davantage d'interactions, même si ce point reste encore à développer, de l'avis des animateurs et membres actifs sur le RSE rencontrés : « on prolonge les informations via le forum. Là c'est tout l'enjeu. C'est d'arriver à les faire échanger » (E4, e5). La communauté virtuelle permet ainsi de créer une continuité temporelle au sein du groupe et également de densifier les échanges. Elle permet aussi consigner par écrit l'ensemble des informations communiquées à l'oral et donc de conserver une trace de ce qui s'est dit en réunion. Cela permet d'anticiper des cas possibles d'interprétations divergentes qui peuvent être source de mécompréhension et peuvent aller jusqu'au conflit. La trace écrite fixée garantit l'accord sur ce qui a été échangé et sur les éventuelles promesses d'action, même si le document peut toujours être amendé, modifié, corrigé. La communauté virtuelle permet enfin de s'assurer du même niveau d'information de ses membres, en diffusant la même information au plus grand nombre, y compris aux personnes qui étaient absentes lors des temps de rencontre en présentiel. En ce sens, les approches crossmédia ou plurimédia qui conjuguent différents médias (numériques et non numériques, l'oralité et l'écrit) pour transmettre un message ou construire du contenu sont donc à privilégier. Plus qu'une approche crossmédia, nous devons parler d'une approche transmédia puisqu'il s'agit de créer un univers propre à chaque support (Jenkins, 2003). En effet, le récit spécifique rendu possible sur chaque média permet d'accroître les potentiels de liaison et de diffusion de l'information à l'ensemble du corps social professionnel. Il ne s'agit pas de décliner un contenu principal sur des médias complémentaires, mais d'avoir un récit spécifique sur chaque média pour permettre une plus large appropriation.

Mais si la communauté virtuelle complète le groupe présentiel, ce n'est pas seulement qu'elle se crée à partir de ce dernier et les prolonge, mais que les communautés virtuelles relèvent d'autres possibilités que les rencontres présentiels. Certaines possibilités du virtuel sont propres au virtuel et ne sont donc pas redondantes avec le présentiel. Nous retenons trois possibles étendus par le virtuel, pour commencer. Premièrement, le virtuel permet d'élargir l'origine géographique des membres du groupe. Deuxièmement, le virtuel permet de répondre aux problématiques temporelles, non seulement avec un gain de temps, mais aussi avec la possibilité d'une communication asynchrone et du couplage entre synchrone et asynchrone. Par exemple, pour répondre à la demande de raccourcir les temps de réunion jugés inefficaces avec une confusion entre une information globale et des informations spécifiques à certains acteurs. La plateforme collaborative peut permettre de cibler les informations communes en temps de réunion et de réserver le reste pour des échanges en ligne qui seront suivis par les personnes concernées uniquement. Les personnes intéressées par ces informations pourront également y avoir accès, mais cette fois de façon active. Le réseau social permet aussi de choisir sa disponibilité à l'échange, contrairement à la sollicitation potentiellement permanente du téléphone et de la rencontre dans les locaux de l'entreprise : « ce qui était intéressant aussi c'était de permettre aux gens de récupérer leur temps de travail. Ce n'est pas comme avec le téléphone où on est obligés de répondre tout de suite. Là ça permet aussi de travailler de manière asynchrone » (E5, e1). Troisièmement, le virtuel permet d'étendre les possibilités en termes de taille du groupe, de nombre de membres adhérents. La spécificité des relations numériques, par rapport aux relations en face-à-face se joue notamment sur le potentiel de multiplication des liens faibles, au sens de Granovetter (1973), c'est-à-dire des relations avec des personnes plus éloignées, qui ne se trouvent pas dans notre cercle familial ou amical immédiat. C'est la question posée par Pierre Mercklé dans son ouvrage sur les réseaux sociaux : « la question est donc de savoir si les transformations de la sociabilité à l'œuvre depuis trois décennies s'accompagnent d'une multiplication des liens faible (Granovetter, 1973), favorables à la cohésion sociale, au détriment des liens forts » (Mercklé, 2016, V). Selon Antonio A. Casilli, les liaisons numériques ne permettent pas seulement le développement de liens faibles (Granovetter, 1973), mais elles sont qualifiées de « globales », à la fois globales et locales, constituées de liens faibles et de liens forts (Casilli, 2010). La diversification des relations possibles constitue leur force.

Cependant, ces nouveaux possibles ne vont pas eux-mêmes sans poser de problème. Pour ce qui est des possibles géographiques, les problématiques de langues et de différences

culturelles continuent de se poser, même si la plateforme permet techniquement d'entrer en relation. Pour ce qui est des possibles temporels, l'échange en ligne suppose de nombreux investissements cachés, sans arrêt, alors que l'échange présentiel marquait des limites dans la sollicitation des acteurs. Pour ce qui est de la possibilité étendue de la taille du groupe, si la technique permet d'étendre sans limite le nombre de membres, alors que le lieu de rencontre en présentiel imposait des limites de place, la communauté virtuelle possède tout de même des limites de sens et d'implication puisque plus un groupe est étendu et moins les acteurs connaissent leurs interlocuteurs et plus les phénomènes de méfiance et de sentiment d'inefficacité du message apparaissent.

Si donc les communautés virtuelles se greffent sur des groupes présentsiels, elles ne les remplacent pas à terme mais la rencontre en personne continue d'être essentielle. Dans le cadre de l'expérience de la communauté MOA ci-dessus mentionnée (E4, e5), le groupe continue de se réunir tous les mois. La communauté virtuelle ne remplace pas le présentiel. D'ailleurs certains membres de la réunion « qui avaient potentiellement intérêt » à rejoindre la communauté virtuelle, n'y sont toujours pas depuis deux ans. Ce qui prouve pour l'animatrice de communauté que « l'outil en lui-même ne se suffit pas » (E4, e5). Nous suivons en ce sens les analyses d'Antonio A. Casilli :

« [...] pour ses usagers, la socialité d'Internet ne se substitue pas aux rapports de travail, de parenté, de famille. Elle se cumule avec eux. Les technologies numériques ne représentent donc pas une menace pour le lien social. Elles en constituent au contraire des modalités complémentaires » (Casilli, 2010, p. 325).

Il entend dénoncer un « grand mythe », en conclusion de son livre, celui de la substitution d'un espace virtuel à l'espace physique des relations et le mythe attendant qui est que les technologies de l'information et de la communication « seraient, par leur nature, désocialisantes » (idem, p. 328), c'est-à-dire peu importe l'usage qui en est fait. Si elles peuvent s'avérer désocialisantes dans certains cas, il convient plutôt d'en dénoncer certains usages, plutôt que la nature de la technologie, de façon inconditionnée.

Cependant, certaines communautés sont créées *ex nihilo*, sans communauté physique au préalable. C'est le cas des communautés d'intérêt transverses, en dehors du maillage hiérarchique et de la division de l'activité en silos. Par exemple, la communauté « Hack » sur

le réseau social de l'entreprise E4, est une communauté d'intérêt sur les enjeux et les risques actuels dans le domaine bancaire. L'animateur de cette communauté livre le descriptif et les enjeux d'une telle communauté en ces termes [lecture du résumé de présentation de la communauté à l'écran] :

« [Nom de la communauté virtuelle], numérisation et conséquences. Le monde change vite et profondément. L'existence de tous les acteurs traditionnels [...] est remise en question par des acteurs puissants et déterminés appelés Google, etc. pour ne citer qu'eux. [Nom de la communauté virtuelle] scrute [l'entreprise] mais surtout au-delà afin de comprendre et s'imprégner des stratégies tactiques et objectifs des concurrents pour continuer à exister et à nouveau prospérer ».

Certaines communautés virtuelles peuvent avoir un enjeu disruptif par rapport aux réseaux traditionnels de circulation de l'information. En se détachant des groupes, codes et organisations traditionnelles, la communauté virtuelle prend une dimension nouvelle, en rupture avec les cadres existants. Nous reviendrons sur ce point dans l'analyse des types de communautés sur le RSE.

Finalement, l'analyse des modalités de mise en place et de déploiement de la plateforme collaborative dans les organisations aujourd'hui nous permet de penser un trait essentiel de la structuration des groupes sociaux professionnels contemporains. En effet, ils ne peuvent plus être ou plus seulement être des groupes institués avec des rôles définis à l'avance et relativement stables, de type collectifs de travail, mais ils se présentent désormais comme des groupes plus flexibles, voire éphémères, en permanente reconfiguration, du fait de l'engagement volontaire de ses membres, sans cesse remis en question. La communauté de travail avec participation volontaire et sans cesse renouvelée se distingue du collectif de travail institué et pérenne. Pour préciser davantage la nature des groupes sociaux en construction, voyons à présent comment se caractérisent les membres de communautés professionnelles et quel type d'association ou d'agencement les relie.

2.2. Caractérisation des membres sur le réseau social d'entreprise : vers une démocratisation des organisations ?

2.2.1. Trois modes d'accès aux communautés en ligne : ouvert, privé et réservé

Les communautés ou groupes sur le réseau social d'entreprise se distinguent quant à leur mode d'accès. Elles peuvent être ouvertes, privées ou réservées. Dans tous les cas, pour interagir au sein d'une communauté, il faut se déclarer comme membre. Mais les modes d'adhésion sont pluriels. En effet, dans le cas d'une communauté dite « ouverte », j'adhère à une communauté qui m'intéresse sans que l'animateur ait besoin d'accepter ma demande, je deviens membre de fait. Par exemple, l'accès à une communauté de site géographique ou à une communauté d'intérêt peut être ouvert pour une meilleure visibilité au sein de l'organisation. Dans le cas d'une communauté « privée » ou « fermée », l'animateur doit accepter ma demande ou la refuser. Il a les droits sur l'inscription des membres à la communauté. Par exemple, dans le cas d'une communauté de service ou de pratique, l'accès sera restreint aux membres du service ou à telle fonction précise dans l'organisation. Dans le cas d'une communauté « réservée », la communauté est créée avec une liste de membres définie à l'avance. Les collaborateurs n'ont pas accès à la communauté dans l'annuaire des communautés. Elle reste invisible à ceux qui n'y sont pas membres. Ce type de communauté semble assez contradictoire avec l'esprit d'ouverture et de transversalité d'une plateforme collaborative. Certaines entreprises refusent de permettre à des communautés cachées d'exister, comme dans le cas de l'entreprise E1 :

« L'outil permet de faire des communautés invisibles, selon la responsable du déploiement du réseau social d'entreprise au service communication, mais on a changé ça en archivé. On a modifié le bouton parce qu'on se dit qu'on peut avoir des communautés privées, mais il faut au moins qu'elles apparaissent dans l'annuaire des communautés, qu'elles ne soient pas complètement invisibles. Alors il y a d'autres BU [*business unit*] qui le font. Mais c'est un peu casse-pied parce que dans les statistiques on voit "communauté masquée". Ce n'est pas dans notre état d'esprit ici » (E1, e5).

Il n'existe pas de règle en matière d'accès pour les communautés en ligne, l'animateur peut décider de fermer ou d'ouvrir sa communauté. L'avantage d'une communauté ouverte est de favoriser la visibilité d'un sujet dans l'organisation et de susciter davantage de commentaires et donc de renforcer la vitalité, le dynamisme d'une communauté. L'avantage d'une communauté fermée est de garantir un certain cercle de confiance et de respect mutuel entre un groupe restreint et nettement délimité qui osera plus facilement prendre la parole puisqu'il aura identifié ses interlocuteurs potentiels, notamment au niveau hiérarchique. La fermeture des communautés permet aussi de clarifier la structure de la plateforme, de mieux canaliser et orienter les collaborateurs, comme le remarque une responsable ressources humaines de l'entreprise E1 : « il y aurait besoin de sélectionner. On a trop tendance à ouvrir les communautés à tous et qui ne servent pas à tous. Je pense qu'il faut canaliser la communication » (E1, e1). Que signifie alors « faire commun » sur le réseau social d'entreprise : un groupe relativement cloisonné dont le périmètre est déterminé à l'avance et fixe avec une ouverture et une visibilité restreinte pour permettre une meilleure confiance et cohésion entre les membres ou bien un groupe dont les potentiels d'ouverture et de visibilité sont en droit illimités, ce qui permet d'étendre le pouvoir et la potentielle richesse des contributions ? Faut-il favoriser le cloisonnement des communautés et la visibilité restreinte qui permet une meilleure confiance dans le réseau pour ses membres ou une visibilité plus large qui permette de nouvelles zones d'influence ?

L'ambition affichée des politiques d'entreprise autour du réseau social d'entreprise est sa large ouverture à l'ensemble des membres d'une organisation, qu'ils soient permanents ou non permanents, cadres ou non cadres, peu importe leur service pour un rayonnement, une visibilité des bonnes pratiques. La plateforme de RSE doit « permettre à chacun de se retrouver au-delà de son positionnement institutionnel dans une organisation et de laisser apparaître le matriciel » (E1, e5, DC), en cohérence avec les objectifs des services RH-Communication :

« Ça a permis de faire en sorte qu'il y ait un ensemble de personnes qui se retrouvent autour de projets et qu'on puisse fluidifier le rapprochement entre notamment les opérationnels magasins et les fonctions support ici, qu'il puisse y avoir plus de transversalité au sein d'une même région ou d'une même mission, les chefs de secteur par exemple, qu'ils soient connectés dans toute la France. Sur

un même métier faire en sorte de favoriser la cohérence, le partage, un fonctionnement un peu plus matriciel, en mode projet. » (E1, e1, DRH).

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, contrairement à l'intranet, le réseau social d'entreprise vise une communication transverse. En effet, l'intranet permet une communication institutionnelle, descendante, sans retour de la part du destinataire. La communication y est unilatérale, très formalisée, encadrée et contrôlée. Elle engage les directions stratégiques de l'entreprise. A contrario, la communication sur le RSE vise l'élargissement des communicants ou des émetteurs de message dans l'entreprise, une interaction entre l'émetteur et les destinataires et un message moins formalisé, spontané dans le sens où il n'est pas encadré par l'institution. « Pour synthétiser, le RSE est dans une logique de flux (circulation de l'information) et l'intranet dans une logique de stock (classement de fichiers) » (Poncier, 2012, p. 59). La transversalité se fait dans deux directions, géographique et fonctionnelle :

« Soit aller discuter de sujets communs mais sur des magasins ou des lieux géographiques éloignés, soit discuter sur des sujets très transverses au magasin sur lesquels on n'a pas les mêmes typologies d'acteurs. Voilà, c'est un peu les deux mouvements. Tu vas regrouper quelqu'un en menuiserie, un contrôleur de gestion, quelqu'un aux ressources humaines et la communauté a du sens parce que tu diffuses une information sur laquelle tout le monde se regroupe. Ça permet plus de transversalité » (E1, e4, A).

Seulement, nous avons constaté lors de nos interviews une certaine méfiance vis-à-vis des objectifs affichés du réseau social d'entreprise. De la part de membres inactifs ou de non membres du réseau social, il ressort une méfiance généralisée à l'égard de l'entreprise et de ses outils. La crainte est confortée par l'appui institutionnel fort à l'usage des réseaux sociaux. Si l'ouverture du mode d'appartenance communautaire en ligne est très généralement prônée, dans les faits, on constate une relative fermeture des communautés qui fonctionnent car pour participer il faut avoir confiance et donc connaître les membres et l'envergure du réseau. La catégorie de communauté utilisée pour désigner ces groupements renverrait alors à la conception traditionnelle de la communauté que nous développerons ci-dessous (point 2.3), désignant de petits cercles. C'est alors l'ambition du réseau social d'entreprise qui est mise à mal, celle du décloisonnement des groupes professionnels. En effet, certains constatent que ce

sont toujours les mêmes personnes qui interagissent au sein des groupes sur la plateforme numérique : « C'est de la consanguinité, toujours les mêmes unités, le même service [...] C'est toujours les mêmes qui parlent », reproche un membre du réseau social de l'entreprise E4 (E4, e6). Cette relative fermeture du réseau est due en grande part au système d'adhésion de proche en proche, par capillarité :

« Les gens qui sont entrés dans le [RSE] pilote ce sont tous des gens que je connaissais, avec qui j'avais travaillé dans le passé ou des gens qui étaient assez proches, dans la proximité professionnelle. Après il y a eu un deuxième cercle de managers qu'on ne connaissait pas forcément mais qu'on a appris à connaître [rires]. Ces managers du deuxième cercle sont devenus des managers du premier cercle pour les nouveaux entrants aujourd'hui. Ça fonctionne par capillarité » (E4, e8).

La conséquence peut aller jusqu'à un risque de scission et d'exclusion pour ceux qui ne font pas partie de ces cercles d'adhésion de proche en proche, comme en témoigne la responsable du projet au service communication de l'entreprise E1 : « un risque au début c'est que ça pouvait apparaître comme une secte, parce qu'il y avait des gens à fond [pour l'outil]. Ce n'était pas des adeptes à moitié, mais totalement convertis au truc. Ça aussi c'est compliqué à gérer dans les équipes » (E1, e5). Le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4, membre du RSE, partage ce constat du caractère plutôt restreint des échanges :

« Une partie de l'explication vient peut-être de la structuration et du morcellement [du RSE]. Ce n'est pas un grand truc général et on parle de plein de sujets, c'est bien : je vais dans ma communauté de managers pour parler de sujets de management. On limite le bruit parce qu'on n'a pas tous les messages de tout le monde. Mais si on n'a pas une première démarche d'aller rejoindre une communauté, si on ne vient pas sur le mur, si on ne fait pas la démarche d'aller s'inscrire aux alertes pour les forums et les documents, on ne saura pas qu'il y a une discussion. C'est très très très compartimenté. Pas de communauté transversale. Alors on a la possibilité de communiquer sur un mur, mais ce n'est pas spontané et ça reste très morcelé, très thématique. On est plus dans l'esprit de communauté de pratique où on espère que les gens vont échanger entre pairs ; ce

qui marche pour le club MOA [maîtrise d'ouvrage], managers, par exemple ; des petits cercles » (E4, e4).

On serait alors davantage dans une logique de renforcement des liens forts, déjà existants entre membres d'une organisation, et non dans une logique d'extension des relations, sous la forme de liens faibles entre collaborateurs qui entreraient en relation seulement ponctuellement, en tous cas pour l'usage courant :

« Le retour que j'ai des relais en région, on me dit : «[le RSE] c'est bien parce que c'est la continuité de la relation en région». C'est la relation qu'ils vont mettre en place en magasin qui va permettre que leurs commentaires soient lus sur la plateforme. Il n'y a pas de nouveaux contacts à partir de la plateforme parce que je pense que la plateforme ne le permet pas et c'est très public » (E1, e6, A).

Pour ceux qui sont présents tous les jours sur la plateforme, comme les animateurs de communauté ou membres très actifs, il en va différemment et l'extension des relations aux liens faibles est possible. Mais cet usage reste encore très minoritaire dans les organisations étudiées. Cependant, nous avons rencontré plusieurs cas concrets de nouvelles intégrations professionnelles permises par les communautés virtuelles : celui de collaborateurs peu intégrés dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise du fait de l'absence de relais d'information par leur manager, celui de personnes isolées sur leurs tâches du fait de la nature de leurs missions, celui encore des nouveaux arrivants pour qui le réseau social d'entreprise permet de s'orienter plus rapidement quant aux différents interlocuteurs clés. La recherche du bon contact, la prise de contact et la réponse de l'interlocuteur sont ainsi facilitées ou du moins accélérées.

Dans le cas où l'information ne circule pas bien au sein d'un service, où le manager ne relaie pas l'information stratégique, le réseau social d'entreprise permet une prise directe avec l'information, comme constaté par un membre du RSE de l'entreprise E3 :

« Ça casse un petit peu les barrières, je pense. Alors après il faut que dans la communauté il y ait différents niveaux hiérarchiques pour que ça casse les barrières. [...] Je me rappelle d'une collègue qui me disait que son supérieur hiérarchique avait tendance à bloquer l'information qui ne leur arrivait pas dans

l'équipe. Et du coup c'était compliqué parce qu'il y avait un filtre pour des informations importantes. Dans ce genre d'outil les gens sont en prise directe avec l'information. Ça peut faciliter aussi beaucoup de choses. Donc pourquoi pas. Ça facilite la communication et le fait que tout le monde ait accès à l'information » (E3, e5, M).

Le réseau social d'entreprise apporte un avantage également pour les professionnels qui sont seuls sur leur mission/fonction : « moi j'y crois parce que j'avais une vraie problématique, je suis seule sur mon sujet avec bien sûr les magasins comme terrain d'atterrissage, mais ça touche à la fois les équipes service clients, commerce, etc. » (E1, e7, A). La plateforme permet l'inscription dans un réseau relationnel. Ceci est particulièrement vrai pour les métiers de niche pour « continuer à exister, progresser, ne pas avoir l'impression d'être isolé », alors que leurs collègues et responsable hiérarchique ne comprennent rien à ce qu'ils font (E3, e1).

Enfin, pour les nouveaux arrivants, le réseau social d'entreprise permet de faciliter et de développer plus rapidement ses contacts. Ce point d'intérêt du RSE est reconnu même par les personnes les plus réticentes à la plateforme que nous avons rencontrées, tout en signalant que pour ceux qui ont déjà les contacts, ils passent par téléphone et non par la plateforme : « si vraiment on avait besoin d'aide sur un point on sait qui appeler, on n'a pas besoin du réseau pour cela » (E4, e7).

2.2.2. Typologie des acteurs sur le réseau social d'entreprise

Il existe de nombreux présupposés quant à la population cible des réseaux sociaux d'entreprise, notamment pour ceux qui ne l'utilisent pas et y sont réticents. Ces présupposés concernent principalement la nature de la fonction, le niveau hiérarchique et l'âge des membres les plus actifs sur le RSE qui constitueraient des communautés fermées, homogènes, au sens traditionnel de la communauté.

En ce qui concerne la nature de la fonction des collaborateurs investis sur le réseau social d'entreprise, le présupposé est celui d'une plus grande participation des fonctions support que des opérationnels. En effet, à un premier niveau, les conditions d'accès et d'utilisation du

réseau social d'entreprise supposent a minima le travail sur poste, avec l'équipement d'un ordinateur, ce qui oriente de fait la typologie des acteurs. Certains métiers ne se prêtent pas à ce genre d'activité, comme la vente ou l'encaissement par exemple. Les fonctions support et les cadres de l'entreprise bénéficient plus largement d'un espace de travail dédié à la participation au réseau numérique. Mais cela dépend des entreprises et de la typologie des métiers. Un des principaux enjeux actuels de développement du réseau social d'entreprise est d'améliorer la mobilité, en réfléchissant aux applications mobiles. Mais cela pose de nouvelles problématiques sécuritaires, comme l'explique le consultant chargé du déploiement du RSE au sein de l'entreprise E4 :

« On y travaille, mais c'est assez costaud parce qu'en face de nous on a le RSI [Responsable des Systèmes Informatiques] qui est là et bon... On peut comprendre sa position, mais moi ce que je dis, c'est que le réseau social ce n'est pas là où on va traiter de dossiers confidentiels. Il y a une charte, des règles. Au final, je pense que le risque est peut-être moindre que l'e-mail. C'est vrai que ça freine une évolution technique du réseau, mais on va y arriver [Rires] » (E4, e5).

En ce qui concerne le niveau hiérarchique des collaborateurs membres et investis sur le réseau social d'entreprise, il est généralement vu comme un outil de cadres, conçu par les cadres et pour les cadres de l'entreprise. Selon la responsable du déploiement de la plateforme de RSE dans l'entreprise E2, il existerait un lien fort entre les outils collaboratifs et le travail en mode projet. L'outil serait adapté à un certain type de fonction dans l'entreprise, qui suppose le travail en équipe, avec des personnes ressources ou des expertises spécifiques, potentiellement à distance et de façon flexible :

« C'est vrai que tous les utilisateurs n'ont pas besoin de ces outils, mais pour ceux qui travaillent en mode projet ou à l'étranger ou qui doivent manager à distance des équipes, c'est très utile » (E2, e1).

C'est également le constat du directeur marketing de la transformation digitale de l'entreprise E8 qui repère des inégalités de pratiques sur le réseau social d'entreprise. Ceux qui sont les plus réfractaires sont les fonctions de type administratives ou les catégories socioprofessionnelles les plus basses. A contrario, les acteurs les plus dynamiques font partie des fonctions communication, marketing, ingénieurs développeurs recherche et

développement qui travaillent en mode projet. En termes de visibilité et de légitimité sur le réseau, il semble bien que la position dans l'organisation constitue un atout puissant. En effet, du fait des conduites individuelles stratégiques sur l'outil, il se produit ce que certains nomment un « phénomène de cour » : « tu remarques que quand quelqu'un est sulfureux il est moins « *liké* » que quand [le message vient de] quelqu'un est directeur » (E4, e1). Il est à noter que l'opposition des deux termes ici n'est pas stricte, mais que le contenu du message est supposé dépendre intimement de la position de son émetteur dans l'organisation. Celui qui est autorisé sur le réseau est encore celui qui fait autorité dans l'organisation. La position sur le réseau social d'entreprise n'est pas complètement étrangère aux positions dans l'organisation et elle peut même être perçue dans sa continuité. La logique d'influence semble s'appuyer toujours déjà sur une logique de pouvoir. Le risque pour la collaboration se trouve dans les communautés qui réunissent leurs membres non pas à même niveau d'expertise mais qui autorisent un expert institutionnel (de type bureau des métiers). Les membres attendent alors la réglementation ou la validation de l'expert et non plus des membres associés. Cependant, si les logiques organisationnelles classiques persistent, il se joue peut-être à minima quelque chose quant à l'ouverture de possibles, non pas un changement absolu des façons de faire, mais de nouvelles possibilités de mise en contact et de visibilité qui n'existaient pas ou très faiblement avant les plateformes numériques qui permettent d'amplifier l'ouverture du réseau, selon un membre très actif sur la plateforme de l'entreprise E4 :

« Même si les grades comptent un peu malgré tout, in fine dans la pratique tu peux discuter avec des gens avec qui tu n'aurais jamais discuté. Donc c'est extrêmement puissant en termes de décloisonnement, de liberté d'échange » (E4, e1).

Dans certaines entreprises, ces possibles semblent démentir en partie les présupposés énoncés. Arrêtons-nous sur l'expérience de l'entreprise E1 pour laquelle le réseau social d'entreprise s'est largement répandu au sein des sites, auprès de la population des employés. Une forte présence et influence des collaborateurs magasins non hiérarchiques est mise en avant sur le RSE. L'avis que nous avons recueilli, à savoir que le RSE n'est pas un outil de cadres ou de services internes est relayé dans la majorité de nos entretiens au sein de cette entreprise. Ainsi, un community manager en région indique que : « c'est très souvent des conseillers ou des

hôtesses [qui animent des communautés sur le RSE]. C'est les plus investis en tous cas » (E1, e6). Ou encore, de la part de la chef de projet RSE au service communication :

« Sur cette plateforme, tout le monde peut s'exprimer, tout le monde peut être leader sur un projet. Aujourd'hui, je regardais des statistiques. On s'aperçoit que dans les grandes communautés qui fonctionnent bien, [les communautés] métier, 50% des personnes influentes sont des collaborateurs magasins, non hiérarchiques. Ça montre bien que ce ne sont plus forcément les managers qui détiennent le pouvoir. C'est très important. C'est le cœur de ce qu'on a voulu faire aussi. [... Lecture des statistiques] Ça c'est selon les missions. On voit qu'en volume, majoritairement, ce sont des conseillers de vente qui vont sur la plateforme, les hôtesse, les personnels logistiques, les responsables magasin, les chefs de secteur » (E1, e5).

Ce phénomène qui contredit les présupposés sur la typologie de la population active du réseau social d'entreprise peut avoir différentes explications. Cette adhésion importante voire majoritaire des employés qui n'ont pourtant pas de position hiérarchique dans l'entreprise peut s'expliquer tout d'abord par la démarche de mise en place de l'outil, une démarche inclusive, réunissant des opérationnels pour définir un projet commun autour de la plateforme de RSE. Le réseau social fonctionne ensuite du fait de ses relais en magasin, en grande partie. Il y a eu à son origine une animation de proximité, une prise en main par des relais sur site, des « ambassadeurs magasin » qui ont été associés à la conception et à la mise en place du RSE dès le début et sont convaincus de son intérêt. Ensuite, des enquêtes annuelles de satisfaction auprès des collaborateurs ont été mises en place. Une responsable des ressources humaines explique ainsi l'originalité du lancement du réseau social d'entreprise en janvier 2014 :

« Ça a été fait en totale construction avec des ambassadeurs. Ça a été un des premiers projets collaboratifs chez [nous], le réseau social interne. Ça n'a pas été sur un mode descendant, mais à partir d'équipes qui ont co-construit la démarche, le choix de l'outil jusqu'au choix des fonctionnalités, c'est-à-dire qu'est-ce qu'on met, quelle est l'intention, qu'est-ce qu'on a envie de servir, qu'est-ce qu'on donne comme règles de fonctionnement » (E1, e1).

Les ambassadeurs ont joué et continuent de jouer un rôle majeur dans le déploiement du réseau social puisqu'ils permettent une proximité, une territorialité dans l'explication aux potentiels membres de l'intérêt de l'outil. L'adhésion des employés non hiérarchiques peut s'expliquer ensuite par les besoins auxquels la plateforme répond, selon un responsable de secteur de l'entreprise E1 :

« Je vais faire simple, pas besoin de faire un truc politiquement correct là. En gros dans le magasin plus on est gradé moins on y va. Je n'ai pas mis longtemps à comprendre d'où vient le problème. On a un niveau d'information extrêmement important chez [nous]. Du coup, nous, chefs de secteur, directeurs de magasin... on est contraints de consulter sa boîte mail tous les jours et cette information n'est pas vraiment redescendue pour plein de raisons, parfois parce qu'on est moins bon dans l'animation et le management, parfois parce qu'on n'a pas le temps, etc. du coup [le RSE] a apporté une réponse dans le besoin d'information des équipes. Un exemple concret, on a un nouveau *process* mis en place. Il suffit qu'un seul chef de secteur diffuse l'information sur le réseau pour que l'ensemble des 5 000 hôtes et hôtesse service client de l'entreprise puisse accéder à l'information, là où en magasin je ne pourrais toucher que 28 personnes » (E1, e3, A).

La forte présence des collaborateurs non hiérarchiques sur la plateforme répond finalement à un enjeu stratégique de la direction communication et ressources humaines initiatrices du projet, selon la responsable du projet de l'entreprise E1 :

« Finalement les comités de direction ont plutôt un rôle d'observateur parce que ça permet aussi d'impliquer les équipes, de faire sortir un peu les gens de leur cadre. D'un point de vue RH, ça a été vite compris, qu'il y avait un vrai intérêt de donner corps à leurs idées et c'est assez en cohérence avec le fonctionnement [de l'entreprise] » (E1, e5).

Cependant, un des risques de la forte représentation sur la plateforme de collaborateurs n'occupant pas une position stratégique dans l'organisation est que l'outil soit jugé comme n'étant pas sérieux. La faible participation des membres du comité de direction a pour conséquence un désinvestissement de la part des collaborateurs qui jugent le réseau social

d'entreprise comme n'étant pas sérieux, pas professionnel, comme l'exprime le community manager d'une région au sein de l'entreprise E1 :

« Ça c'est ce qu'on me fait remonter. Dès que le comité de direction n'est pas dans l'outil, les collaborateurs vont vite se lasser parce qu'ils ont l'impression que ce n'est pas sérieux, que ce n'est pas là-dessus qu'on avance » E1, e6).

D'ailleurs, le caractère ludique des *posts* explique en partie la popularité des membres, comme dans le cas rapporté par un directeur opérationnel :

« [...] on a une assistance RH qui est le profil le plus vu du groupe, elle a dépassé le un million de vues. Elle présente une nouvelle approche pédagogique de formation sur l'outil grâce à une approche ludique » (E2, e2).

Les compétences ou qualités personnelles entrent alors en compte pour la popularité sur l'outil, nous y reviendrons.

Au niveau générationnel, un présupposé fortement ancré est d'en faire un outil de jeunes ou de « *geeks* », de personnes familiarisées avec les réseaux sociaux grand public. En effet, une disposition favorable aux outils informatiques semble nécessaire pour leur utilisation dans un cadre professionnel. L'utilisation et la sensibilisation aux réseaux à l'extérieur de l'entreprise est présentée par les personnes interrogées comme un atout : « moi je suis *geek* » (une animatrice de communauté magasin, E1) ou « les tops contributeurs c'est globalement des gens qui sont un peu technophiles » (E4, e5) ou encore « moi je ne suis pas trop la génération réseaux sociaux, j'ai quarante ans, je dirai que c'est plutôt les trentenaires qui sont dessus » (E3, e4). Pour s'impliquer sur ce type d'outil, il faudrait déjà être familier de ce genre d'outil en dehors de l'entreprise.

Par ailleurs, il s'agit bien de la cible de l'organisation. Selon plusieurs membres de directions rencontrés, un des enjeux stratégiques du déploiement d'un réseau social pour l'entreprise est généralement d'attirer et de fidéliser les jeunes générations bientôt majoritaires dans l'entreprise. Plusieurs membres de directions stratégiques ou opérationnelles rencontrés font ce même constat, quand on les interroge sur l'origine du projet de RSE dans leur organisation. Outre l'effet de mode évoqué, les entreprises ont fait le pari avec les RSE de s'adapter aux

nouveaux besoins des générations dites « Y » dans l'entreprise. En effet, ces générations seraient à la recherche de convivialité, de collaboration, d'esprit de réseau dans l'entreprise. De plus, ces générations sont déjà familières avec les réseaux sociaux grand public. Un directeur opérationnel exprime en ces termes son constat quant à l'enjeu stratégique de la mise en place d'un tel outil :

« Une des idées qu'il y avait en lançant cet outil-là c'était de dire : "on va recruter des générations Y, ils sont tous jeunes, avec leur casque, leurs machins, ils sont tous sur Facebook. Ils vont être déprimés s'ils ne trouvent pas une communauté au bureau". On ne les voit pas se précipiter, pas plus que les autres. Donc soit ils sont déprimés par les fonctionnalités par rapport à Facebook, ce qui n'est pas totalement impossible, soit comme ils sont déjà sur Facebook ils ne vont pas se rajouter en plus sur la communauté interne. [...] D'ailleurs, les outils grand public évoluent sans cesse et les jeunes ne sont même plus trop Facebook, mais plus Snapchat » (E4, e4).

Mais si un présupposé fortement ancré est que le réseau social d'entreprise est un outil pour les jeunes, dans les faits nous avons rencontré plusieurs membres actifs ou du moins intéressés par ce nouvel outil en entreprise qui affirme d'entrée ne pas être tout à fait la cible au niveau générationnel et, de plus, ne pas être familier avec les réseaux sociaux grand public. Ce constat nous a été confirmé par le chef de projet RSE de l'entreprise E4, consultant chez Orange Business Services :

« Là, au final sur le RSE on est sur une moyenne d'âge de 44 ans, la moyenne d'âge de [l'entreprise] c'est 48-50 je crois. [...] Côté Orange on a fait des études sociologiques sur notre réseau, on s'aperçoit quand même que les principaux utilisateurs c'était quand même les plus âgés de l'organisation parce que visiblement le contexte professionnel ça avait quand même quelque chose de rassurant. Les jeunes allaient sur Facebook etc. Les anciens allaient sur un truc plus encadré » (E4, e5).

Certaines personnes interrogées, actives sur le RSE, certes pas la majorité, mais non plus une extrême minorité (15/60) reconnaissent ne pas être familières avec ces outils de réseau social numérique en dehors de l'entreprise. Selon un autre membre du RSE dans l'entreprise E6,

manager d'équipe, le RSE n'est sûrement pas le critère prioritaire de la jeune génération dans son choix d'entreprise :

« [...] oui il faut savoir être moderne, oui il faut savoir s'adresser à des générations différentes et avoir de nouveaux modèles ou lieux d'échange. Maintenant est-ce que les jeunes attendent une plateforme professionnelle sous forme de réseau social ? Je ne crois pas. Je pense qu'un jeune va attendre déjà des facteurs en termes d'ambiance, des moments humainement riches, un pot après le travail, mais une plateforme type Facebook, je ne crois pas » (E6, e1).

Il ne semble pas y avoir de contamination des pratiques personnelles du réseau social en entreprise, d'après de nombreux observateurs du phénomène de réseau social en entreprise, comme cette animatrice de communauté sur le réseau social de l'entreprise E4 :

« Pourquoi les gens qui stressent à ne pas pouvoir se connecter à leur Facebook pendant deux heures n'adhèrent pas au RSE ? C'est quand même une grande surprise. On s'attendait à ce qu'ils inondent ça et [pouvoir] dire aux plus séniors : ‘regardez, ne soyez pas timides, ils y vont bien...’. Il y en a quelques-uns, mais ce n'est pas la majorité. [...] Le problème culturel aurait dû être en bonne logique traité par les nouveaux arrivants. S'ils étaient tous aussi fans que ça de réseaux sociaux... [...] Je le fais parce que c'est l'orientation de la boîte, qu'il faut qu'on arrive à le faire vivre et qu'il y a probablement quelque chose. Si c'est utile (c'est quand même la croyance qu'on a encore), si pour les nouveaux arrivants ça fait partie des choses qu'ils s'attendent à trouver, il faut qu'on le fasse. Je veux dire qu'on a à gérer l'avenir. Mais ce n'est pas totalement naturel et on a quand même la moitié de la population qui est plus mécontente. Bon ce n'est pas non plus étonnant que ce ne soit pas une adhésion massive, immédiate » (E4, e8).

Ce décalage des pratiques par rapport aux discours d'entreprise rejoint l'analyse d'Anthony Poncier quant au hiatus entre la description théorique de la spécificité des générations Y par rapport au mode réseau et leur faible participation constatée sur les réseaux d'entreprise :

« Les Y sont culturellement plus tournés vers le collaboratif, un fonctionnement en réseau, un esprit communautaire. Dans le cadre de l'élaboration d'un RSE, ils

sont évidemment considérés comme la pierre angulaire du projet. Habités à travailler en réseau, adeptes des médias sociaux, cette génération va permettre à l'entreprise 2.0 de prendre son essor. Pourtant, quand je considère l'âge des principaux « évangélistes » de l'entreprise 2.0, ou les promoteurs du travail collaboratif et de l'usage des médias sociaux que je rencontre en entreprise, ce sont majoritairement des X. Les Y sont-ils vraiment ces messies tant attendus du 2.0 ? » (Poncier, 2012, p. 42).

Qu'est-ce qui permettrait d'expliquer un tel écart entre les présupposés sur la typologie des acteurs sur le RSE et les faits ? Nous pouvons avancer, pour tenter de l'expliquer, que la position sur le RSE n'est pas complètement étrangère aux positions dans l'organisation et qu'elle peut même être perçue dans leur continuité. D'une part, la logique d'influence semble s'appuyer toujours déjà sur une logique de pouvoir. Si le réseau social casse certaines logiques hiérarchiques instituées, il s'appuie tout de même sur une crédibilité, un poids organisationnel, une reconnaissance au sein de la structure qui ne favorise pas les nouvelles générations, pas suffisamment installées dans l'entreprise, comme l'explique une animatrice de communauté :

« Il y a une force intéressante, tous ces gens qui sont des seniors et qui sont dans des positions de direction ou... mais qui n'évolueront plus, qui sont en position de confort et qui en même temps continuent à aimer ce qui fait évoluer. [...] Alors ils ne sont pas au plus haut niveau institutionnel mais ils sont suffisamment installés et crédibles aussi » (E4, e8).

D'autre part, la représentativité des 35-45 ans peut s'expliquer par l'intérêt bien compris des personnes en position de pouvoir dans l'organisation. Les RSE représentent pour les membres des plus hautes fonctions, appartenant notamment à la génération X, la capacité de développer sa sphère d'influence et de persuasion au sein de l'entreprise. Le risque de ne pas y être serait de se voir contester sa position et sa légitimité. Si le RSE ne concerne pas prioritairement les jeunes, mais plutôt les 35-45 ans, c'est peut-être que cette population comprend mieux le sens, l'opportunité et l'impact professionnels de ce type de dispositif.

De façon transverse et au-delà des questions de fonction, de niveau hiérarchique et de génération, il faut finalement parler d'un critère commun déterminant pour étudier la

typologie des acteurs sur le réseau social d'entreprise : des dispositions voire une attitude partagée, nécessaires aux usages stratégiques du RSE. La nature de l'activité, la capacité à se faire voir et à influencer les autres sur le réseau suppose des compétences métier et de nouvelles compétences numériques qui distinguent très nettement les collaborateurs. Pour ce qui est des compétences métier, les capacités en gestion de projet par exemple semblent favorables au développement de son activité et à sa présence sur le réseau. Pour ce qui est des compétences numériques, je me réfère à l'analyse de Jean-Luc Bouillon. Les compétences numériques dépassent la seule maîtrise des outils et désignent davantage une posture, un ensemble de capacités transverses. Les « compétences numériques » renvoient à un ensemble de « compétences générales nécessaires pour travailler avec des TNIC dans un environnement fortement numérisé » (Bouillon, 2015). Les dispositifs d'information et de communication s'inscrivent dans un horizon de transformations sociales plus large. En effet, selon Jean-Luc Bouillon :

« Les compétences numériques semblent être de nature davantage communicationnelle que technique. Leur modélisation adopte une forme plus souple, centrée sur les interactions professionnelles et la capacité à intérioriser des normes comportementales permettant de pallier aux limites des procédures formellement définies. [...] Les capacités concernées ne sont pas simplement techniques, mais également de nature sociale et comportementale. Elles portent par exemple sur la capacité à travailler collectivement avec des outils numériques » (idem, pp. 89-91).

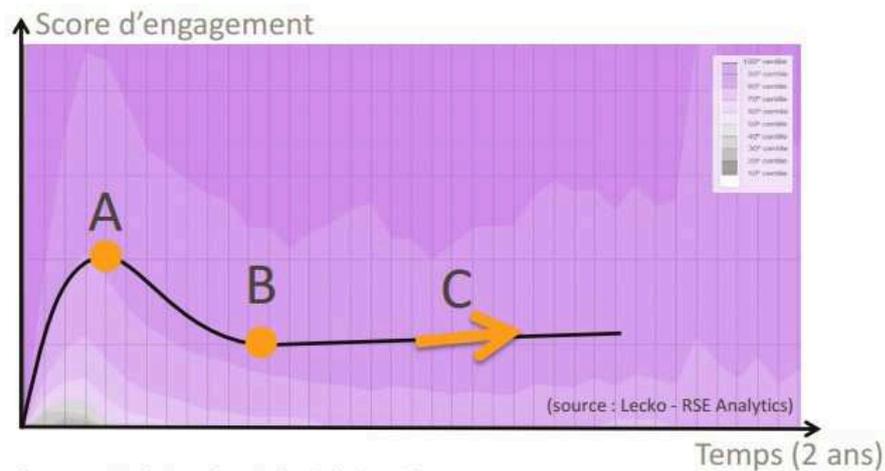
En ce sens, les nouveaux dispositifs numériques reproduisent des inégalités déjà existantes, comme le remarquent les membres du RSE, ce sont les mêmes personnes qui veulent échanger : « les gens qui l'utilisent sont déjà formatés comme ça, ce sont des gens de 30-40 ou 25 à 40 qui aiment l'informatique, les modes de communication » (E5, e3, M). La disposition au numérique et aux plateformes collaboratives suppose un savoir-être partagé qui se traduit par un plus grand engagement vis-à-vis de l'entreprise : « au-delà des X ou Y, plus qu'une question de génération, c'est la question d'ouverture d'esprit et de curiosité qui fait la différence ». (Poncier, 2012, p. 43).

Il existe alors un déterminant très personnel à l'utilisation de plateformes collaboratives en entreprise, lié en partie à la familiarité avec ce type d'outil à l'extérieur de l'entreprise :

« l’envie », « le plaisir », « l’amour » de l’informatique. Ce sont des termes récurrents dans nos entretiens. Ce sentiment personnel éprouvé s’accompagne d’une représentation de l’activité sur les réseaux numériques comme ludique, propre au jeu. Nous reviendrons dans la quatrième partie de cette recherche sur l’aspect éminemment problématique de ce déterminant personnel à l’utilisation de plateformes collaboratives en entreprise puisque cela signifie également que le développement professionnel dépend d’investissements personnels qui ont pour conséquence de déplacer les logiques d’exploitation. L’enjeu est un enjeu organisationnel de gestion et de rationalisation de l’activité :

« Les compétences numériques semblent largement appréhendées comme des compétences communicationnelles et comportementales normatives, liées à la construction d’un sens et d’un monde communs dans les situations de travail et à l’élaboration de représentations partagées. Leur modélisation s’inscrit dans une volonté de rationaliser l’organisation, sur le plan de ses régulations sociales situées, et de ses ajustements quotidiens » (Bouillon, 2015, p. 97).

Pour finir, la problématique de l’accès au réseau numérique est d’autant plus importante que l’utilité et l’efficacité de la plateforme se mesure au nombre de membres et de contributions. Plus de personnes s’en servent et mieux cela fonctionne. La réussite du projet repose en grande partie sur l’alimentation de contenus par les membres du RSE. Dans les discussions informelles que nous avons pu avoir, l’idée d’un manque de dynamisme, de vitalité, de contenus sur la plateforme pour être véritablement attractive apparaît clairement. Nous nous référons à l’étude réalisée par le cabinet de conseil Lecko sur les limites de l’engagement sur les plateformes de réseau social d’entreprise :



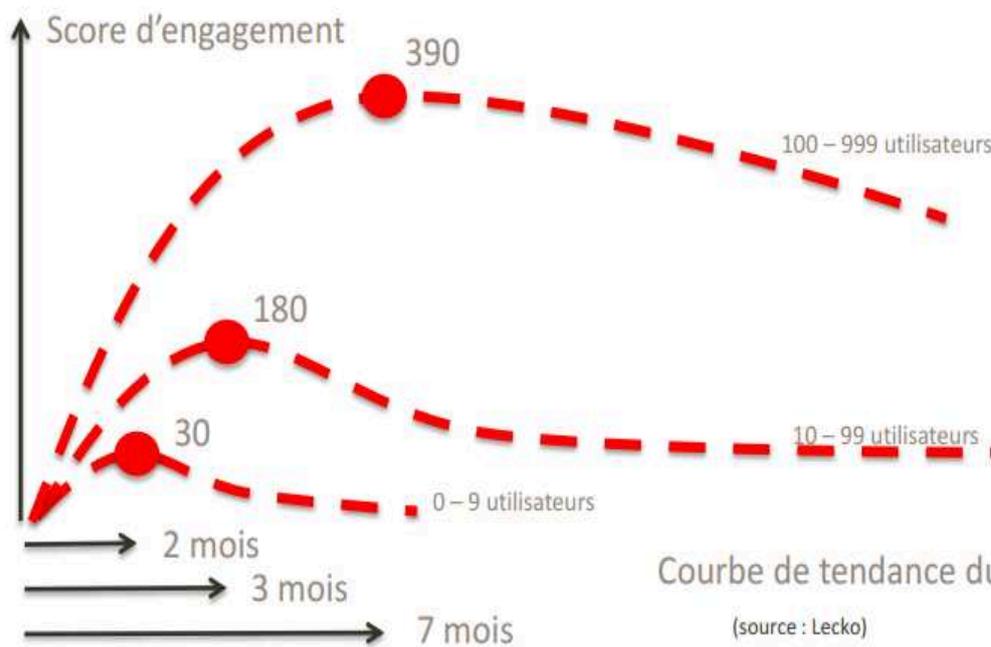
A : un pic d'enthousiasme atteint au bout de 2 à 4 mois

B : un rebond atteint au bout de 6 à 9 mois, dont la valeur atteint 20 à 60% de la valeur observée lors du pic

C : Pour les courbes ayant rebondi (20% des courbes) une croissance plus linéaire de l'engagement : 5 à 20 % par an

Activer Wind

Cette courbe du taux d'engagement sur le RSE est à mettre en relation avec le nombre d'utilisateurs :



Accédez aux paran
activer Windows.

On remarque en effet que plus le nombre d'utilisateurs est important et moins la courbe d'engagement chute. L'enjeu pour le développement de telles plateformes est donc d'attirer un maximum d'utilisateurs, en dehors des considérations de typologie de fonction, de niveau hiérarchique et de critères générationnels.

2.2.3. Décalage entre les sponsors et les membres actifs sur le réseau social d'entreprise : promotion par le haut versus participation par le bas

Il nous faut, pour finir, parler d'un rôle clé dans la mise en place et dans le déploiement du dispositif, celui du sponsor. Le sponsor se définit comme « une sorte d'ambassadeur, un directeur qui va valoriser l'existence de la communauté sans forcément y participer activement. C'est souvent quelqu'un qui est un peu haut placé » (E4, e5). Le sponsor est souvent un membre de la direction générale ou des directions fonctionnelles de l'entreprise. Il occupe un rôle d'influenceur, déterminant pour la réussite du projet. Mais paradoxalement, ceux qui font la promotion du réseau social d'entreprise ne sont pas les membres actifs sur le réseau, mais plutôt le sommet stratégique de l'entreprise qui dispose d'un poids institutionnel pour autoriser, légitimer et influencer les pratiques. Le sponsor a un rôle symbolique, d'encouragement, plus que d'exemple sur le RSE. Le rôle nécessaire, mais non suffisant du sponsor met en lumière le paradoxe d'une technologie qui promeut l'horizontalité mais qui a besoin de soutien hiérarchique pour fonctionner et se déployer dans un cadre institutionnel. Deux logiques se superposent :

« Avec l'apparition de ces projets de RSE [...] deux écoles se sont affrontées. La première école soutient que les collaborateurs peuvent se passer du management : ce sont eux qui collaborent et les usages remettant en partie en question la pyramide des pouvoirs dans l'organisation, le soutien hiérarchique est secondaire. La seconde école considère que pour tout projet d'entreprise, les collaborateurs doivent avoir le soutien du management, c'est-à-dire des moyens mis à disposition par la direction pour le faire aboutir. C'est à la croisée de ces deux pensées que se trouve la réponse » (Poncier, 2012, chap. 27, p. 74-75).

Si le sponsor hiérarchique a un rôle central, il ne suffit pas, comme le remarque également Bertrand Duperrin : « le réseau social de l'entreprise naît par le haut, mais il vit par le bas »⁴⁴.

⁴⁴ Bloc-notes de Bertrand Duperrin. Source : <http://goo.gl/0fui1>.

Les deux dimensions sont complémentaires pour le déploiement du réseau social en contexte organisationnel.

Le top management, pour sa part, est généralement plus réticent au déploiement du réseau social d'entreprise que la direction générale de l'entreprise car il remet en cause les relations de pouvoir établies, comme l'explique une animatrice de communauté :

« Clairement on ne se fait pas beaucoup d'illusion sur la capacité à faire bouger par le haut l'entreprise. [...] Ce sont des gens qui sont aidant, qui sont dans le top management de l'entreprise, mais je ne pense pas que ce soit la force qui fasse changer les choses parce qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux. Soit ce sont des gens suffisamment ouverts, mais ils sont minoritaires. Il faut bien dire que les gens qui se retrouvent dans ces positions de pouvoir se sont pliés dans cette culture d'entreprise militaire. C'est des gens qui se sont pliés à l'obéissance, alors l'obéissance intelligente, mais... C'est de l'intelligence au service de... Voilà, une certaine forme d'obéissance. Ils n'ont pas forcément intérêt à partager non plus »
(E4, e8).

Le management de proximité, quant à lui, est généralement l'acteur principal du déploiement d'un réseau social d'entreprise, même s'il n'est pas suffisamment influent dans la structure pour pouvoir être son sponsor. Les deux acteurs clés en matière de mise en place du dispositif sont donc les sponsors au plus haut niveau hiérarchique et les managers de proximité qui peuplent le réseau. Le top management sera souvent un entre-deux, plus difficile à convaincre. Cette cartographie des acteurs entre direction, top management et management de proximité nous a été présentée par deux animatrices d'une même communauté au sein de l'organisation E4 :

« A un moment, il faudra prendre en tenaille, garder des sponsors convaincus et entreprenants et garder cette masse critique de gens qui ne sont pas dans le top management mais juste en-dessous. [...] Les principaux contributeurs pour le site sont des gens qui n'étaient pas là pour le lancement parce qu'on n'avait invité que des managers. J'ai regretté. Notre sponsor nous avait dit : 'on va d'abord s'occuper de la crème et après du gâteau'. Le problème c'est qu'ils étaient là le jour J, mais après il n'y a plus personne, les directeurs, etc. Ce ne sont pas ces

gens qui portent la communauté. Les directeurs viennent aux événements, ça les intéresse, ils ont bloqué trois heures, ils seront sur les photos, mais sur le site ils ne vont pas continuer le travail, ils vont désigner quelqu'un de leur équipe pour le faire. Ils y voient l'intérêt qu'ils vont être bien vus par les sponsors dans le top management donc ça c'est intéressant pour eux et ils rencontrent un certain nombre de collègues. Mais après ils reprennent leur activité. Ils sont plutôt en consommation de ressources. Ce sont plutôt des managers qui ont moins pignon sur rue et qui ont vraiment envie, pour qui ça a un sens profond de faire avancer le schmilblick. Ce ne sont pas forcément des gens qui ont déjà une visibilité dans l'entreprise. Sinon ils sont déjà dans une position reconnue et ils n'ont pas forcément intérêt... ils ne sont pas dans le don contre-don, mais on me donne et je garde » (E4, e8).

Enfin, la position hiérarchique au sein de l'organisation qui justifie le mieux la participation au réseau social d'entreprise est une position intermédiaire : être à une place suffisamment reconnue pour inspirer de la confiance et fédérer sur la plateforme en ligne, tout en ayant une marge de progression, une possibilité d'améliorer sa notoriété grâce à la visibilité permise par la plateforme. En effet, la présence sur le réseau social d'entreprise doit présenter un avantage professionnel. Or au niveau de la direction de l'entreprise, il n'existe guère d'enjeu de carrière à la visibilité sur le RSE.

A présent, après avoir analysé les logiques d'accès et de participation au réseau social d'entreprise, quelles sont les conséquences de ces logiques sur les pratiques et les formes sociales au sein de l'organisation ? C'est ce que nous nous proposons d'étudier.

2.3. Caractérisation des communautés en ligne comme pratiques et formes sociales sur le réseau social d'entreprise

Notre hypothèse est que si les réseaux sociaux d'entreprise et les pratiques communautaires en ligne sont au cœur des problématiques stratégiques des organisations contemporaines du fait de leur dimension informationnelle et cognitive, ce n'est qu'en tant qu'ils permettent prioritairement et plus fondamentalement la construction de nouvelles

formes communicationnelles, relationnelles et subjectives comme condition d'émergence d'une intelligence collective. En effet, les plateformes collaboratives ne construisent pas seulement du contenu commun, mais des subjectivités collectives (Chaudet, 2011). En étudiant les formes de communication sur les plateformes de réseau social d'entreprise, on peut se rendre compte du caractère ciblé et non général de la communication sur ces plateformes, comme l'explique la responsable du déploiement du RSE dans l'entreprise E2 : « on échange très peu sur le mur de Google+. Il y a peu de communication globale. Les collaborateurs vont plutôt créer par thème des communautés », (E2, e1). Autrement dit, nous considérons l'exigence de nouvelles pratiques sociales ou collaboration dans les organisations comme un signal de l'émergence de nouvelles formes sociales, de nouvelles ontologies sociales ou des transformations de l'être-ensemble. L'enjeu est de penser le changement permis par la transformation numérique et les RSE, non pas principalement sur le terrain cognitif, de la production et de l'accès aux connaissances, mais sur le terrain de la communication et de l'organisation sociale. Dès lors, nous analyserons les groupes sociaux en construction par la pratique des communautés virtuelles sur le RSE pour les comparer aux groupes professionnels traditionnels.

Nous nous intéresserons plus précisément à l'application de la catégorie de « communauté virtuelle » pour désigner les groupes professionnels sur le réseau social numérique. Qu'est-ce que la catégorie de communauté virtuelle désigne dans un contexte organisé, sur le réseau social d'entreprise ? Fonctionne-t-elle comme une catégorie descriptive et/ou normative et/ou performative ? Le réseau social d'entreprise permet-il de passer d'une association d'individus hétérogènes, mobilisés par des intérêts égoïstes, résultat d'un calcul rationnel, à une communauté de personnes relativement complémentaires, engagées pour un bien commun, un vivre ensemble, fruit d'une relation affective, d'un attachement à la chose commune ? Permet-il de répondre au double objectif affiché de garantir une plus grande autonomie des agents tout en renforçant les relations au sein d'un collectif ?

Nous reviendrons, pour commencer, sur la spécificité de la catégorie de communauté en contexte organisé sur le réseau social d'entreprise, à la lumière des formes organisées traditionnelles de l'action collective. Quelle est son application spécifique dans cet environnement ? Prend-elle un nouveau sens ? Le terme de communauté est-il adapté ? Nous proposerons ensuite une typologie des communautés professionnelles en ligne rencontrées, à

partir de notre enquête de terrain. Enfin, nous reviendrons sur la nouveauté proclamée et la nature disruptive présumée de la communauté virtuelle en contexte organisationnel.

2.3.1. Les différents groupes sociaux dans les organisations

Il faut distinguer les communautés en ligne dans les organisations d'autres types de groupes ou d'agencements : les groupes organisés de type collectif de travail (équipe fonctionnelle et équipe projet), d'une part, et les groupes informels de type réseau relationnel, d'autre part (Guillaume et al., 2012).

Afin de comprendre les différentes structururations du social dans les organisations, nous pouvons nous référer à la classification des groupes humains d'Anzieu et Martin (Anzieu et Martin, 1994)⁴⁵ et aux ajustements spécifiques au champ de la communication des organisations dans la typologie des ontologies de la communication et de l'action collective proposée par Manuel Zacklad, par laquelle il entend « remédier aux incertitudes théoriques qui pèsent sur [ce] champ » (Zacklad, 2016). Selon lui, la théorie de l'organisation a affaire à la typologie de l'action collective en deux sens :

« Elle peut désigner un milieu humain, par exemple celui de l'entreprise, dans lequel de nombreuses configurations d'action collective dont certaines ne sont pas « organisées » se manifestent, ou au contraire, désigner un régime d'action collective spécifique, celui d'une action organisée ou organisante, exclusif d'autres régimes d'action : communautaire, foule, etc. » (idem).

Manuel Zacklad propose de revenir, en amont de la sémiotique des transactions coopératives (Zacklad, 2013), sur une typologie des ontologies de la communication comme cadres anthropologiques implicites des travaux en sciences de l'information et de la communication. Pour rappel, la théorie de la sémiotique des transactions coopératives dresse différents régimes de coordination et de coopération et les différentes modalités de communication qui s'ensuivent, des interactions spontanées aux relations plus formalisées, par le recours entre autres aux dispositifs numériques.

⁴⁵ Cf. Tableau Annexe 1 : foule, bande, regroupement, groupe primaire ou restreint, groupe secondaire ou organisation.

L'article de Manuel Zacklad dresse une pluralité de collectifs liés à différentes formes de rationalité et de contrôle réflexif de l'expérience. En effet, dans la continuité de la tradition pragmatiste, il convient de penser la différence entre les acteurs non pas au niveau fondamental de l'être, mais bien plutôt au niveau des rôles de chacun et des médiations auxquelles ils participent. Les rôles se définissent par le degré d'engagement des acteurs dans les agencements collectifs. Les médiations entre acteurs doivent être aujourd'hui repensées dans la perspective de l'artefact numérique. La position post-analogiste qui y est développée « s'entend strictement ici pour décrire des théories de la communication, ou plus généralement de l'activité, dans lesquelles l'analyse implique de prendre en compte simultanément les dimensions relationnelles et cognitives liées aux intérêts des acteurs et les dimensions techniques liées aux artefacts qui médiatisent ces relations » (Zacklad, 2016). Le caractère analogique est conservé dans la relation réciproque, intrinsèque et essentielle entre relations interpersonnelles et artefacts matériels et symboliques qui les médiatisent. Le point de vue de l'intériorité et celui de la physicalité sont complémentaires pour expliquer l'action et les interactions humaines.

Il faut dès l'abord distinguer le cadre d'analyse transactionnel pragmatiste de l'interactionnisme (Simpson, 2013, p. 160). La transaction renvoie à un tout intégré dans lequel s'inscrivent les acteurs, alors que l'interaction se situe entre des acteurs initialement indépendants. La signification émerge de la transaction elle-même et n'est pas constituée a priori par des acteurs distincts les uns des autres. L'environnement, espace de la transaction permet la différenciation des acteurs, là où l'organisme symbolisait le lieu des essences permanentes dans les rassemblements de type communautaire. Au sein de l'environnement, les personnes et les artefacts s'entremêlent. L'outil devient instrument quand il est approprié par un sujet dans un environnement particulier (Rabardel 1995).

Dans la typologie qu'il propose, Manuel Zacklad repère notamment trois agencements collectifs idéaux-typiques qui nous intéressent particulièrement dans la perspective de la redéfinition des formes d'action collective dans les entreprises contemporaines : « l'agencement organisationnel », « l'agencement réseau relationnel » et « l'agencement communautaire ». A chaque type correspond un mode de rationalité et de contrôle réflexif de l'expérience dominant, mais non exclusif.

« L'agencement organisationnel » (Zacklad, 2016), d'abord, ou les « communautés hiérarchiques » (Cohendet, 2003), désigne des groupes dont les rôles, les tâches, les interactions et les produits sont définis formellement. Le contrôle est organisé par des instances hiérarchiques (responsable de projet, responsable de département, etc.). Elles rassemblent des groupes fonctionnels et des groupes projets. Les groupes fonctionnels désignent les groupes sociaux traditionnels à la base de la division du travail, constitués de membres homogènes partageant une spécialisation disciplinaire (le marketing, la finance, la comptabilité, etc.). La coordination des agents est extrinsèque à l'activité collective, selon les modes classiques d'organisation de l'entreprise (Chandler, 1977 ; Williamson, 1975). Ces groupes fonctionnent sur la répétition de savoirs et de savoir-faire acquis. Les équipes projet quant à elles sont composées de membres hétérogènes d'horizons disciplinaires différents. Elles ont pour objectif commun la réalisation d'une tâche donnée, spécifique, non reproductible à l'identique et dans une durée limitée. Il s'ensuit une incertitude fondamentale au déroulement du projet dont l'interaction est le mode de fonctionnement caractéristique (Lundvall, 1992 ; Von Hippel, 1988). Le fonctionnement est également hiérarchique, soumis à un chef de projet. Les membres sont recrutés par le chef d'équipe et non de façon délibérée. Le mode de décision est irréversible et non itératif. La rationalité correspondante est la rationalité substantive, « rationalité qui s'appuie sur une vision de la performance qui sépare strictement moyens et fins ». En effet, les objectifs étant définis préalablement, l'équipe devra mettre en œuvre les compétences, méthodes et processus pour mener à bien sa mission. La spécialisation des acteurs en est la condition. Le type de contrôle qui définit ce type d'agencement est le « contrôle universalisant », soit « la définition de catégories universalisantes pour réguler et contrôler les transactions » et se décline sous la forme de processus standardisés.

« L'agencement réseau relationnel », ensuite, réfère à l'ensemble des groupes informels au sein des organisations. Ce sont des groupes relativement fragiles, éphémères et non opérationnels ou périphériques à l'activité de l'entreprise. La rationalité correspondante est de type agentive, c'est-à-dire celle qui établit le primat de la relation et la qualité des liens créés, selon des enjeux de reconnaissance et d'affinités. « La gratuité de ces transactions les place sous le régime du don puisqu'elles sont en principe sans calcul même si elles ne se prolongent pas sans réciprocité. Bien sûr, il n'est pas exclu qu'il puisse-y avoir des intentions sous-jacentes à la création et à l'entretien d'un réseau relationnel, comme celui de pouvoir plus facilement y enrôler des partenaires dans la constitution ultérieure d'une communauté

d'intérêt. En effet, le passage du réseau relationnel à la communauté, même de courte durée, est une des transitions naturelles entre types d'agencement collectif » (Zacklad, 2016). Le type de contrôle qui définit ce type d'agencement est le « contrôle en singularité » qui suppose la proximité, l'expérience en première personne de la situation appréciée.

« L'agencement communautaire », enfin, peut prendre diverses formes comme nous allons le détailler par la suite, mais il est caractérisé essentiellement par l'existence d'un but partagé qui constitue un commun, pas seulement dans la réalisation à plusieurs, mais dans ses modes de décision eux-mêmes. La rationalité correspondante est la rationalité épistémique dont l'enjeu est la connaissance, la transmission. Le type de contrôle qui définit ce type d'agencement est le « contrôle en singularité » : « Il peut y avoir formulation de règles de fonctionnement mais celles-ci ne sont généralement pas basées sur des catégories formelles définissant les rôles, les tâches et les compétences et elles ne supplantent jamais la puissance des relations interpersonnelles » (Zacklad, 2016). C'est ce qui distingue la forme communautaire de la forme organisée.

La communauté virtuelle est donc un entre-deux entre groupe émergent et réalité institutionnelle : elle n'est pas instituée mais doit contribuer à la stratégie de l'entreprise. La logique de la communauté se distingue, d'une part, du groupe fonctionnel et du groupe projet en ce qu'elle repose sur un objectif commun, immanent à la constitution du groupe et suppose une réalité émergente, à l'initiative des acteurs. Le caractère volontaire est une caractéristique essentielle des communautés en ligne. Leurs membres choisissent d'entrer, de participer et de sortir de la communauté. A la logique de gestion rigoureuse des rôles, plannings et coûts, s'oppose une dynamique participative, de circulation de l'information. D'autre part, la communauté doit s'inscrire dans une certaine consolidation des résultats et des pratiques et viser le développement de connaissance et/ou de compétences pour l'entreprise, contrairement aux groupes relationnels informels.

Nous nous intéressons dans la présente étude à l'agencement communautaire sur les plateformes collaboratives, sans oublier les recoupements et chevauchements existants et nécessaires entre ces différentes structures sociales en organisation. En effet, il existe une certaine porosité entre les différents groupes ou agencements collectifs dans les organisations, notamment « l'agencement réseau relationnel », « l'agencement communautaire » et « l'agencement organisationnel ». « Dans une grande entreprise, les membres d'un

agencement organisationnel peuvent également être en relation avec les mêmes personnes dans un agencement de type communautaire ou réseau relationnel. Un des enjeux essentiels de la typologie des agencements collectifs est de saisir la dynamique des transitions entre agencements » (Zacklad, 2016). En effet, ce qui est caractéristique des formes d'appartenance sociale, et notamment des formes contemporaines du fait de la multiplication des possibilités offertes par la transformation numérique, est la complémentarité et l'interpénétration de ces différents niveaux d'appartenance.

Dans la suite de notre étude, nous entendons prolonger l'analyse de Manuel Zacklad dans cet article, selon ses propres recommandations :

« Pour prolonger cette analyse, dans la logique post-analogiste que nous défendons, il faudrait se poser plus finement encore la question des fonctionnalités des plateformes numériques les plus à même d'assurer une médiation ou une remédiation pertinente des transactions selon les différentes formes de rationalités et de niveaux de contrôle. Cette analyse permettrait également de se poser la question de la manière dont ces plateformes seraient susceptibles d'accompagner les transitions d'un type d'agencement collectif à l'autre. Actuellement, un grand nombre de médias numériques se revendiquent de la catégorie du réseau social. Cette revendication n'est sans doute pas erronée en regard de certains usages qui correspondent bien à la médiation des réseaux relationnels dans la logique décrite par Granovetter (1973). Mais elle semble beaucoup plus discutable en regard de l'utilisation par une marque ou une star d'une page Facebook, qui renvoie à l'agencement marchand, ou du fonctionnement en groupe fermé pour des activités coopératives focalisées, qui renvoie à un agencement communautaire ou à l'agencement organisationnel du mode projet. Par ailleurs, les plateformes actuelles gèrent très mal la dynamique des transitions d'un agencement collectif à l'autre voire d'un sous-type d'agencement collectif à l'autre, par exemple en termes de visibilité de l'information et de droits d'accès. L'approfondissement de ces réflexions est donc d'un intérêt à la fois théorique et pratique, tant sur le plan de l'accompagnement des transformations de l'action collective que sur celui de la conception des plateformes numériques de médiation » (idem).

Nous chercherons pour notre part à comprendre la nature spécifique des communautés en ligne sur les réseaux sociaux d'entreprise dans le cadre des agencements collectifs et à démêler les différents niveaux de socialité constitutifs. Quelles sont alors les formes et pratiques sociales de type communautaire rendues possibles ou facilitées par les réseaux numériques au sein des organisations ? Le groupe social institué et régi par des règles formelles, peut-il se développer et perdurer sans l'appartenance (l'engagement) de chacun à des communautés périphériques multiples et éphémères ?

2.3.2. La dimension professionnelle des communautés en ligne revendiquée

Si nous avons vu que la communauté est un groupe spécifique, distinct du groupe fonctionnel, du groupe projet et du groupe de discussion, soit trop institués soit trop informels, il existe cependant une pluralité de rassemblements communautaires en ligne dans les organisations, plus ou moins proches de ces types de groupe que nous avons d'abord distingués. Tentons de comprendre l'éventail des possibles en termes de communautés en ligne et ce qui les distingue finalement essentiellement d'autres formes sociales, même si c'est à des degrés divers. Contrairement aux « diverses communautés », hiérarchiques et autonomes, repérées par Patrick Cohendet (2003), nous préférons réserver le terme aux seules communautés autonomes que nous distinguons des collectifs organisés et institués.

Au sein des communautés sur le réseau social d'entreprise, on distingue des communautés professionnelles et des communautés extra-professionnelles, c'est-à-dire celles qui ont trait à l'activité de travail (opérationnelles ou non) et celles relatives à des centres d'intérêt partagés, en dehors de l'activité de travail. Les communautés extra-professionnelles peuvent porter sur de l'événementiel (l'Euro de football par exemple), sur un temps de convivialité et de partage (pic nic, etc.), des informations pratiques ou des bons plans (des parodies du site « Lafourchette » concernant les restaurants proches du lieu de travail, etc.). On remarque d'entrée de jeu une opposition entre la crainte et les présupposés majeurs sur la plateforme de RSE comme le lieu d'une activité non sérieuse et non légitime en contexte professionnel, simple « amusement » ou « passe-temps » et les usages ou attentes des membres qui sont, eux, d'ordre professionnel, comme le rappelle la responsable du projet de réseau social d'entreprise à la direction de la communication de l'entreprise E4 :

« 85% des communautés créées sont des communautés professionnelles et quand on consulte les collaborateurs sur leurs raisons de venir sur le réseau social d'entreprise c'est essentiellement pour des raisons professionnelles. Les utilisateurs lambda ont bien senti que c'était un outil professionnel essentiellement, alors que le top management craignait que ce soit détourné en outil extra-professionnel » (E4, e5).

Un community manager de l'entreprise E1 insiste également sur le peu d'impact des centres d'intérêt personnels au sein du réseau social d'entreprise :

« [...] on a moyen de personnaliser une page contact. A titre personnel, j'ai joué le jeu, je l'ai fait : "je suis mariée, j'ai deux enfants, j'ai un chien, un chat". Ça je l'ai renseigné, mais moi, à titre personnel, je n'ai jamais eu de contact de quelqu'un qui m'a dit qu'il était passionné de la même chose que moi » (E1, e7).

Contrairement à la réticence et aux présupposés fortement ancrés quand on parle de réseau social d'entreprise, les réseaux sociaux étudiés ne font pas tant l'objet d'une rencontre extra-professionnelle, mais bien d'un espace professionnel, de travail, tout en contribuant à créer du lien entre les employés. L'objectif des plateformes collaboratives est d'ailleurs, tant du point de vue de la direction que de celui des employés, de replacer la dimension professionnelle au cœur des relations de travail, par opposition aux expérimentations des années 1980 - 2000 sur l'environnement de travail ou les éléments périphériques à l'activité de travail pour recréer du lien (salle de sports, cafétéria, espaces de convivialité) (Linhart, 2015). Avec les communautés en ligne, une rupture dans les modes de socialisation au travail apparaît avec une prise de conscience que c'est bien l'activité en elle-même qui génère du lien social et non ses « à côtés ». Il s'agit pour les membres rencontrés de « parler travail », de poser des questions relatives à leurs missions ou de partager leurs pratiques professionnelles. Non que la convivialité soit inutile pour renforcer le lien social au travail, mais elle n'est pas prioritaire et ne doit pas remplacer la possibilité d'échanges strictement professionnels, sinon elle risque de détourner des enjeux de démocratisation et d'appropriation collective du travail. Le caractère professionnel du RSE est la clé de réussite de la plateforme d'après Jean-Baptiste Vallet dans l'article du 11 septembre 2016 sur le site Les Echos.fr :

« La démarche de digitalisation de l'organisation est loin d'être aisée et représente un challenge opérationnel et culturel. C'est pourquoi dans 80 % des cas, les réseaux sociaux d'entreprise sont un échec parce qu'ils ne parviennent pas à intéresser les utilisateurs. Trop déconnectés des enjeux opérationnels et métiers des utilisateurs, ces outils sont trop souvent considérés comme accessoires et quasiment aucune valeur n'en résulte. Le secret de la réussite, c'est d'inscrire ces outils au cœur des enjeux métiers, de remplacer des outils déjà existants par une déclinaison digitale et collaborative de leurs usages. C'est ainsi qu'on parvient à changer durablement l'équilibre relationnel des organisations »⁴⁶.

Ce que les collaborateurs cherchent dans le réseau social d'entreprise c'est un outil de travail et non un groupe de discussion, ils n'ont pas besoin de l'outil pour cela. Comme le note Anca Boboc, « les usages collaboratifs de l'outil se développent plus que la dimension sociale (présentation de soi, enrichissement des réseaux relationnels) » (Boboc et al., 2015). En effet, des différentes fonctionnalités, la fonction profil, mur personnel, réseau de contacts sont peu utilisées comparé aux communautés, c'est-à-dire des espaces dédiés de discussion et de partage de documents autour de métiers, de groupes d'entraide, d'expertise ou d'intérêts professionnels ou extra-professionnels. La question finale, « de savoir si ces outils trouveraient plus facilement leur place dans des organisations plus horizontales ou si le simple fait de s'implanter en milieu professionnel est un frein à leur développement en tant qu'outil proprement social et non pas comme un outil collaboratif » (idem), semble trouver une réponse négative dans notre enquête puisque les structures moins hiérarchisées semblent insister même davantage sur l'enjeu professionnel et non social du RSE, mais sans que cela soit un frein à son déploiement et à sa valeur en interne. De ce point de vue, le pari semble tenu, comme s'en félicite la responsable du projet de réseau social d'entreprise à la direction de la communication de l'entreprise E1 :

« On avait dit [que le RSE devait être] au service des métiers. Dans les 25 communautés, 24 sont vraiment professionnelles. Les documents les plus consultés sont des documents métier, pas vraiment des notes de service » (E1, e5).

⁴⁶ Source : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160330-reseau-social-dentreprise-la-revolution-du-management-2026390.php>.

Les communautés extra-professionnelles sont très marginales dans cette entreprise. Il y en a eu au lancement, comme par exemple un prêt d'appartement à la mer ou à la montagne entre collaborateurs, mais qui ne sont que très peu alimentées. Certaines entreprises, comme l'entreprise E5, ont fait le choix de n'autoriser que les communautés professionnelles pour des raisons d'adéquation de l'outil avec la demande et avec la culture d'entreprise. De l'aveu des responsables du RSE de l'entreprise E5, le RSE n'aurait pas été pris au sérieux et accepté ni par la direction ni par les employés s'il comprenait une dimension extra-professionnelle :

« Nous on est quand même une grosse administration, assez hiérarchique et il fallait que ça rentre quand même dans les mœurs. Donc on a décidé de limiter l'outil collaboratif uniquement à la sphère professionnelle » (E5, e1).

Le mail reste plus libre pour les usages personnels : « les blagues », les propos plus « déviants » voire simplement amusants car non visibles des chefs (E5, e3, M). Ce constat est à nuancer au sein de certaines entreprises. En effet, l'entreprise E4 présente, dans les quatre premières communautés du réseau social d'entreprise, deux communautés professionnelles (la communauté « Hérisson » sur la sécurité avec un ton humoristique en première position et la communauté « MOA », maîtrise d'ouvrage en quatrième position) et deux communautés extra-professionnelles (la communauté « La cuillère », inspirée du site « Lafourchette », concernant les bonnes tables situées proches des bureaux et une communauté « Football » créée pour les pronostics de football lors de la coupe du monde).

Une des explications possible et complémentaire à la volonté affichée d'échanger professionnellement, est la visibilité des activités sur le RSE par l'ensemble des membres de l'entreprise et notamment la hiérarchie : « après je pense aussi qu'ils savent qu'il y a les comités de direction, tout ça sur l'outil, donc peut-être que... je ne sais pas... ça c'est moi qui le dit. Peut-être que ça fait partie de ça » (E1, e5, DC). S'il existe différentes explications possibles au très faible développement de communautés extra-professionnelles, explications de l'ordre de motifs personnels ou d'organisation structurelle, il n'en reste pas moins que les propos tenus par l'ensemble des membres de RSE interrogés, employés comme encadrement, convergent tous vers l'intérêt professionnel de ce type de plateforme. C'est pourquoi nous souhaitons nous concentrer dans notre étude sur la caractérisation des communautés professionnelles, comme le cœur des plateformes collaboratives en entreprise.

2.3.3. Typologie des communautés professionnelles sur le réseau social d'entreprise

Ce qui caractérise l'agencement communautaire, comme nous l'avons vu ci-dessus, est l'existence d'un but partagé qui constitue un commun (Zacklad, 2016). Le commun, la mise en commun, peut être d'améliorer sa pratique, de produire un bien ou un service ou d'enrichir ses connaissances dans un domaine d'intérêt particulier. On distingue alors trois types de communautés professionnelles sur les réseaux sociaux d'entreprise, selon l'objectif commun en termes de contenu qui rassemble les membres : des communautés de pratique (autour d'un métier, d'une pratique professionnelle), des communautés d'intérêt (autour d'un projet) et des communautés épistémiques (autour d'un savoir à consolider).

Les communautés de pratique, théorisées par Lave et Wenger (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998), désignent des groupes de personnes engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement sur les méthodes et les problématiques métier. Elles sont orientées vers l'action et le développement de compétences ou savoir-faire (Brown et Duguid, 1991). Elles reposent sur l'échange de « bonnes pratiques » entre pairs, à partir des pratiques professionnelles quotidiennes de chacun. Le mode d'organisation de la communauté de pratique est très nettement autonome, reposant sur des principes immanents au groupe (Wenger, 1998). La régulation repose sur une forte identité de groupe. Un membre de la communauté offre ses expériences et, en retour, il compte sur les connaissances capitalisées par la communauté. Un engagement mutuel lie les représentants. La communauté est généralement fermée aux membres partageant une même pratique, même si nous allons voir que ses frontières peuvent être très larges.

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré la communauté de pratique sous deux formes. Au sens fort, elle regroupe ses membres autour d'une pratique professionnelle commune, un métier, un savoir-faire. Le réseau social d'entreprise permet alors d'échanger des « bonnes pratiques » avec ses homologues ou avec ses pairs dans l'entreprise. On trouve très souvent, par exemple, des communautés de managers pour échanger sur leurs pratiques et sur leurs problématiques professionnelles. Dans l'entreprise E5 par exemple, un manager fait part, sur la communauté virtuelle des managers, de la problématique qu'il rencontre du management à distance. En effet, l'équipe qu'il a à manager se situe sur différents sites

de l'entreprise et les collaborateurs de cette même équipe ne se rencontrent qu'occasionnellement, avec une perte de temps de déplacements importante. Ce manager utilise non seulement le réseau social d'entreprise pour communiquer, mettre en commun et permettre à tous les membres de son équipe d'avoir le même niveau d'information, avec une communauté virtuelle extrêmement restreinte, réduite aux membres de l'équipe. Mais il utilise aussi la plateforme de réseau social d'entreprise pour échanger au sein de la communauté des managers sur les bonnes pratiques à adopter pour la gestion de son équipe. Les autres managers de la communauté peuvent ainsi l'interroger plus précisément sur ses besoins, ses difficultés et lui proposer des solutions à leur niveau. Cette pratique est d'autant plus importante pour de telles fonctions relativement isolées au sein de l'équipe. Pour donner un autre exemple de communauté de pratique au sens fort, dans l'entreprise E1, il existe une communauté pour l'animation des stages de bricolage en magasin. En effet, il s'agit d'une activité relativement récente et très rentable pour l'entreprise (la rentabilité est évaluée par la mesure du panier moyen à la caisse du magasin après un stage de bricolage). Des stages de bricolage sont dispensés aux clients gratuitement, pour les conseiller sur les bonnes pratiques de bricolage et donc aussi sur les bons produits à utiliser. Pour cela, les collaborateurs en charge de ces stages doivent acquérir assez rapidement de nouvelles compétences, notamment communicationnelles, pédagogiques et commerciales. Elles s'apprennent de proche en proche, par l'expérience de cours de bricolage réussis et par la mise en commun de ses recettes. La communauté virtuelle permet d'étendre le nombre de témoignages possibles puisque, d'une part, chacun peut venir assez facilement alimenter la communauté et, d'autre part, la conservation des traces de chaque contribution permet une capitalisation possible. Pour prendre un autre exemple de communauté de pratique virtuelle, il existe dans l'entreprise E4 une communauté des professionnels chargés de la maîtrise d'ouvrage. Cette communauté concerne des collaborateurs à différents échelons hiérarchiques : des assistants aux directeurs. Elle traverse les différents secteurs de l'organisation : elle peut concerner des personnes isolées dans un service ou des services professionnalisés. Par ailleurs, les collaborateurs intéressés, sans forcément exercer des missions de maîtrise d'ouvrage peuvent rejoindre la communauté. Il s'agit donc d'une communauté ouverte. L'adhésion à la communauté se fait sans invitation avec la possibilité de visualiser les informations échangées sans faire partie de la communauté. D'abord destinée aux professionnels du métier, elle a ensuite intéressé plus largement. Elle compte actuellement quatre cents membres, même si les statistiques de la communauté continuent de comptabiliser les membres qui sont partis. Par comparaison, la communauté entière des collaborateurs de la maîtrise d'ouvrage dans l'entreprise E4 compte

six cents personnes. La communauté virtuelle permet donc de mettre en contact des homologues fonctionnels qui n'ont pas l'occasion régulièrement de se rencontrer dans l'espace physique de l'entreprise. Elle permet aussi d'élargir le réseau aux personnes intéressées. Sur le même principe, il existe au sein de l'entreprise E5 une communauté des agents d'accueil, telle que présentée par le responsable du déploiement de la plateforme de réseau social d'entreprise :

« [...] ça, ça a été vrai avec des agents d'accueil qui sont obligés de recevoir les contribuables. Il y a un effet Jean-Pierre Pernaut, ils entendent une information et ils viennent au centre [X] en disant : "qu'est-ce que c'est ? J'ai entendu que...". Alors souvent les gens sont un peu désemparés parce qu'en plus ce n'est pas forcément une information très fiable, elle n'a pas forcément en plus été bien comprise donc derrière ça peut prendre des proportions... Donc pour eux ça leur permet de poser des questions presque en direct et d'avoir des réponses. C'est vrai que l'intérêt du réseau social c'est le caractère quasi instantané. Donc pour eux ça leur permet d'apporter des réponses ou d'avoir des éléments d'information » (E5, e1).

Dans le cas de cette communauté, ce sont principalement des agents de catégorie C qui échangent, contrairement aux présumés sur une population plutôt de cadres qui peuplerait le réseau. Ces agents ont pour mission de recevoir et de renseigner le public, parfois difficilement gérable et générant du stress professionnel. La communauté virtuelle permet d'avoir un réseau de professionnels de terrain en cas de difficulté qui puisse réagir rapidement. Sur le réseau social d'entreprise ils peuvent poser des questions très concrètes, de type : « comment remplir telle déclaration ? », « quels sont les délais ? », etc. Mais ils ont aussi accès à un fond de réponses à questions déjà résolues, sur le modèle des « foires aux questions » ou FAQ pour « frequently asked questions », en anglais (littéralement « questions fréquemment posées »). Cela permet de consigner la synthèse des questions posées de manière récurrente sur un sujet donné et les réponses correspondantes pour éviter les doublons. L'enjeu est de gagner en compétences professionnelles, de multiplier les apports et les méthodes de résolution de problèmes. L'instantanéité de l'échange permet de résoudre des situations de blocage et d'urgence. Un autre exemple dans l'entreprise E5, celui d'une communauté dédiée aux délégués à la sécurité, permet de comprendre l'apport de professionnels de terrain pour la résolution de problématiques :

« [...] il y a des questions très concrètes qui sont posées. Et là il n'y a pas la réponse officielle. Par exemple on a la question : "il y a certains fils ou filles d'agents qui vont dans les locaux, quelle est la doctrine par rapport à ça ? etc.". La note ne donne pas la réponse à ça, mais là on a la réponse tout de suite, elle est applicable tout de suite. Tout le monde peut faire passer le message, tous ceux qui travaillent sur la sécurité. C'est une question qu'on ne peut pas avoir autrement que confrontés à la pratique, c'est-à-dire des gens qui sont sur le terrain. C'est vrai qu'en centrale on est peut-être un peu loin du terrain. Des trucs très concrets comme ça, ça permet de remonter tout de suite. Auparavant, l'agent prenait son téléphone et demandait à la centrale. Mais il pouvait avoir ce coup de téléphone cinquante fois. Là, tout le monde est informé en même temps. Ce qui est pas mal c'est que parfois un collègue pose une question, un collègue a une partie de la réponse, un deuxième une autre partie et au final ça va faire une réponse très complète. Ça c'est une vraie valeur ajoutée pour les agents » (E5, e1).

L'avantage est donc d'avoir des experts métiers, des questions très concrètes qui viennent du terrain et non seulement le cadre législatif de l'activité. La réponse aux questions est facilitée, instantanée et potentiellement plus riche puisque co-construite par plusieurs acteurs concernés. Cependant, la difficulté majeure rencontrée par les communautés de pratique étendues grâce à la plateforme numérique, bien que ce soit leur objectif initial, est de briser la proximité et la confiance possible dans une communauté restreinte. A contrario, les groupes de codéveloppement ou d'échange de pratiques entre pairs en présentiel permettent un échange restreint et facilité. Je me réfère à l'analyse faite par les deux animatrices de la communauté des managers de l'entreprise E4, une communauté aussi bien présente en ligne :

« C'est très compliqué d'exposer une difficulté et de demander de l'aide dans cette entreprise. C'est perçu soit comme un aveu de faiblesse soit c'est sous le regard de la hiérarchie donc c'est perçu comme impossible par la personne. Ce qui marche bien pour la demande d'aide c'est le codéveloppement. [...] Dès que vous avez créé l'univers où ils savent que ce sera confidentiel et que vous êtes en confiance, là ils se lâchent et c'est assez puissant. Plus ils révèlent leurs difficultés et plus on peut répondre à leurs questions » (E4, e8).

Ce que les groupes de codéveloppement permettent en présentiel, la communauté virtuelle tend à le remettre en cause. En effet, les groupes de codéveloppement permettent un climat de confiance pour parler de ses difficultés professionnelles du fait de la taille restreinte du groupe, de l'identification de ses membres et donc de ses interlocuteurs et enfin du fait des frontières clairement délimitées et définitives. Cependant, hormis les frontières plus ou moins étendues en présentiel ou en ligne, il semble que la communauté de partage de pratiques entre pairs comporte de nombreuses similitudes avec la constitution de groupes de codéveloppement. En effet, tous deux reposent sur la construction d'une « intelligence collective » et le développement de professionnels au sein d'une démarche à dimension sociale. Le codéveloppement, tel que développé au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne, est une démarche qui propose de résoudre des difficultés professionnelles et de développer ses compétences en s'appuyant sur l'intelligence d'un groupe. Deux dimensions sont centrales pour développer une telle démarche. La première dimension est celle de la spécificité et donc de la diversité des personnes qu'elle développe :

« [...] la diversité des personnalités, la multitude des expériences professionnelles et personnelles, la variété des façons de comprendre et de vivre la même pratique professionnelle, tout cela constitue la richesse du groupe » (Payette et Champagne, 1997).

La deuxième dimension essentielle à cette démarche est le focus sur la personne au travail en tant que professionnel et non en tant qu'individu privé :

« [...] l'objectif est d'améliorer la pratique professionnelle de chacun. [...] Elle aura des effets sur le développement personnel et le soutien émotif, mais ce ne sont pas là ses buts premiers. La méthode vise, répétons-le, une plus grande dextérité professionnelle, la maîtrise d'un métier, d'un art » (Payette et Champagne, 1997).

Il s'agit finalement de repenser le développement professionnel sur le modèle de l'actualisation ou tout au moins de la mise au jour d'une puissance ou d'un potentiel à apporter au groupe. Les communautés de pratique en ligne vont en un sens plus loin que les groupes de codéveloppement en présentiel puisqu'elles visent potentiellement tous les acteurs

d'une même pratique et qu'elles rendent possible un archivage et une recherche de pratiques renseignées sur la plateforme. Par ailleurs, alors que le codéveloppement se limite à la résolution de difficultés professionnelles, la communauté de pratique vise plus largement la résolution de problèmes ainsi que le partage de bonnes pratiques entre pairs.

A présent, en un sens plus faible, les communautés de pratique peuvent désigner des communautés d'entraide qui sont beaucoup plus ouvertes, concernant un outil de travail, un logiciel, un document partagé, etc. Selon la responsable du projet de RSE de l'entreprise E1 à la direction de la communication, les communautés peuvent concerner :

« [...] de nouvelles façons de travailler et de converser avec l'informatique par exemple. Il n'y a plus ce sentiment de : j'appelle ça ne répond pas. Non, là je pose la question et j'ai très rapidement une réponse. Des fois il y a même de l'entraide. Il y a des gens, je ne sais pas comment ils font, ils arrivent à trouver des moyens de débrouillardise hallucinants : "ah ba moi j'ai fait ça...". Après, il faut vraiment aller fouiller sur la plateforme pour voir ce qui se passe » (E1, e5).

Certains collaborateurs font preuve de débrouillardise, de bidouillage pour régler les problèmes d'utilisation de logiciels par exemple. Quand la *hotline* ou le service de dépannage par téléphone ou par mail organisé par le service informatique tarde à répondre sur un bug informatique, la communauté d'entraide sur le réseau social d'entreprise permet de solliciter les plus habiles en informatique pour avoir des astuces simples. Une animatrice de communauté virtuelle au sein de l'organisation E4 se déclare ainsi, sur sa fiche profil, joignable pour toute question concernant la création de communauté virtuelle. Elle doit parfois répondre à des questions annexes de type : « comment ajouter un lien hypertexte ? », « comment insérer des vidéos ? », etc. Mais elle y répond pour contribuer à un échange de dons et de contre-dons entre collaborateurs, au principe du fonctionnement de la plateforme de réseau social interne. En effet, si aujourd'hui c'est elle qui donne des astuces, demain ce sera sans doute elle qui en bénéficiera.

Ainsi, les communautés de pratique peuvent ou bien prolonger un groupe professionnel existant, se réunissant déjà par d'autres moyens ou bien créer un nouveau groupe par la mise en relation de professionnels sur une homologie fonctionnelle voire une pratique transverse

commune. Dans ce cas, la communauté virtuelle explicite et met en forme des groupes professionnels informels ne correspondant pas à un groupe professionnel institué.

La rationalité correspondante aux communautés de pratique est la rationalité procédurale c'est-à-dire l' « orientation de l'activité selon l'axe du pouvoir-faire : l'action est justifiée en tenant compte de la manière dont les conditions de réalisation (connaissances, situation, contexte...) contribuent à la performance, celle-ci étant même en partie définie par la qualité du processus de réalisation » (Zacklad, 2016). On peut se référer au courant « situationniste » de l'apprentissage qui défend l'idée du caractère situé de la connaissance pour comprendre ce type de communauté. Les processus cognitifs et de construction de sens des acteurs en situation sont des constructions culturelles et sociales (Lave, 1988, 1993). Contrairement aux théories classiques de l'apprentissage, la pratique même est un processus d'apprentissage (Wenger, 1998 ; Brown & Duguid, 1991).

Les communautés d'intérêt ou de projet correspondent à une dimension opérationnelle de la communauté. Elles visent la réalisation d'un projet en commun et, en cela, elles peuvent recouper des équipes existantes, loin de la spontanéité et de l'auto-adhésion souhaitée via le réseau social d'entreprise, même si la logique projet repose déjà sur une horizontalité et une transversalité des membres qui peuvent appartenir à des services et à des niveaux hiérarchiques divers. Par exemple, au sein de l'entreprise E8, on trouve une communauté virtuelle autour du projet de déménagement des locaux de l'entreprise. Les services intérieurs échangent les plans et l'organisation des nouveaux locaux. Certains collaborateurs commentent, reprochent la diminution de la taille des locaux. D'autres apprécient la place réservée aux espaces de convivialité, une cuisine partagée par exemple. La spécificité de la pratique du réseau social d'entreprise, au niveau de la conduite de projet, réside dans la possibilité laissée aux membres d'adhérer librement au projet du fait de la large visibilité et accessibilité des groupes sur le réseau, sans être nécessairement désignés par le responsable du projet. C'est ce que remarque la responsable du projet de réseau social d'entreprise à la direction de la communication de l'entreprise E1 :

« [...] il y a pas mal de communautés sur la gestion de projet. Ça peut être des groupes qui directement se mettent sur [l'outil]. On crée un projet autour du nouveau mobile par exemple en magasin. C'est un projet qui se monte entièrement sur [l'outil]. [...] Sinon on est tenté de reprendre toujours les mêmes personnes

qui sont déjà dans des groupes de travail. Sur certains projets ça permet d'élargir. [...] Ça peut être des communautés pour accompagner un événement particulier. Si c'est un magasin, ça peut être pour accompagner un événement client particulier ou un anniversaire de magasin, etc. ça peut être une communauté qui accompagne un événement commercial [...]. Ça permet d'animer les magasins autour d'un challenge interne » (E1, e5).

Un community manager en région décrit en ces termes sa pratique des communautés virtuelles de projet :

« Certaines [communautés] portent sur des opérations très spécifiques, des "laboratoires" comme on les appelle. Ce sont des communautés que je porte en qualité de chef de projet et qui vont nous permettre de travailler avec le groupe. Une fois que le projet est lancé, il va intégrer une communauté plus générale du sujet, mais en tous cas tout le travail aura été partagé dans une démarche préalable via ces communautés » (E1, DC, community manager).

L'autonomie est plus faible que dans le cas des communautés de pratique (Kao, 1998 ; Leonard-Bar-ton, 1995). En effet, les communautés d'intérêt sont structurées autour d'un but à atteindre et de règles fixés par une autorité qui peut être extérieure ou non à la communauté.

D'autres communautés sont créées *ex nihilo*, sans communauté physique définie au préalable. C'est le cas des communautés épistémiques transverses : l'échange délibéré d'informations sur un sujet d'intérêt commun se fait en dehors du maillage hiérarchique et de la division de l'activité en silos. Les groupes épistémiques réunissent des personnes sur la base d'un savoir commun à construire ensemble et à partager en vue notamment d'innovations stratégiques. Les communautés épistémiques peuvent ainsi être définies comme un groupe de personnes partageant un objectif cognitif commun et une structure commune permettant une compréhension partagée (Cowan, David et Foray, 2000 ; Cohendet, 2003). Contrairement aux communautés de pratique, les communautés épistémiques se définissent par l'hétérogénéité de leurs membres. L'identité de groupe est alors plus faible. Selon la responsable du projet de réseau social interne au sein de l'entreprise E1 et plusieurs membres actifs sur le réseau social rencontrés, ce qui marche le mieux ce sont les communautés thématiques transverses et non des communautés de projet en tant que telles car ces premières permettent la constitution de

nouveaux groupes, qui ne prennent corps nulle part ailleurs dans l'espace organisé, sauf de manière très informelle et très limitée, en temps de pause par exemple.

Nous avons rencontré différents types de communautés épistémiques au cours de notre enquête. Il peut s'agir par exemple d'une veille juridique ou technologique, mais aussi plus largement, d'échange d'informations relatives au secteur de l'entreprise. Nous avons rencontré par exemple, une communauté d'intérêt sur les enjeux et les risques actuels dans le domaine bancaire. L'enjeu des communautés virtuelles est dans ce sens un enjeu disruptif par rapport aux réseaux traditionnels de circulation de l'information. Sur cette communauté s'échangent des articles de presse, des commentaires personnels et des réactions aux publications des uns et des autres. Les échanges semblent extrêmement libres. Ils visent à aiguïser la curiosité, à susciter l'esprit critique et débordent parfois le politiquement correct. Sur cette communauté, il est question par exemple de la technologie Bitcoin, le mode de paiement électronique controversée. L'animateur alerte les membres de la communauté sur le développement rapide de cette monnaie électronique. Certains membres remercient l'animateur pour la recherche et le partage d'informations à ce sujet. D'autres trouvent le propos déplacé et commentent les publications en ce sens. Le contenu d'information qui s'échange via cette communauté virtuelle est alors disruptif par rapport aux réseaux traditionnels de circulation de l'information. En se détachant des groupes, codes et organisations traditionnelles, la communauté virtuelle prend une dimension nouvelle, en rupture avec les cadres existants.

Il existe également des communautés d'actualité qui reprennent plus ou moins la fonction d'un intranet, sauf que l'information peut être partagée de droit par tout le monde, elle est co-construite et actualisée par l'ensemble des membres de la communauté. Dans certaines entreprises comme l'entreprise E1, cette communauté est encore gérée par la direction de la communication : c'est une communauté « à laquelle les gens peuvent participer, alors pas en publiant des informations, mais en commentant l'information. On aimerait bien passer au stade supérieur qui serait de dire, on vous passe la main » (E1, e5). Il existe des communautés sur les produits, communautés qui remettent en cause l'autorité centrale traditionnelle et permettent une réappropriation par les acteurs des enjeux stratégiques de l'entreprise, comme expliqué par la responsable du RSE de l'entreprise E1 :

« Jusqu'à 2014, il y avait des sites intranet par produit et puis les gens allaient consulter les documents, mais il n'y avait pas vraiment d'échange. Après, ça se faisait par téléphone, par mail. Mais là, le fait de dire ba moi je peux partager mes bonnes pratiques par domaine ou discuter de problématique d'étiquetage de produit, de produit défectueux, etc. Franchement, pour la centrale d'achat ça a été un peu un choc » (E1, e5).

La communauté virtuelle permet alors un échange de contenus réguliers et instantanés pour un secteur donné de l'entreprise. Au sein de cette entreprise, les vendeurs et les personnels de rayons échangent sur les produits et emballages défectueux, d'après leurs propres constatations et à partir des avis clients. En se connectant sur la plateforme, chacun est informé d'un lot de produits défectueux, ce qui évite la mise en rayon et permet donc un gain de temps et une meilleure qualité pour le client au final. Si l'échange d'informations sur le réseau social d'entreprise peut s'apparenter aux fonctions d'un intranet, l'information doit pouvoir être co-construite et actualisée par l'ensemble des membres de la communauté, même si la direction de la communication continue à gérer et à alimenter les communautés virtuelles, dans de nombreux cas.

Il existe également des communautés sur la vie d'un site géographique, mais ouvertes à n'importe qui dans l'entreprise :

« C'est difficile de mettre [les communautés] dans des cases, c'est le sujet du moment. Pour vous donner une illustration, on a ouvert un magasin avant-hier, ça crée sa propre communauté, pour être au vif de l'actualité, des premiers ressentis des collaborateurs. Ça c'est une chose, je vais m'abonner parce que le sujet m'intéresse. Je ne suis pas acteur de ce magasin, je ne suis pas collaboratrice de ce magasin, pour autant prendre la température de ce que vit cette expérience magasin peut m'intéresser. Après je vais m'intéresser à l'organisation humaine, je vais m'abonner à une communauté sur le sujet, etc. » (E1, e7).

La communauté virtuelle permet alors aux collaborateurs d'échanger sur des actualités et sur des problématiques locales : des départs et arrivées de collaborateurs, des travaux en cours ou à venir, des appareils en panne, la distribution de tickets restaurants, les bons restaurants et les bons plans dans le secteur, etc. La plateforme contribue alors à la vie du site et à la

centralisation et homogénéisation de l'information pour l'ensemble des collaborateurs qui s'intéressent à la vie du site.

Outre ces trois types de communautés épistémiques, il existe des communautés de création (Sawney et Pandelli, 2000), des communautés d'innovation (Lynn et al., 1996 ; Lynn et al., 1997), des communautés stratégiques (Stork, 2000) ; par exemple, la communauté virtuelle de réécriture du référentiel des compétences au sein de l'entreprise E1. Le référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation et les métiers qui correspondent. Il a pour but de permettre la gestion efficace des compétences présentes et à venir pour une organisation. L'animatrice de la communauté virtuelle chargée du référentiel de compétences au sein de l'entreprise E1 la présente comme suit :

« Aujourd'hui, on a cette volonté de co-construire les référentiels de compétences, ça veut dire au moins partager avec l'ensemble des collaborateurs l'avancée ou la construction des référentiels. De là est née la communauté parce que l'idée c'était que tous les travaux qui avancent, les partager dans cette communauté pour à la fois simplement de l'information, mais aussi on attend des réactions des collaborateurs sur le contenu des référentiels. Si on construisait le référentiel de leur manager, c'était les attendus sur les compétences de leur manager. C'était une vraie volonté de partage. Elle est complètement ouverte à tous les collaborateurs de l'entreprise » (E1, e8, DRH, A).

Avec cette communauté virtuelle, l'objectif est de construire des référentiels de compétences qui soient alimentés et actualisés par toutes les personnes concernées dans l'entreprise et non seulement par un petit groupe de travail constitué de représentants des personnes concernées par telle ou telle compétence, par tel ou tel métier. Par exemple, pour le référentiel « Responsable des ressources humaines », non seulement le responsable en question est concerné, mais aussi les N-1, collaborateurs de l'échelon hiérarchique inférieur, et le N+1, supérieur hiérarchique, c'est-à-dire le directeur des ressources humaines. Il en va de même pour tous les postes. La communauté virtuelle permettrait une vue d'ensemble sur les compétences requises pour tel ou tel poste, en prenant en compte tous les professionnels concernés par ce poste. A terme, on peut imaginer que les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales, etc.) pourraient être également consultées sur l'évolution des référentiels de compétences. Seulement, l'engouement sur ce type de

communautés encore très jeunes et relativement novatrices est encore très limité. En effet, le constat est celui d'une très faible participation de la part de l'ensemble des collaborateurs concernés par le processus de réécriture des référentiels de compétences :

« Au départ, je me suis dit : “mais je vais avoir trop de remarques, il va falloir que je discerne aussi ce qu'il y a à prendre et pas à prendre. Mais comment je vais faire ?” Je m'étais même imaginée prendre un stagiaire d'une école pour m'aider parce que ça peut être extrêmement riche. Et en fait, non » (E1, e8).

Nous analyserons les raisons de ce relatif échec dans la quatrième partie de notre recherche. Nous devons finalement poser la question de la frontière entre ces différentes communautés professionnelles. Si nous les avons distinguées dans un souci de comprendre les typologies de l'action collective en organisation, nous devons cependant insister sur leur complémentarité et leurs recouvrements possibles. Nous suivons sur ce point les analyses de Patrick Cohendet autour d'une « myriade de communautés imbriquées les unes dans les autres » : « dans une perspective dynamique, l'interaction des diverses communautés entre elles, l'intensité de leurs recouvrements, leur transformation mutuelle, contribuent à expliquer les mutations profondes de l'organisation » (Cohendet, 2003).

2.3.4. Critères de ressemblance et de différence entre les communautés professionnelles

Qu'est-ce qui justifie l'emploi du terme « communauté » pour désigner la formation de groupes sur un réseau social numérique d'entreprise ? Il existe différents types de communauté en fonction notamment de leur objectif, du type de personnes qu'elles regroupent, de la temporalité des échanges, de la complémentarité des échanges virtuels avec les rencontres en présentiel. A partir des analyses d'Eduardo Davel et de Diane-Gabrielle Tremblay, nous pouvons distinguer la communauté de pratique et, à partir de là, les autres types de communauté par leur finalité, la typologie de leurs participants, la nature de leur engagement et leur durée⁴⁷.

⁴⁷ Davel, E. et Tremblay, D.-G., « Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines », Proposition de chapitre, Télé-université (UQAM), tableau 4.3 « Les distinctions entre équipe, groupe, réseau et communauté de pratique ». Source : http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel_ettremblay_communautes_prat.pdf.

Premièrement, en termes de finalité, la communauté de pratique vise à développer les aptitudes des membres. Elle crée de la valeur ajoutée non pas à court terme, mais à moyen voire à long terme en permettant la montée en compétences par l'échange de connaissances, la circulation des méthodes de travail, des pratiques professionnelles, la valorisation du *feedback*, du retour de ses pairs sous forme d'avis, de jugement, de reconnaissance, permettant l'évolution professionnelle. (Wenger et al., 2002). Ainsi, elle se distingue du groupe de travail qui vise à réaliser un produit ou un service, de l'équipe projet qui vise à accomplir une tâche définie, c'est-à-dire disposant d'un contenu, opérationnel, d'une visée immédiatement productive. La communauté de pratique se distingue également du réseau informel qui vise à collecter et faire circuler l'information pour le groupe.

Deuxièmement, en termes de participants, il existe une plus ou moins grande hétérogénéité selon que le groupe se constitue sur un échange de pratiques ou selon qu'il regroupe des intérêts communs pour des sujets transversaux. En effet, les communautés de pratique présentent davantage d'homogénéité de ses membres puisqu'il s'agit d'échanger de bonnes pratiques entre pairs, à fonction identique dans l'organisation. Pour les communautés d'intérêt, elles regroupent des membres hétérogènes, en fonction et en position hiérarchique.

Troisièmement, en termes d'engagement, ce qui vaut pour toute communauté est le caractère d'auto-adhésion, le caractère spontané et volontaire de l'agencement collectif, la passion, l'implication et l'identification aux objectifs du groupe, même si en fonction de la taille et de l'objectif elles sont plus ou moins engageantes. En effet, une communauté professionnelle identifiée par la participation de ses pairs requiert davantage d'entraide et de réactivité qu'une communauté large d'intérêt sans identification précise du rôle de chacun. Par ailleurs, le commun peut être plus ou moins institué, plus ou moins spontané et décidé par les membres actifs de la communauté. Les modalités d'adhésion au groupe peuvent ainsi varier. L'adhésion est volontaire, transverse et ouverte pour les communautés épistémiques, elle est plutôt volontaire, motivée par la pratique professionnelle pour ce qui est des communautés de pratique, alors qu'elle repose le plus souvent sur une élection ou cooptation fermée pour les communautés d'intérêt.

Quatrièmement, sur le critère de la durée, on peut dire que les communautés se distinguent entre communautés relativement stables et pérennes et communautés éphémères. En effet, alors qu'une communauté de pratique existera aussi longtemps qu'il existe un intérêt à

maintenir le groupe, une communauté de projet périme avec la réalisation du projet. Elle peut ensuite être archivée, mais n'a plus vocation à être active et à être alimentée davantage. En revanche, ce qui vaut pour toute communauté, c'est que la communauté ne peut durer (de façon déterminée ou indéterminée) que pour autant qu'elle est alimentée par ses membres et relève d'un certain intérêt partagé).

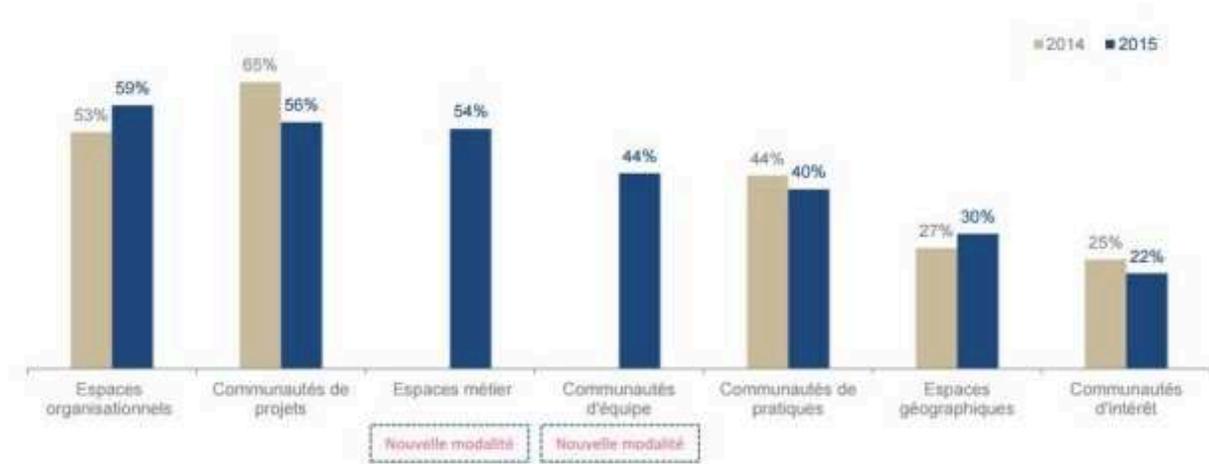
2.3.5. Spécificité et/ou prolongement du groupe de type communauté virtuelle par rapport au groupe organisé

Derrière le caractère apparemment disruptif de la communauté virtuelle sur le réseau social d'entreprise, nous devons nous demander si la communauté virtuelle ne prolonge pas avant tout des groupes organisés. En effet, selon l'enquête du groupe IGS-RH publiée en novembre 2017, « les réseaux sociaux d'entreprise reproduisent fidèlement les hiérarchies des organisations » puisque les individus sont 8,5 fois plus engagés dans les groupes créés par leur manager que dans les autres⁴⁸. Ainsi la communauté virtuelle ne créerait pas un groupe à part entière, mais elle faciliterait (puisqu'elle multiplie les échanges de contenus, réduit les délais, dépasse les frontières géographiques, accroît la taille du groupe) voire formaliserait et rationaliserait des regroupements déjà existants dans l'organisation (qu'ils soient institués ou informels).

Même si le cœur du caractère innovant des plateformes collaboratives en termes de communauté se concentre sur les communautés de pratique et épistémiques qui regroupent les collaborateurs autour de nouveaux champs de préoccupation, il ne faut pas oublier que nombre de communautés en ligne se constituent dans les entreprises autour de divisions fonctionnelles (par services) et géographiques (par sites), voire des groupes projet, en parallèle de l'organisation existante et en prolongement de groupes institués. Selon l'étude sur « l'usage des réseaux sociaux d'entreprise » par Thomas Coëffé, publiée le 9 juin 2015, les communautés de pratique et d'intérêt sont loin de constituer la totalité ni même la majorité des communautés en ligne, comme le représente le graphique ci-dessous :

⁴⁸ Pralong, J., « Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise peinent encore à développer des comportements collaboratifs », Rapport de l'école de management des ressources humaines IGS-RH, le 27 novembre 2017. Source : <http://www.igs-ecoles.com/wp-content/uploads/pdf/rh-presse.pdf>.

2.4 Quels types d'espaces collaboratifs sont disponibles ?



Source : Blog du modérateur.

En effet, les espaces organisationnels sont en tête en 2015 puisqu'ils représentent 59% des espaces collaboratifs, avec une augmentation de six points par rapport à 2014. Les communautés de projet les suivent de peu avec 56% des espaces collaboratifs, en baisse de neuf points par rapport à 2014. Les espaces métier et communautés d'équipe arrivent en troisième et quatrième position devant les communautés de pratique et les communautés d'intérêt (au sens de communautés épistémiques ici). D'après les résultats de l'enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, menée par le cabinet de conseil Arctus, des « espaces organisationnels » s'ouvrent dans 71 % des intranets et les communautés de projet, les plus représentées sur les intranets, sont disponibles dans près de 80 % des intranets (en hausse de trois points par rapport à 2016)⁴⁹. La communauté est alors un prolongement ou un complément de l'organisation, permettant non pas une ouverture extra-institutionnelle mais une plus grande circulation de l'information et une diversification des voix au sein de groupes existants. De fait, dans les entreprises partenaires de notre étude, les communautés restent encore souvent cantonnées à un service ou à un département, plutôt que de constituer des groupes transverses : « spécifiques à un cœur de métier ou à une population particulière, segmentées par département ou par métier » (E3, e3). Selon le sponsor du réseau social de

⁴⁹ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

l'entreprise E3, directeur des systèmes informatiques, (entretien e1), les communautés d'intérêt ou de projet (directement liées aux missions) fonctionnent mieux que les communautés de pratique (liées au métier ou à l'enrichissement personnel). Ces dernières apparaissent encore comme « facultatives », avec un petit bémol pour les communautés de pratique liées à la communication-marketing et à l'informatique. Cependant, en un sens, elles sont également rattachées aux missions des acteurs puisqu'il s'agit de communication et de réseaux informatiques. Pour les non membres ou membres peu actifs sur la plateforme, les communautés se limitent à de l'intra-service ou du support informatique. Il n'existe pas, à leur connaissance, de communauté de projet ou de pratique (E4, e4).

Ainsi, en dehors des communautés nationales transverses, les communautés fonctionnelles (par services) et géographiques (par sites) se développent sur les plateformes collaboratives. Les communautés de service ou d'équipe permettent à des services fonctionnels de prolonger et de consolider leurs échanges plus ou moins quotidiens. Elles sont le lieu d'un échange de documents et d'informations facilité et centralisé, de façon à homogénéiser les niveaux d'information des différents membres du service. Elles permettent parfois de diminuer le nombre de réunions souvent reprochées par les opérationnels. Elles permettent enfin d'éviter les doublons dans les missions et tâches du fait d'une meilleure visibilité de l'activité de chacun sur la plateforme. Au sein de l'organisation E5, il existe par exemple une communauté virtuelle extrêmement restreinte, réduite aux membres d'une équipe multisites. En effet, l'équipe se situe sur différents sites de l'entreprise et les collaborateurs ne se rencontrent qu'occasionnellement, du fait d'une problématique importante de temps de déplacements. Le manager de l'équipe utilise alors le réseau social d'entreprise pour communiquer, mettre en commun et permettre à tous les membres de son équipe d'avoir le même niveau d'information. En effet, si le chef de service se déplace sur les différents sites, l'information donnée de façon présentielle n'est pas toujours à l'identique, le temps dédié non plus. Le réseau social apporte une homogénéité, une centralité de l'information et un sentiment d'équité et d'unité qui n'existait pas auparavant au sein de cette équipe dispersée géographiquement. Cette pratique permet de jouer sur la motivation des collaborateurs, motivation que la distance avait tendance à menacer, même si certains y voient un risque d'intrusion dans les pratiques managériales puisque la plateforme contribue à la gestion de l'équipe, des relations, des missions et des données produites, soit potentiellement une organisation du travail différente. Des communautés virtuelles qui prolongent des groupes fonctionnels en présentiel sont assez courantes, sans se restreindre au cas spécifique des

équipes multisites. Elles permettent dans tous les cas une homogénéité de l'information, des traces de ce qui se dit par exemple en réunion et une meilleure visibilité des activités des uns et des autres.

Par ailleurs, les communautés par site géographique (pays, région, magasin par exemple) se constituent sur la base d'une proximité géographique et de vie locale. Elles peuvent permettre, par exemple pour une grande entreprise présente sur plusieurs sites, de renforcer les liens et le sentiment d'appartenance à l'entreprise par une présence ancrée dans un territoire. Il peut s'agir de souhaiter les anniversaires, de présenter et d'accueillir les nouveaux arrivants, etc. il peut s'agir, pour les collaborateurs d'un même site, d'échanger sur les actualités et sur les problématiques locales : des départs et arrivées de collaborateurs, des travaux en cours ou à venir, des appareils en panne, la distribution de tickets restaurant, les bons restaurants et les bons plans dans le secteur, etc. La plateforme contribue alors à la vie du site et à la centralisation et à l'homogénéisation de l'information pour l'ensemble des collaborateurs du site. Certes, il s'agit d'un tout premier niveau de communauté, qui favorise l'expression de chacun, une meilleure visibilité et un prolongement de la vie des équipes, mais ce premier niveau de communauté ne satisfait pas aux ambitions de l'outil, comme dénoncé par certains chefs de projet de réseau social d'entreprise :

« Parce que la communauté magasin ce n'est pas la finalité de [l'outil]. [L'outil] c'est vraiment pour dé-siloter, accompagner la transformation de la boîte. Donc si c'est pour juste dire : “les tickets resto sont arrivés et c'est l'anniversaire de truc”... Voilà, c'est bien, ça facilite, c'est cool et tout, mais ce n'est pas... Si le magasin n'arrive pas à dépasser ce périmètre là c'est dommage. Il faut qu'ils voient ailleurs. Parfois pour certains magasins j'en profite dans les ateliers si le gars est en logistique, en peinture : “est-ce que tu connais la communauté... ?” Je lui montre et il me dit : “ah, ba je ne savais pas”. Du coup c'est le revers du bâton ou le revers de médaille parce qu'il y en a qui disent : “si c'est pour aller voir les tickets resto ce n'est pas intéressant”. Mais il faut leur montrer qu'il y a d'autres utilités. Je ne dis pas que ce n'est pas intéressant, mais se limiter à ça ce serait un échec pour la plateforme. C'est pour ça que je dis toujours le sens. Même aux chefs de service il faut rabâcher : pourquoi on a fait ça, la transformation, l'ADN. C'était un peu le problème chez Orange pour qui la plateforme avait été mise au départ pour faciliter le lien social, mais si ce n'est que pour discuter de la pluie et

du beau temps, les gens au bout d'un moment repartaient. Ils avaient deux plateformes qui coexistaient et finalement ils ont réorganisé leur plateforme autour du métier » (E1, e5).

Il s'agit d'un des usages communautaires rencontré sur le terrain qui certes n'est pas à proprement parler l'horizon de la communauté professionnelle et de l'ouverture souhaitée, mais qui peut présenter l'intérêt de faire une transition entre collectif institué et communauté transverse. L'objectif, dans un deuxième temps, est de favoriser l'émergence de communications transverses, interservices, entre différentes fonctions, métiers et positions hiérarchiques.

Il faut bien noter, de l'avis de nombreux membres, et notamment d'animateurs de communautés, que la communauté virtuelle pour fonctionner doit pouvoir prolonger une communauté réelle déjà existante, elle doit se greffer sur un groupe physique existant, reposant sur l'appartenance à un service, son niveau hiérarchique, une similitude de pratiques. Le virtuel permettrait alors seulement de prolonger l'expérience de groupe à distance, une fois le contact établi. La communauté virtuelle permet de poursuivre les temps d'échange et de réunion par exemple en communiquant entre deux rencontres présentiels. Après la rencontre, des discussions peuvent être lancées et permettre davantage d'interactions, même si ce point reste encore à développer, de l'avis des animateurs et des membres actifs sur les réseaux sociaux d'entreprise rencontrés. La communauté virtuelle permet ainsi de créer une continuité temporelle au sein du groupe et également de densifier les échanges. Elle permet aussi de s'assurer d'un même niveau d'information de ses membres, en diffusant la même information au plus grand nombre, y compris aux personnes qui étaient absentes lors des temps de rencontre en présentiel.

2.3.6. Retour sur la « communauté virtuelle » : une catégorie descriptive ou normative ?

Nous ne revenons pas ici sur la caractérisation des « communautés virtuelles » telle qu'étudiée plus haut (point 1.4.2.4), mais nous en questionnons le bienfondé pour désigner les groupes professionnels sur le réseau social d'entreprise.

Nous suivons les analyses d'Olivier Galibert afin de montrer la complexité du modèle de la « communauté virtuelle » (Galibert, 2014 ; Galibert, 2015). En effet, la catégorie de « communauté virtuelle » repose sur un modèle normatif. D'une part, elle trouve son origine dans l'éthique du communautarisme électronique : « le communautarisme électronique constitue le socle normatif émancipatoire sur lequel se construit le modèle de la communauté virtuelle » (Galibert, 2015). Il se réfère à deux sources, la communauté scientifique, « communauté d'Arpanet » et la micro-informatique avec la démocratisation de l'accès dans une dimension militante libertaire ou « éthique hacker » comme pouvoir de contestation (Himanen, 2001). D'autre part, la communauté virtuelle s'appuie sur l'idéal d'un lien communautaire basé sur l'éthique de la discussion, une reconnaissance émancipatrice et une logique réciproque, altruiste et généreuse du don (Galibert, 2014). En effet, on peut se référer à l'étymologie du terme de communauté : « *communis* », *-cum* (avec) *-munis* (charge, dette). Le terme dérivé de la racine latine *communis*, « communion » désigne « l'acte de partager, de mettre en commun » (Winkin, 1984, p. 14). La catégorie de communauté renvoie principalement à la théorie du don et du contre-don (Dubost, 1995, p. 4).

Mais la motivation n'est pas uniquement altruiste, visant la construction d'un commun. La communauté virtuelle peut s'inscrire également dans une logique utilitariste. En effet, les bénéfices de la communication en ligne sont multiples : une large visibilité de ses contributions, de nouvelles possibilités d'interactions et la construction d'un capital social, davantage de possibilités de reconnaissance, une réciprocité anticipée, entre autres. Dans la continuité des analyses de Manuel Castells sur l'« informationnalisme » comme esprit dominant du cyberspace, Internet serait le moyen d'optimiser la flexibilité et la coordination de l'action (Castells, 2002, 149). La société en réseau s'inscrirait dans une perspective utilitariste, contrairement aux discours répandus sur les communs. L'idéal émancipatoire du communautarisme électronique ne serait alors qu'un discours d'accompagnement de type néolibéral, parent d'un néomanagement qui prône l'autonomie individuelle (Turner, 2006). L'idéal du communautarisme électronique ne serait pas purement émergent, provenant de la société civile, dans un courant de démocratisation généralisé, mais suivrait un intérêt productif en suscitant la participation et la mobilisation massive des citoyens et, dans l'organisation, des collaborateurs.

Olivier Galibert nuance cette position en considérant, pour sa part, une « plasticité du communautarisme électronique », contrairement à une vision univoque et unilatérale. En son

sens, le communautarisme électronique n'est pas une doctrine figée et établie, mais il peut s'adapter aussi bien à l'idéal de don et d'intersubjectivité qu'à une pensée utilitariste :

« L'éthique *hacker* possède des caractéristiques émancipatoires et opère ainsi une synthèse entre l'éthique du don et l'éthique de la discussion. Mais l'éthique *hacker* prône tout autant des valeurs de réussites économiques et d'hédonisme dans le travail. En ce sens, elle annonce la plasticité du communautarisme électronique à l'instrumentalisation marketing et managériale » (Galibert, 2015).

L'instrumentalisation de l'idéal communautaire serait un risque, mais non une évidence ou une nécessité. La prise de conscience de la plasticité de cette forme sociale nous permet cependant de discriminer entre les discours et les pratiques pour discerner la part de mise en commun et la part de réappropriation des ambitions émancipatrices. Dans notre enquête, les discours et les représentations sur la communauté virtuelle de la part des sponsors et des utilisateurs du réseau social d'entreprise ne se recourent pas exactement. La diversité des représentations à ce sujet appuie le constat d'une plasticité du concept, potentiellement dangereuse, source de quiproquos, si elle n'est pas explicitée et élucidée. Nous reviendrons sur les ambiguïtés des pratiques communautaires en ligne sur le réseau social d'entreprise dans la quatrième partie de notre recherche, dans une perspective critique.

En conclusion

Pour conclure ce deuxième moment de notre recherche, la catégorie de « communauté virtuelle » nous apparaît être centrale pour penser les transformations possibles, dans le contexte du déploiement massif des technologies numériques de réseau social dans les organisations contemporaines. La catégorie de « communauté » employée pour désigner les nouvelles formes de socialité dans l'entreprise aujourd'hui, notamment au sein des réseaux sociaux d'entreprise, n'est pas neutre. La dimension axiologique du terme « communauté », teintée d'optimisme technologique, obstrue sa compréhension objective et la réflexion critique sur ses enjeux et ses axes d'amélioration. Les groupes sociaux professionnels contemporains ne peuvent plus être ou plus seulement être des groupes institués avec des rôles définis à l'avance et relativement stables, de type collectif de travail. Ils se présentent désormais

comme des groupes plus flexibles, voire éphémères, en permanente reconfiguration, du fait de l'engagement volontaire de ses membres, sans cesse remis en question. La communauté de travail, avec participation volontaire sans cesse renouvelée, se distingue du collectif de travail institué et pérenne. Cependant, derrière le caractère apparemment disruptif de la communauté virtuelle sur le RSE, se cache un ensemble de prolongements par rapport aux groupes organisés. En effet, la communauté virtuelle ne crée pas un groupe *ex nihilo*, à partir de rien, mais elle facilite (puisqu'elle multiplie les échanges de contenus, réduit les délais, dépasse les frontières géographiques, accroît la taille du groupe, etc.), elle formalise et elle rationalise des regroupements déjà existants dans l'organisation, qu'ils soient institués ou informels. Nous devons à présent interroger le mode de fonctionnement de la collaboration en ligne et les nouvelles formes de régulation associées à la gestion de groupe. Comment fonctionne et comment perdure une communauté en ligne sur le réseau social d'entreprise ? Apparaît-il de nouvelles formes de gestion, de management et de gestion de soi ou bien la régulation des communautés en ligne s'inscrit-elle dans la continuité des pratiques managériales et néomanagériales des années 1980 ?

3. TYPOLOGIE DES MODES DE REGULATION DES COMMUNAUTES VIRTUELLES SUR LE RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE : DE L'ANIMATION A LA PARTICIPATION

Nous cherchons à présent, selon notre deuxième hypothèse de recherche, à caractériser le fonctionnement de la collaboration en ligne et les nouvelles formes de régulation associées à la gestion de groupe et, pour commencer, les nouvelles postures managériales à travers la figure du community manager. En effet, comme l'ont remarqué Albert David et Nicolas Monomakhoff, il existe des recherches sur la dynamique des groupes et sur les nouveaux modèles et outils de pilotage et de contrôle, mais ces deux types de recherche ne sont pas suffisamment connectés (David et Monomakhoff, 2011). Par ailleurs, des pratiques d'autorégulation du groupe, de développement d'une posture ou d'une éthique personnelle complètent cette régulation de type managériale sans jamais s'y substituer totalement. C'est pourquoi les pratiques communautaires en ligne interrogent le management, dans ses ruptures et continuités avec les formes néomanagériales. Après avoir analysé les communautés en ligne comme formes sociales spécifiques dans les organisations contemporaines, nous nous interrogeons donc sur leurs modes de fonctionnement et de régulation, c'est-à-dire les différentes règles qui les structurent. Si, comme l'explique Frédéric Fréry, « une communauté peut se substituer à certaines tâches essentielles du management : R&D, marketing, finance, prise de décision » (ce qu'il appelle le « management 2.0 »), alors « il serait téméraire de totalement négliger le phénomène du management 2.0. En effet, si les entreprises n'organisent pas elles-mêmes le collectif, celui-ci trouvera largement de quoi s'exprimer en dehors de leur contrôle » (Fréry, 2010). La question cruciale devient alors celle de savoir « comment éviter que les salariés créent des blogs ou des forums sur lesquels ils pourront discuter de la pertinence des pratiques managériales ou des décisions stratégiques déployées par leur entreprise ? [...] Comment les entreprises pourraient-elles endiguer ce phénomène lorsque cette génération [les « digital natives »] représentera l'essentiel de leurs embauches ? Mieux vaut pour elles l'anticiper et d'ores et déjà déployer les outils qui leur permettront d'en tirer le meilleur bénéfice » (idem). Mais comment déployer ce type d'outils dans l'espace de l'organisation ?

Comme nous l'avons vu (cf. point 2.1.1), les organisations revendiquent la plus grande liberté dans l'appropriation de l'outil, il n'existe pas d'obligation à être membre de communautés, ce qui serait d'ailleurs contradictoire avec la nature de la communauté qui est l'adhésion volontaire des membres à un intérêt partagé. De même, les organisations prônent le plus grand effacement dans la gestion de ces groupes en ligne. Selon l'enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, 58 % des entreprises disposant de fonctionnalités sociales ont formalisé les usages et le partage de bonnes pratiques, alors qu'un tiers de ces entreprises seulement ont mis en place des règles et des procédures de modération⁵⁰. Dans la continuité des transformations de l'organisation et des modes de management étudiées dans le premier temps de la présente recherche, la gestion des communautés en ligne semble étrangère à tout pouvoir de contrôle direct, pour favoriser la participation et l'animation volontaire du groupe. Puisque, « introduit en entreprise, [le web 2.0 ou web social] peut donner à chaque collaborateur la possibilité de contribuer, créer, échanger, amender, savoir, dire, évaluer... mais aussi d'exister davantage qu'auparavant au-delà de sa place dans l'organigramme » (David et Monomakhoff, 2011), alors cela nécessite de repenser les modes de gestion de ces nouveaux acteurs. « Loin du management classique décrit par Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler), ils [les managers actuels] doivent plutôt élaborer, initier, filtrer, animer et incarner la décision collective. Historiquement décideurs, ils deviennent mentors, modérateurs ou porte-parole » (Fréry, 2010). La gestion des communautés en ligne sur le réseau social d'entreprise apparaît alors comme une forme de « néomanagement », passant d'un management directif à un management participatif. Comme nous l'avons vu, la communauté virtuelle a pour origine les valeurs de la contre-culture californienne des années soixante-dix et l'« éthique hacker » comme pouvoir de contestation (Himanen, 2001), mais « l'éthique *hacker* prône tout autant des valeurs de réussites économiques et d'hédonisme dans le travail. En ce sens, les possibilités du lien communautaire en ligne entrent en cohérence avec les enjeux du management participatif (Galibert et al. 2012, p. 197-198). L'enjeu serait de développer les phénomènes de participation et de mobilisation massive des collaborateurs.

Le rôle émergent du community manager ou manager de communauté semble s'inscrire *de facto* dans le courant des transformations du management. Nous suivons en ce sens les analyses d'Olivier Galibert :

⁵⁰ Idem.

« [...] nous observons tout d'abord la poursuite de la diffusion du *Community Management* dans les organisations lucratives, d'une part via l'élargissement de l'instrumentalisation marketing aux politiques d'innovation collective (*Crowdsourcing*) et, d'autre part, via les stratégies 2.0 de communication interne qui convergent avec les courants managériaux récents (management par objectifs, autonomie des collaborateurs, constitution d'équipes projets, démarches qualités, politique de gestion des connaissances et organisation apprenante, insertion des TIC et changement organisationnel, etc.) » (Galibert, 2014, p. 269).

Cependant, si les organisations prônent le plus grand effacement dans la régulation des groupes en ligne, l'absence proclamée de régulation institutionnelle rencontre trois limitations dans la mise en place de l'outil. Première limitation, la mise en place d'une plateforme collaborative répond à un projet de la direction et de sponsors en haut lieu. Il existe a minima une définition de la stratégie en matière de collaboration et un cadrage minimum des usages. « Le recours aux technologies collaboratives est avant tout un acte de management au sens où il décrit une prise de position dans l'arbitrage traditionnel entre, par exemple, la hiérarchie et la participation, ou entre le contrôle et l'autonomie » (Tran, 2014). Par ailleurs, notons le rôle de premier plan des services informatiques dans la structuration des organisations (Walls *et al.*, 1992 ; March et Smith, 1995 ; Hevner *et al.*, 2004 ; Hevner, 2007). Deuxièmement, malgré la promotion d'un espace collaboratif étranger à tout contrôle ou règles d'usage, voire aux seules règles établies par les usagers de la plateforme, pourtant la fonction de community management ou manager / animateur / gestionnaire de communauté émerge et tend à s'institutionnaliser. Troisièmement, le web 2.0, plus largement que les seuls RSE, est traversé par un paradoxe : malgré la crainte du contrôle dans les représentations de chacun, l'exposition de soi ou l' « individualisme expressif » envahit les pratiques. Nous pouvons nous référer sur ce point à l'article de Laurence Allard et de Frédéric Vandenberghe, « Express Yourself ! Les pages perso entre légitimation techno-politique de l'individualisme expressif et authenticité réflexive peer-to-peer » (Allard et Vandenberghe, 2003). La tendance expressiviste actuelle consiste à exprimer de plus en plus d'éléments personnels sur les réseaux sociaux. Cette tendance expressiviste s'accompagne de nouvelles formes possibles de rationalisation de l'activité avec des conséquences sur la subjectivation (le devenir sujet d'un individu) et sur la socialisation (le devenir groupe d'un ensemble).

Nous nous demanderons alors quels sont les principes de régulation des groupes, derrière l'apparent effacement de règles, de contrôle, d'autorité. D'où vient la régulation ? De qui, de quelle instance ? Des membres associés, d'un/plusieurs community managers qui ont d'autres fonctions que les membres, de règles, incitations et consignes qui proviennent de l'organisation ? Des trois en même temps ? Et auquel cas, en quelle part, selon quel partage, quelles fonctions spécifiques de chaque forme de règles, régulation, relation ? Nous inscrirons ces questionnements dans la continuité de la distinction effectuée entre les modes de coordination (contrôle, pouvoir de contrainte extérieure, suivant des règles) de l'activité et les modes de collaboration (adhésion spontanée à une autorité immanente à l'activité, dépendant des relations professionnelles, du faire ensemble).

Nous analyserons ainsi le fonctionnement des communautés en ligne à l'entrecroisement et à l'intégration de différents types de régulation : l'animation / gestion, l'autorégulation du groupe et la posture personnelle de chacun. En effet, il existe différents acteurs / sources de régulation à articuler : les membres dans leur posture individuelle ou dans leurs interactions et le/les animateur(s). Afin de caractériser les modes de régulation des communautés en ligne, nous partirons principalement des notions d'animation et de participation comme deux axes qui sont ressortis de notre enquête. En effet, pour que l'activité collaborative en ligne fonctionne, deux figures sont nécessaires, celle de l'animateur de communauté interne et celle du membre engagé. Nous allons en étudier les rôles et les postures.

Par ailleurs, comme nous l'avons noté dans la partie précédente, l'activité communautaire ne se fait pas en dehors du cadre organisationnel. C'est pourquoi nous chercherons à comprendre l'impact des modes de régulation du groupe professionnel permis par les réseaux sociaux numériques d'entreprise sur les modes de management au sein des organisations. Quel rôle jouent les communautés en ligne et au premier titre le nouveau rôle de community manager, gestionnaire ou animateur de communauté, sur les transformations du management dans les organisations ? Nous ouvrirons cette recherche aux relations à double sens entre animateur de communauté et manager. Non seulement l'animation de communauté remet en question certaines compétences, pratiques et missions managériales, mais le management a un rôle clé dans le bon fonctionnement des communautés en ligne et la réussite du projet numérique autour de la collaboration. Son rôle se joue à un double niveau : encourager les collaborateurs à participer à la vie communautaire de l'organisation et être exemplaire par rapport à sa propre implication et sa pratique.

3.1. Propos introductif : retour sur la théorie de la régulation

Les interactions au sein d'une communauté sont régies par des règles implicites ou explicites plus ou moins formalisées (normes, conventions, pratiques partagées, etc.). Selon Gilbert de Terssac, « la règle est à la fois le résultat de la logique et donc de la rationalité d'une communauté et à la fois la condition de la formation et du maintien de cette communauté qui accepte cette règle commune » (Terssac de, 2003A). Je me réfère aux travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988) et le rôle essentiel des règles dans la constitution d'un groupe social. Présentée par Gilbert de Terssac, « la théorie de la régulation sociale est une théorie générale en sciences sociales qui concerne la production de règles comme paradigme de l'échange social » (Terssac de, 2012). Si les analyses de Jean-Daniel Reynaud s'appliquent au phénomène de négociation, au niveau macro de l'entreprise, nous les transposons au niveau micro des relations au sein de groupes professionnels dans l'activité de travail et des pratiques collaboratives. La théorie de la régulation sociale vise en effet « à proposer un schéma général de l'action sociale et de ce qui la contraint, pertinent pour les différentes disciplines des sciences humaines et sociales (droit, gestion, économie, sciences politiques, ergonomie) » (idem).

L'apport essentiel de la théorie de la régulation sociale est de mettre en évidence les différents niveaux de décision à articuler, les relations entre acteurs hétérogènes pour comprendre la variété des échanges sociaux. En effet, il existe une pluralité de règles pour comprendre les interactions : « il y a plusieurs types de règles, plusieurs sources de régulation. Bien que ces différentes sources ne soient pas à égalité de légitimité ni de pouvoir » (Terssac de, 2003A). Il existe, d'une part, des règles de contrôle qui viennent de la direction, descendent du sommet vers la base et, d'autre part, des règles autonomes, produites dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes. Dans son analyse de la théorie de la régulation sociale, Gilbert de Terssac en donne une définition approfondie :

« Les règles de contrôle visent à construire un certain ordre social efficace et si possible légitime ; elles sont développées pour maintenir les individus ensemble, selon une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligations

sociales ; qu'elle soit imposée ou consentie, cela ne change rien à l'incontestable tentative de contrôle qui se loge dans ces régulations, y compris pour obliger les partenaires à entrer dans le jeu, à s'investir dans des espaces d'action déjà délimités » (Terressac de, 2012).

« Les règles autonomes signifient que l'acteur social ne se laisse jamais totalement emprisonner dans des cadres de dépendance. L'acteur social revendique de faire reconnaître ses droits, de pouvoir développer des initiatives locales, d'affirmer sa capacité à produire ses propres règles d'action, ou sa volonté de cogérer un système. Son action constitue une réponse face à des contraintes, face à des dispositifs hétéronomes, face à un État unitaire, face à des dispositifs extérieurs de structuration des activités, face à des institutions qui règlent ses comportements, face à des mécanismes de contrôle et de sanction. Les acteurs tentent de faire reconnaître comme légitime leurs actions ou d'affirmer leur contribution efficace dans la définition des règles ; ils tentent d'exercer leur autonomie en grignotant des marges de manœuvre ou en négociant » (idem).

Certes, la régulation autonome est à comprendre en réaction à la régulation de contrôle : « la régulation autonome n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie de réponse à leurs effets de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle » (Reynaud, 1988). Cependant, il ne s'agit plus tellement d'opposer ces deux types de règles aujourd'hui dans les organisations, mais de comprendre la part de chacune dans les stratégies d'entreprise :

« Aujourd'hui, par le biais des cercles de qualité, un retournement complet a été réalisé : les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur « résistance au changement », mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité » (Terressac de, 2003A).

Comme le souligne Christian Thuderoz, la régulation autonome ne supprime donc pas le contrôle et la coercition, mais les recompose : « L'extraction des ressources intellectuelles n'étant pas séparable d'une modification des pouvoirs, toute mobilisation des intelligences ou

tout encouragement à la créativité entraînent ipso facto une modification des zones d'autonomie et un déplacement de la régulation conjointe » (Thuderoz, 1995). La régulation autonome devient centrale dans les organisations à partir du moment où, comme nous l'avons vu plus haut (point 1), les collaborateurs représentent une ressource clé pour la performance de l'entreprise, dans leur capacité de réflexion et d'initiative. Ainsi, les régulations autonomes « ne sont pas nécessairement un repli du groupe sur lui-même et sont souvent sensibles à des impératifs de résultats. [... Dès lors,] si l'on considère, comme on le fait volontiers aujourd'hui dans les directions « éclairées », que les capacités d'organisation professionnelle et technique des exécutants sont une ressource précieuse qu'il faudrait mobiliser au profit de l'entreprise, le moyen d'y parvenir est-il d'accroître leurs possibilités de participation » (Reynaud, 1988) ? Les règles sont sans cesse en construction et en rivalité avec d'autres règles dans l'organisation, elles ne sont ni unilatérales ni figées. La construction de groupes sociaux se fait à partir de la construction de règles et de l'opposition à des règles.

Un troisième type de régulation, « la régulation conjointe », est alors définie comme des règles de compromis entre « règles de contrôle » et « règles autonomes » :

« Les régulations « réelles » sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. Mais la variété de ces compromis est très grande, aussi grande que celle des procédures par lesquelles on les atteint, et ils ne se laissent pas ranger sur une dimension simple (démocratie ou centralisation). Dans une régulation complexe, les modes de participation (et le poids éventuel) de chacun varient selon les phases de la décision. Définir en commun des règles générales n'aboutit pas au même résultat qu'élaborer ensemble une solution. L'intervention des représentants ne dispense pas de la démocratie directe sur d'autres points. Plutôt que de chercher à faire une classification des formes de régulation conjointe (au sens large de ce mot), il vaut mieux, pour le moment, constater les variétés de l'expérimentation en cours » (Terressac de, 2003A).

La régulation conjointe n'est qu'un cas particulier de la régulation sociale. L'originalité de cette théorie est de considérer le groupe social comme un construit, résultat d'une activité de construction de règles et non comme une application stricte de règles qui seraient *de facto*, toujours déjà là :

« [...] s'intéresser aux régulations sociales, ce n'est pas s'intéresser aux régulations d'un système déjà construit, mais prendre comme objet sa construction ; ce n'est pas expliciter les régulations d'une activité sous l'effet de contraintes, mais prendre comme objet l'activité même de régulation par laquelle les individus construisent leurs contraintes, les acceptent ou les remettent en cause. Ce n'est pas analyser les modes de régulation en fonction de mécanismes ou de structures singulières, mais expliciter la manière et les raisons pour lesquelles les individus agissent ainsi. La notion de régulation sociale permet d'expliquer la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements à propos de l'efficacité de tel ou tel mode d'organisation. On s'écarte de tout déterminisme ou disposition : l'accent est mis sur ce « fait social » qu'est l'action et non sur une suite d'évènements dont il suffirait de retrouver les enchaînements pour comprendre leurs relations avec l'action » (Terssac de, 2012).

La théorie de la régulation sociale nous permet d'être attentifs aux différents niveaux de construction de règles sur le réseau social d'entreprise, les différents acteurs sources et les relations, conflits et complémentarité entre les diverses activités de régulation. Nous proposons d'observer le fonctionnement de la communauté virtuelle sur le réseau social d'entreprise comme un espace de régulation collective dans l'entreprise. Nous retrouverons les différentes dimensions de la théorie de la régulation sociale telle que présentée ici, même si nous appliquons ce concept à des formes nouvelles d'activité, au niveau micro et non plus macro. Les dimensions essentielles de la régulation sociale qui structureront nos analyses sont : le compromis entre autonomie et contrôle, les modes de participation, la définition des règles générales de fonctionnement ainsi que la part de représentation et de démocratie directe.

3.2. Un nouveau rôle, celui d'animateur, gestionnaire de communauté virtuelle

Après quelques remarques préliminaires d'ordre définitionnel, nous nous intéresserons dans un deuxième moment au community manager dans son rôle de transition, d'accompagnement du changement par le développement de l'autonomisation et de l'auto-

organisation des acteurs. Nous reviendrons dans ce cadre sur l'inscription des plateformes collaboratives de RSE et du community management dans la continuité des transformations de l'organisation et du management à l'ère du Web 2.0. Enfin, dans un troisième moment, nous interrogerons le renouvellement des logiques de rationalisation de l'activité collective au travers du rôle stratégique du community manager dans la diffusion de normes gestionnaires et la promotion de « bonnes pratiques ».

3.2.1. Remarques préliminaires

3.2.1.1. Définition de l'animateur de communauté interne sur le réseau social d'entreprise

Nous devons préciser pour commencer à quoi le titre de « community manager » fait référence. Il désigne des missions extrêmement variées dans les organisations, selon Bertrand Duperrin : « un même titre recouvre tellement de besoins et de profils que la fonction n'est pas du tout normalisée et on trouvera autant de description de poste « CM » qu'il existe de CM à tel point que ça ne veut plus rien dire »⁵¹.

Quand on parle de community manager on parle « le plus souvent, de l'animateur des pages Facebook, LinkedIn ou encore du compte Twitter corporate ... », selon le cabinet Arctus⁵², c'est-à-dire du community manager externe. « Mais les entreprises comptent également des community manager internes, autrement dit des animateurs de communauté qui œuvrent non pas sur les médias sociaux, mais sur les intranets collaboratifs ou réseaux sociaux d'entreprise » (idem). Dans une interview croisée de Yulia Panevina, Pauline Vasselle et Basile Segalen, tous trois community managers – interne ou externe – au sein du Groupe BNP Paribas, sur le site de l'Observatoire des RSE, à la question : « Qu'est-ce qui, selon vous, distingue le community management sur les réseaux sociaux internes du community management sur les réseaux sociaux externes ? », Yulia Panevina répond :

⁵¹ Bloc-notes de Bertrand Duperrin, Source : <http://www.duperrin.com/>.

⁵² Source : <http://www.arctus.com/fr/community-manager-animateur-communaute-quelles-differences/>.

« Pour moi, il s'agit presque de deux métiers différents. Il me semble en effet que, sur les réseaux externes, l'accent est davantage porté sur la capacité à fédérer une communauté autour d'une marque. De plus, la notion de gestion de crise sur les médias sociaux est bien plus présente dans le quotidien du community manager externe. A l'inverse, sur les réseaux sociaux internes, le community manager doit davantage accompagner les collaborateurs dans leur appropriation de l'outil et des usages du digital. Il doit également provoquer les échanges »⁵³.

Plus en avant, il faut distinguer en interne le community manager animateur de l'ensemble de la/des plateformes et l'animateur d'une/de communauté(s) spécifique(s). Bertrand Duperrin parle d'une : « erreur de traduction » : « Le mot anglais « community manager » a été utilisé en français à la fois pour le manager du dispositif communautaire et pour l'animateur de communautés qui sont deux rôles qui demandent des compétences et des niveaux de séniorité totalement différents ».

De ces distinctions des fonctions de community manager dépend une distinction de profils et de compétences pour le community manager. En effet, l'animation des communautés doit se faire par des personnes légitimes sur le sujet ou des managers, selon le critère de la compétence métier et des compétences communicationnelles pour le community manager interne, alors que le community manager externe vise davantage un profil en marketing.

La particularité de l'animateur de communauté (interne) dont nous parlons est qu'il ne s'agit ni d'un poste défini en tant que tel ni d'une mission formalisée par les organisations, mais d'une activité non institutionnalisée ou encore peu institutionnalisée, comme en témoignent les deux responsables du projet RSE au sein de l'organisation E5 :

« [...] on a d'autres communautés [que celles structurées par un service] beaucoup moins structurées que ça, où l'animateur le fait parce que ça l'intéresse de travailler comme ça, mais ce n'est pas reconnu comme un métier en tant que tel aujourd'hui, l'animateur de communauté. Ce n'est pas valorisé en tant que tel. A part pour nous parce que c'est notre cœur de métier, sinon non. Il n'y a pas

⁵³ Vasselle, P., « Community management interne ou externe : deux réalités pour un même métier », L'Observatoire Des Réseaux Sociaux d'Entreprise, le 10 octobre 2012. Source : <http://www.obsdesrse.com/temoignages/community-management-interne-ou-externe-deux-realites-pour-un-meme-metier-1858/>.

forcément de décharge de travail, au contraire. C'est une autre façon de travailler, c'est tout. Non ce n'est pas valorisé » (E5, e1).

Et pourtant il y a bien des enjeux de professionnalisation derrière puisque de fait « c'est un métier d'être community manager. Ça c'est des compétences », selon le responsable du projet de réseau social de l'entreprise E8 (E8, e1 bis). Mais contrairement à la rationalisation et à l'institutionnalisation de la gestion de communautés en ligne pour la communication externe, avec l'émergence du poste de « community manager » (Galibert, 2014), elle reste majoritairement infra-institutionnel pour la communication interne, reposant sur la bonne volonté de certains. Si selon l'enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, près d'un quart des entreprises disposant de fonctionnalités sociales déclarent avoir formalisé des profils de poste et des compétences des animateurs d'espaces⁵⁴, nous avons pu constater qu'il s'agit en grande partie voire quasi-exclusivement de fonctions de communication externe sur la/les plateformes et non à l'intérieur de groupes/communautés. Il s'agit donc d'une activité volontaire ou du moins non formellement prescrite par l'organisation, contrairement aux fiches de poste formalisées que l'on peut trouver comme celle d'animateur de communauté (community manager) sur le « Portail des Métiers de l'Internet » du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique⁵⁵.

A présent, au niveau du community manager - animateur de communauté interne - il existe également une multiplicité d'appellations qui recouvre une diversité, mais aussi une confusion dans les rôles qui lui reviennent. En effet, il prend le nom de manager / animateur / gestionnaire / modérateur / leader de communauté. En ce sens, ses missions semblent multiples : développer la communication et la collaboration, fédérer, inciter, impliquer, mais aussi organiser et capitaliser sur les connaissances produites.

Son rôle se distingue d'une part de celui du community manager externe et d'autre part du communiquant sur l'intranet pour leur dimension essentiellement communicationnelle et marketing qui consiste en la diffusion d'informations et en la gestion de l'image de l'entreprise, en externe ou en interne. L'animateur de communauté dont nous parlons se

⁵⁴ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

⁵⁵ www.metiers.internet.gouv.fr/metier/animateur-de-communaute-community-manager.

positionne dans une dimension davantage managériale, de gestion de groupe ou communauté. Selon Pauline Vasselle :

« Le community management repose sur un élément essentiel : les réseaux sociaux – et a fortiori les réseaux sociaux d’entreprise – ne fonctionnent pas sur l’injonction mais sur le volontariat. Il faut donc que l’animateur de communauté ait une véritable capacité d’entraînement »⁵⁶.

Mais il ne s’agit pas d’un management d’équipe instituée, fonctionnelle (de type service) ou transverse (de type équipe projet), constituée de rôles, de places et de compétences définies et stabilisées ; il s’agit du management de communauté c’est-à-dire d’un groupe d’intérêt, auto-institué, ouvert sur la multiplicité potentielle des centres d’intérêt et le caractère éphémère de l’adhésion ou la possibilité de se désengager à tout moment. La forme d’adhésion au groupe est donc spécifique : volontaire et réitérée. Quelles sont alors les missions spécifiques du management ou de l’animation de communauté ?

Pour ce qui est des missions de l’animateur de communauté, elles sont extrêmement variées. Le « Guide de mise en place et d’animation de communautés de pratique intentionnelles : Travailler, apprendre et collaborer en réseau » du CEFRIO (2005) met en avant toute leur ampleur :

« Le rôle de l’animateur comprend un large éventail de tâches. Essentiellement, l’animateur a un rôle déterminant dans le choix des questions à étudier, le partage des idées, la recherche de consensus, le débat, la résolution de problèmes soumis par les membres, la coélaboration de connaissances (Laferrière, Campos et Benoit, 2004). Avec le temps, on réalise qu’il aura consolidé sa communauté, facilité le développement professionnel des membres et concouru à l’utilité de la communauté pour l’organisation (Tremblay, 2004). [...] L’animateur de conversation est un peu comme un metteur en scène. Il souhaite que chaque comédien soit à son meilleur, encourageant chacun à jouer son rôle avec un maximum d’intensité. Mais à défaut d’un script déjà écrit, l’animateur verra à

⁵⁶ Vasselle, P., « community management interne ou externe : deux réalités pour un même métier », L’Observatoire Des Réseaux Sociaux d’Entreprise, le 10 octobre 2012. Source : <http://www.obsdesrse.com/temoignages/community-management-interne-ou-externe-deux-realites-pour-un-meme-metier-1858/>.

établir l'étiquette appropriée ainsi qu'un climat de travail constructif dans le groupe. Aux antipodes de l'intimidation, ses interventions amèneront les participants à oser s'exprimer. Elles entraîneront un sentiment d'appartenance et de confiance facilitant la critique constructive et le partage d'opinions personnelles »⁵⁷.

LES TÂCHES DE L'ANIMATEUR	
7B	
L'animateur « en scène » (interactions avec le groupe)	L'animateur « en coulisses » (interactions individuelles)
<ul style="list-style-type: none"> • Accueille les participants • Facilite la présentation des membres les uns aux autres • Propose des thèmes à explorer, des sujets de discussion • Anime les conversations • Se préoccupe de la qualité et de la pertinence des échanges • Maintient un bon climat • Synthétise les échanges • Mesure les progrès, en parle • Félicite, encourage • Fournit ou obtient l'aide nécessaire pour utiliser les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrute un membre • Sollicite la participation d'un expert • Invite un membre silencieux à collaborer • Aide un membre ayant un problème • S'enquiert d'un membre absent • Relève un comportement inapproprié • Met des gens en relation • Interagit avec le parrain, le commanditaire • Chemine en tandem avec son <i>coach</i> 

Nous reviendrons sur ces missions en détail dans la suite de la recherche.

3.2.1.2. Différents profils, statuts, rôles et droits au sein d'une communauté

L'animateur de communauté se distingue au sein d'une communauté virtuelle par son statut, son rôle et ses droits particuliers.

L'animateur se distingue du sponsor de la communauté. Le sponsor est un membre dirigeant ou haut placé dans la hiérarchie qui confère une légitimité et une visibilité à la communauté. Le sponsor a pour rôle de communiquer au sujet de la communauté, il défend son grand intérêt, mais il n'est pas nécessairement (et très rarement) un membre actif sur la plateforme

⁵⁷ www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2_travailler_apprendre_collaborer.pdf.

et il est encore moins l'animateur/gestionnaire au quotidien de la communauté. Le sponsor peut faire partie d'une communauté en charge de valider les communautés qui se créent, validation souvent tacite (sans opposition de leur part) et très rapide pour encourager la création de communautés sur la plateforme collaborative. Cette communauté est généralement composée des directeurs. Elle permet en droit de prévenir certaines dérives et, en fait, d'alerter sur les risques de doublons notamment.

Le rôle d'animateur se distingue également de celui de créateur / architecte de la communauté, c'est-à-dire la personne (ou le groupe de personnes) à l'initiative et qui crée la communauté virtuelle. Il en définit les objectifs et les modes d'accès. Dans le cas de communautés internes, le créateur de la communauté est généralement également son animateur, sauf dans les cas où la création des communautés est centralisée. Cependant, l'animation peut ensuite tourner et l'animateur se distinguer du créateur de la communauté, comme le remarque un animateur de communauté au sein de l'entreprise E1 :

« Dans les magasins ça change, des fois les membres passent à autre chose et passent le flambeau. Il n'y a pas de hiérarchie dans la communauté à part les propriétaires de la communauté, mais si quelqu'un apparaît comme un gros apporteur de contenu on lui donnera accès à la propriété de la communauté, mais ça ne s'est pas vraiment présenté. Nous on a déjà eu plusieurs changements dans l'animation et on l'a assumé. On est déjà sur un fonctionnement assez collégial, on est plusieurs à être propriétaires de la communauté » (E1, e11).

Le statut de créateur / propriétaire de la communauté reste important, ne serait-ce que pour des questions de gestion de la communauté et de responsabilité en cas de problème, selon le consultant chargé de la mise en place du RSE pour l'entreprise E4 :

« A titre d'exemple on a été obligé de créer des rôles de propriétaire de communauté qui n'est rien de plus que le community manager plus plus. Mais il fallait pour le jour où il se passe quelque chose qu'on puisse aller frapper à la porte de quelqu'un » (E4, e5).

Le statut d'animateur se distingue ensuite du statut de simple membre de la communauté. Certes l'animateur est membre de la communauté virtuelle et même membre, voire très

souvent le membre le plus actif, surtout quand la communauté en est à ses débuts. Mais il a des droits sur la communauté dont le simple membre ne dispose pas. Certains membres de la communauté peuvent se distinguer par leur grande activité et implication, par leur qualité de leader, mais le leader se distingue de l'animateur par le statut et les droits qui sont renseignés dans la plateforme. Techniquement, il ne peut pas agir sur le *post* ou le commentaire d'un autre membre.

Par ailleurs, l'animateur se distingue de l'ambassadeur qui a un pouvoir d'influence cette fois-ci notamment à l'extérieur de la communauté, il communique autour de lui et tente de fédérer autour de la communauté, mais sans avoir le statut et les droits de l'animateur. Cette distinction entre animateur et ambassadeur importe au sein des organisations rencontrées puisque le statut d'animateur suppose une implication plus grande, comme le rappellent deux animatrices de communauté au sein de l'organisation E4 :

« On essaie de faire le distinguo entre ambassadeur et animateur. Ambassadeur c'est n'importe quel membre de la communauté qui va être capable de s'outiller pour dire ce qu'on fait, comment on le fait, qui contacter comme point d'entrée éventuel donc porter l'offre, mais qui ne va pas à un moment dire que lui-même a animé un atelier sur telle pratique et inviter les collègues à le rejoindre. L'animateur oui, il va être à la fois ambassadeur et animateur » (E4, e8).

En aucun cas le community manager se positionne en surplomb du groupe, dans une mission de contrôle. Les actes de modération sont extrêmement rares sur la plateforme de RSE, d'après les expériences que nous avons étudiées. De droit, tous les membres de la communauté sont égaux, ils peuvent alimenter, bénéficier de l'échange, évaluer les contributions. Cependant, de fait, le community manager n'a pas un statut différencié pour des raisons seulement pratiques, de gestion (ouverture, nettoyage de la communauté, etc.), mais ce statut ouvre, d'une part, à des droits différenciés et, d'autre part, il légitime ou requiert une plus grande implication.

A présent, quels sont les droits spécifiques de l'animateur au sein de la communauté ? Il crée la communauté dans la majorité des cas, sauf quand l'entreprise centralise la création des communautés (sur les huit entreprises étudiées, une seulement est concernée par une création centralisée des communautés). Le créateur de la communauté est le propriétaire de la

communauté : il a les droits d'ouverture, de fermeture, de validation des membres et de modération notamment. Créer une communauté virtuelle c'est se lancer dans une véritable conduite de projet. Il définit la fiche d'identité de la communauté, son objectif et son cadre (la charte). L'animateur de communauté peut inviter et exclure des personnes. Il peut modérer, c'est-à-dire modifier ou supprimer tout message, de n'importe qui, alors que le simple membre n'a la main que sur ses propres messages. Il peut et même doit gérer et organiser les apports des membres dans des catégories dédiées pour une meilleure lisibilité et accessibilité aux données. Ainsi, alors que l'activité sur le RSE semble être du côté de l'informel, il existe des rôles et des missions bien définies.

3.2.1.3. Les présuppositions

Nous voulons revenir sur les présuppositions concernant l'animation de communauté interne, avant de caractériser plus en amont l'animateur et l'animation.

« Je n'aime pas trop le terme d'animation, moi. Il n'y a pas besoin. La communauté comme on dit elle se manage toute seule. Tout le monde est contributeur. Il y a juste quelqu'un, entre guillemets, qui est un peu plus sachant sur les mécanismes communautaires sur la plateforme », témoigne un sponsor du réseau social d'entreprise (E8, e1bis).

L'animation d'une communauté interne se ferait de façon spontanée, elle serait peu engageante et volontaire. Or l'animation bien qu'en apparence spontanée, requiert tout un travail d'organisation pour mener à bien son objectif, une réflexion en vue de proposer un espace innovant, attractif et « vivant », selon les termes employés par les animateurs interrogés lors de notre enquête. Un responsable de projet RSE en témoigne en ces termes :

« [...] après ce qu'on dit aux community manager c'est : “donnez-vous une visibilité. On sait que ce n'est pas forcément votre boulot d'animer, de communiquer, d'être tourné vers l'autre tout le temps”. Le community manager c'est quelqu'un quand même qui doit être altruiste un peu. Et donc on leur dit : “donnez-vous un maximum de visibilité en préparant un peu le terrain : faites-vous un petit planning éditorial, un petit plan de communication ou je ne sais pas, ne serait-ce que pour avoir la rythmique de votre communauté et qu'il n'y ait pas

de déperdition ou de perte de souffle''. Donc il y a un travail de préparation (E4, e5).

Selon plusieurs animateurs rencontrés, le fonctionnement de la communauté virtuelle doit se faire « un peu en mode projet » (E4, e3) pour coordonner et inciter à s'engager dans la communauté. Il faut structurer et planifier son plan de communication. Certains mettent en place un comité de pilotage et de suivi de la communauté mensuel ou hebdomadaire réunissant les animateurs de la communauté, en plus d'un échange de mails régulier, hebdomadaire ou bihebdomadaire, pour assurer l'animation de la communauté. D'après un responsable de projet RSE rencontré : « c'est la régularité et la rigueur qui pour moi vraiment font la différence, et la pertinence aussi » (E1, e5). Contrairement aux idées reçues, une communauté ne se gère pas toute seule ou du moins ce serait l'idéal de toute communauté de pouvoir reposer uniquement sur ses membres actifs s'autorégulant sans besoin d'animateurs attirés. Une communauté requiert au contraire des règles de fonctionnement et un pouvoir de décision ou un chef d'orchestre pour pouvoir fonctionner et remplir les objectifs qui lui sont assignés par la stratégie de l'entreprise.

D'autant plus que l'autorégulation et les prétentions démocratiques de la communauté virtuelle deviennent d'autant plus délicates que la taille de la communauté s'accroît (Rheingold, 1993). En effet, plus la taille de la communauté est importante, plus elle a de membres et plus les règles et la direction de quelques personnes identifiées s'imposent. Or il semble que plus une communauté est grande et plus elle est intéressante en contenus. La vie d'une communauté est donc tendue par deux ambitions a priori irréconciliables ou du moins fortement conflictuelles : viser l'autorégulation de ses membres sans distinction d'un statut supérieur de chef d'orchestre et en même temps viser à s'accroître sans cesse pour gagner en richesse de contenus.

L'animation d'une communauté interne requiert alors un lourd engagement de l'animateur : « c'est du travail », selon une expression qui est revenue à plusieurs reprises lors de nos entretiens. Cette activité ne peut en réalité s'effectuer sérieusement et de façon satisfaisante en plus d'une activité à temps plein (souvent déjà très prenante) sur ses seuls moments de temps libre ou sur son temps de repos. Cependant, pour l'heure et contrairement aux community managers externes ou à quelques community managers internes qui s'occupent du dispositif dans son ensemble, les missions d'animation de communauté en interne se font en plus, à côté

de l'activité principale, sans être formellement reconnues par l'organisation (comme un poste ou même comme une mission) et parfois sans même de reconnaissance informelle par le manager ou supérieur hiérarchique.

Nous avons rencontré quelques rares animateurs dont l'activité d'animation est reconnue ou prise en compte dans le service, comme pour une animatrice de communauté sur la maîtrise d'ouvrage au sein de l'organisation E4 pour qui le temps passé à animer est notifié dans le calcul des temps de la semaine : « on a un tableau, un suivi de charges [ouverture du tableau Excel à l'écran]. C'est 29,5 jours depuis le début de l'année jusqu'au 28 août [consacrés à l'animation de la communauté] » (E4, e3). Mais beaucoup de missions et de temps associés à l'animation de la communauté virtuelle ne sont pas comptabilisables, comme la recherche constante et actualisée d'informations à publier, les réponses aux questions, la relance des membres de la communauté, le suivi de l'activité en vue de la valorisation et de la communication sur la communauté, etc. :

« [...] j'ai déjà deux jours pour préparer le COPIL [comité de pilotage] et l'animation du COPIL. Après il y a les articles à aller chercher. Ça, ce n'est pas forcément comptabilisé. Je ne vais pas mettre : "dix minutes de recherche". Notre tableau de temps c'est par tranches de deux heures. Au bout d'un moment je vais le mettre, mais je ne vais pas forcément y penser » (E4, e3).

Nombre d'activités restent invisibles et pourtant chronophages. Le sentiment est celui de ne pas être reconnu à la hauteur de la contribution fournie :

« [...] moi je suis reconnue parce que c'est une communauté professionnelle et que je fais en sorte que ça avance [...]. Mon chef, dans mon évaluation, il clique là [à l'écran] et il fait : "combien on est ?" Là on est deuxième. L'année dernière on était troisième donc il est content. Tu vois comment il réfléchit ? Il ne voit pas forcément tout le travail qu'il y a derrière ni le temps que ça me prend » (E4, e3).

Par ailleurs, outre le manque de reconnaissance reproché aux managers de proximité, le soutien en amont de sponsors au niveau de la direction est lui aussi fragile. Le succès du réseau social d'entreprise repose aujourd'hui quasiment intégralement sur l'investissement des animateurs, membres actifs des communautés en ligne. En effet, si nous nous référons au

principe énoncé plus haut de répartition des utilisateurs sur les réseaux sociaux (Hill, Hollan, Wroblewski et McCandless, 1992 ; Nielsen, 1997), le 1% des membres « créateurs » auteurs de 90% des contributions se réduit au seul animateur sur des communautés professionnelles internes peu étendues. C'est ce qui est souvent reproché dans nos entretiens :

« [...] je ne suis pas sûr que ce soit forcément à la personne qui crée ou qui suit la communauté de convaincre les gens d'utiliser les communautés. Je pense que c'est un message qui doit venir de l'entreprise. Après faire en sorte que, par le contenu de la communauté, les gens se rendent compte de l'intérêt de cette communauté plutôt qu'une autre, mais le message plus général de : "oui il faut utiliser les communautés, pourquoi, qu'est-ce qu'on peut en tirer", ça je pense que c'est un message plus global et ce n'est pas forcément... Sinon ça représente une tâche trop importante pour les animateurs de communauté » (E3, e5).

De plus, si l'animation requiert un sérieux investissement qui n'est pas reconnu formellement par l'organisation, elle n'est pas nécessairement volontaire. Dans les faits, l'animateur de communauté est bien souvent sollicité par son responsable hiérarchique de façon plus ou moins impérative. Ainsi, les animatrices de communauté E4, e3 et E3, e2 l'ont clairement formulé. La communauté financière au sein de l'entreprise E3 est une réalité instituée, une communauté propulsée et reconnue par les supérieurs hiérarchiques. Il a été demandé à cette animatrice de créer cette communauté et de la faire vivre (contrairement à d'autres communautés à l'initiative de l'animateur (E4, e1). Cette animatrice insiste sur le nécessaire appui de la hiérarchie pour mener son activité sur les réseaux. Le RSE n'est pas déconnecté des logiques institutionnelles et des logiques de pouvoir. Une politique de communication numérique, comme toute politique de communication, ne fonctionne que si elle a l'appui de la hiérarchie (cf. point 2.1.1).

Venons-en à présent à la caractérisation de l'animateur et de l'activité d'animation au sein des organisations. En effet, trois questions centrales se posent quant à l'animation de communauté virtuelle : qui anime, pourquoi et comment se fait l'animation ?

3.2.1.4. Qui anime ?

Qui est légitime pour animer une communauté ? Cela dépend des communautés. Pour les communautés qui prolongent des groupes organisés (par service, zone géographique, projet, pratique), alors l'animateur est déjà désigné en dehors de la plateforme collaborative. Pour les nouvelles communautés ou celles qui n'étaient pas encore formalisées en groupe, alors l'animateur peut se distinguer/s'imposer par ses compétences métier, ses compétences techniques sur le RSE, ses compétences communicationnelles et relationnelles et/ou son envie de s'investir dans la vie de l'entreprise et de contribuer à son bon fonctionnement. Ainsi, la légitimité de l'animateur peut avoir différentes sources, selon les types de communauté et selon les types d'organisation. En effet, certaines organisations centralisent la création de communautés qui sont calquées sur les groupes organisés.

Selon les cas, les motivations de l'animateur seront donc différentes, ce qu'il est important de prendre en compte pour décrypter notamment les jeux de pouvoir. Les sponsors et les animateurs rencontrés insistent très largement sur le caractère libre et volontaire de la création / animation d'une communauté virtuelle : « si le manager fait la communauté parce qu'on lui a dit de le faire, ça ne marche pas » (E1, e5, DC). Cependant, il existe différentes explications, différents motifs et mobiles à la création de communauté. Il existe d'abord des motifs rationnels quand l'animateur est désigné d'office en raison de sa fonction ou de ses compétences ou que son responsable hiérarchique le lui demande. Il existe aussi des mobiles affectifs. Animer une communauté confère à la personne une visibilité et permet de montrer son implication et d'espérer une forme de reconnaissance, si ce n'est institutionnelle (inscrite dans la fiche de poste et les missions du collaborateur et prise en compte dans les objectifs annuels), du moins une reconnaissance informelle.

Comment se fait l'animation d'une communauté : seul ou à plusieurs ? L'animation est-elle collégiale ?

« Nous, maintenant, dans les communautés qu'on crée sur le réseau social, on insiste vraiment sur le fait qu'il ne faut pas être mono-animateur. Il faut vraiment avoir des co-animateurs pour des problèmes de *backup*, d'absence, de congés, même de *turnover* dans l'équipe et puis même d'effort d'animation parce qu'on

s'essouffle vite à être animateur. C'est un travail ingrat d'être animateur, il faut ramer, il faut ramer, il faut ramer. Mais de petites satisfactions sont là. Elles ne sont peut-être pas trop nombreuses, mais du coup c'est bien de pouvoir s'appuyer sur des co-animateurs. [...] Ça, d'une part parce que dans [l'entreprise] être community manager ce n'est pas un poste en tant que tel. Ça ne fait pas partie d'une fiche de poste, c'est du bonus, de l'extra. Donc ceux qui le font c'est qu'ils acceptent de jouer le jeu donc autant qu'ils soient aidés par des co-animateurs » (E4, e5).

L'idéal est celui d'une animation collégiale pour l'ensemble des raisons indiquées par le responsable projet RSE de l'entreprise E4 : le lourd investissement, la charge de travail, le *turnover*, les périodes d'absence. L'animateur peut difficilement être seul à animer, au risque de perdre l'intérêt des membres de la communauté dans ses périodes d'absence ou de plus faible investissement.

Si la communauté est cependant mono-animateur, les membres actifs peuvent suppléer l'animateur, selon le responsable projet RSE à la direction générale des ressources humaines de l'entreprise E4 :

« [...] s'il y a déjà un noyau suffisant de gens qui sont actifs, partagent et sentent l'intérêt général et sont dans l'ère du temps [...]. Bon l'idéal c'est qu'il y ait une dizaine de membres qui soient actifs et qui participent et puis de temps en temps quelqu'un qui intervienne : "tiens j'ai vu que vous parliez de ça" [...]. Et puis l'idéal dans ce vivier c'est qu'on repère quelqu'un qui peut devenir animateur à son tour, au bout d'un moment [...], c'est comme une guitare bien accordée, il y a quelqu'un qui pince des cordes, il y a des cordes qui raisonnent, une bonne caisse de résonance et puis surtout des gens qui entendent. Mais il faut quand même de temps en temps pincer quelques cordes pour que ça donne du son » (E4, e2).

Ou encore :

« Normalement une communauté qui fonctionne bien elle tourne toute seule. Sur les communautés pérennes, d'animation et d'entraide surtout. Si quelqu'un souhaite être animateur on lui donnera le profil animateur, une sorte de volontariat

et comme ça on est bien dans l'esprit de [l'outil], ce n'est pas du descendant.
Comme ça c'est plus facile d'engager les gens » (E5, e2).

Si l'animation n'est pas collégiale, il est nécessaire à la vie de la communauté et à sa longévité de trouver des relais, si possible dans les membres actifs. Après avoir créé la communauté, il faut pouvoir idéalement, dans un deuxième temps et assez rapidement (entre un an et trois ans environ), déléguer, laisser vivre la communauté par elle-même. L'animation d'une communauté suppose de savoir passer le relais, de remplacer les animateurs (pour cause de départs, mais aussi de lassitude). L'animation doit être tournante. Pour cela il faut former sans cesse de nouveaux animateurs qu'on repère au sein des communautés. Le risque d'essoufflement de l'animation assez rapidement, au bout de deux-trois ans est un élément récurrent dans les entretiens réalisés (E4, e2, e3, e5 ; E1, e4, e5, e6, e7, e9, e12). Si on se réfère au principe énoncé plus haut de répartition des utilisateurs sur les réseaux sociaux, principe dit du « 90-9-1 » (Hill, Hollan, Wroblewski et McCandless, 1992 ; Nielsen, 1997), alors les potentiels animateurs se trouveraient au sein des 9% des « contributeurs » très épisodiques qui consultent et alimentent de temps en temps la communauté.

Seulement, comme il s'agit d'une charge importante de travail, en plus de ses missions habituelles, la rotation des animateurs suscite un véritable problème. Officiellement, dans les profils de la communauté, les communautés rencontrées sont souvent en co-animation, mais de fait en grande majorité une seule personne anime réellement (organise des réunions de suivi, envoie de mails, des relances, poste des informations, réagit aux *posts*, etc.). Et le passage de relais reste un idéal théorique :

« C'est ce qu'on préconise de faire auprès de nos community managers, s'il y a un top contributeur qui est prêt à le faire, embarquez-le. Mais comme ça reste de l'extra, du bonus, souvent les gens refusent poliment, mais de mémoire je n'ai pas souvenir d'avoir... il y a des passerelles entre community managers. Ils viennent partager, faire des REX [retour d'expérience], maintenant d'utilisateur d'en-bas à co-animateur, je n'ai pas vraiment vu ça » (E4, e5).

3.2.2. Le community manager, un rôle de transition vers l'organisation collaborative, autonomisation et auto-organisation des acteurs ?

Les éléments essentiels pour le bon fonctionnement des communautés virtuelles incombent principalement (du moins initialement) à l'animateur : la définition d'un espace commun (son objectif, son cadre) et le développement de la vitalité de la communauté. L'animateur est celui qui donne le souffle (de « *anima* », l'âme en latin), il insuffle un dynamisme au sein d'un groupe et le garde en vie. En effet, contrairement aux groupes organisés, la communauté virtuelle n'a pas de nécessité. Sa durée est fonction de son utilité et de l'adhésion de ses membres. L'animateur est le garant de la vitalité de la communauté. S'il ne peut la faire vivre à lui tout seul, il doit donner envie, susciter l'activité de ses membres. Paradoxalement, le rôle de l'animateur est de devenir inutile : il doit rendre possible, permettre la collaboration directe et spontanée. Il s'agit d'un rôle provisoire, il impulse, donne le souffle, mais doit passer le relais, s'effacer.

3.2.2.1. L'impulsion première, donner vie et définir un espace commun

Pour commencer, abordons la phase de création de la communauté. Pour créer une communauté, il ne suffit pas de se lancer à l'aventure de façon spontanée, irréfléchie, mais comme nous l'avons remarqué plus haut, créer une communauté virtuelle c'est se lancer dans une véritable conduite de projet. Créer une communauté virtuelle suppose donc un cadrage, une définition claire en amont de l'identité de la communauté, de son objectif et de ses membres. L'animateur doit créer un environnement sécurisant pour inciter les membres de la communauté à y participer.

La communauté doit répondre à un besoin commun. Il faut donc être en mesure de sonder, d'écouter les collaborateurs, de les questionner pour définir ce besoin commun. A partir des besoins des collaborateurs exprimés (en cohérence avec leur métier), la communauté pourra se donner des objectifs clairs. Dans les faits, la création de communauté est, dans certaines organisations, centralisée par le siège au niveau de la direction de la communication et/ou de

la direction des ressources humaines et/ou de la direction informatique, selon les divisions fonctionnelles existantes. Elle peut être également entièrement libre et alors elle reprend souvent les modes de regroupement propres à l'organisation : géographiques, fonctionnels, hiérarchiques. Cependant, en dehors des communautés incontournables parce que correspondant à des groupes unifiés dans l'organisation, il peut se créer des groupes d'intérêt et de pratiques transverses, soit que le groupe existait mais n'avait pas de lieu en commun (exemple de la communauté des managers), soit que le groupe n'existait pas encore mais se rassemble autour d'un intérêt commun (les questions relatives à la sécurité par exemple). Il faut ensuite définir très clairement la fiche d'identité de la communauté, en précisant le but et les règles de la communauté (la charte), pour que tous les membres s'accordent sur un cadre et des règles communes.

Mais si les besoins, les objectifs et le cadre sont communs, il ressort quand même de la personnalité de l'animateur de donner un esprit, un positionnement particulier à la communauté qui peut être plus ou moins décalée, plus ou moins humoristique, etc. Il revient à l'animateur de rédiger un chapeau introductif présentant la communauté pour que tous s'y reconnaissent, mais aussi pour que la communauté soit spécifique, reconnaissable parmi d'autres. L'animateur a ce pouvoir de décider de la forme spécifique qu'il veut donner à la communauté. Nous rapportons ici les propos d'un animateur de communauté : les communautés reposent « au départ [sur] la décision de leur inspirateur. C'est le ton qui leur sera donné. Il y en a qui vont s'orienter sur la sécurité parce que ça leur aura été demandé. Et ensuite ils vont faire, ils vont donner leur approche » (E1, e1).

Une fois la communauté virtuelle créée, définie et encadrée, il revient à l'animateur de la communauté de procéder à son lancement. La dimension communicationnelle est l'élément crucial pour le lancement d'une communauté virtuelle, dans un sens marketing, c'est-à-dire la publicité qui peut en être faite. Le lancement de la communauté, c'est-à-dire son ouverture, doit être préparé. Certes, la participation à une communauté sur un RSE se veut plutôt intuitive et spontanée, ce qui limite le déploiement de formations du moins sur un format standard. Mais cela n'empêche et même au contraire renforce le besoin de communication sur la communauté. La communication doit viser à informer et à donner envie d'aller voir, de faire la démarche de s'y inscrire pour commencer et découvrir par soi-même. Il revient à l'animateur, en ce sens, de trouver un sponsor c'est-à-dire un soutien au niveau de la direction, à la fois soutien, protecteur de la communauté et garant de sa valeur pour l'organisation.

Pour donner envie de découvrir la communauté et pour ne pas être déçu de sa première rencontre avec cet espace, il faut préparer le lien entre le connu et l'inconnu. La quasi-unanimité des animateurs de communautés rencontrés lors de notre enquête ont fait le constat qu'une communauté qui réussit, qui parvient à faire adhérer le maximum de membres est un espace virtuel qui s'inscrit dans la continuité de groupes existants, déjà constitués et déjà vivants. Par ailleurs, certains ont fait l'expérience d'ouvrir à quelques membres convaincus avant le lancement officiel de la communauté pour commencer à alimenter et à préparer l'espace pour ses membres moins familiers à l'environnement et moins convaincus, afin d'« éviter l'effet restaurant vide » (Poncier, 2012).

Il reviendra ensuite à l'animateur de fédérer des membres autour de la communauté. Soit la communauté est ouverte et alors l'animateur doit communiquer le plus largement possible sur l'intérêt de la communauté. Soit la communauté est fermée et alors l'animateur a la mission d'inviter des collaborateurs à être membres de la communauté. Quels seront alors les critères de sélection ? Les membres cibles sont soit des collaborateurs dont la fonction, l'appartenance fonctionnelle ou géographique le justifie de façon assez automatique si la communauté étend une communauté existante, un groupe organisé. Soit les membres cibles sont ceux qui répondent aux critères de compétences spécifiques recherchées dans une communauté transverse non encore instituée. Ajoutons que la bienveillance ou les qualités relationnelles peuvent également faire partie des critères de sélection des membres d'une communauté, ce qui suppose de faire appel à des collaborateurs connus de l'animateur avant la plateforme collaborative. L'inconvénient de ce critère serait de reproduire des liens forts ou au mieux de les renforcer et non de permettre la création de liens faibles au sens de Granovetter, c'est-à-dire la mise en relation avec des contacts qui se situent en dehors du cercle proche de connaissances (Granovetter, 1973).

3.2.2.2. Encourager et développer la vie de la communauté comme espace communicationnel

Une fois la communauté créée et lancée, ce qui importe c'est de la faire vivre et qu'elle soit la plus dynamique possible pour être riche en contacts et en contenus, sinon elle risque à

tout moment de périr (j'emprunte le champ lexical de la vitalité qui a été très régulièrement employé par les collaborateurs lors de nos interviews). En effet, contrairement aux groupes organisés, la communauté virtuelle n'a pas de nécessité. Sa durée est fonction de son utilité et de l'adhésion de ses membres. On ne peut pas décider de sortir de son groupe d'appartenance dans l'organisation, de son service, de son site, mais on peut à tout moment décider de sortir d'une communauté transverse, d'intérêt, que ce soit d'ailleurs dans un espace virtuel ou physique. Ainsi, l'animateur est le garant de la vitalité de la communauté.

Dans un premier temps, le fonctionnement d'une communauté virtuelle repose sur un intérêt partagé et pour cela elle doit être alimentée en contenus. Contrairement à la pratique sur un intranet descendant, l'information n'a pas vocation à être produite par une autorité désignée pour un public réceptif, mais elle peut venir de tous ses membres, sans distinction de statut. L'animateur doit convaincre les membres de la communauté de contribuer, d'explicitier leurs connaissances pour en faire profiter les autres :

« On anime mais le métier c'est eux qui le savent. Alors il y en a qui vont intervenir plus. Mais je leur dis, ce n'est pas un travail en plus, c'est dans le cadre du métier. Comme on est dans un réseau qui marche bien, ça se fait de manière naturelle, comme si on était autour d'une table » (E5, e2).

Pour ce qui est de la nature des contributions sur le RSE, deux animatrices de communauté rencontrées dans l'entreprise E4 distinguent entre contribution faible (*post*, partage) et contribution forte (construction personnelle d'un savoir) :

« Pour la contribution ce n'est pas juste le *post* sur le mur. Par exemple, X, à partir d'un document qu'on avait produit il a vu la manière de l'enrichir et de le rendre plus interactif. Il a finalement publié une vraie version de recueil de pratiques. Ça c'est de la contribution. On a un chef de file qui nous fait une *newsletter*. Voilà ça c'est de la contribution. Donc on a quand même une idée assez riche de ce qu'est la contribution. On a un manager qui anime un forum et qui à partir d'un moment va décider de l'ouvrir en atelier. Voilà c'est un peu... Parce que des postes sur le mur, fort heureusement on en a. ça marche bien, des gens qui postent des articles sur le mur. Nous on fait démarrer la contribution au-dessus. Ça devient utile pour les pairs comme un outillage » (E4, e8).

Nous y reviendrons plus tard, mais il ne faut pas non plus négliger les faibles contributeurs qui sont souvent bien placés en termes de contributions innovantes :

« Alors la veille c'est important. On repère les personnes qui font de la veille et qui pourraient être des contributeurs. X on l'a fait venir et il est entré dans le premier cercle des contributeurs. Donc le poste c'est bien, la veille nous permet de repérer des gens qu'on n'aurait pas rencontrés dans des ateliers » (E4, e8).

Cependant, à ses débuts, la communauté souffre de son peu de matière, du peu de contributions des membres et l'animateur aura alors un rôle important dans l'alimentation de contenus réguliers.

« Si on leur demande ils vont le faire, mais on est encore obligés de les pister. C'est un peu la différence avec la posture d'animateurs. Certains on sait que dès qu'une opportunité se présente, ils vont s'en saisir. Après on a des membres intéressés mais qu'il faut pousser pour qu'ils investissent déjà le retour d'expérience. Après l'idée ce serait qu'ils disent à leurs pairs : “si vous voulez une box, faites le moi savoir”. C'est vraiment leur faire changer de posture. C'est vraiment comme dit [ma collègue] être encore dans la consommation. On n'a pas l'habitude, chez nous c'est très descendant. Quelque part dans cette structure-là on est encore au-dessus donc ils attendent qu'on les pousse. On est au milieu d'eux dans plein de temps forts, mais par contre dans les attentes il faut que nous les nourrissions. Ils se positionnent plus comme des clients. X qui apprécie énormément ce qu'on fait, elle ne va pas insuffler ça toute seule, si on n'est pas derrière. C'est elle qui va revenir vers nous : “voilà j'ai imaginé ça...”, mais c'est elle qui aurait enclenché le mouvement. Ça c'est la difficulté qu'on veut traiter parce qu'on sent bien que cette posture est emblématique. Il faut qu'on fasse sauter ce verrou-là » (E4, e8).

On peut distinguer alors différents usages, différents types de contributions sur le RSE, à l'instar du directeur des systèmes informatiques de l'entreprise E3 : « ceux qui font de la veille et qui font suivre des liens vers de l'information ; ceux qui rédigent des articles de fond ; ceux qui partagent exclusivement des articles professionnels sur leur travail » (E3, e1). Ces usages

ne sont pas exclusifs les uns des autres, mais on remarque généralement des tendances assez marquées par contributeur.

Dans un deuxième temps, le bon fonctionnement et l'intérêt d'une communauté virtuelle est de permettre le dialogue, l'interaction, les échanges entre ces membres. Pour cela, deux fonctionnalités sont essentielles : la possibilité de reconnaître la valeur d'une contribution, d'approuver (voire de désapprouver un post) avec la fonction « like » (« j'aime ») et la possibilité de laisser un commentaire en réaction à un *post* publié. L'ambition du RSE est certes le partage de l'information, mais de façon différente d'un intranet, c'est-à-dire de façon à susciter de l'interaction, des commentaires, des réactions au contenu publié. La place accordée à la conversation, à la discussion dans l'entreprise est revalorisée⁵⁸. Selon la responsable du projet RSE à la direction de la communication de l'entreprise E1 :

« Qu'est-ce qui change ? L'actualité, la possibilité de diffuser et de partager l'information. On a la possibilité de publier des billets de blog dans les communautés. Là c'est une vidéo qu'on a posté sur un partenariat et la possibilité de mettre des commentaires. Là, lui par exemple il a republié l'article dans sa communauté à lui. Donc voilà, ça c'est intéressant, ça donne quand même une bonne visibilité et de l'interaction. Sur le côté on a un espace personnel aux gens, c'est-à-dire que quand je suis une communauté, je vois l'activité des cinq dernières les plus actives. Là je sais qu'il s'est passé des choses dans ces communautés tout dernièrement. C'est un espace particulier à chaque personne. On a la possibilité de mettre à la une les communautés, donc de les faire connaître » (E1, e5).

Un des apports essentiels du RSE est alors de multiplier les points de vue possibles sur un sujet et le gain de temps associé. La rapidité de la circulation de l'information et de la réponse aux questions sur le RSE permet de gagner du temps dans la recherche d'informations et d'interlocuteurs (experts) : « c'est une façon aussi peut-être d'avoir sur un sujet plein d'*inputs* en même temps, ça peut faire gagner du temps » (E1, e1).

⁵⁸ Réseau Anact-Aract, « Discuter du travail pour mieux le transformer », Revue Travail & changement, n° 358, janvier-février-mars 2015.

« [...] par le biais de la communauté, il va avoir plusieurs points de vue généralement et parfois avoir une réponse plus rapidement parce que quelqu'un est présent et a la réponse. Le côté entraide fait vraiment partie de la chose et je pense qu'on doit encore plus le développer » (E1, e5).

Par ailleurs, la plateforme apporte cela de nouveau ou tout au moins permet d'amplifier l'explicitation de désaccords et non seulement des réactions stériles ou toujours positives, comme l'explique un animateur de communauté :

« J'ai des fois des équipes, et c'est à juste titre une fois encore, qui ne sont pas d'accord ou qui me reprochent certaines choses, enfin ce ne sont pas des reproches personnels. Moi je laisse tout. La transparence, ça fait partie des clés de... Si on ouvre une communauté, on accepte tout ce qui se dit et se fait. Mais je ne suis pas sur un sujet qui ouvre à débordements. Ce n'est pas polémique, mais plutôt « je ne comprends pas », ou « ça va trop vite », ou « c'est un mouton à cinq pattes ». Ça, ça existe et moi je l'accepte. C'est normal et ça fait partie des règles du jeu sinon il faut faire un intranet » (E1, e7).

Ainsi, un des apports du RSE est de disposer d'un retour sur sa pratique professionnelle ou « *feedback* », c'est-à-dire le retour d'information du récepteur vers l'émetteur du message. Le *feedback* est identifié comme une « bonne pratique » sur le réseau social. Il s'agit de « dire les choses de manière à la fois critique et constructive » (E4, e1). La fonctionnalité « commentaire » incite à interagir, évaluer, apprécier les messages postés. La communication y est alors relativement approfondie. L'interaction peut se faire de façon plus spontanée et plus profonde. Il peut y avoir des commentaires plutôt négatifs mais toujours « en bonne intelligence », « avec courtoisie ». L'interaction peut permettre de faire prendre conscience à quelqu'un de son comportement. Par exemple, un manager jugé trop autoritaire dans un site de l'entreprise E1 a pris connaissance de la réticence provoquée par l'annonce de sa réintégration après un congé et a été amené à changer d'attitude.

Enfin, le RSE permet d'accéder à l'expérience singulière de chacun par la remontée de bonnes pratiques, de témoignages :

« Le retour d'expérience c'est vraiment un témoignage sur qu'est-ce que j'ai fait, qu'est-ce que j'ai mis en place, qu'est-ce que je ferai différemment et pourquoi ça a réussi. C'est vraiment un bilan. Le but c'est que chacun puisse le faire, on n'y est pas encore arrivés » (E1, e3).

Malgré l'idéal de l'interaction prôné, l'échange sur le RSE peut présenter certaines limites. Deux caractéristiques de l'échange communautaire en ligne rencontrées lors de notre enquête peuvent venir l'illustrer. La première caractéristique est celle de publications ou de partages et de commentaires qui se limitent encore souvent aux informations consensuelles, sans prise de risque, selon une animatrice de communauté sur la refonte des référentiels de compétences au sein du service ressources humaines de l'entreprise E1 :

« En revanche si ça, ça a été partagé : “est-ce qu'il est possible d'avoir un référentiel service client ?” [Lecture à l'écran], c'est parce qu'il y a plein de magasins qui sont intéressés par ça. Et puis c'est aussi pour me dire : “bon il va falloir que tu bosses un peu là-dessus, quoi”. Tu vois, on oriente aussi globalement... c'est vrai que souvent les informations qui sont lancées sur cette communauté, ça a cette vertu de dire : “c'est vu par tous, donc ça va sponsoriser mon projet quoi” [rires]. Contrairement au mail où la personne qui me demande la définition du DOME tu vois c'est plus perso. quoi. Le DOME c'est : débute, occupe, maîtrise, expert donc c'est un cursus d'apprentissage » (E1, e8).

La deuxième caractéristique est celle de l'interaction en un sens faible qui repose plutôt sur des encouragements, des réactions positives que certains jugent inutiles voire stériles du type : « tout à fait d'accord », « merci pour l'information », « information pertinente », etc. Ce constat ressort de plusieurs entretiens (E3, e1 ; E1, e5 ; E4, e3). La communication serait plutôt de l'ordre de la réaction polie que de l'interaction, du débat constructif. De plus, ces commentaires peuvent vite polluer les boîtes mail si le membre de la communauté est abonné aux notifications de la communauté. A chaque nouveau commentaire, il recevra une notification. Ces pratiques amènent à s'interroger sur le caractère constructif de ce type de communication consensuel, étranger au conflit. N'est-il pas seulement un nouveau mode gestionnaire permettant une gestion de groupe facilitée ?

On reste bien souvent sur de la communication classique, plus que de l'interaction ou de la co-construction : « C'est souvent des postes isolés qui dans le meilleur des cas récupèrent un ou deux *like*. Ça c'est quand quelqu'un est en forme, qu'il y a eu quelque chose de vraiment rigolo. Parfois il y a quelques réactions. Elles ne sont jamais, enfin rarement très longues. Honnêtement, ça n'a pas pris » (E4, e4), même si on peut penser qu'il faut du temps pour changer les habitudes de communication.

« [...] ici ils sont très : “je veux être en tête de l'annuaire, je veux être en tête de l'annuaire”. Mais nous on s'en fout un peu parce que le critère de base c'est la popularité donc des gens qui ont cliqué sur “je rejoins la communauté”, ils n'ont pas contribué nécessairement » (E4, e5).

Par conséquent, il revient bien souvent à l'animateur de la communauté de partager l'information, de la commenter, de l'évaluer et de la répertorier pour la rendre attractive au regard des autres. De même que pour le partage de contenus, l'animateur doit montrer l'exemple et dynamiser les échanges en commentant les *posts* et en les appréciant pour leur donner plus de visibilité, comme en témoigne un responsable de projet RSE, au service communication :

« [...] l'animateur de communauté au départ c'est aussi un GO. Quand il y en a un qui met quelque chose il faut dire.... Enfin, au moins montrer une marque, je mets un like, un petit commentaire. Sinon il ne se passe rien. La personne a l'impression d'avoir mis un truc, elle ne sait pas si ça a été vu, lu. Après ça ne se fait pas tout le temps, mais au début c'est bien d'amorcer la pompe, d'encourager » (E1, e5).

Ou encore, une animatrice de communauté :

« [...] on est à 88 discussions, 836 réponses. Ne serait-ce que sur le nombre de réponses, 836, on va regarder..., moi je suis à 441. Je fais la moitié des réponses à moi toute seule. C'est pour te donner une idée et on est une équipe d'animation, mais c'est essentiellement moi [...] Au bout d'un moment, tu n'as plus d'idées non plus. Moi on m'a dit qu'à partir du moment où tu commençais à avoir deux ou trois ans de community manager, tu allais commencer à t'essouffler. Moi je le

ressens. Il y a des jours où je me dis... Des idées t'en as pas forcément. Après j'arrive à alimenter parce que la MOA il y en a partout, pas forcément dans [l'entreprise] donc je trouve un article... Donc j'arrive à alimenter. Après trouver : qu'est-ce que je vais poser comme question ? Tu commences à tourner en rond. C'est bien d'avoir du sang neuf parce qu'ils auront une autre vision d'ensemble. [...] C'est toujours être créatif, proposer de nouvelles choses et au bout d'un moment tu ne peux plus » (E4, e3).

Afin d'expliquer ces phénomènes, Olivier Galibert parle d'une instrumentalisation des logiques de don - contre-don et des logiques de reconnaissance par le community manager :

« Les spécialistes du marketing des SACI [Services et Applications à visée Communautaires sur Internet/Intranets] pointent le rôle majeur du *Community Manager*. Le donneur initial, c'est lui. Par une politique éditoriale de publications régulières, il doit être en mesure d'attirer des lecteurs passifs qui, soumis au poids de la dette informationnelle, reviendront régulièrement sur le SACI et, pour certains d'entre eux, s'affranchiront du poids de la dette par un contre-don qui prendra la forme d'un commentaire riche » (Galibert, 2015).

Le community manager a nécessairement un rôle de premier plan dans l'alimentation des échanges, leur poursuite et la reconnaissance de l'investissement et de la pertinence des interventions des usagers-membres. D'abord, par le mécanisme de don d'informations, de pratiques, de temps tout simplement, l'animateur de communauté, par ses contributions, incite les membres de la communauté à lui rendre des informations, des bonnes pratiques, du temps. Le SACI comme « dispositif de médiation des savoirs » permet d'attirer, par la richesse de ses contenus et par la générosité de son animateur, de nouveaux usagers. Il s'établit un rapport d'obligation entre les usagers et l'animateur de communauté contribue à « instrumentaliser le poids de la dette » (Galibert, 2015). Loin de l'activité spontanée et intuitive du community manager, telle que présentée dans la rhétorique managériale, le community manager pour remplir sa mission de « faire vivre » la communauté doit adopter une stratégie relationnelle reposant sur la dette, le sentiment des membres passifs d'être redevables du contenu alimenté par un tiers :

« Ce lien avec le donneur et la communauté vise, pour le *Community Manager*, à rendre « captifs » les receveurs (par la fréquentation assidue du site) qui, même s'ils ne contribuent et n'actualisent pas immédiatement leur contre-don, n'en sont pas moins des lecteurs soumis à l'environnement sémiotique du SACI. Favoriser l'expérience de cet environnement sémiotique, la plupart du temps saturé de publicités ou de messages à caractère stratégique, constitue en effet l'une des missions principales du *Community Manager* » (Galibert, 2015).

Ensuite, une fois l'échange amorcé, le rôle stratégique de l'animateur de communauté et l'instrumentalisation de l'échange se poursuit puisque qu'il vient par un contre-don (la reconnaissance de l'investissement et de la pertinence des interventions des usagers-membres) inciter à poursuivre l'échange et l'activité sur la plateforme. Il dispose pour cela d'outils sémiotiques et de dispositifs ludiques de valorisation identitaire, les « badges », les « like » ou les « notations de contributions » qui « sont des manifestations de ces stratégies de reconnaissance factice. Il est alors nécessaire d'étudier comment ces stratégies de reconnaissance sont encouragées par le *Community Manager* » (Galibert, 2015). La réponse faite par le community manager à un *post* peut également prendre la forme de reconnaissance par le simple remerciement. L'important à noter est que le contre-don, le commentaire, la réponse obligent à rendre et à poursuivre la relation si le remerciement est jugé supérieur à ce qui a été donné : la contribution. Cependant, si la rhétorique managériale autour des plateformes collaboratives ne veut pas s'effondrer comme un feu de paille, alors les communautés qui ne tiennent que par leur animation doivent ensuite permettre de développer une véritable interaction entre ses membres :

« Le club MOA est relativement actif, mais actif d'abord par son animatrice. [...] Ça suppose de ne pas perdre leur énergie pour ceux qui animent ces communautés. Aujourd'hui c'est un des grands risques. Il y en a qui ont laissé tomber. [...] Les animateurs, clairement [sont les acteurs clés]. Mais ça ne fait pas tout. Encore une fois le club MOA... Si on retire tous les messages, les contributions de son animatrice... Euh... En même temps il faut attendre que ça démarre. Sinon c'est que de l'animation, que de la publication. C'est bien pour les animateurs qui sont connus. Ça ne peut pas faire de mal pour leur carrière » (E4, e4).

Si l'alimentation et la réaction incombent, dans un premier temps de la vie d'une communauté, principalement à l'animateur qui doit montrer l'exemple, ce n'est que pour susciter les *posts* et interactions dans un deuxième temps. Il ne faudrait pas perdre de vue que l'un des objectifs de la communauté virtuelle est la création de liens entre les collaborateurs et la co-construction de contenus. Plus qu'un jeu de questions/réponses, l'usage collaboratif du RSE requiert un travail de co-construction, par des technologies comme le wiki par exemple, encore peu développées sur ces plateformes (E5, e2). Ainsi, paradoxalement, un bon animateur a vocation à s'effacer, à devenir inutile dans ses fonctions d'animation de communauté ou du moins à perdre son statut différenciant d'animateur par rapport aux simples membres. Or pour la quasi-unanimité des animateurs rencontrés, le constat est le même : ils restent les principaux contributeurs sur la communauté virtuelle et sont à l'origine de plus de la moitié des *posts* et commentaires émis. Comment dès lors permettre et faciliter la prise de relais de l'animation par les membres de la communauté, si ce n'est par une conduite du changement en profondeur, d'ordre culturel et touchant au savoir-être, au comportement des acteurs ?

3.2.2.3. L'animation de communauté, une nouvelle fonction dans l'accompagnement du changement et le développement des compétences comportementales

Pour qu'une communauté fonctionne, le rôle de l'animateur est de rendre possible, de faciliter et de rendre naturelles les interactions entre collaborateurs. Les discours autour de la co-construction, co-décision et délibération renvoient à une idéalisation de l'activité communautaire en ligne, mais non à la spontanéité de l'activité. Une animation efficace repose sur la stimulation des interactions (Galibert, 2014). On parle de « *soft-management* du social en ligne », en référence aux « *soft skills* », c'est-à-dire aux qualités humaines d'écoute, d'empathie, de pédagogie, etc. nécessaires au travail d'équipe. Ce sont les qualités premières d'un manager-animateur de communauté virtuelle pour son bon fonctionnement. D'après le guide du CEFRI 2005, le travail de l'animateur est essentiel au succès des communautés professionnelles :

« De toutes les pratiques de gestion qui ont un effet sur le succès des communautés de pratique, il semble que le travail de l'animateur soit la seule ayant une influence sur l'atteinte des différentes catégories de succès qui ont été mesurées (résultats, apprentissages, valeur pour l'organisation, vitalité, satisfaction) »⁵⁹.

Au travers de l'activité communautaire, l'animateur de communauté doit permettre de conduire le changement vers des organisations collaboratives. L'animateur de communauté a donc une mission de formation, d'accompagnement des membres de la communauté. En témoignent certaines expériences au tout début de la mise en place de la plateforme, d'une incompréhension des fonctionnalités de base du réseau social : « Au départ quand je parlais de mur dans [l'entreprise], les gens pensaient qu'il y avait un mur [Rires] », témoigne le consultant chargé de la mise en place du réseau social au sein de l'entreprise E4 (E4, e5). La prise en main de la plateforme collaborative et la compréhension de ses fonctionnalités ne va pas nécessairement de soi au sein de l'univers professionnel.

Mais ce qui importe avant tout pour le succès de la plateforme, avant la compréhension technique de l'outil, c'est la compréhension de son sens, de l'esprit de collaboration, de partage et l'importance des échanges dans sa nouvelle pratique professionnelle. C'est pourquoi l'animation de communauté repose davantage sur une posture, une façon d'être que sur une mission ou fonction dans l'organisation. Le community manager se distingue par ses qualités communicationnelles, ses compétences comportementales ou son savoir-être relationnel, sa capacité à développer la collaboration et ainsi l'intelligence collective. On retrouve cette idée dans nombre d'analyses de la figure d'animateur de communauté, comme dans le « Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : Travailler, apprendre et collaborer en réseau » du CEFRIO (2005) :

« Tous ceux qui animent des groupes partagent certaines compétences de base : sens de l'écoute, dynamisme, leadership, empathie, aisance dans les relations interpersonnelles. [...] L'animation est un rôle exigeant qui requiert non seulement des qualités personnelles, mais qui nécessite aussi qu'on y consacre

⁵⁹ « Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : Travailler, apprendre et collaborer en réseau », CEFRIO, 2005. Source : www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2_travailler_apprendre_collaborer.pdf.

beaucoup de temps. [...] La sélection de l'animateur : privilégier sa personnalité et son engagement. En contexte de virtualité, les interactions ne sont pas de type face à face ; nous sommes dans un univers cognitif plutôt qu'affectif. On pourrait donc penser que l'animateur d'une communauté devrait se concentrer principalement sur l'exercice de rôles formels. C'est ce que tend à proposer la documentation professionnelle sur le sujet. Or, selon les données qualitatives de nos communautés, il apparaît que les animateurs associés aux communautés à succès élevé ont construit leur leadership d'abord en fonction de leurs traits de personnalité (par exemple : des personnes enthousiastes, dynamiques) et de leur engagement personnel élevé à l'égard du projet. Cette observation suggère que ces caractéristiques associées au leadership de changement, appelé aussi leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1994), devraient faire l'objet d'une attention particulière lorsque vient le temps de choisir un animateur pour la communauté »⁶⁰.

Le cabinet de conseil Arctus développe en ce sens la liste des « compétences comportementales nécessaires au community manager en interne :

« Etre force de proposition, faire preuve de curiosité et créativité. Faire preuve de rigueur, savoir gérer les priorités et les délais. Faire preuve de qualités d'écoute et de contact, faciliter les échanges et jouer si besoin un rôle de médiateur. Expliquer et convaincre. Adapter son mode de communication et ses messages aux cibles, aux circuits et aux supports de communication (sens politique). Etre disponible pour coopérer, avoir l'esprit d'équipe et le sens de l'intérêt collectif. Fédérer les talents et les énergies autour d'actions ou de projets communs. Faire évoluer les pratiques et accompagner le changement »⁶¹.

Le bon fonctionnement des communautés en ligne repose avant tout sur une certaine discipline de la part des animateurs pour accompagner un changement souhaité de savoir-être dans l'organisation, comme l'explique l'animatrice d'une communauté virtuelle :

⁶⁰ www.cefrico.qc.ca/media/uploader/2_travailler_apprendre_collaborer.pdf.

⁶¹ www.arctus.com/fr/community-manager-animateur-communaute-quelles-differences/.

« On a eu des échanges sur ce sujet parce que c'est une transformation, un changement et donc il faut accepter une discipline. On peut être très vite saturés ou passer sa journée à lire, mais on n'est pas payés que pour ça. Il faut être rigoureux. Après quand il y a une sollicitation, il faut être réactif. Si quelqu'un pose une question et qu'on a la réponse, il faut y aller. Ce qui n'est pas toujours le cas. Moi j'ai plus de visiteurs, j'ai 673 visiteurs de la communauté. C'est énorme. Tous ne contribuent pas mais ils voient l'information. Pour que ça marche il y a un acte de management qui doit être fait. Il faut dire que c'est une stratégie d'entreprise, que c'est comme ça maintenant que va être diffusée et partagée l'information. Ce n'est pas forcément naturel et donc il faut que ce soit managé. Même si notre outil est plutôt sympa, ce n'est pas compliqué » (E1, e7).

De même, selon un sponsor du réseau social d'entreprise à la direction des ressources humaines de l'entreprise E4 :

« Les qualités de l'animation, on a besoin de gens qui croient à ça, qui ont envie de partager quelque chose et qui connaissent déjà un noyau de base avec qui partager ça et à qui ça peut apporter quelque chose. Là dans les communautés, professionnelles ou pas d'ailleurs, on a vraiment des communautés de toutes natures. Celles qui marchent et recrutent ce sont celles dont les sujets sont porteurs et dont on a des gens motivés pour le faire » (E4, e2).

Pour développer ces *soft skills*, compétences comportementales ou savoir-être essentiels à l'animateur de communauté, les organisations ayant mis en place un réseau social d'entreprise encouragent la participation des animateurs de communauté à la méta-communauté des animateurs. Cette méta-communauté sur l'animation des communautés en ligne consiste en un échange de bonnes pratiques entre animateurs de communauté pour dynamiser au mieux la communauté en charge. Nous avons rencontré un animateur de cette méta-communauté dans l'entreprise E1, communauté qui comprend l'animation des pages magasin sur le site de l'entreprise et sur les pages Facebook de l'entreprise. Il remarque que les qualités et les activités d'animation sont aisément reproductibles et donc qu'elles doivent donner lieu à des échanges entre pairs :

« L'une des parties de ma mission c'est de chapoter tout ça, mesurer les effets, mesurer la qualité d'animation et partager, diffuser les bonnes pratiques qu'on peut trouver à droite à gauche qui peuvent être duplicables, adaptables dans telle ou telle situation. Quand on repère quelque chose de bien sur une page Facebook, on le fait connaître et les autres ont la possibilité de s'en inspirer. On leur propose aussi des contenus adaptés. Dans certains magasins il n'y a pas de community manager dédié, donc ça fait partie de notre mission » (E1, e11).

Finalement, le rôle de l'animateur de communauté virtuelle apparaît comme beaucoup plus engageant et exigeant qu'il n'y paraît de prime abord. Il ne se limite pas seulement à un rôle de transition, d'accompagnement du changement vers une participation spontanée des acteurs. Mais il suppose des qualités, des compétences et des activités variées pour la mise en relation des acteurs au sein de groupes professionnels.

3.2.3. Le rôle stratégique du community manager dans la gestion de la production commune et la promotion de « bonnes pratiques »

Dans la réalité des pratiques recueillies, le rôle de l'animateur semble bien plus central et omniprésent au sein des communautés en ligne que ne veut bien le reconnaître la rhétorique managériale. Par exemple, selon le responsable du projet de réseau social d'entreprise au sein de l'entreprise E4 :

« L'interaction existe, mais elle n'est pas encore spontanée. C'est là que le rôle du community manager joue à plein parce qu'il faut vraiment les éduquer sur : "allez, je t'incite fortement à me répondre ça pourrait être sympa et voilà comment je te propose de me répondre en utilisant les fonctionnalités sociales, le *hashtag*, etc." » (E4, e5).

Ou encore, selon la responsable du projet de RSE de l'entreprise E2 :

« [...] il y avait des communautés qui marchaient et d'autres qui ne marchaient pas, pas parce que les thèmes n'étaient pas intéressants, mais parce que les gens

ne savaient pas animer les communautés. [...] Donc si on n'amène pas une information pertinente ou si on ne leur demande pas un peu d'interaction, de créativité ou on ne fait pas appel à leur expertise, par exemple, on ne va pas forcément accrocher les membres » (E2, e1).

L'animateur donne forme et formate la collaboration. Nous allons interroger à présent la centralité du community manager, ainsi que son rôle stratégique dans la gestion de la production commune et la promotion de « bonnes pratiques ».

3.2.3.1. Animer une communauté virtuelle, le rôle d'un communicant ? Les stratégies de marketing interne pour faire le *buzz*

De fait, le rôle de l'animateur est central et omniprésent au sein des communautés en ligne, au-delà de l'accompagnement au changement, de l'incitation à la participation, contrairement à l'idéal de maturité des pratiques communautaires qui viserait la disparition des différents rôles sur la plateforme (animateur/membre). Il ne s'agit pas tant d'une centralisation de nouvelles formes de pouvoir que d'une diffusion de normes gestionnaires puisque l'animation peut se construire par relais et de façon généralement collégiale. Quoiqu'il en soit, il existe une grande part de communication de type marketing en interne de la part de l'animateur s'il veut faire adhérer et participer un large public. Selon une animatrice de communauté que nous avons rencontrée, l'animation de communauté consiste à savoir « manier le social et la carotte » (E1, e9). Les interactions sociales sur la plateforme bien souvent ne suffisent pas à engager les acteurs autour des communautés en ligne, il faut en plus un intérêt tangible, « une carotte » pour attirer un maximum de personnes. Lors de notre entretien, cette animatrice de communauté dans le top 3 des communautés les plus actives de son organisation a particulièrement insisté sur la « communication marketing » très importante pour la vie de la communauté qui consiste à « faire de la publicité ». Il existerait trois temps essentiels pour l'essor d'une communauté : « 1/ présence, 2/ visibilité, 3/ évangélisation » (E4, e3). L'extension du réseau est perçue comme massive et intrusive, il faut persuader le maximum de personnes :

« Je leur dis les avantages qu'ils auraient à rejoindre la communauté. Pareil, il faut le faire un peu en marketing. [Lecture à l'écran] "Vous souhaitez..." [Commentaire] C'est : "qu'est-ce que vous cherchez ?" Ce n'est pas qu'est-ce que je peux vous apporter ? C'est vraiment tu te mets à leur place : qu'est-ce que j'ai besoin : connaître les nouveautés, les nouveaux outils, échanger entre pairs sur les bonnes pratiques, profiter des offres uniquement faites dans le cadre de la communauté. [Lecture à l'écran] "Alors rejoignez la communauté". [Commentaire] Et tu vois j'en rajoute une couche en disant : [à l'écran] "le club MOA aujourd'hui c'est une communauté active de 400 personnes". [Commentaire] J'en ai une qui a cliqué depuis que j'ai envoyé le mail. [Lecture à l'écran] "Une réunion mensuelle". [Commentaire] Donc il faut qu'on fasse des opérations de communication comme ça » (E4, e3).

Ce constat est revenu très souvent dans nos entretiens, par exemple avec les deux animatrices d'une communauté de pratique autour du management au sein de l'organisation E4 :

« C'est un peu ce qu'on reproche à nos collègues. On sent qu'il y a des besoins, mais on aimerait qu'ils soient davantage moteurs. On a ouvert un forum de boîte à idées par exemple sur le site, et bien zéro contribution. Pourtant là on peut y aller : "on aimerait...". [...] Tiens on va leur faire un truc : huit minutes de brainstorming. Il faudrait la manette avec l'impulsion électrique... [Rires] » (E4, e8).

De nombreuses stratégies de marketing interne « pour faire le buzz » apparaissent comme une condition de réussite des pratiques collaboratives : les sondages, les questions posées, l'événementiel, les jeux organisés, les concours et cadeaux (« goodies ») ou Howard en récompense, le choix de mettre les informations importantes uniquement sur la plateforme de RSE ou encore la ritualisation de la vie de la communauté. Ces stratégies font partie des dites « bonnes pratiques » de l'animateur de communauté pour faire vivre sa communauté, « bonnes pratiques » affichées sur les sites de cabinets de conseil spécialisés sur le numérique et sur les plateformes de réseau social d'entreprise. Venons-en à présent dans le détail à ces différentes stratégies utilisées.

Une stratégie possible pour l'animateur de communauté virtuelle est de stimuler les réactions en utilisant des sondages, des questions posées, des jeux organisés, des relances de membres potentiels par mail, etc. L'animateur n'apporte pas des réponses, mais pose des questions aux membres de la communauté, comme l'explique une employée qui anime une communauté virtuelle depuis plus de deux ans :

« Il y a des petites astuces pour que les gens répondent [...]. On s'est rendu compte que les gens répondaient plus à une question ouverte [...], ça parle beaucoup plus aux gens, ça les interpelle. Il y a ça qui marche bien. [...] Il y a aussi le fait d'aller les chercher. J'ai ma liste de tous les membres, j'enlève ceux qui avaient déjà cliqué et j'ai fait un mail aux autres pour leur dire : "venez rejoindre la communauté..." » (E4, e3).

Parmi les questions posées pour animer une communauté virtuelle, on peut distinguer cependant les questions rhétoriques de questionnements plus profonds qui peuvent amener les membres de la communauté à prendre conscience des connaissances qu'ils ont emmagasinées avant de rechercher de nouvelles sources de connaissance et de se fier aux experts identifiés par l'organisation. Certains animateurs parlent alors de « maïeutique », au sens de la technique socratique qui consiste à accoucher les esprits, à faire prendre conscience des savoirs disponibles en chacun : « se faire poser les bonnes questions [...], c'est un peu de la maïeutique » (E4, e1). Il faudrait alors distinguer entre la stratégie marketing employée pour faire participer les acteurs et un accompagnement des personnes pour les aider à prendre confiance en eux. Pour ce qui est des questions rhétoriques, incitant les membres de la communauté à participer, certains animateurs choisissent une méthode plus directe encore, en contactant par d'autres moyens (téléphone, mail, etc.) les membres de la communauté pour leur demander de réagir aux nouveaux *posts* sur la communauté :

« Moi, pour parler de mon expérience personnelle, j'anime une communauté des animateurs justement. Là on trouvait qu'elle était un peu moribonde, on essayait de la relancer un peu. J'ai prévu toute une série de publications sur les méthodes d'animation, etc. En fait, ce que j'ai fait, j'ai contacté deux ou trois animateurs qui répondent toujours sur le réseau et je leur ai demandé : "toi, qu'est-ce que t'en penses ? Est-ce que ça t'intéresse ?" Donc là on a échangé un peu sur le projet et on va commencer en début de semaine pour être sûr que tout le monde le voie,

tout en leur disant : “voilà je vais poster ça, mets un petit commentaire, ce sera sympa”. Ça permet de tester la communauté ; eux ils vont répondre donc ça permet aussi un effet d’entraînement, etc., etc. » (E5, e1).

Comme en présentiel, la participation entraîne la participation, mais il faut lancer le mouvement au départ.

Une autre stratégie peut être par exemple, comme nous l’avons rencontré à plusieurs reprises lors de nos entretiens avec des animateurs de communauté, de choisir de mettre les informations importantes uniquement sur la plateforme de RSE pour inciter et même obliger les collaborateurs d’un même service ou d’un même site ou d’un même groupe métier ou d’intérêt à aller régulièrement sur la communauté pour ne pas manquer une information. Tel est le sens de la remarque d’un animateur de communauté, responsable de site :

« [...] il est aussi arrivé sur certains contenus qu’on challenge un peu les gens. Sur des sujets où on sait que l’intérêt est majeur pour les équipes, on ne va publier que par la plateforme du coup ça les pousse à aller sur la plateforme » (E1, e3).

C'est également une pratique courante et même une stratégie de déploiement de la plateforme au sein de l'entreprise E3, selon une animatrice de communauté (entretien e2). La transition vers les outils collaboratifs est imposée puisque les informations principales, stratégiques sont communiquées via le web 2.0 et non plus par mail. Donc celui qui ne se rend pas régulièrement sur la plateforme manque l'information :

« [...] quelque part ils [la DSI] jouent la transition, mais c’est imposé quoi. [...] S’ils [les collaborateurs] ne font pas partie de la communauté, ils peuvent passer à côté d’informations importantes comme des règles, un nouveau process, une nouvelle pratique » (E3, e2).

Les stratégies d’incitation à la participation sur le réseau social d’entreprise par l’alimentation d’informations clés peut prendre une multiplicité de forme, comme par exemple celle de l’incitation des stagiaires à une formation à s’inscrire sur le RSE pour consulter la documentation de la formation, comme l’expliquent les responsables de la plateforme au sein de l’organisation E5 :

« Là ceux qui étaient réticents, ils vont y aller parce qu'on leur dit : "toutes les informations du séminaire vous les retrouverez sur la communauté. Donc après libres à vous d'y aller ou pas". Mais les gens sont quand même appâtés » (E5, e1).

Une autre stratégie d'animation peut encore être la ritualisation de la vie de la communauté pour rythmer et engager les membres de la communauté. Certains animateurs nous ont fait part de leur stratégie de créer des activités régulières pour impliquer chacun. Mais ces activités, si elles sont régulières, doivent cependant être peu contraignantes et peu fréquentes pour ne pas effrayer l'utilisateur qui très généralement reproche déjà à l'organisation le manque de temps pour mener à bien ses missions. Par exemple, une animatrice de communauté au sein de l'organisation E4 fait part en ces termes d'une activité hebdomadaire récurrente (tous les lundis), qui consiste à proposer la définition d'un nouveau mot relatif au cœur de la communauté, la maîtrise d'ouvrage :

« Pareil au bout d'un moment, tu ne sais plus trop quoi dire. Donc j'ai un ordre du jour, c'est toujours la même chose donc ça me fait souffler un peu. Je les fais réfléchir sur le mot de la semaine. Je leur rappelle le comité éditorial pour poser des questions » (E4, e3).

La régularité des activités et des notifications par mail est une clé dans l'adhésion des membres. En effet, la communauté doit vivre, être dynamique pour conserver ses membres et en fédérer de nouveaux.

En outre, l'importance de la dimension ludique ressort de nombreux entretiens comme une technique d'animation qui fonctionne. Une animatrice remarque alors un pic de clics au mois de juin pour l'événement organisé à l'occasion de l'anniversaire de la communauté. Une communauté (la communauté football) a pris comme cela la deuxième place dans le classement des communautés au sein de l'organisation E4 en proposant des cadeaux lors de l'Euro de football :

« Dans le comité d'animation on a créé un événement pour l'anniversaire de la communauté et c'est ça aussi qui nous ramène du monde. La première année on avait fait un quizz. [...] Après ils pouvaient gagner quelque chose. Comme on

n'était pas beaucoup au début on avait dit que chaque participant gagnerait quelque chose aussi. [...] On a fait quelque chose de rigolo. Par exemple : "quelle activité n'est pas sur une fiche d'activité de la MOA ?" Et il y avait : "Faire le café". [...] Pour les inciter à cliquer on a dit qu'on allait remettre un cadeau à chacun des membres. Là on est à 411 [membres]. La direction de la communication a des cadeaux de type goodies, j'ai pu en distribuer donc on n'avait pas besoin de budget. Mais j'avais besoin que ce soit griffé club MOA. [...] en plus des quizz on avait fait des Howard dus à l'activité qu'ils avaient sur le forum. Tous les mois on élisait la meilleure réponse sur le forum. La meilleure réponse avait un Howard. Le meilleur a eu un meilleur cadeau. » (E4, e3).

La dimension ludique est évoquée également par une animatrice de communauté sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, au sein de l'entreprise E2 :

« Aujourd'hui, la communauté a 600 membres. On est montés de 0 à 300 membres en deux ans, de façon assez régulière. Et puis on s'est dit, il faut doubler. On avait cet objectif de doubler. Du coup on a fait pas mal de communication via d'autres canaux, des écrans, des concours de bonnes pratiques en interne pour faire venir des gens dans la communauté. Voilà on a fait pas mal de choses pour faire venir du monde et en un an on a pris 300 personnes » (E2, e3).

Cette animatrice insiste également sur l'importance de l'infographie, de la mise en image de l'information, d'idées originales pour dynamiser et donner envie d'aller voir, comme les concours de selfie, les vidéos rigolotes. Dans l'entreprise E6, le concours de selfie est également une des activités phares du RSE, selon un responsable de secteur. Mais les animateurs sont également très conscients des limites d'une telle stratégie d'animation par le jeu et les cadeaux ou récompenses, comme par exemple le directeur d'une direction opérationnelle, membre de communautés en ligne :

« [...] l'aspect ludique est central, au moins pour les débuts de l'outil : c'est un truc qui est ressorti d'une réunion qu'on a eu il y a quelques jours. Ce qui marche très bien sur les communautés [en ligne] ce sont des challenges avec des cadeaux à l'arrivée. Alors dès qu'ils en font, il y a des pics de participation. Je ne suis pas sûr que ce soit un grand signe de santé de ce type d'outil, mais... » (E4, e4).

Cette forme de communication sur les plateformes collaboratives s'accompagne d'une sorte d'infantilisation des membres sur le réseau pour inciter à la contribution. Certaines techniques de communication de l'animateur le font nettement ressortir :

« [...] il faut trouver des trucs comme ça [goodies, etc.]. [...] J'ai mis en place un "challenge animateur". Je leur mets des petites bulles s'ils n'ont pas répondu et je félicite untel d'avoir bien répondu. Maintenant ils rigolent parce qu'ils sont tous à 0 » (E4, e3).

Finalement, un certain malaise est ressenti par des animateurs que nous avons rencontrés puisque l'activité communicationnelle développée sur les communautés en ligne, de par sa dimension marketing (de visibilité) et instrumentale (de production utile et stratégique), prend le pas sur les potentiels disruptif et émancipateur de la pratique communautaire en ligne pour lesquels ils ont en partie choisi de s'investir. Trois raisons principales permettent d'expliquer ce malaise.

La première raison est la confusion entre moyen et fin. La vitalité de la communauté devient une fin en soi, avant même le contenu informatif véhiculé par la communauté. L'important c'est qu'elle vive et qu'elle ait l'air dynamique pour ses membres et les membres potentiels. Comme indiqué par une animatrice de communauté : « pour communiquer, il faut savoir ce qu'on veut dire » or sur le RSE le but est d'abord de communiquer avant de savoir ce qu'on veut communiquer, il faut communiquer à tout prix (E3, e2). Il ressort un certain sentiment d'absurdité de l'activité pour l'activité, de l'information pour l'information, pour faire le buzz. Cette priorité donnée à la vitalité et à la visibilité de la communauté s'explique notamment par le contexte organisationnel qui nécessite de mettre en valeur l'activité pour une reconnaissance institutionnelle.

La deuxième raison qui découle de la première consiste dans le rôle assez paradoxal de l'animateur entre absence de modération et de contrôle revendiquée et injonctions permanentes, incitations à participer. Si ces injonctions comme nous l'avons vu sont nécessaires dans un premier temps de la mise en place de ces nouvelles formes de communication, il semble qu'elles restent nécessaires après trois à cinq ans d'expérimentations pour certaines entreprises au sein desquelles nous avons enquêté. Il est

cependant à remarquer que l'encouragement et la communication sur les seuls « tops contributeurs », ceux qui participent le plus à la vie de la communauté, peuvent être contre productifs puisque d'une part les personnes les moins impliquées risquent de se sentir critiquées et de se désengager davantage et que, d'autre part, les contributions les plus pertinentes et intéressantes en termes de contenu voire innovantes sont parfois le fruit de membres faiblement impliqués dans la communauté. Il semble alors important d'encourager différents niveaux d'engagement dans la communauté, c'est-à-dire également la participation ponctuelle.

La troisième raison réside dans les conséquences éthiques du primat de la communication comme activité et vitalité. L'animateur de communauté doit alors encourager l'activité communicationnelle sur l'espace communautaire et en même temps risquer de favoriser une communication non éthique : « ces joutes oratoires ludiques, humoristiques et violentes, toutes amORALES et hors-la-loi qu'elles puissent être, n'en sont pas moins des vecteurs d'augmentation de l'activité communicationnelle. Comment le *Community Manager* doit-il se positionner ? Doit-il empêcher la dynamique de réciprocité des échanges de *posts* « non-éthiques », au risque de perdre de l'audience, seule source de valorisation économique du SACI ? » (Galibert, 2015). Cela relève de la « difficile cohabitation entre la valorisation de la dimension agonistique de la lutte pour la reconnaissance et la dimension communicationnelle de l'éthique de la discussion » ou de « l'ambiguïté de l'instrumentalisation managériale et marketing du modèle de la communauté virtuelle » (idem). « Le don et la reconnaissance, activés et exacerbés par un *Community Management* tourné exclusivement vers l'augmentation de l'activité communicationnelle et l'accumulation informationnelle, pourraient alors travailler contre la qualité émancipatoire du modèle de la communauté virtuelle » (idem). Dans une mise en perspective des « modalités de mobilisation managériale des collectifs en ligne dans les organisations » et des « processus d'intermédiation marketing générés par les collectifs en ligne sur internet ou dans « l'hybridation de deux cultures de rationalisation de la socialisation en ligne : l'une impliquant la fonction « marketing », l'autre le management de l'information dans l'organisation », Olivier Galibert pose « la question de la rationalisation managériale [des dispositifs de communication partagés issus d'Internet]. En effet, comment les rendre efficaces sans les museler, comme l'ont souvent été les premiers *groupwares* ? Comment provoquer et encourager la discussion sans la rendre « inefficace » voire néfaste pour l'image de l'entreprise en interne ? » (Galibert et al. 2012, p. 220).

3.2.3.2. Le réseau social d'entreprise, un dispositif de production par la socialisation

L'enjeu de la collaboration en ligne ne repose pas tant sur la socialisation des pratiques que sur la mise en place d'un nouveau dispositif de production par la socialisation. Selon le directeur d'une direction opérationnelle de l'entreprise E4, membre du réseau social d'entreprise, la question n'est pas celle d'une « révolution » numérique et de faire émerger des réseaux, puisqu'il y a continuité avec l'esprit de réseau :

« Par définition les gens travaillent dans un réseau de relations qu'ils ont, plus ou moins formel, plus ou moins structuré, plus ou moins restreint ou étendu. Il y en a qui se contentent d'une clique où les gens interagissent tout le temps les uns avec les autres. D'autres avec un réseau avec des liaisons un peu plus faibles qu'il s'agit d'amplifier et de développer parce que c'est comme ça qu'on fait croître son réseau. De toute façon c'est intéressant pour les organisations d'avoir un réseau interne, qui de toute façon existe, les gens se serrent les coudes, ils se donnent des coups de main, ils colportent des ragots et tout ce qu'on voudra » (E4, e4).

Si la question n'est pas celle de l'émergence des réseaux, elle est plutôt de savoir jusqu'où on peut formaliser ces réseaux relationnels pour une meilleure efficacité de la production. Le réseau existe. La question est de le rendre profitable à tous et à l'entreprise. La question devient celle de la gestion de réseau et non de sa construction, de son émergence. Ce qui amène des questions de traitement de l'information, de gestion de contenu pour capitaliser les échanges produits. Dès lors, comment informer, former et formater la spontanéité ? Le rôle de l'animateur de communauté est d'une part d'inciter, d'éduquer à l'interaction spontanée (paradoxalement) : ancrer une habitude, naturaliser une habitude comme seconde nature au sens aristotélicien et, d'autre part, son rôle est aussi de former, formater l'interaction pour qu'elle soit gérable et profitable (instrumentalisable) pour l'organisation donc de prescrire aussi le format de l'interaction. La problématique essentielle est donc une problématique informationnelle de production de contenu, de partage de contenus, de gestion de contenus et de maîtrise du contenu, de maîtrise de l'identité professionnelle construite par le partage de contenu, de maîtrise de l'accès au contenu, etc.

Le community manager a un rôle managérial dans le sens où la mission des managers est toujours l'efficacité de la production, l'optimisation, la création de valeur et la création de valeur innovante. La centralité du rôle du community manager s'explique par la fonction de production et la logique utilitariste des plateformes collaboratives qui permettent la constitution d'un capital informationnel et social, dans une logique consumériste (Galibert, 2014). La plateforme collaborative se situe entre un dispositif de socialisation et un dispositif de production ou plutôt un dispositif de production par la socialisation. Selon Patrick Cohendet, Frédéric Créplet et Olivier Dupouët, il existe alors une continuité entre les communautés cognitives (communautés de pratique et communautés épistémiques) consistant dans le partage de connaissances et les communautés productives (communautés d'intérêt ou de projet) consistant dans la réalisation à plusieurs :

« L'hypothèse selon laquelle il y a de moins en moins de distinctions entre les communautés chargées de la production de nouvelles connaissances et celles chargées d'utiliser et de transférer la connaissance. Dans ce second mode, nous avançons l'argument que le cœur de la formation de l'apprentissage organisationnel réside dans l'interaction entre les deux communautés « non-hiérarchiques » : les communautés de pratique et les communautés épistémiques. [...] Le management de connaissances collectivement distribuées dans l'organisation, qui lie communautés de pratique et communautés épistémiques constitue alors un des piliers de la cohérence de la firme dans un contexte où la connaissance joue un rôle essentiel » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003).

La mise en commun de l'information et du savoir suppose une gestion des connaissances (*knowledge management*), une formalisation, une structuration de l'information, comme en témoignent différents membres du réseau social d'entreprise :

« En fait, la communauté, le réseau social, vient finalement formaliser des communautés qui étaient peut-être avant informelles » (E1, e1).

Ou encore :

« L'interaction en directe, sous forme de *chat* presque, de pouvoir discuter d'informations et de voir les réactions et les réponses des autres historisées, rien que ça ça change la donne. Ce qui est important c'est de capitaliser les réactions. Parce que voilà tu travailles sur un groupe de travail en synergie, mais, à distance, de pouvoir échanger et surtout de réagir par rapport à une question qui a été posée, d'avoir des réactions, ça c'est nouveau. Pouvoir rebondir sur. Là ça donne du sens à l'utilisation professionnelle. T'as une question, plutôt que d'appeler la personne en central, pour laquelle il faut déjà que tu connaisses l'identité et la compétence, pour pouvoir avoir une réponse à ta question, plutôt que de faire ça, après ce n'est pas la démarche de tout le monde encore une fois après deux - trois ans d'exploitation il y en a qui ne sont pas encore sur cet usage-là, mais ça commence à être un réflexe pour pas mal de gens. Tu vas d'abord rechercher dans la barre de recherche du réseau social voir s'il y a des éléments qui ont été publiés ou communiqués sur ces sujets-là et paf t'as ta réponse, avant de poser une question, de voir s'il y a un mode d'emploi sur cet outil-là. Ça c'est l'utilisateur dynamique » (E1, e4).

En effet, des ressources essentielles aux acteurs et aux organisations sont disponibles sur les plateformes collaboratives : l'explicitation et le partage d'informations, de savoirs, de pratiques et d'expertises ou de personnes ressources. L'efficacité de ces dispositifs repose sur « la production, la diffusion et la fixation des savoirs », soit « l'accès à une information discutée, vérifiée, validée et actualisée » (Galibert, 2014, p. 271). Les plateformes collaboratives sont des dispositifs de médiation des savoirs. Elles sont le lieu de traces écrites (explicitation, formalisation et actualisation volontaire des savoirs et pratiques tacites, des « gestes professionnels », astuces) et d'une organisation des savoirs qui se constituent en mémoire collective. Les plateformes collaboratives permettent une instrumentalisation du lien communautaire dans la société de l'information et de la connaissance, support du collaboratif et de l'efficacité professionnelle. Elles permettent d'optimiser les interactions, de gagner du temps notamment dans la formation de nouveaux arrivants et la passation de poste. L'enjeu stratégique des plateformes de RSE nous a été confirmé par de nombreux sponsors et directions d'entreprise, comme le directeur des systèmes informatiques de l'entreprise E3 :

« [...] La plateforme donne] accès à une source d'information inestimable, filtrée par leurs collègues, d'informations externes ou internes, modérées par leurs

collègues et que ça a de la valeur pour l'entreprise. Ça a de la valeur pour l'entreprise parce que c'est de la formation à un coût très très modéré, un investissement très très modéré grâce à ça. [...] Moins de secrétariat et plus de matière grise dans le document » (E3, e1).

Ou encore les deux responsables du déploiement du réseau social d'entreprise à la direction des systèmes informatiques de l'organisation E5 :

« On peut aussi s'abonner à la personne. Moi je suis abonné à Sébastien. Quand il met quelque chose, je le vois sur ma page. On peut faire "filtrer par", "avec abonnement", soit on est abonné aux mots clés soit on est abonné à une personne. On voit après les publications en rapport avec un mot clé des groupes dont on fait partie et des personnes auxquelles on est abonné » (E5, e1).

Les ressources accumulées, triées et accessible à tous sur la plateforme constituent une ressource stratégique pour l'entreprise, en termes de réalisation de projets, de formation, d'élévation de la valeur ajoutée du travail, etc. La plateforme de RSE permet ceci de spécifique par rapport aux autres outils d'information dans l'entreprise, à savoir la constitution d'un lieu unique, permettant une centralité et une homogénéité de l'information, la constitution d'un capital pour l'entreprise :

« [...] l'objectif c'est que le service professionnalisé et la personne dans son coin aient le même degré d'information. [...] Qu'elles aient toutes le même degré d'information. Si elles ne sont pas sur la communauté, elles n'auront pas forcément l'information. Par exemple, il y a une information cruciale qui va tomber sur un changement important. On a beaucoup de personnes externes à [l'entreprise], embauchées pour six mois, un mois, etc. qui viennent en renfort des équipes, on appelle ça des prestataires. Ça peut être renouvelé. On fait appel à des sociétés de service. On passe pour ça des accords-cadres. Avant c'était chaque direction qui faisait sa popote. Là ils ont décidé de faire un accord cadre pour toute la boîte et l'information n'a pas vraiment été transmise. L'accord cadre prend effet en septembre donc tout de suite maintenant » (E4, e3).

Ou encore, un membre du RSE de l'entreprise E3 témoigne de l'avantage de l'outil de RSE comme « un lieu commun » aux différents services et aux différentes entités, siège et filiales notamment :

« [...] pour communiquer entre le siège et les filiales il n'y a pas d'outil aujourd'hui qui permet de centraliser l'information, à part les mails qui sont envoyés par les uns et les autres. Il n'y a pas d'endroit de référence » (E3, e5).

L'enjeu productif de la plateforme collaborative de réseau social d'entreprise est un élément récurrent dans l'ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche, comme en témoignent les *verbatim* suivants :

« La veille à 263 c'est bien plus riche qu'à 2 ! » (E2, e2).

« Et puis on a été confrontés aussi [aux mêmes problèmes], comme dans toute administration : les effectifs baissent et on a du mal à mutualiser les compétences, on a du mal à garder aussi l'expertise de gens qui sont là parfois depuis des années et qui partent à la retraite. Donc on avait besoin d'outils qui nous permettaient de communiquer et de... garder en fait cette mémoire » (E5, e1).

« Tout l'objet de la communauté c'est : quelle valeur ça crée ? S'il n'y a pas de valeur, les gens ne viennent pas, ne participent pas. L'important c'est le service, c'est la valeur de l'information qui est présente. [...] Elle est là déjà pour servir, toujours pour créer cette valeur et pour fidéliser les collaborateurs et les engager plus » (E8, e1bis).

« Au bout du compte, il s'agit d'encourager les agents à trouver seuls les réponses que ni [le siège], ni les directions, ni les cadres ne peuvent leur apporter ! », selon le syndicat Solidaires Finances Publiques⁶².

A présent, pour convaincre de la légitimité de la plateforme auprès de la direction et des membres sceptiques, les animateurs, membres actifs et sponsors insistent sur la nécessité de

⁶² http://archives.solidairesfinancespubliques.fr/agt_adh/actualite/2014/mai/140505_cr_gt_reseaucollabo.pdf.

pouvoir mesurer la valeur produite par le RSE. Il faut pouvoir la mesurer et communiquer dessus :

« Bien sûr c'est à la condition qu'on ait montré la rentabilité de la chose, l'utilité. Et puis derrière c'est une chose, mais après il faut en faire la promotion, il faut diffuser, vraiment évangéliser le truc et c'est un vrai vrai travail. Ça se fait parfois avec des choses qui sont extraordinairement simples. Par exemple, en magasin on a des cours de bricolage. Trois ans en arrière on avait quatre cours de bricolage et on formait une centaine de client par an. Ce qui n'est pas rien, mais ce n'était pas fameux non plus. Trois ans après on forme cinq cents clients par an, on propose douze cours différents et ensuite jusqu'à quatre-vingt cours différents. Ça a été possible parce qu'on a plein de contenus, plein d'informations sur le réseau social parce que d'autres magasins ont partagé leur pratique. On arrive à recouper. En général si on suit la recette du gâteau de sa grand-mère, en général on y retrouve le gout, ba là c'est à peu près la même chose qui se passe. Après on sait combien d'euros le client dépense en moyenne quand il a participé à un cours de bricolage. Après j'essaie de le rapporter au chiffre d'affaire et ça, je mets des euros dessus. Moi je sais qu'on génère un million de chiffre d'affaire supplémentaire par an. Donc on montre que c'est de l'argent. En plus avec une marge très élevée, si on rentre dans les détails. Donc on peut vraiment démontrer des choses. Je peux payer un collaborateur à temps complet comme community manager sur le magasin et un deuxième collaborateur sur la pédagogie des cours de bricolage. Je sais que c'est entre guillemets les deux collaborateurs les plus rentables du magasin. Je suis capable de démontrer ça » (E1, e10, A, chef de secteur magasin).

Dans le cadre de cette communauté de pratique, le gain permis par la communauté est tangible. La valeur et la mesure de la valeur produite sur les RSE est un critère essentiel pour l'organisation et conditionne la pérennité du dispositif. Selon le responsable du projet RSE de l'entreprise E4, l'« évidence de valeur » produite par l'activité sur le RSE reste un des enjeux majeurs pour le développement de la plateforme :

« En fait il nous manque cette évidence de valeur au sens anglo-saxon du terme, cette preuve de valeur qui pourrait manifestement convaincre tout le monde » (E4, e2, DRH).

L'organisation de ces ressources revient au community manager qui devient gestionnaire de contenu, « professionnel de la médiation des savoirs » (Galibert, 2014). Pour comprendre ce que désigne ici la « médiation des savoirs », il faut accorder une dimension processuelle aux savoirs, « ils sont le fruit d'une négociation cognitive permanente entre les acteurs » (idem), contrairement à l'opposition stricte entre la connaissance comme un travail productif des sujets sur eux-mêmes, processus d'appropriation des idées (co-naître : naître avec, faire sien) et le savoir comme forme de connaissances reconnues par la société, stabilisées (Jeanneret, 2007). Ainsi, derrière la médiation des savoirs de la part du community manager, il n'y a pas seulement transmission, diffusion, mais transformation, évolution des savoirs.

La performance du community management comme management 2.0 repose sur trois piliers, selon Albert David et Nicolas Monomakhoff : en plus de « sa capacité à mettre chaque acteur en aptitude de pouvoir déterminer seul si l'action à laquelle il contribue est conforme à la stratégie collective » et de « sa capacité à veiller à ce que les groupes variables qui interagissent se dotent de capacités d'autorégulation, toujours en conformité avec la stratégie collective », la performance du community manager se juge à « sa capacité à tirer profit des connaissances émergentes ainsi produites pour faire évoluer, en retour, la stratégie » (David et Monomakhoff, 2011). Finalement « l'émergent » se gère au même titre que les autres sources de connaissance et d'action ; je cite : « si on se rend compte qu'il est indispensable de capter beaucoup plus systématiquement la valeur de l'émergent, alors l'émergent devient objet de gestion et donc cible de rationalisation » (idem, p. 8). Pour cela, la plateforme de RSE permet de formaliser et de capitaliser sur les connaissances implicites des acteurs. Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans cette nouvelle stratégie puisqu'ils « permettent la captation, le traitement et la circulation de l'information, sa préservation et sa mise à disposition » (idem, p. 10). De nouvelles formes de rationalisation apparaissent, non plus des tâches, mais des interactions, des connaissances et de la collaboration, selon Sylvie Craipeau (Craipeau, 2001). Les plateformes collaboratives se présentent comme un dispositif de coordination de l'action sous la forme d'une réappropriation de l'action collective ou collaboration volontaire. Le rôle du community manager se situe ainsi dans l'entre deux, entre le développement de l'autonomie des acteurs et l'instrumentalisation des interactions productives par la diffusion des normes gestionnaires (Galibert, 2014).

On se rend compte finalement de la centralité du community manager dans le lancement, l'alimentation, l'incitation à la logique collaborative, derrière l'apparence de spontanéité et de prise en main par les acteurs, mais aussi, et de façon plus structurelle, dans l'instrumentalisation marketing et managériale de la socialisation. Le déploiement du RSE s'inscrit dans une volonté de l'organisation d'emmagasiner, de stabiliser les pratiques, les connaissances, les écarts par rapport à la norme dans un outil et de disposer de nouvelles données et statistiques (« *analytics* ») automatisées pour le suivi de l'activité et des personnes. La logique de déploiement du RSE peut alors apparaître contradictoire puisque le dispositif fige les formes émergentes et innovantes de pratiques, de connaissances, etc. Les savoirs et pratiques consignés, enregistrés seraient toujours en-deçà des attentes, insatisfaisants puisque déjà figés.

3.2.3.3. Gestion des connaissances (*knowledge management*) : dispositif de capitalisation des connaissances et nouvelles formes de rationalisation

Quel est le rôle de l'animateur de communauté dans la gestion et la formalisation de la production sur le réseau social d'entreprise ? La rhétorique managériale insiste, nous l'avons vu, sur le caractère volontaire, souple et peu engageant de l'animation de communauté, accessible à tous les collaborateurs, comme l'illustre un article de la rédaction de la Revue Gestion HEC Montréal de 2016, où le rôle du gestionnaire de communauté est décrit comme un « lâcher prise », une façon de « laisser le bouillonnement créatif des communautés ». Son rôle consisterait à détecter les idées pertinentes pour atteindre les objectifs de la communauté, à les valider et à les mettre en œuvre :

« Il joue alors un rôle essentiel pour transformer ces idées [des membres] en réalité dans le monde des affaires. [...] Celui-ci agit en commanditaire qui fournit des moyens en matière de compétences ainsi qu'en ressources financières ou

matérielles pour aider les membres de la communauté à transformer certaines de leurs idées en produits porteurs de valeur »⁶³.

Mais loin de l'image de l'activité volontaire, souple et peu engageante de l'animateur de communauté, il transparaît déjà une activité critique (au sens de cruciale) qui requiert des compétences techniques. En effet, certes les membres de la communauté peuvent eux-mêmes classer le contenu produit, mais dans les faits on remarque que si personne ne centralise et ne supervise à un moment donné le contenu et le classement en faisant attention à son homogénéité et à son accessibilité pour tous, la communauté demeurera peu utile et peu utilisée. L'expérience d'une animatrice de communauté au sein de l'entreprise E4 (entretien e3) fait état du choix important, en comité de pilotage, des catégories et des questions à aborder sur la communauté virtuelle, notamment leur ordre de priorité. Même si de droit chacun peut poser une question, de fait c'est très rare. Certaines sont posées par les membres (notamment des questions méthodologiques), mais cela reste à la marge. Le contenu de la communauté est structuré en amont pour inciter chacun à échanger. Les animateurs que nous avons pu rencontrer insistent sur cette mission, qui leur revient entièrement, de gestion du contenu et de classement, mission essentielle pour l'attractivité et l'utilité de la communauté. Une animatrice de communauté en ressources humaines, relative à l'actualisation des référentiels de compétences, dans l'entreprise E1, nous a montré à l'écran, lors de l'interview, la classification et la structuration de l'information propre à la communauté virtuelle qu'elle gère dans une « bibliothèque de référentiels de compétences » pour que l'information soit directement accessible aux membres. En voici la copie écran⁶⁴ :

⁶³ Article de la rédaction, « Communautés et entreprises : un nouveau rôle à jouer pour le gestionnaire », Revue Gestion HEC Montréal, le 10 mai 2016. Source : <http://www.revuegestion.ca/informer/communautes-et-entreprises-un-nouveau-role-a-jouer-pour-le-gestionnaire/>.

⁶⁴ Cf. Annexe 3.

RÉFÉRENTIELS

DM, DE, RRH, CGR, DS/SI



CATÉGORIES

-  REFCOM ENTREPOTS
-  REFCOM MAGASINS
-  REFCOM REGIONS
-  REFCOM SERVICES INTERNES

Toutes les communautés reposent a minima sur un système de classement des données produites en thématiques et potentiellement en sous-thématiques pour faciliter la recherche de données par les membres de la communauté. Pour rendre une communauté pratique d'usage et attractive, l'animateur doit sélectionner l'information. En effet, l'expérience de l'animatrice de la communauté RH sur l'actualisation des référentiels de compétences, ouverte à tous les salariés de l'entreprise E1, évoque un conflit entre, d'une part, la volonté de publier un maximum des travaux et des fiches de compétences actualisées pour montrer le travail réalisé et inciter à participer et, d'autre part, la nécessité de sélectionner l'information pour qu'elle soit visible et efficace :

« On a envie de mettre tous nos travaux, qu'on justifie tout notre métier dans les communautés mais à un moment donné on ne peut pas mettre toute l'information parce que du coup c'est fouillis, on ne voit plus ce qu'on y trouve » (E1, e8).

Pour rendre la communauté attractive et pratique, il ne doit pas y avoir trop d'informations, mais les membres de la communauté doivent pouvoir rechercher facilement l'information. Cette mission de gestion de contenu suppose des compétences clés pour l'animateur, notamment des compétences de rigueur :

« Il faut être rigoureux dans la manière dont on structure l'information. Ça aussi c'est une clé de réussite. Si c'est une histoire au fil de l'eau, ça ne marche pas. Il faut bien segmenter. Chaque fois qu'on poste quelque chose en qualité d'animateur, il faut pouvoir le ranger dans la bonne case. Ça concerne qui, c'est sur quel sujet, la qualité du moment c'est quoi ? Ça, je pense qu'il faut être extrêmement rigoureux. Quand une communauté ne fonctionne pas je pense que ces règles n'ont pas été respectées » (E1, e7, chef de projet marketing).

La mission d'animateur de communauté requiert également des compétences de clarté et des compétences techniques minimales voire plus poussées dans certains cas pour pouvoir réaliser sa stratégie de communication. L'importance de la présentation est unanime pour les animateurs que nous avons rencontrés, elle permet une facilité d'accès et un gain de temps pour les membres de la communauté. L'animateur d'une communauté épistémique sur le contexte du secteur bancaire dans l'entreprise E4 nous a montré l'organisation de sa communauté par un ensemble de publications variées, alliant textes, images, liens vers des articles et une représentation des mots clés de la communauté en nuage de points :

« Les bonnes pratiques c'est aussi de présenter quelque chose de très clair. Là [à l'écran], si tu veux, ce nuage de points n'existe pas ailleurs. Là [à l'écran], j'ai mis des images partout pour illustrer les liens. Là [à l'écran], j'ai fait une copie écran, je renvoie là-dessus. Il y a plein plein de choses » (E4, e1).

Le nuage de points désigne une représentation graphique statistique des tendances, des mots clés et des relations entre les variables. Cette réalisation technique sur la page d'accueil de la communauté virtuelle permet de faciliter la lecture et l'accès aux données pour les membres utilisateurs.

Plus généralement, le gestionnaire de communauté qui ne se limite pas à l'animation d'un groupe, mais qui vise une gestion de contenus sur le RSE pour l'entreprise, doit maîtriser certains moyens. Ces moyens à maîtriser sont les fonctions de recherche (moteur de recherche) et en amont la production de méta-données (*tags*) et l'indexation qui permettent d'organiser la connaissance et de faciliter la recherche d'informations. En effet, étant donné la masse importante d'informations susceptible d'être produite sur les plateformes de réseau social (*big data*), la classification de l'information est nécessaire à sa potentielle utilisation. A

ce titre, il existe deux modes d'indexation ou d'organisation de la connaissance : la « taxonomie » qui désigne un plan de classement centralisé et hiérarchique, selon une terminologie prédéfinie et la « folksonomie » (désignée également par les termes de « taxonomie populaire » ou de « taxonomie sociale ») qui désigne un plan de classement personnel, décentralisé et spontané. Autrement dit, l'indexation de type folksonomie permet aux contributeurs d'adopter les mots-clés qu'ils souhaitent pour classer leurs données. Pour ce qui est du classement des données au sein des communautés en ligne rencontrées, l'indexation se fait au niveau de l'animation. L'animateur définit au moment de la création de la communauté les mots clés de la communauté qui seront ensuite repris par les contributeurs. De droit, les membres de la communauté peuvent proposer de nouveaux mots clés pour la communauté, mais de fait nous n'avons pas rencontré de tels usages au cours de notre étude. Or la méthode pour générer des mots clés est d'une importance primordiale puisqu'elle conditionne la recherche de contenus et donc la classification et la visibilité de tel ou tel champ, de tel ou tel membre, de telle ou telle communauté. En effet, selon Albert David et Nicolas Monomakhoff, la classification des données est loin d'être superficielle, elle est bien plutôt structurante et déterminante pour la construction d'un espace commun :

« [...] maîtriser un espace sémantique, définir la manière de décrire un champ d'informations ou les attributs descriptifs d'un objet revient en définitive à amener le « Many » à adopter un langage, une forme d'esprit, une vision structurante » (David et Monomakhoff, 2011, p. 6).

La maîtrise de cette fonctionnalité du réseau social qui permet de rechercher rapidement une information en renseignant des mots clés en amont est essentielle pour le fonctionnement optimal du réseau et de chaque communauté. Les animateurs de communauté en sont bien conscients :

« Chaque communauté a ses mots clés, enfin lorsque vous ouvrez une communauté vous remplissez l'objectif de la communauté et puis il y a des mots clés qui sont référencés. Ça vous permet de chercher les communautés par mot clé. C'est un peu comme sur Twitter. Ensuite chaque publication doit être aussi spécifiée avec des mots clés. Ça permet d'avoir une liste de recherche avec le plein texte et ensuite d'affiner par mots clés, auteurs, etc. » (E5, e1).

Cependant, ces fonctions ne sont pas d'usage courant pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. De nombreux animateurs de communauté regrettent les usages bien souvent limités en ce qui concerne l'indexation des publications faites par les contributeurs, notamment dans les entreprises où la pyramide des âges est vieillissante, comme dans le cas de l'entreprise E4. Tel est le constat, par exemple, d'une animatrice de communauté de pratique :

« Comment faire venir les gens ? Mettre des *hashtag*, mais ce n'est pas la génération, donc ce sera pour une prochaine fois » (E4, e3).

Par suite, l'animation de communauté requiert de suivre au plus près l'activité sur la plateforme pour adapter au mieux sa stratégie de communication et pour développer d'avantage son utilisation. Pour cela, un intérêt particulier est porté aux statistiques ou (« analytics ») qui se développent sur les plateformes de RSE, souvent dans un deuxième temps par rapport à la mise en place de l'outil. De même que les « *Google Analytics* », les statistiques sur le RSE se présentent comme une analyse de ce que font et de qui sont les utilisateurs d'un site à partir de leurs traces numériques. Elles se présentent « comme des adhésions directes du réel aux empreintes qui sont affichées à l'écran. Mais en réalité, l'action numérique est une interaction qui engage plutôt une superposition très complexe de strates d'écritures » (Collomb, 2016). Une animatrice de communauté de pratique dans l'entreprise E4, par exemple, recueille tous les mois sur l'outil la courbe des membres et des notifications de sa communauté (E4, e3). Les données accessibles pour le moment sont le nombre d'utilisateurs et le nombre de clics. Certains paramètres sont à corriger selon cette animatrice, comme par exemple le classement général des communautés sur le RSE par nombre de membres et non par discussions, ce qui ne reflète pas l'activité réelle des communautés, d'autant plus que la liste des membres de la communauté comprend les anciens membres, ceux qui ont quitté la communauté. Le consultant responsable de la mise en place du RSE dans cette entreprise nous a confirmé la tendance à développer ces statistiques sur l'outil pour évaluer l'évolution des membres, des membres actifs, des contributions, des faits marquants, etc. :

« Après on a une palanquée de statistiques. On a mis en place des indicateurs un peu théoriques, mais il fallait les mettre en œuvre pour tel ou tel comex [Comité Exécutif]. Je pense à l'indicateur de numéricité. Alors accroche-toi, comme on

n'était pas en mesure d'établir des profils utilisateurs, on nous a demandé de définir un indicateur de numéricité. Le principe c'est d'essayer de voir si les gens suivent davantage au mois le mois la plateforme. On a une règle théorique sur les outils du collaboratif : sur 100 personnes on a 90/9/1, je ne te le refais pas. On se *focus* sur ces 10% là. On va se fixer un seuil à atteindre, voilà c'est cinq contributions pour ce type d'utilisateur sur le mois. Aujourd'hui si tu veux on a un petit calcul théorico-pratico qui fait qu'on sait qu'on est à 40% de l'objectif sur un objectif de cinq contributions mensuelles. Aujourd'hui on est à trois contributions. Pour être full-numérique il faudrait qu'ils contribuent cinq fois. Une fois de plus ça reste théorique, ça reste une vision partielle. On ne se *focus* que sur les communautés parce qu'on ne peut pas avoir l'activité individuelle. Les contributions vraiment qu'on *check* c'est vraiment de la conversation et de la discussion. Du coup tu vois c'est vraiment tiré par les cheveux, ça donne une tendance, c'est vraiment saisonnier. Parfois tu passes de 40 à 25% parfois au mois d'aout, etc. c'est pour ça qu'on lisse sur trois mois glissant. Donc c'est un peu tiré par les cheveux, mais bon voilà.

Après il y a d'autres indicateurs sur le taux de pénétration par domaine, on a la transversalité des communautés, on essaie de mesurer combien de personnes de domaines différents sont dans telle communauté. Mais tout ça c'est un peu artisanal, ça a été lourd à construire et c'est lourd à maintenir mais on essaie de suivre quand même. Les animateurs demandent leur rapport d'utilisation. Ça les intéresse notamment quand ils créent des événements. C'est se dire : "je n'ai pas fait tout ça pour rien". Voilà aujourd'hui c'est mensuel c'est du *one shot*, c'est partiel. Demain on espère que ce soit plus exhaustif et que ce soit *on-demande*, immédiat. On vous donne accès à une interface où vous pouvez suivre en temps réel presque la provenance de vos utilisateurs, la fréquence des contributions, enfin des vraies statistiques sociales quoi » (E4, e5).

La mesure de l'activité permet des stratégies de marketing interne, de marketing de contenu pour adapter le contenu à la demande, sur le modèle des sites grand public :

« C'est-à-dire qu'on a la possibilité de savoir combien de personnes vont être touchées, combien de fois l'information a été lue, combien de fois le contenu a été recommandé, par des personnes différentes. Ça permet d'avoir une information

qu'on ne sait pas avoir par mail. J'envoie l'information à tout le monde et je peux savoir combien de personnes cliquent. C'est un système de notification qu'on peut avoir sur Facebook et qu'on a implémenté dans [l'outil]. Et il y a des choses qu'on a laissé tomber, on s'est rendu compte qu'il n'y a jamais personne qui va consulter les contenus sur ce sujet-là et bien on a laissé tomber. Alors qu'avec les mails on ne l'aurait jamais su » (E1, e10, A, chef de secteur manager magasin).

La consultation de l'avis des membres de la communauté peut se faire de façon ouverte, par sondage, auprès d'une large population pour voir si la communauté répond aux attentes et recueillir des propositions d'amélioration, comme envisagé par l'animatrice de la communauté finance au sein de l'entreprise E3 ou l'animateur d'une communauté régionale de l'entreprise E5. Le rôle de l'animateur est aussi d'accompagner le développement des usages en faisant des bilans pour rendre compte aux membres sollicités et à la hiérarchie des apports de l'outil. La remontée d'information se justifie alors de deux manières : « les gens s'investissent plus quand ils se sentent écoutés » et « pour avoir de vraies pistes d'amélioration » (E3, e2). La communauté doit apparaître comme un espace démocratique, où chacun est écouté, où chaque avis compte.

Les limites et les risques de l'outil reposent alors sur le renforcement du sentiment de surveillance de l'activité et des personnes (nous y reviendrons dans la quatrième partie de la recherche). La question qui se pose est de savoir jusqu'où aller dans la formalisation de la connaissance et dans le suivi statistique des personnes et des groupes sur le réseau social d'entreprise. Certaines personnes interviewées pointent déjà ce risque, après seulement quelques années de déploiement, comme le sponsor et responsable du projet de RSE à la direction des ressources humaines de l'entreprise E4 : « les outils se sont très bien répandus, mais se sont greffés sur une culture du contrôle » (E4, e2). C'est pourquoi nous reviendrons, dans la dernière partie de cette recherche, sur l'importance du contexte organisationnel pour le sens donné et la caractérisation des plateformes de réseau social d'entreprise.

3.2.3.4. L'impact de l'animation de communauté virtuelle sur les modes de management : entre crise du management et innovation managériale

« Gérer les communautés pour mieux affirmer le potentiel innovant des organisations suppose d'être capable d'appivoiser ces communautés grâce à diverses dispositions : un climat de confiance, une culture d'ouverture et de créativité, une image de marque forte qui suscite la fierté de contribuer à l'entreprise et un effort constant pour réalimenter les communautés elles-mêmes en nouveaux défis stimulants et porteurs de valeur »⁶⁵.

L'animation de communautés en ligne s'inscrit dans la continuité des transformations du management au sein des organisations, dans la rhétorique managériale, vers un « *facility manager* » ou « *manager coach* ». Le manager n'est plus au sommet de l'équipe, celui qui prescrit, fixe les objectifs, contrôle et évalue, mais il se trouve en son centre pour faciliter les interactions. Olivier Galibert analyse en ce sens le rôle du community management dans la continuité du néomanagement :

« Les principes en cours d'institutionnalisation du *Community Management* trouvent parfaitement leur place dans un contexte organisationnel marqué par un néomanagement construit sur le projet, la gestion par objectifs, l'autonomie, un gommage de la hiérarchie et du contrôle social induit. Ce management du « no control » pourrait constituer ainsi, un nouveau terrain d'observation des nouvelles recompositions managériales dans le contexte de la numérisation généralisée des traces et des rapports sociaux » (Galibert, 2015).

Une telle transformation du rôle du manager, si elle est mise en exergue par le dispositif numérique, existe en réalité en dehors de l'outil, dans une volonté de transformation des façons de faire. Les responsables du projet de réseau social d'entreprise ainsi que les membres

⁶⁵ Article de la rédaction, « Communautés et entreprises : un nouveau rôle à jouer pour le gestionnaire », Revue Gestion HEC Montréal, le 10 mai 2016. Source : <http://www.revuegestion.ca/informer/communautes-et-entreprises-un-nouveau-role-a-jouer-pour-le-gestionnaire/>.

actifs sur le RSE dans les différentes organisations rencontrées insistent de façon récurrente, même si à des degrés divers, sur l'importance de la concomitance du déploiement de la plateforme de RSE avec une politique de transformation de la posture managériale. Pour exemple, les dires d'une animatrice de communauté au sein de l'entreprise E4 :

« Justement, le but c'est de bouger les managers. C'est totalement une révolution dans [l'entreprise]. Ils essaient de faire en sorte que ça change, que le manager ne soit plus le responsable qui contrôle mais le facilitateur de son équipe. Mais ça pareil... Il y a encore beaucoup d'informations qui descendent de façon hiérarchique dans une grosse structure, mais de plus en plus on essaie d'horizontaliser les choses. De toute façon, le manager a des infos mais il n'est pas le seul et puis il n'a pas toutes les infos. [...] Ce n'est pas au chef d'aller chercher l'information, mais à l'information de remonter au chef. C'est ce que j'entends par responsabiliser les gens » (E4, e3).

En cohérence avec les études menées par des cabinets de conseil spécialisés dans la transformation numérique et le déploiement de plateformes collaboratives en entreprise, le manager doit davantage prendre la posture d'un coach, d'un leader, dans le sillage des techniques de développement personnel qui se développent actuellement. Il doit se montrer disponible et encourager les collaborateurs à participer, à collaborer, à converger, selon un manager animateur de communauté virtuelle :

« Le manager a un peu plus un rôle de coach. Son nouveau rôle c'est : *lead and support*. Le manager aujourd'hui est plus en empathie avec son équipe, il la stimule, la motive, lui donne les moyens. Il lui donne toujours des objectifs. [...] Ça leur permet d'être plus autonomes. L'avantage c'est qu'ils s'engagent. Tout ce qui va être fait, au lieu de dire : "c'est le chef qui a décidé", là on a travaillé ensemble. On a tous travaillé sur les projets. Là ils veulent qu'on travaille sur le lien entre les rayons. On va faire aussi du suivi collaborateurs, trois heures par mois pour chaque collaborateur. Donc je vais les coacher » (E1, e3, A, manager).

Le nouveau rôle du management se situe au niveau de l'accompagnement, selon la responsable des ressources humaines de l'entreprise E2 : « le mode de management est

complètement différent. [...] trois piliers [du nouveau mode de management] : la performance, l'agilité et faire grandir son collaborateur » (E2, e1). Avec les plateformes de collaboration, on passe du pouvoir de l'information, au pouvoir de la facilitation et de l'organisation des relations, selon le directeur opérationnel de la branche innovation et développement de cette même entreprise : « le manager devient un grand organisateur de connexions » (E2, e2). Le changement vers les outils collaboratifs se fait dans toutes les entreprises rencontrées, simultanément à un renouveau des objectifs managériaux. Certains questionnent cette coïncidence :

« Est-ce qu'ils ont fait le lien dès le départ entre les outils collaboratifs et un modèle managérial, je ne suis pas sûre. [...] faciliter le mode collaboratif et donner aux managers un nouveau rôle dans lequel ils peuvent s'épanouir malgré le mode transverse, malgré le fait que si j'ai une question, je ne vais pas forcément la poser à mon chef. J'ai l'opportunité de la poser sur le réseau social et tout le monde peut me répondre » (E2, e1).

Avec les nouvelles formes de pouvoir rendues possibles, l'entreprise doit s'interroger sur le statut, le rôle et la valorisation du management, au risque de se confronter à une résistance forte face au collaboratif. En effet, on constate une franche réticence du management hiérarchique au déploiement du RSE et cela pour trois raisons principales, selon notre enquête. La première raison de la réticence, assumée ouvertement par les managers, repose sur l'aspect ludique, non professionnel des RSE et le conflit potentiel avec l'atteinte des objectifs assignés. Cette réticence est formulée par exemple par le consultant en charge de la mise en place de la plateforme de réseau social d'entreprise au sein de l'entreprise E4 :

« Les réticences, je pense qu'il y a encore une mauvaise perception du réseau social d'entreprise parce que toujours en association avec Facebook et *tutti quanti*. Pour eux, c'est considéré comme du temps de perdu de la part de leurs collaborateurs qui ont des objectifs, etc. Alors on peut le comprendre.... Ça va varier d'une direction à une autre. Typiquement, la direction informatique est très technophile donc là ils ont bien compris que le RSE ce n'était pas de l'amusement. On a des directions métier où c'est mi-figue mi-raisin, il y en a qui voient de l'intérêt, mais c'est encore prudent » (E4, e5).

La culture en silos permet d'expliquer également l'opposition latente entre l'activité du service et l'intérêt général de l'entreprise, dans une sorte d'injonction paradoxale pour les collaborateurs, comme l'expliquent deux animatrices de communauté :

« Ça, c'est un de leur souci, il y a même des managers de managers, pour certains d'entre eux ils se sont arrêtés à un moment de contribuer pour la communauté parce que c'est du temps qui n'est pas consacré directement à la productivité de leur service. Donc la notion de l'intérêt général dans l'entreprise est encore obscure pour certains. On est dans une culture en silos » (E4, e8).

De plus, le manager doit pouvoir faire confiance aux collaborateurs sur leur usage du RSE. En effet, il lui est impossible de contrôler le temps d'utilisation et d'assigner une plage horaire pour l'usage de l'outil, puisque l'efficacité de l'outil repose sur l'interaction et donc sur la réactivité. Par suite, le déploiement de la plateforme de réseau social d'entreprise suppose de redéfinir les rôles, les missions, le positionnement de chacun. Une employée au service commande clients de l'entreprise E1 par exemple, animatrice d'une communauté de site géographique en ligne, témoigne de ces difficultés pour s'impliquer davantage sur la plateforme :

« Après ce n'est pas forcément reconnu en magasin. C'est un peu à double tranchant. On nous dit qu'on n'a pas à le faire, mais si on ne le fait pas on ne peut pas le faire vivre. Donc... c'est un peu compliqué. Il faudrait qu'ils puissent comprendre qu'à un moment donné on est obligés d'élargir. C'est un peu du télétravail parfois à la maison. Il faudrait que ce soit quand même un petit peu pris en compte. Mais bon, on le fait quand même parce qu'on a à cœur de le faire. Mais par contre c'est vrai que moi, après, quand je me reçois une remarque de ma responsable quand je me suis mis dix minutes sur un règlement, franchement... C'est difficile à entendre parce que, moi, la veille au soir, j'étais au téléphone avec ma responsable service client qui s'occupe de Facebook avec moi. J'ai passé déjà une heure à sélectionner des produits sur internet parce qu'il y avait des informations qu'il fallait mettre dans l'urgence. Donc voilà, moi j'ai déjà passé bien une heure, une heure et demie à la maison. Donc dix minutes... Le règlement je n'avais pas envie de le faire à la maison parce que tout est ici, je n'avais pas envie d'allumer mon ordinateur. Là j'ai pu le faire de mon téléphone. Bon des

trucs de Word, ce n'est quand même pas pratique. Enfin, modifier le règlement il faut être quand même plus posé. Alors là, pour dix minutes que j'ai passé en dehors de son mardi... c'est démotivant parce que mince... Elle n'a pas du tout vu ce que j'ai fait, mais en fait elle s'en fout. En fait c'est qu'elle s'en fout. Elle s'en fout que je passe du temps sur Facebook, même dans la réponse clients parce qu'elle, elle veut que je passe du temps à sa commande clients. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre. Quelque part je n'ai pas à le faire et elle a raison, mais bon voilà quoi. C'est difficilement gérable que sur le temps de travail, quoi ! Mais par contre, c'est super intéressant.... C'est sympa de le faire, de l'animer et puis c'est très sympa que je puisse pendant mon temps de travail regarder aussi, comme je faisais avant » (E1, e12).

La deuxième raison de la réticence des managers, plus structurelle, repose sur l'absence de besoin évident et immédiat pour les managers occupant déjà une position institutionnelle leur donnant de droit accès à l'information stratégique, notamment lors des réunions de chefs de service :

« Ce qui est sûr c'est que les managers ne sont pas ceux qui sont le plus engagés sur la plateforme. Parce que peut-être qu'ils avaient déjà accès à l'information, qu'ils ne ressentaient pas le besoin d'y aller. Pour les équipes c'est quasiment le seul outil pour avoir des échanges. On a un travail aujourd'hui pour embarquer, peut-être pas tous les managers, mais une partie des managers qui sont réticents. Alors peut-être qu'ils vont se dire : "ah oui quand même". Il y en a qui disent : "oui, ça ne sert à rien", mais ils n'y sont pas allés. Ils n'ont pas le sens, ils n'ont pas compris le sens du truc. Voilà, c'est dommage. Il faut leur réexpliquer » (E1, e5, DC).

La troisième raison de la réticence des managers, une raison plus implicite, repose sur leur potentiel disruptif et leur capacité à court-circuiter les circuits classiques de pouvoir dans l'organisation. En effet, détenir l'information c'est détenir un pouvoir et « maintenant c'est celui qui partage l'information qui est gagnant » (E2, e1). Le problème se pose avec acuité dans les environnements très hiérarchisés, comme dans le cas des entreprises E4 et E5 : « On est dans une administration d'expertise où le savoir c'est le pouvoir et le manager c'était le

super sachant » (E5, e1). Mais cette problématique se retrouve dans tous les contextes, même si c'est à différents degrés :

« Il faut que le manager y croie. Pour lui ça change beaucoup de choses ces nouvelles façons de manager. A un moment donné, oui le leadership, il y a des gens qui se révèlent, il y a de nouveaux talents. Est-ce que ça plait à tout le monde, à un chef de secteur que le chef de rayon prenne en charge des communautés et peut-être s'exprime un peu trop ? Je ne sais pas comment les gens le vivent. Il y a tous les cas de figure. Du coup, ça fait pas mal de cas particuliers aussi à gérer, qu'il faut observer » (E1, e5, DC).

La question du lien hiérarchique traditionnel se pose de façon moins problématique dans des plus petites structures plus souples, comme dans le cas de l'entreprise E8, une entreprise de 500 personnes environ, comme en témoigne le responsable du projet de réseau social d'entreprise, directeur marketing de la transformation digitale :

« Moi je dis toujours qu'il ne faut pas regarder le lien hiérarchique. Il faut regarder la personne qui a le meilleur profil pour le job. Ça veut dire qu'elle aura la motivation, le leadership. [...] C'est la personne qui a le plus envie de faire la transformation digitale dans l'entreprise » (E8, e1 bis).

A contrario, certains managers innovants, même au sein de très grandes structures comme l'organisation E5, choisissent d'utiliser la plateforme pour manager leur équipe, nous avons rencontré le cas pour une équipe dispersée géographiquement :

« [...] A] il peut y avoir des communautés vraiment micro, comme on nous a parlé récemment, de chef de service qui a une équipe qui est dispersée sur plusieurs sites donc qui va un jour voir l'antenne X... ça leur permet de communiquer parce que le chef de service tourne entre les sites. Ça leur permet d'avoir le même niveau d'information. Ça, c'est une utilisation assez nouvelle, on ne l'avait pas anticipée d'ailleurs. Certains ne sont pas très favorables d'ailleurs parce que c'est quand même une intrusion dans le management, forte quand même. D'autres sont... C'est un mode d'organisation, de travail différent. Ça s'est présenté

spontanément. Ça a été évoqué lors d'une dernière réunion des correspondants et certains n'étaient pas très chauds mais bon il y a plusieurs avis.

[B] C'est vrai qu'une des problématiques, aussi, c'est de garder les agents motivés quand ils sont à distance quand même » (E5, e1).

L'expérience est trop récente pour avoir un véritable recul critique sur la question, même si elle révèle l'ensemble des possibles et des transformations permises par l'outil pour ce qui est de la gestion d'équipe. Mais dans la réalité des situations et selon le ressenti des collaborateurs, le mode projet, la transversalité ne se substitue pas (ou pas encore) à la voie hiérarchique :

« [...] vous vous adressez à la personne qui convient sans lien hiérarchique ou sans qu'il soit en copie. Pour l'avoir vu ou entendu, effectivement, si par exemple vous avez un projet et que vous demandez à la personne concernée de participer, le hiérarchique ne va pas être forcément au courant, mais si le hiérarchique apprend ça, vous vous faites un peu taper sur les doigts, enfin vous vous faites rappeler à l'ordre en disant : “attention, il faut que je sois au courant, il faut que tu m'en parles, il faut que je valide”. Après, ça dépend du hiérarchique. C'est une question de pouvoir. Si la personne est ouverte, il n'y a pas de soucis. Mais si la personne veut un peu avoir la mainmise sur tout ce qui se passe dans son service, alors là oui il faut passer par la voie hiérarchique. Je ne le vois pas autrement, en tous cas chez nous. Même si c'est des projets traverses, le hiérarchique reste le hiérarchique. Parce que les réseaux sociaux ne sont pas encore bien instaurés chez nous » (E3, e4, NM).

Il se joue alors un problème de transparence sur les réseaux puisque ce qui se passait avant de façon informelle entre collègues, ce que les managers ne voyaient pas forcément, devient consigné dans un outil centralisé et ouvert à tous les regards. L'outil pourrait alors, à l'opposé de ses prétentions, renforcer la mainmise du responsable hiérarchique sur l'activité de ses subordonnés. Certaines entreprises, comme l'entreprise E1, affirment pourtant un renversement du pouvoir via la plateforme, avec une plus faible proportion de responsables présents sur le RSE, d'après une enquête interne :

« 94% des chefs de rayon sont sur [le RSE], donc ce ne sont pas ceux qui ont le leadership. 33% des directeurs magasins contribuent sur [le RSE] » (E1, e5, DC).

En retour, si l'animation de communautés en ligne s'inscrit dans la continuité des transformations du management, il faut poser « la question du potentiel modélisateur de l'action des *Community Managers* » (Galibert, 2015). Le management se trouve impacté par le nouveau rôle d'animation des communautés en ligne. Avec le 2.0, le management passe d'un management d'individus ou d'équipes vers l'animation de communautés (Fréry, 2010 ; David et Monomakhoff, 2011). Dès lors, la question est à présent de savoir comment gérer non plus des individus ou des groupes d'individus, mais des relations. Quelles sont les évolutions conséquentes des formes de management traditionnel ? La redéfinition du rôle du management conduit au leadership et au management d'influence. Cette redéfinition s'accompagne d'une mise en question voire d'une remise en cause du rôle, de la place et de la reconnaissance institutionnelle du manager, comme l'explique la responsable du déploiement de la plateforme de réseau social d'entreprise au sein de la direction de la communication de l'entreprise E1 :

« [...] il y avait un magasinier qui était là hyper motivé par la démarche, il a dit ok. Alors il est reparti chez lui, il fallait qu'il explique à son responsable, aussi convaincre le directeur du magasin, parce que, dans un magasin, mobiliser deux heures les personnes pour faire un atelier... Voilà. Donc il avait un challenge de motiver, expliquer la démarche et après animer. Lui il disait : “moi je porte la démarche, mais je ne suis pas très à l'aise avec le compte-rendu”. Et c'est son chef de secteur qui a rédigé le compte-rendu. Donc il a fait confiance à son gars. Ils ont animé à deux le truc et c'est le chef de secteur qui a fait le compte-rendu. Voilà, je trouve que c'est une belle illustration. Des histoires comme ça il y en a eu plein, mais bon... Des gens qui ne sont pas hiérarchiques, qui doivent soutenir un projet dans leur magasin, convaincre leur chef. Ce n'est pas facile. Et pourtant on a eu plein d'ateliers qui ont été animés et ça a apporté plein de matière » (E1, e5).

Revenons sur la redéfinition du management permise par la plateforme collaborative. Qu'est-ce que le management d'influence ? Il désigne non plus le pouvoir hiérarchique, mais l'autorité reconnue de la compétence. Le pouvoir passe donc de la contrainte à la reconnaissance par les collaborateurs, peu importe leur position hiérarchique, supérieurs

hiérarchiques, pairs et subordonnés hiérarchiques. Cette notion apparaît à de nombreuses reprises dans nos entretiens :

« La légitimité ne vient plus du nombre de personnes qu'on a en-dessous de soi, à qui l'on donne des ordres, que l'on contrôle. Elle vient aussi de la capacité à être un leader. [...] La seule entre guillemets "autorité" qu'il y ait, on peut parler d'autorité parce qu'il s'agit de la compétence » (E1, e3, A, manager).

Ou encore :

« Je n'ai qu'un management d'influence vis-à-vis de mes collègues. Il faut que ce soit porté par tous, c'est certain » (E1, e7).

Le manager d'équipe, en dehors de la plateforme numérique, reste cependant un acteur majeur pour le développement des pratiques collaboratives sur l'outil. En effet, l'accompagnement reste un enjeu essentiel à présent, loin d'être évident puisqu'il faut paradoxalement inciter, encourager un comportement qui doit être volontaire :

« Tout le monde a sa responsabilité dans le fonctionnement. Dès lors qu'on a un métier qui touche à beaucoup de collaborateurs, je pense que c'est notre rôle. Il ne s'agit pas de faire ou de ne pas faire, il faut faire comme ça, ça c'est certain. Après dans les responsabilités, ce que je vous disais c'est que ça doit être managé au démarrage. Donc les directeurs magasins doivent sans doute être plus acteurs dans la valorisation de leurs collaborateurs qui utilisent ce système, qui sont réactifs, qui vont chercher les bonnes informations, qui mettent en place plus rapidement, etc. et ça je pense qu'on a encore un peu de chemin à faire. Alors on parle un peu de community managers, alors pas que sur notre réseau interne... Les choses se structurent petit à petit. Pour l'instant c'est fait par des bonnes volontés ou des gens qui ont à priori des aptitudes innées sur ce sujet, mais voilà. Je sais qu'on est encore en pleine transformation et que ça prendra encore un peu de temps parce qu'il faut que ce soit animé et valorisé aussi » (Animatrice communauté LM, chef de projet marketing).

L'accompagnement de la part du manager est nécessaire pour convaincre de l'utilité de la plateforme, rassurer et permettre aux équipes de s'appropriier l'outil. Dans l'entreprise E1, la mise en place de la plateforme de RSE a été accompagnée d'une sensibilisation des managers repérés comme un maillon essentiel de la mise en place et du bon fonctionnement de l'outil :

« [...] du côté des managers il y a quand même des temps d'échange qui sont consacrés au web pour eux, des synergies, des comités de pilotage qui sont consacrés à ça. Il y a vraiment la volonté de passer des bons messages » (E1, e11).

Finalement, les pratiques collaboratives sur le RSE s'inscrivent dans une perspective d'innovation managériale, ce qui explique que la communauté des managers devienne une des communautés centrales sur la plateforme, communauté qui existe au sein de chaque réseau social d'entreprise étudié :

« Nous, la communauté managers est une communauté clé qu'on accompagne. Toutes les démarches connexes autour du digital doivent être à un moment donné accompagnées par le management. C'est bien beau d'avoir une culture digitale mais il faut à un moment donné que ton manager le soutienne » (E4, e5)

Les objectifs des communautés de pratique ou d'entraide entre managers montrent à quel point la fonction de management ne s'efface pas, mais au contraire devient centrale pour la conduite du changement vers l'organisation collaborative :

« On avait trois objectifs initiaux : accompagner l'évolution de la posture du manager. Donc la posture c'est le savoir-faire mais c'est aussi le savoir-être. On va assez loin dans la notion de... leur permettre de partager leur expérience, les faire évoluer sur ces axes-là et d'être force de proposition aussi pour les autorités de [l'entreprise] pour emmener des initiatives, des actions en passant de la communauté à l'organisation, accompagner les managers. Un autre objectif, c'est une des choses qui a amené [l'entreprise] à dire il faut une communauté des managers, c'est la prévention des risques psycho-sociaux parce qu'à un moment de transformations importantes de [l'entreprise], il y a des managers qui se retrouvaient dans des situations d'isolement géographique ou fonctionnelle. Et donc on contribue à rompre ces situations d'isolement, à ne pas les laisser se

pérenniser. Donc voilà les trois, outiller pour faire développer la posture, être force de propositions pour les autorités de [l'entreprise] et inscrire dans des situations d'organisation et rompre les situations d'isolement » (E4, e8).

Ou encore, selon un manager de proximité :

« Si d'aventure on parlait de l'hypothèse que la plateforme était appropriée par 90% des employés moi je pense que c'est très bien. Maintenant notre responsabilité est d'être garant de la circulation de l'info et donc on doit la transmettre en interne en la récupérant de la plateforme. Elle ne doit pas se substituer au lien managérial. Non pas qu'on perdrait un contrôle de l'info mais un lien, une distance entre l'encadrement et l'employé. L'important c'est de la faire vivre. Le risque est pris quand le responsable ou manager abdique sa responsabilité. Oui il y a des facteurs facilitant et non facilitant. Si le manager occupe le terrain dans le bon sens du terme : encouragement, facilite... on n'a pas de risque. Le risque c'est quand le manager abdique sa fonction » (E6, e1).

Le rôle du manager est central pour la réussite du projet numérique de collaboration, au moins à ses débuts dans la conduite du changement. Le manager ou responsable hiérarchique a deux moyens d'action principaux pour permettre le déploiement de l'outil : l'exemplarité et la reconnaissance. Premièrement, il doit montrer l'exemple en étant présent, en s'investissant sur la plateforme. Deuxièmement, il doit encourager l'investissement des membres de son équipe, si ce n'est institutionnellement, par la définition de missions et de temps propres, au moins de façon informelle, par des encouragements. Certains managers ont recours à une évaluation annuelle de la contribution des membres de son équipe sur le RSE, comme le DSI de l'entreprise E3 (entretien e1), mais cela reste une pratique personnelle, informelle, non généralisée ni institutionnalisée. La reconnaissance peut être même forcée au début pour que chacun se sente valorisé et rétribué pour ses contributions, comme le remarque le responsable du projet de RSE au sein de l'entreprise E1 :

« L'animateur de communauté au départ c'est aussi un GO. Quand il y en a un qui met quelque chose il faut dire.... Enfin au moins montrer une marque, je mets un like, un petit commentaire. Sinon il ne se passe rien. La personne a l'impression

d'avoir mis un truc, elle ne sait pas si ça a été vu, lu. Après ça ne se fait pas tout le temps, mais au début c'est bien d'amorcer la pompe, d'encourager » (E1, e5).

L'animateur de communauté à ses débuts devrait agir comme un « GO », le gentil organisateur qui pousse les vacanciers à s'amuser dans les clubs de vacances, qui surjoue la fête, qui mobilise autour de lui. Derrière l'image du GO, il y a une connotation franchement négative puisqu'il crée surtout l'illusion de la convivialité, l'illusion de l'ambiance. Il faut remarquer finalement, avec les deux animatrices de la communauté de pratique sur le management au sein de l'entreprise E4, que les managers qui participent à la plateforme collaborative sont déjà dans une posture d'ouverture, de partage. Les nouvelles possibilités permises par la plateforme s'adressent à ceux qui ont déjà pris conscience de l'impératif du changement de modèle :

« [...] finalement les managers qui viennent nous voir, qui restent avec nous et qui contribuent ou en tous cas qui sont fidèles, ce sont des managers qui se posent des questions sur leur management. Même s'ils sont des managers appréciés, ils ne considèrent pas que c'est fait, que c'est bon une fois pour toute. Ce sont des gens qui ont une approche de leur pratique comme quelque chose qui est en permanente évolution, qui doit évoluer. C'est ça l'intérêt. C'est pour ça que quand on les fait travailler sur le savoir-être, ça a beaucoup de succès. Tout ce qui est à la frontière entre l'outillage professionnel et le développement personnel ça marche bien. Ce sont des gens qui se remettent en cause en fait, c'est ça l'intérêt partagé. Ceux qu'on attire c'est ceux qui se disent : « comment je pourrais.... Ah tiens ça... ». Je pense qu'on l'a en filigrane notre intérêt » (E4, e8).

Pour conclure sur le rôle de l'animateur de communauté virtuelle, nous avons vu qu'il est central pour permettre la collaboration ou tout du moins la participation des membres sur le réseau social d'entreprise et qu'il s'inscrit dans la continuité des transformations du management depuis les années 1980. Cependant, à terme, il est voué à disparaître puisque le bon fonctionnement de la plateforme suppose la participation volontaire de chacun. Pour que les pratiques collaboratives se développent, l'animation doit seulement jouer un rôle de transition entre l'organisation en mode process et l'organisation collaborative, comme le rappelle un directeur opérationnel aux animateurs de communauté : « votre objectif c'est de finir par être inutile » (E2, e2). C'est pourquoi les modes de régulation personnels et

interpersonnels sont tout aussi importants voire même prioritaires pour l'avenir des communautés en ligne. C'est ce que nous allons étudier à présent, dans le dernier moment de la troisième partie de notre recherche consacrée à la typologie des modes de régulation des communautés en ligne sur le réseau social d'entreprise.

3.3. De l'idéal émancipatoire aux nouvelles formes de pouvoir : autocontrôle et dispositif de surveillance

3.3.1. Espace de liberté et charte d'utilisation minimaliste

Nous avons vu à quel point le rôle de l'animateur de communauté est central pour le bon fonctionnement et le déploiement des plateformes de réseau social d'entreprise. Pour autant et paradoxalement, il doit toujours paraître en retrait pour permettre l'adhésion et la collaboration directe des acteurs. En effet, à la fois il doit rendre la communauté attractive et pertinente en termes de contenus pour engager un maximum de personnes et à la fois il doit laisser libre court aux contributions, sans contrôler les contenus, si ce n'est par un retour informel (ou *feedback*) sur les contributions.

Les sponsors et les membres actifs sur le réseau social d'entreprise revendiquent très majoritairement la grande liberté permise par le RSE et l'absence de règles affichées soit le caractère naturel, spontané, informel et non normé de la communication. Plusieurs interviews vont dans ce sens :

« On a eu un super résultat assez vite, ça a bien fonctionné parce que je pense qu'on a laissé les choses se faire. En fait, ça correspond bien aux nouvelles attentes. Les collaborateurs savent très bien, à un moment donné, quand les choses sont un peu trop dirigées. Ils ne s'y retrouvent pas, ils ne sont pas à l'aise. Il faut que ce soit libre : oser y aller, se sentir en confiance » (E1, e1).

« J'enlève tous les bâtons. J'essaie qu'il y ait un minimum de cadrage. Il n'y a que comme ça que les gens se l'approprient » (E8, e1 bis).

« On n'a pas voulu prendre cet axe-là, de l'interdiction, parce qu'on a remarqué que c'était un frein. A partir du moment où on commence à mettre beaucoup d'interdictions, les gens arrêtent d'adopter, ça va un peu à l'encontre de la culture digitale. Moi, par exemple je dis toujours que je fais une liste positive. J'ai jeté l'ancienne liste à la poubelle qui était une liste de tout ce que les gens ne doivent pas faire. J'ai plutôt fait une liste de tout ce qui était *cool* de faire » (E8, e1).

« On n'a pas de charte de la communauté. [...] Après sur les ateliers on rappelle toujours nos règles de fonctionnement en les rattachant aux trois principes ou trois comportements : d'écoute, de bienveillance et de parler vrai. C'est l'occasion toujours de rappeler ce qu'on entend par là. Après, je crois que c'est beaucoup dans la posture. Ce que disait Frédérique, c'est faire expérimenter une certaine façon de faire, être raccord avec ce que la communauté porte. On ne peut pas arriver en étant directif, en n'écoutant pas, en coupant les gens. On essaie vraiment de mettre en place des activités où on porte ces valeurs-là. C'est peut-être plus efficace qu'une charte. Si les comportements ne sont pas raccords avec ce que le réseau porte... c'est ce qui nous permet de ne pas avoir de charte. Et il n'y a pas eu de demande de réglementer en fait. Les gens quand ils viennent ne nous disent pas : "comment ça se passe ?", "qu'est-ce que j'ai le droit de faire ?" » (E4, e8).

De fait, la structuration des communautés en ligne doit être extrêmement légère pour faciliter l'adhésion du plus grand nombre (au sens faible de la participation et au sens fort de l'attachement, du consentement et de l'approbation). L'animateur se contente de présenter l'objectif de la communauté, la liberté qu'elle présente, avec une réduction des lignes directrices à l'essentiel : « soyez innovants et partagez toujours quelque chose qui apporte de la valeur. Voilà c'est tout » (E8, e1). On passe d'une structuration par processus à une structuration par objectifs. L'objectif est la création de valeur pour l'entreprise, la pertinence de l'activité, du partage. Il n'y a pas d'interdiction car c'est un frein à l'usage selon les sponsors, il faut montrer plutôt les « bonnes pratiques ». A maxima, il existe une charte générale d'utilisation de la plateforme et de chaque communauté. Mais bien souvent ces chartes reprennent la charte informatique déjà en place dans l'entreprise, c'est-à-dire les règles en termes de communication et d'utilisation des outils informatiques, comme l'explique la directrice des ressources humaines de l'entreprise E7 :

« Il n’y a pas de charte à proprement parler pour les communautés en ligne, mais un avenant au contrat de travail doit être signé par tout nouveau collaborateur dans lequel sont précisées toutes les règles en termes informatiques et en termes de communication » (E7, e1).

Les restrictions concernant les réseaux sociaux d’entreprise sont conformes à celles qui régissent l’utilisation des réseaux sociaux en général, c’est-à-dire principalement des règles de confidentialité et de conformité au droit. En termes de confidentialité, l’utilisateur ne doit pas critiquer l’entreprise, rendre public ses projets ou fournisseurs. En termes de conformité au droit, les propos injurieux, diffamatoires ou discriminatoires sont interdits, ce que rappelle le consultant en charge du déploiement de la plateforme au sein de l’organisation E4 :

« Alors la charte, en fait on a créé une charte un peu classique. Il n’y a rien de révolutionnaire. On s’est appuyés sur la charte existante des outils informatiques de [l’entreprise]. Après, dans le cadre du RSE on a dit : “voilà les règles de fonctionnement”. Mais c’est des règles très génériques du type : on ne va pas parler religion, on ne va pas parler politique, les syndicats n’ont pas forcément leur place sur le réseau. C’est des règles de bon sens quoi : on respecte [l’entreprise], on respecte autrui. Donc voilà, il n’y a pas plus de cadre que ça » (E4, e5).

Les quelques règles formalisées relèveraient alors du simple « bon sens », selon des sites de recension des chartes de Médias sociaux dans les entreprises⁶⁶. Il faut noter tout de même des restrictions de l’action syndicale par des actions de modération au cas par cas, comme expliqué par le consultant précité :

« Après la seule vraie petite action de modération qu’on a eu c’était par rapport à l’actualité sociale de [l’entreprise]. On a eu un début de campagne d’*hashtag* assez véhéments d’un petit groupe de syndicaliste, mais qui s’est vite résorbé par une prise de contact téléphonique. C’est vite retombé. Il n’y a pas eu de mise en péril de l’image de [l’entreprise]. C’est un phénomène qu’on a remarqué parce que,

⁶⁶ <https://digitaletnumerique.wordpress.com/chartes-medias-sociaux/>.

nous, on est toujours sur le réseau, mais sinon... Depuis un an et demi il n'y a jamais vraiment eu de problème de modération » (E4, e5).

Le RSE ne se veut pas comme un media de la parole syndicale, mais de l'interaction directe entre les employés. Une des conséquences du développement des plateformes collaboratives, de la liberté permise et de la désintermédiation des relations professionnelles est de court-circuiter l'action syndicale. En effet, le réseau social permet de rendre public un débat, de donner la possibilité à chacun de s'exprimer. Les syndicats n'ont plus de légitimité dans leur rôle de représentation des collaborateurs puisque, de droit, chacun peut s'exprimer directement sur le RSE, même si de fait c'est plutôt rare. Le syndicat en tant que médiateur de la parole des employés est mis à mal. Les deux responsables du déploiement de la plateforme au sein de l'organisation E5 témoignent de la remise en cause de l'action syndicale induite par l'utilisation d'une plateforme collaborative :

« Au début quand on a présenté ça aux syndicats..., pareil il y eu a des réticences au départ, c'est de la désintermédiation donc ça leur pose question par rapport à leur rôle d'être intermédiaires entre la direction et les agents. Eux n'y sont pas. Ils ont eu une communauté test dans l'expérimentation. D'ailleurs c'était assez drôle, on a eu des groupes de travail avec les syndicats. Au début ils étaient très hostiles. Au final on a eu quelques avis positifs : « tiens, c'est intéressant votre truc. Est-ce que sur tel ou tel cas ça pourrait se faire ? ». Mais il n'y a pas eu de suite. Depuis c'est une indifférence » (E5, e1).

Un cas précis, dans l'entreprise E1, illustre le conflit entre l'activité sur la plateforme et l'action syndicale. Il s'agit d'une communauté virtuelle créée par une chef de projet ressources humaines pour l'actualisation des fiches de poste de l'ensemble du personnel. L'élaboration et l'actualisation des fiches de poste sont un élément sensible pour les syndicats. Elles étaient auparavant réalisées par le service des ressources humaines et négociées avec les instances représentatives du personnel. Une expérimentation récente a porté sur la création d'une communauté virtuelle pour permettre une large consultation, ouverte à tous les collaborateurs de l'entreprise, et une co-élaboration de l'ensemble des fiches de poste. Chacun ayant la possibilité de s'exprimer sur le sujet (même si de fait très rares sont ceux qui le font), les nouvelles fiches de poste sont adoptées, sans droit de critique ultérieur légitime de la part des collaborateurs et des syndicats. Tous ont eu le droit de s'associer à la réalisation/modification

des fiches de poste et donc ils n'ont pas de légitimité à s'opposer au produit fini. L'ouverture à tous de la communauté permet de considérer un accord tacite, si personne ne s'y oppose ouvertement. C'est une façon d'associer indirectement, sans inclure directement dans le projet :

« Ils avaient peur en fait qu'on écrive des référentiels trop exigeants, qu'on demande trop de choses aux collaborateurs. On n'a aucune obligation de faire participer les organisations syndicales, mais on n'a pas voulu les exclure non plus. Et il y a eu zéro retour » (E1, e8, A, DRH).

La liberté et l'ouverture permises par le réseau social permettent ainsi de prévenir et d'anticiper les critiques potentielles. Elles permettent également de laisser infuser progressivement les nouveautés, de créer des habitudes, des familiarités pour une conduite du changement facilitée et non contrainte, comme en témoigne la même chef de projet au sein du service des ressources humaines de l'entreprise E1 :

« Du coup quand on a un projet finalisé on n'est pas surpris parce qu'on a eu le temps de s'approprier, de regarder : "ah ba c'est ça qui va nous arriver". Grâce à ça, on crée un non-événement des choses. C'est un non-événement parce qu'on l'a communiqué depuis un an. Nos référentiels étaient figés depuis quinze ans, donc il y avait des habitudes de prises. Aujourd'hui on met à jour les référentiels. Est-ce qu'on veut que ce soit plus exigeant ? Non, mais c'est vrai que ça secoue un peu aussi parce que depuis quinze ans les gens sont évalués dessus. Pour la conduite du changement c'est un formidable outil » (E1, e8, A, DRH).

La notion de « non-événement » est particulièrement intéressante parce que la plateforme collaborative permet de créer de la continuité, d'amener progressivement les changements en consultant largement les personnes intéressées. La consultation sur le RSE permet de créer, sinon une adhésion franche, tout du moins un accord tacite qui étouffe les résistances et les critiques. Il existe donc, selon la responsable du RSE au sein de l'entreprise E1, un lien entre la transparence des informations sur la plateforme et la bienveillance des utilisateurs :

« Là, on a travaillé aussi sur le déploiement de la nouvelle messagerie. Ça permet d'être très transparent sur les soucis qu'on rencontre et les gens du coup sont très

bienveillants. Les gens sont plus indulgents quand même parce qu'il y a une transparence et qu'on leur dit quand ça ne va pas » (E1, e5).

La légitimité de la critique ou des formes de résistance au changement se trouve mise à mal puisque la plateforme permet une large consultation des collaborateurs sur les sujets d'actualité de l'entreprise, sur les problématiques organisationnelles. La liberté de réagir, de proposer, de construire semble donnée à l'ensemble des collaborateurs dans l'espace qui leur est nouvellement alloué. Cependant, derrière la grande liberté prônée et le modèle d'une désintermédiation des relations professionnelles sur le réseau social d'entreprise, s'agit-il véritablement d'une absence de contrôle ou bien plutôt d'une transformation des modes de contrôle ? C'est ce que nous allons interroger à présent derrière l'expression courante et l'idéal de « bonnes pratiques » sur la plateforme de RSE.

3.3.2. Des « bonnes pratiques » ou normes implicites

S'il existe très peu de règles et de restrictions formulées de façon explicite et négative sur le réseau social d'entreprise, comme analysé précédemment, la pratique est saturée de normes positives plus ou moins implicites, de « bonnes pratiques » ou de « meilleures pratiques » (« *best practices* »), d'exemples de conduite et d'utilisation à adopter sur la plateforme. Ces « bonnes pratiques » des membres du réseau social, pour permettre la collaboration sur la plateforme et maintenir son réseau actif, sont généralement présentées sur les sites de conseil de la manière suivante : produire du contenu utile, veiller à la pertinence des informations ; poster des actualités ; personnaliser les informations ; poster des messages simples et efficaces ; varier les supports (images, vidéos, ...) ; adopter un ton ludique, poster des questions pour faire réagir, etc.

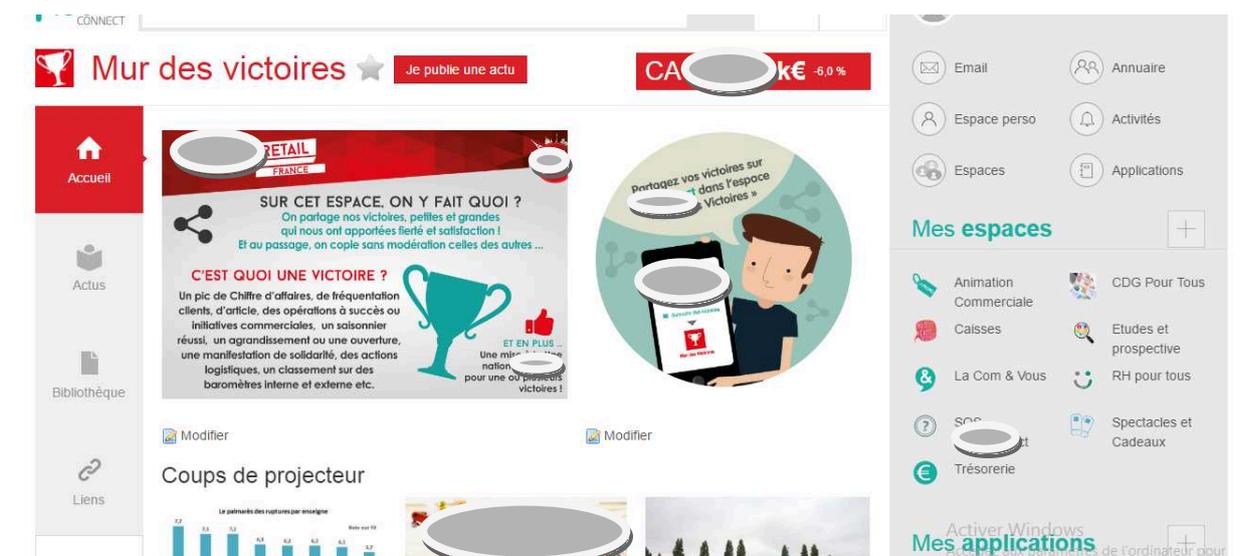
Prenons pour exemple les règles de communication sur le réseau social d'entreprise. Existe-t-il un affaiblissement des règles de communication ou bien s'agit-il de nouvelles normes à intégrer ? Si les codes de communication semblent plus souples sur les outils collaboratifs, avec un langage plus direct, plus spontané, certains membres de RSE remarquent qu'« il faut continuer à mettre les formes [...] ce n'est pas parce qu'il y a des réseaux sociaux que la communication doit être, comment dire, moins respectueuse ou moins correcte » (E4, e4). L'exigence des codes de communication sur le RSE comprend non seulement le niveau de

langue et les formules de politesse, mais aussi les nouveaux formats de communication alliant différents supports (photos, vidéos, sons, etc.). Déjà, comme nous l'avons remarqué concernant le *knowledge management*, « la plateforme impose nécessairement une grammaire des échanges, même si une partie des usages et des règles se crée au fur et à mesure que la variété des utilisations et que le nombre des utilisations s'accroît » (David et Monomakhoff, 2011). S'il n'existe pas de restrictions strictes à l'expression sur le RSE (l'ensemble des collaborateurs doit pouvoir publier), il existe de fait un ensemble de normes plus ou moins implicites à intégrer en tant que telles pour pouvoir être légitime, pertinent et donc visible sur la plateforme.

Ces dites « bonnes pratiques » s'étendent en réalité de la pratique à la conduite puisque certaines injonctions sur les plateformes relationnelles concernent la façon d'être et de se comporter avec les autres. Les bonnes pratiques ou bonnes conduites visent principalement les compétences ou le savoir-être relationnel : être présent, poster de façon régulière, réagir, commenter ; être attentif à la cohérence de sa page et de ses publications ; être généreux, diffuser de l'information, répondre aux questions ; être reconnaissant, chercher l'interaction (commentaires, partages, *likes*), etc.

Lesdites « bonnes pratiques » ou les règles positives d'usage du réseau social d'entreprise ne sont pas seulement de l'ordre de la pratique repérée au cas par cas sur le réseau, mais elles donnent lieu à formalisation et à généralisation. Elles sont consignées, mises en avant et valorisées sur les plateformes collaboratives des entreprises pour susciter leur reproduction et leur appropriation par le plus grand nombre possible des membres du réseau professionnel. La capture d'écran du « Mur » d'accueil du réseau social de l'entreprise E6 ci-dessous figure alors un « Mur des Victoires » pour inciter les membres du RSE à rendre visible ce qu'ils estiment être des « bonnes pratiques »⁶⁷ :

⁶⁷ Cf. Annexe 3.



Le réseau social d'entreprise permet de rendre visible toutes sortes de bonnes pratiques, sur le réseau lui-même et hors réseau. Il permet d'identifier les pratiques au sein de l'entreprise et de les évaluer, de les comparer. Le partage de pratiques à succès devient une nouvelle norme sur le réseau pour gagner en visibilité et en appréciations (like, commentaires, partages). Ce partage doit permettre une diffusion des « bonnes pratiques » et une certaine homogénéité à terme, comme invite à le penser le « Mur des victoires » ci-dessus : « On partage nos victoires, petites et grandes qui nous ont apportées fierté et satisfaction ! Et au passage on copie sans modération celles des autres... ». Avec les plateformes relationnelles, il s'agit donc moins d'absence de règle et de liberté d'expression que d'intériorisation et d'intégration de nouvelles normes, pratiques et conduites. Les animateurs de communauté virtuelle en parlent comme d'un « réflexe métier » à avoir, « un rituel » à instaurer, une « habitude » à prendre, une forme de seconde nature, dans le sens aristotélicien. Nous y reviendrons dans l'étude des formes de subjectivation et d'aliénation propres au néo-capitalisme (point 4.2.5) et celles propres à l'entreprise numérisée et aux dispositifs de réseau social d'entreprise (point 4.3.3).

3.3.3. De l'absence de contrôle à l'autocontrôle

La liberté et l'absence générale de règles idéalisées sur le réseau social d'entreprise ne s'expliquent pas seulement par la volonté affirmée de libre expression et de désintermédiation des relations, mais aussi par l'absence de besoin de règles et de modération sur le réseau social en ligne. Cela s'explique par l'autonomisation et la responsabilisation attenante des

agents renforcée par le contexte professionnel de la communication et le caractère nominatif des échanges et par la visibilité généralisée sur le dispositif numérique.

En effet, l'autonomie et la désintermédiation prônée sur les plateformes et plus généralement dans les modes de gestion contemporains impliquent une responsabilisation de chacun, la nécessité de rendre des comptes par rapport à ses propres décisions. Cette idée est revenue comme un leitmotiv dans nos divers entretiens, comme en témoignent les *verbatim* ci-dessous :

« Chacun est assez responsable pour savoir ce qu'il peut dire et ce qu'il ne peut pas dire » (E4, e6).

« L'avantage c'est que si demain tu es un peu à la traine sur ton idée, je n'hésiterai pas à venir te voir en disant : “Il y en a un qui voulait travailler sur [tel projet]”. Lui [un collaborateur de l'équipe], il est en train de travailler dessus. Lui, il s'est déjà mis en marche » (E1, e3).

« Au-delà de [l'entreprise], on sait que tout ce qu'on raconte sur les réseaux sociaux c'est tracé, ça peut avoir des impacts sur le futur, notamment les nouvelles générations sur Facebook qui publient des photos... c'est notre rôle aussi d'accompagner les collaborateurs dans la prise en main de ces outils. C'est son identité. Quelle trace je laisse quand j'exprime un avis, quand je publie des photos de moi ? Quelle responsabilité j'ai vis-à-vis d'un collectif quand je publie des photos de camarades, collègues, quand je raconte des choses sur la vie d'autrui ? » (E1, e1).

« Je ne dis pas que les contrôles sont devenus inutiles, mais on ne le fait plus de la même façon. Y compris chez nous, l'inspection générale par exemple s'appuie sur une démarche de *risk management* pour ne plus tout contrôler comme un tapis de bombe et y passer trois mois comme avant, mais seulement identifier les risques principaux. [...] Il ne s'agit plus de surveiller et de punir mais de faire plutôt de l'audit interne au bon sens du terme en faisant des recommandations... qui en fait sont des ordres [rires]... pour faire en sorte qu'on retrouve une situation normale » (E4, e2).

« De toutes façons, des règles il y a les écrites mais surtout des non dites. Quel est l'état d'esprit ? Quelle est la culture de la communauté ? C'est une question de culture d'entreprise et d'équipe et des valeurs communes. Ce n'est pas un acquis mais c'est du vécu et du ressenti. Sur le terrain philosophique c'est très intéressant. Il y a des choses qui n'ont pas besoin d'être écrites et formalisées. C'est dans la vraie vie que les comportements s'adaptent et évoluent d'ailleurs » (E8, e1bis).

« Voilà, on fait confiance aux gens le plus possible. Ça peut arriver qu'il y ait des problèmes, mais franchement ça se régule » (E1, e5).

La responsabilité apparaît comme le revers ou comme un « piège de la liberté » : « [l'homme] n'aime pas être encadré, mais quand on lui laisse la liberté ce n'est pas toujours évident non plus » (E2, e1). La libération des acteurs a pour conséquence d'accroître leur responsabilité, leur engagement et leur implication puisqu'ils répondent en leur nom de leurs actes et pensées. Le RSE est un dispositif d' enrôlement et d'engagement. Il suppose un changement de posture. L'activité sur le RSE se caractérise par une posture active et non plus passive. Elle consiste à aller chercher l'information, à rendre visible son activité, son équipe, son service, etc. :

« Le but c'est qu'on ne descende pas l'information, mais que les gens aillent la chercher. On essaie de responsabiliser les gens dans ce sens-là. [...] Vouloir responsabiliser les gens ça peut prendre du temps. » (E4, e3).

Il ne s'agit plus d'attendre les consignes de la hiérarchie. Le Cabinet Arctus qui utilise la métaphore végétale pour caractériser les plateformes collaboratives dans les entreprises, situe l'engagement des acteurs au niveau de la racine du projet. L'engagement est la condition de possibilité, le fondement de la réussite du RSE :

« Nous avons pris le parti de les représenter par le système racinaire de l'arbre. Ainsi, plus celui-ci est dense, plus l'engagement est fort, la qualité de l'implantation dans le sol permettant aussi de mieux résister aux aléas climatiques

ou aux aléas économiques pour les entreprises » (Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation et intranet)⁶⁸.

A la différence de son usage privé, l'usage professionnel du réseau social suppose nécessairement que la personne qui s'exprime soit identifiée et « s'autocensure » (terme qui est revenu dans plusieurs de nos entretiens). Il n'y a pas ou très peu de contrôle sur les publications, pas de besoin de supprimer des contenus, mais une crainte permanente de la visibilité de ses publications. L'identification de la personne sur le réseau rend inutile le besoin de contrôle. En effet, l'expression sur le RSE se fait en son nom propre et non de façon anonyme. Ainsi la modération n'est tout simplement pas nécessaire. Selon une animatrice de communauté, la régulation personnelle ou l'auto-régulation est constante dans les pratiques en ligne :

« Le fait de voir qu'il y a très rarement des problèmes, ça libère un peu les gens. C'est un peu comme sur Facebook la parole se libère très facilement. On se sent moins hésitant à affirmer les choses telles qu'on les pense tout en ayant conscience qu'on est un peu en famille quand même, même si on est 20 000, entre guillemets on est tous [l'entreprise], on n'a pas envie de générer des problématiques avec sa famille en général. [...] je me soucis tout le temps de savoir si ce que je fais est en cohérence avec le comité de direction, si ça va dans le bon sens » (E1, e3).

Elle ajoute :

« On a des modérateurs, les animateurs qui peuvent modifier ou modérer les éléments. Par contre on est au sein d'une entreprise, les gens font attention à ce qu'ils écrivent. Ce n'est pas comme les réseaux sociaux privés » (E4, e3).

Le consultant en charge du déploiement de la plateforme au sein de cette même organisation confirme la large prédominance de l'auto-contrôle sur les besoins de modération par un tiers

⁶⁸ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

(généralement l'animateur de la communauté ou le community manager global sur la plateforme) :

« Les accidents de modération ça se compte sur les doigts d'une main je pense. C'est extrêmement limité parce qu'on n'est pas sur un réseau anonyme, on est sur une expression professionnelle. C'est un mal pour un bien, dans un contexte pro. Je pense que c'est aussi bien, on n'a rien à cacher, on n'est pas des bonimenteurs. Même sans le réseau social je veux dire, si on ne le fait pas dans notre exercice naturel, on n'a pas à le faire plus sur le réseau (E4, e5).

Ceci nous a d'ailleurs été suggéré comme une piste d'amélioration de l'outil, permettre certaines interventions anonymes pour libérer la parole sur certains sujets sensibles ou sur des problématiques professionnelles qui ne peuvent pas être exprimées en présence de son supérieur hiérarchique :

« Le grand phantasme, c'était sur la communauté de management, les gens vont partager leurs difficultés de management, échanger leurs pratiques. Ça ne marche pas. Il y a plein de formations, mais l'idée était quand même d'échanger, il y a quand même de l'expérience. Mais comme on a fait le choix d'un réseau nominatif, il n'y a aucun canal anonyme et à mon avis ça c'est une... Il va falloir qu'on retravaille là-dessus. On ne peut pas faire que de l'anonyme, ce serait n'importe quoi. Mais on n'a aucun canal anonyme qui permettrait de capter l'idée genre un peu trop timide pour publier ou qui corresponde à de réels problèmes. Quelqu'un qui sur son compte va expliquer une réelle difficulté de management, je veux dire on décode tout, on peut mettre les noms sur les cases, ça ne passera jamais. Et je dirai heureusement que ce genre de chose ne ressort pas dans le réseau social » (E4, e4).

Le fait même que l'on parle en son nom propre et en sa qualité de professionnel sur le réseau restreint les échanges et norme les discours. Les difficultés professionnelles ne sont pas abordées au grand jour. Ce qui fonctionne par exemple en séance restreinte de codéveloppement dans la résolution de problématiques professionnelles entre pairs ne saurait fonctionner sur une communauté virtuelle à large visibilité, à moins que celle-ci soit le

prolongement de rencontres physiques et qu'elle soit suffisamment fermée pour assurer la confiance de ses membres.

La forme de pouvoir exercée par les dispositifs numériques fait alors fortement écho au panoptisme foucauldien : « [...] l'effet majeur du Panoptique : induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir » (Foucault, 1975, p. 233). La mise en visibilité permanente de ses actions assure un contrôle latent et facilité à tout instant. Sans être actuellement surveillé (au sens d'une potentialité actualisée), le pouvoir agit dans la possibilité de l'être à tout instant. Le panoptisme hérite de Bentham l'image d'un pouvoir visible et invérifiable : « Visible : sans cesse le détenu aura devant les yeux la haute silhouette de la tour centrale d'où il est épié. Invérifiable : le détenu ne doit jamais savoir s'il est actuellement regardé ; mais il doit être sûr qu'il peut toujours l'être » (idem). Derrière l'impression d'un contrôle continu, les individus intériorisent les contraintes de la discipline. Or les dispositifs numériques permettent par excellence la mise en visibilité généralisée de soi et de ses actions : activités, pensées, interrogations, compétences, etc. Ils renforcent de ce fait le potentiel de surveillance qui rend inutile le contrôle impératif et effectif. Ils mettent en évidence l'emprise exercée par la culture de la sociabilité sur l'individu renforcée par la visibilité sur la plateforme avec une intériorisation du contrôle et d'objectifs stratégiques (Proulx et al., 2011). De plus, les dispositifs numériques de collaboration permettent une surveillance latente de tous par tous, sans identification d'un pouvoir centralisé. Le contrôle devient un contrôle implicite par les pairs, avec les dangers et les abus que cela peut présenter, comme nous l'avons évoqué dans le cas des dites « entreprises libérées » (Carney et Getz, 2013). Libérer le salarié du pouvoir de contrainte hiérarchique pour le rendre plus autonome consiste à le responsabiliser, c'est-à-dire permettre un autocontrôle de chacun ou une discipline de soi qui s'accompagne bien souvent d'un pouvoir de surveillance des uns sur les autres. Les utilisateurs jouent un rôle dans les nouveaux modes de surveillance via les plateformes collaboratives, ils sont un terme actif de cette surveillance (Casilli, 2010 ; Albrechtslund, 2008). Antonio A Casilli parle de « surveillance participative » :

« [...] les bases de données qui composent la structure de contrôle du Web sont assidûment nourries par les sujets mêmes de ce contrôle. Qu'il s'agisse d'un simple exhibitionnisme ou d'un besoin de se connaître mieux à travers

l'énonciation d'informations personnelles, il est clair que les utilisateurs ne sont pas des termes passifs de cette surveillance » (Casilli, 2010).

Mais cette logique d'autocontrôle se combine toujours avec un pouvoir central classique qui valide en dernière instance, comme en témoigne certains membres actifs :

« Les créations de communautés passent toutes par les administrateurs [de la plateforme]. Il y a un comité qui dit oui ou non pour l'ouverture de la communauté. » (E4, e3).

Dans leur analyse des « trois fausses évidences revisitées : la hiérarchie, la communauté, l'émergent », Albert David et Nicolas Monomakhoff (2011) indiquent que « hiérarchie et communauté ne s'opposent pas ». La communauté est structurée. On peut penser des hiérarchies plus souples qui favorisent les initiatives. Il existe également des stratégies des sponsors du RSE (souvent au niveau des directions stratégiques de l'entreprise) afin d'encourager les salariés à aller sur la plateforme sans l'imposer explicitement, comme par exemple de publier les informations nationales stratégiques uniquement sur le RSE. Cette stratégie permet d'inciter les collaborateurs à s'y rendre et de les mettre en difficulté professionnelle s'ils n'y vont pas, comme le remarque une responsable des ressources humaines de l'entreprise E1 : « on manque l'information si on n'est pas dessus » (E1, e1). Ce constat est partagé par l'entreprise E1 et l'entreprise E3 notamment, mais de fait ceci serait impossible dans les entreprises qui n'ont pas encore déployé le RSE à l'ensemble de ses membres comme l'entreprise E5.

3.3.4. Profilage et nouveaux dispositifs de surveillance

Gouverner les hommes au sein des différentes institutions, et notamment au sein de l'organisation, implique des dispositifs, c'est-à-dire le support d'une production de savoirs sur l'homme, susceptibles d'être réinvestis dans des stratégies de pouvoir (Foucault, 1975). Ils s'inscrivent dans un jeu de pouvoir et façonnent les sujets. Dans l'héritage foucauldien, le sens du dispositif ne réside pas dans sa seule dimension technique, mais dans un processus historique et renvoie « à une économie, c'est-à-dire à un ensemble de praxis, de savoirs, de

mesures, d'institutions dont le but est de gérer, de gouverner, de contrôler et d'orienter – en un sens qui se veut utile – les comportements, les gestes et les pensées des hommes » (Agamben, 2007). Pour comprendre la nature propre des dispositifs contemporains, il faut revenir aux formes de pouvoir spécifiques des sociétés contemporaines. Depuis les années 1990, les sociétés de contrôle sont en train de remplacer les sociétés disciplinaires analysées par Foucault (Deleuze, 1990). Le contrôle des personnes ne se fait plus par enfermement dans des milieux clos (école, caserne, usine, hôpital, prison), mais par un contrôle continu et une communication instantanée, par une intériorisation du contrôle. Dans la société de contrôle, « les mécanismes de maîtrise se font toujours plus “démocratiques”, toujours plus immanents au champ social, diffusés dans le cerveau et le corps de citoyens » (Hardt et Negri, 2000). Les sociétés contemporaines passent de la centralité du pouvoir à une surveillance réticulaire, de la concentration à la dispersion du pouvoir. Foucault avait lui-même perçu le caractère transitoire des dispositifs disciplinaires vers une forme de contrôle désinstitutionnalisée et souple, sous le concept de biopouvoir dans ses *Cours au collège de France de 1978-1979* (Foucault, 2004) et avec le modèle du panoptique comme dispositif de surveillance (Foucault, 1975). Le panoptique est « un dispositif qui doit améliorer l'exercice du pouvoir en le rendant plus rapide, plus léger, plus efficace, un dessin des coercitions subtiles pour une société à venir » (Foucault, 1975). Ce sont des dispositifs de mise en visibilité comme le panoptique qui permettent la surveillance continue et instantanée de chacun.

L'information et la numérisation sont les nouveaux visages de cette société de contrôle. Dans le champ de la communication organisationnelle, le terme de dispositif prend tout son sens dans l' « émergence de nouvelles formes organisationnelles », à travers notamment le dispositif Internet (Le Moëne, 2006) et l'usage des TIC (Durampart, 2007). Le réseau social d'entreprise s'inscrit dans ces nouvelles formes organisationnelles. L'étude d'un dispositif suppose deux dimensions intrinsèquement liées : une dimension analytique, « de description des technologies de pouvoir » et une dimension critique, « notamment de dévoilement des enjeux de pouvoir et/ou de domination d'un réseau d'éléments de dit et de non-dit, dans un contexte de rapports de force qui fixe donc le sens ou la visée du dispositif » (Appel et Heller, 2010). Dans la logique analytique, il existe deux orientations du dispositif dans les recherches en sciences de l'information et de la communication : comme co-construction sociale / technique (sociologie) et co-construction de sens ou sémio-technique (sciences du langage). Pour ce qui nous intéresse, le dispositif joue un rôle dans la coordination de l'action collective. Il existe une articulation entre logique sociale et logique de sens : « les

phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques mais [qu'] ils relaient des discours, des représentations sociales, mettent en œuvre des dispositifs qui influent sur les activités et sur les représentations individuelles » (Bouillon et al., 2008). La dimension analytique du dispositif est alors indissociable de sa dimension critique. Le dispositif gestionnaire « exerce un pouvoir structurant lié à sa capacité à prescrire sous les apparences de décrire, à autoriser ce qu'il désigne en même temps qu'il l'exprime » (Faure, 2007). Dans la logique critique, le « dispositif de communication » désigne la communication comme principe organisateur des rapports de savoir et de pouvoir, comme activité de gouvernement (Bernard, 2000 ; Floris, 2000 ; Heller, 2005). Les dispositifs de communication ne sont pas les seuls dispositifs disciplinaires, mais ils apparaissent comme centraux dans les organisations dans la relation intime entre savoir et pouvoir. Le dispositif de RSE est le support d'une production de savoirs sur l'homme, susceptibles d'être réinvestis dans les stratégies de pouvoir, même s'il existe alors une « contradiction entre [une] obsession de la surveillance et la rhétorique permanente de l'*empowerment* des usagers » (Millerand et al., 2010, p. 339). Le dispositif numérique permet d'emmagasiner un ensemble de données pour un suivi minutieux de l'activité et de la production des acteurs.

En effet, si l'enjeu central du réseau social d'entreprise actuellement se révèle être du côté de la collaboration permettant une production et une gestion de contenu socialisées, comme nous l'avons vu, il ne faut pas oublier qu'à l'origine du projet de déploiement de réseau social dans l'entreprise, une des motivations majeures était de faire remonter de l'information, de repérer les sujets de discussion informels entre les collaborateurs et ainsi potentiellement d'anticiper les problèmes, les risques et les critiques. C'était le cas par exemple du réseau social d'entreprise Piazza d'Orange pour répondre à la crise sociale de 2009. Le RSE permet une remontée d'information, un miroir sur les problématiques de l'entreprise. Il permet un retour, un *feedback* nécessaire pour le top management souvent coupé de la base. Par exemple, au sein de l'entreprise E8, lors du déménagement de ses locaux, des remarques négatives ont été postées sur le réseau social :

« [...] ce n'est pas un risque mais les gens ont justement l'occasion de partager. C'est plutôt les émotions. Là je vois récemment il y a eu des tensions parce que des gens ont juste dit : “ça paraît petit sur les plans nos nouveaux bureaux. Ça paraît petit. C'est un peu décevant”. On va déménager et ça crée de l'émotion

dans les équipes qui ont travaillé dessus : “ce n’est pas normal qu’ils disent ça. On s’est donné du mal”. C’était sur la communauté globale. C’est juste qu’il ne faut pas rentrer dans l’émotion. D’abord ce n’est pas une critique. C’est un grand classique, tout le monde peut dire... Ce sont juste des discussions de machine à café qui sont portées publiques. Typiquement, il n’y a pas de risque, ça ne diminue pas la valeur du travail effectué. C’est juste un commentaire, un ressenti. Pour moi ce n’est pas des risques. A chaque fois je vois que les entreprises abordent les risques... » (E8, e1bis).

Des informations intéressantes pour la hiérarchie et la direction sont véhiculées sur le réseau social d’entreprise, « par-delà les égaux et les vexations mal placées » (idem).

De façon plus systématique, le RSE permet de suivre l’activité des collaborateurs, individuellement et collectivement, comme pour les réseaux grand public. La dimension de mise en visibilité permise par la plateforme numérique implique de nouvelles formes de surveillance invisible des masses. Les animateurs de communauté et les administrateurs de la plateforme ont accès à un ensemble de données produites par les utilisateurs, même s’il n’y a pas vraisemblablement d’utilisation ni de communication là-dessus pour le moment. Pour l’heure, les entreprises qui déploient un RSE sont encore très prudentes sur l’exploitation des données recueillies et sur la communication aux acteurs. En effet, les possibilités de contrôle des utilisateurs sur les plateformes numériques représentent un risque majeur et une source de réticence principale pour les salariés, selon la directrice de la communication en charge du RSE au sein de l’entreprise E1 :

« Je pense que ça n’aurait pas forcément été bien vécu. L’idée ce n’était pas qu’il y ait des gens qui se mettent en avant. D’ailleurs il n’y a pas de notions de gaming, les points sont cachés. Il n’y a que l’animateur de communauté qui voit les points. Les gens ont des points parce qu’ils ont participé à telle communauté, on voit les leaders. Mais... Moi, quand je lis les statistiques globales je vois aussi les points, mais on ne communique pas sur : "lui, c’est le meilleur contributeur". D’ailleurs ça ne veut rien dire. [...] Je pense que, dans un premier temps, c’est mieux que ce soit l’humain qui voie les chiffres plutôt que la machine qui mette un point, un badge » (E1, e5).

Mais il semble que le développement des statistiques (*analytics*) de l'outil ou le suivi de l'activité des contributions sur la plateforme soit un des enjeux actuels des plateformes de RSE, sur le modèle des réseaux sociaux grand public, selon plusieurs sponsors du RSE au sein des entreprises étudiées. Il est désormais question de l'intelligibilité des données numérique pour autrui (pour le gestionnaire de communauté, pour les membres de communautés, pour son supérieur hiérarchique, pour le comité de direction, par exemple) et pour soi. Le développement du suivi statistique de l'activité ne se limite d'ailleurs pas à la seule plateforme de réseau social d'entreprise, mais il s'inscrit dans une politique d'entreprise plus globale de mesure de la performance. L'application « Workplace Analytics » associée récemment à la suite Office 365 de Microsoft permet par exemple de suivre l'efficacité d'une organisation à partir de l'usage qui est fait de la suite bureautique dans l'entreprise : envoi de mail, gestion de son agenda, etc., selon une étude du Journal du Net (JDN)⁶⁹.

Pour revenir plus précisément au suivi statistique de l'activité permis par le RSE, il concerne aujourd'hui principalement le niveau collectif. Il permet alors aux responsables du projet de suivre les communautés dynamiques et de relancer les communautés passives. Cela permet de « se tourner ensuite vers les animateurs » pour voir comment et s'il y a lieu de réactualiser la communauté (E5, e1). Le suivi global de l'activité des membres du réseau peut permettre un ensemble d'actions de marketing interne pour toucher un maximum de monde, sur le modèle du marketing clients :

« On a un module statistique spécifique pour nous, en tant que superviseurs qui nous permet d'avoir l'ensemble du décompte des contributions, des contenus, par type de contenus, le nombre de groupes et de commentaires, depuis le début et sur un mois glissant. Donc on a des statistiques quantitatives.

Ensuite chaque animateur a des statistiques propres à sa communauté, à savoir le nombre de billets qui ont été publiés, les contenus les plus consultés. On peut voir aussi si ça fonctionne ou pas, si c'est vu par deux personnes ou par la majorité de la communauté. Ça aussi, on a mis ces statistiques en ligne et après ils nous ont demandé quelque chose pour toucher un peu plus les utilisateurs parce que parfois ils avaient des contenus consultés par seulement deux personnes. Du coup on a

⁶⁹ Crochet-Damais, A., « Office 365 intègre désormais une tour de contrôle de la productivité des salariés », JournalDuNet, le 8 décembre 2017. Source : www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1205223.

donné aux animateurs la possibilité de faire un rappel par mail disant : « attention un contenu vient d'être publié sur [l'outil], ça pourrait être bien que vous alliez le consulter », avec le lien vers la publication. [...à l'écran]. Il y a un tableau avec combien ont été publiés entre 0 et 7 jours, entre 7 et 30 jours et après plus de 30 jours. Ça permet d'avoir un suivi efficace. [...] on a aussi les dates des dernières contributions en nombre etc. sur le mois dernier etc.

Là c'est le total. Quand on est animateur on a l'onglet « gérer le groupe ». Par exemple pour les correspondants, les « statistiques du groupe » : ces derniers jours il y a eu 3 contenus publiés. Plus les contributions sont anciennes et moins elles sont lues, forcément. Après j'ai le nombre de visites uniques dans les 7 jours. Là j'ai eu 9 personnes qui se sont connectées. Entre 8 et 30 jours j'en ai 10. Les visites uniques ça veut dire que quand une personne se connecte plusieurs fois elle n'est comptée qu'une fois » (E5, e1).

Le suivi statistique ne vaut pas seulement pour la dimension collective (au niveau de la communauté), mais il s'exerce de plus en plus au niveau individuel. Le dispositif de RSE permet ainsi de suivre les « top contributeurs », c'est-à-dire :

« [...] quelqu'un qui va poster quelque chose sur son mur ou sur un forum de communauté. On va comptabiliser ces contributions-là, on va le suivre au mois le mois et se dire dans le top 100 c'est untel untel untel » (E4, e5).

Une des nouveautés du réseau social d'entreprise, par rapport aux outils de gestion antérieurs, se trouve dans la constitution de « profils » utilisateurs et dans les possibilités de profilage, au même titre que sur l'internet grand public. Le profil est à l'origine une notion esthétique, puis utilisée en criminologie. Il désigne la capacité à cerner au plus près la personne recherchée en croisant le maximum d'informations à disposition. Appliquée au web 2.0 le profil devient une fonctionnalité clé des réseaux sociaux qui permet de faire son propre portrait-robot, de sélectionner les éléments pertinents, de constituer son identité numérique⁷⁰. Le profil numérique ne se limite pas aux données renseignées par l'intéressé, de façon consciente et

⁷⁰ Séminaire de recherche « Dispositifs profilaires et digitalisation : ce que le "profilage" fait au social », séminaire de l'Atelier critique 2017 au CNAM, associé aux laboratoires LISE-CNRS et DICEN-IDF, (coord.) Sandrine Alexandre, Norbert Amsellem, Haud Gueguen, Camille Imhoff, Pierre Lénéel.

sélective, active, il donne lieu à des associations, liaisons qui ne sont pas directement choisies par l'intéressé et qui le façonnent à son insu (Paloque-Berges et Guéguen, 2017). Il existe alors un rapport passif et aliénant à son identité virtuelle construite au fil des interactions. Certes les données sont mises en ligne de façon spontanée, mais leur usage ultérieur échappe à l'intention première.

« [...] *le savoir produit au niveau du profilage* [contrairement à l'information produite par les individus], n'est le plus souvent pas disponible aux individus ni perceptible par eux, mais qui leur est néanmoins *appliqué* de manière à en inférer un savoir ou des prévisions probabilistes quant à leurs préférences, intentions, propensions qui ne seraient pas autrement manifestes » (Rouvroy et Berns, 2013).

La notion de « profil » en ligne ne peut être dissociée des techniques de profilage auxquelles il donne lieu, soit la reconstitution a posteriori de l'identité d'une personne par son activité sur le réseau numérique. Cette technique fait référence au *data mining* ou *big data*, c'est-à-dire à l'ensemble des données renseignées sur internet et qui permettent de dresser un profil type, médiatisé aujourd'hui sous la forme publicitaire ou commerciale du « profil du consommateur », mais qui peut donner lieu également à une forme plus politique, de surveillance des individus. Le profilage des individus est d'autant plus problématique que la visibilité se fait davantage par rapport à son activité ou par les traces laissées sur le réseau que sur le renseignement volontaire de son profil (dans sa dimension déclarative) (Merzeau, 2017). Deux animatrices de communauté virtuelle dans l'organisation E4 confirment cette ambivalence du déclaratif et des traces laissées :

« Vous voyez il y a beaucoup de personnes qui n'ont pas mis leur photo. Benoit travaille beaucoup là-dessus et fait de la publicité pour que les gens remplissent leur profil. On peut aussi renseigner ses compétences. On est très loin d'utiliser le réseau pour sa promotion, on ne se vend pas encore sur [l'outil], non. Je ne suis même pas sûre que ce soit consulté. Pour l'instant ce qui vient apporter l'attention sur quelqu'un à mon avis c'est plus ses contributions et la fréquence de ses contributions plus que les compétences inscrites dans son profil » (E4, e8).

Le RSE en tant qu'il permet de rendre visible son profil et ses activités pourrait alors devenir un outil de sélection et d'exclusion selon l'implication, les expertises et les compétences

transverses (communicationnelles, numériques, etc.) mobilisées et déclarées. L'enjeu stratégique, au-delà de l'échange de contenus, d'informations et de bonnes pratiques, serait de repérer les salariés « proactifs », l'engagement, l'implication pour l'entreprise :

« C'est le calcul qui a été fait parce que, comme seuls les volontaires viennent, on voit qui est proactif et qui est constructif, assez rapidement », (E4, e1).

Il s'ensuit que le RSE pourrait être un outil performant de gestion humaine, en plus de la gestion de projet et de connaissances. En effet, il permet d'emmagasiner et de centraliser des informations clés sur l'activité de chacun. Il peut alors faciliter l'évaluation annuelle du supérieur hiérarchique, la comparaison entre collaborateurs et la mobilité interne ou la recherche de « hauts potentiels ». La large visibilité permise par la plateforme permet à la fois de valoriser des projets, des actions et des collaborateurs. Dans certaines entreprises, la valorisation de l'activité sur le RSE est déjà plus avancée et fait l'objet d'un véritable enjeu stratégique de l'entreprise, comme le rapporte un directeur marketing de la transformation digitale :

« Le temps qui est passé sur le réseau social est pris en compte par son supérieur hiérarchique. Il y a même des indicateurs de performance qui sont liés au fait d'adopter ou d'utiliser l'outil. C'est reconnu, peut-être pas assez valorisé, dans le sens où il y a des experts, c'est très bien d'être un expert, mais ce n'est pas pour autant qu'on va célébrer l'expert. Dans l'outil il y a des badges, mais ce n'est pas pour autant qu'en meeting d'équipe on va dire « c'est incroyable, suivez tous son exemple ». Cependant on reconnaît qu'il y a des experts, meilleurs que d'autres. L'expert est identifié à partir de son utilisation, de sa pratique. Il y a un badge automatique, à partir d'un nombre de partages que l'on fait qui traduit une activité personnelle, plus le nombre de gens et de commentaires que les gens vous laissent et qui montre que vraiment vous collaborez.

Il n'y a pas forcément de domaine d'expertise, il y a plutôt une expertise déjà..., je pense que l'adoption de l'outil témoigne déjà d'une certaine maturité digitale et d'une certaine forme de travail qui est un petit peu nouvelle, parce qu'en fait on s'affranchit des silos par exemple. Et ça, ça vaut cher, ce n'est pas si facile que ça » (E8, e1).

L'outil peut permettre de rendre visible son activité et donc il peut permettre une meilleure connaissance de son équipe par le manager et ainsi de faciliter l'évaluation de chacun, comme l'anticipe un directeur opérationnel de l'organisation E4 :

« Il y a des choses qui seraient intéressantes pour nous pour l'évaluation parce qu'on ne connaît pas le détail de chaque personne. On se concentre sur certains sujets. Il y a des choses qui seraient intéressantes qui pourraient être publiées sur ces canaux » (E4, e4).

Par ailleurs, comme la plateforme de réseau social d'entreprise permet la reconnaissance de l'expertise, elle peut devenir un marchepied pour la carrière, comme l'explique une directrice des ressources humaines :

« En tant que DRH, ça nous permet aussi un petit peu de regarder quels sont les talents qu'on n'aurait pas pu facilement trouver dans d'autres entités parce qu'ils ont un rôle particulier dans des communautés et on trouve qu'il y a un certain leadership qui se dégage de leur animation. Donc ça permet d'ouvrir le marché interne du travail. En même temps, pour nous, c'est aussi une vraie opportunité de développer la marque employeur en interne pour attirer les meilleurs chez nous dans le cadre de mobilité. Au même titre qu'on travaille sur la marque employeur en externe, quand on est dans un groupe de 400 000 personnes, vous êtes obligés de travailler sur la marque-employeur en interne et de donner envie aux meilleurs de travailler pour vous. Donc c'est une formidable opportunité pour ça parce qu'on valorise vraiment nos projets, nos collaborateurs, nos actions à travers cet outil » (E7, e1).

La promotion ou l'évolution de carrière permise par la plateforme reste cependant extrêmement limitée aujourd'hui, d'après notre enquête. En effet, sur quatre-vingt personnes rencontrées, seulement une personne affirme avoir bénéficié d'une évolution de carrière suite à sa pratique active sur le réseau social de son entreprise. Il s'agit d'un animateur de communauté extrêmement actif au sein de l'organisation E4 (entretien 1), puisque la communauté animée est classée dans le top 3 des communautés du RSE, selon le nombre de membres. Cet animateur a su mettre en avant, en plus de ses qualités de veille et de réflexion sur le sujet animé (l'analyse de l'environnement et des risques actuels dans le secteur

bancaire), de réelles compétences communicationnelles et numériques comme détaillé ci-dessus (point 3.2.3.3). Il reste néanmoins que la plateforme ouvre de nouvelles possibilités de sélection et de promotion, même si ces nouvelles possibilités ne sont pas au cœur du dispositif actuel.

Finalement, le dispositif de réseau social d'entreprise s'inscrit dans une certaine continuité avec les formes de contrôle et de gestion précédentes, sous couvert d'autonomisation et d'horizontalité. Malgré la liberté proclamée, le dispositif produit une visibilité de l'activité de chacun, des traces emmagasinées et un potentiel de surveillance étendu, d'une surveillance institutionnelle à une surveillance interpersonnelle (Bradwell et Gallagher, 2007). Certes, le contrôle de l'activité n'est pas quelque chose de nouveau dans les entreprises pour mesurer la performance (vidéo surveillance légalisée sur le lieu de travail, systèmes de traçabilité des coursiers, etc.), mais ce qui change c'est la masse de données et les métadonnées accessibles, permettant de suivre les personnes et leurs activités de façon extrêmement précise. Nous reviendrons sur le rapport dispositif/sujet et sur les dimensions plus anthropologiques du dispositif (psychologiques et sociologiques) dans la quatrième partie de cette recherche, concernant les processus contemporains d'aliénation au travail au travers des plateformes relationnelles. En effet, les dispositifs prennent appui notamment sur des savoirs relevant de la psychologie investis dans des pratiques de communication ou psychopolitique (Heller, 2005).

En conclusion

Pour conclure ce troisième moment de notre recherche et pour répondre à notre deuxième hypothèse, nous avons analysé les deux principes de fonctionnement de la collaboration en ligne : d'une part, l'animation, le management et la gestion de la communauté virtuelle par un animateur de communauté ou *community manager* et, d'autre part, l'autorégulation du groupe, le développement d'une posture ou d'une éthique personnelle. L'animation et la participation sont apparus comme les deux pivots des modes de régulation de communautés en ligne. En effet, pour que l'activité collaborative en ligne fonctionne, deux figures sont nécessaires, celle de l'animateur de communauté interne et celle du membre engagé. Si les organisations prônent le plus grand effacement dans la régulation des groupes en ligne, l'absence proclamée de régulation institutionnelle, la mise en place d'une plateforme collaborative requiert de nouveaux principes de régulation des groupes qui

proviennent de règles, d'incitations et de consignes de la direction et de sponsors en haut lieu ou bien de la médiation d'un animateur qui tend à s'institutionnaliser ou encore des membres associés eux-mêmes selon un « individualisme expressif » (Allard et Vandenberghe, 2003). La distinction effectuée en amont entre des modes de coordination de l'activité (désignant un pouvoir de contrainte et de contrôle extérieur, suivant des règles) et des modes de collaboration (désignant au contraire une adhésion spontanée à une autorité immanente à l'activité, dépendant des relations professionnelles, du faire ensemble) n'est finalement pas si franche. Par suite, les pratiques communautaires en ligne interrogent le management, dans ses ruptures et continuités avec les formes néomanagériales largement étudiées depuis les années 1980, du management directif au management participatif.

Au terme de notre analyse des formes sociales et des modes de régulation sur le réseau social d'entreprise, nous devons reprendre un peu de hauteur pour revenir à notre questionnement initial sur les prétentions de rupture et/ou sur les continuités effectives des organisations contemporaines avec les formes passées sous-tendues par un pouvoir hiérarchique, une rationalisation et une exploitation de l'activité productive. Les plateformes collaboratives de réseau social d'entreprise, dans la continuité des transformations organisationnelles, permettent-elles d'espérer d'autres possibles pour la grande entreprise et/ou déplacent-elles seulement les formes d'exploitation et d'aliénation propres au système capitaliste ? Comment comprendre ces expérimentations récentes au regard de l'histoire longue des transformations du capitalisme ?

4. L'IDEAL COLLABORATIF, UNE RECONFIGURATION DU CAPITALISME ?

Nous allons interroger à présent la place des pratiques étudiées sur les plateformes collaboratives de réseau social d'entreprise dans le contexte de la transformation des organisations, selon notre troisième hypothèse de recherche. Certes, nous sommes partis de l'idée qu'une transformation seulement au niveau macro des rapports de production (capital/travail) ne suffit pas pour penser les potentiels émancipatoires (Trentin, 2012) et que l'idéal coopératif n'est pas seulement un idéal de subversion anticapitaliste mais qu'il est réapproprié aujourd'hui par l'entreprise classique sous le modèle de la collaboration. Les plateformes collaboratives nous intéressent alors pour leur potentiel de transformation de l'activité de travail elle-même, à un niveau micro. Cependant, nous sommes conscients que la pensée des potentiels émancipatoires ne saurait être limitée à une visée réformiste. C'est pourquoi il s'agit, dans le dernier mouvement de la recherche, de dégager les limites voire l'impossibilité de la collaboration sur ces plateformes sans une transformation au niveau stratégique et macro. En effet, le réseau social d'entreprise est conçu ici comme un dispositif sociotechnique dont le sens et l'appropriation varient en fonction du contexte et de la culture organisationnels, contre le risque de naturalisation du phénomène collaboratif par les grandes entreprises. L'enjeu principal de la présente recherche est finalement d'analyser et de comprendre la nécessaire complémentarité entre l'analyse des transformations au niveau micro de l'activité et au niveau macro de la gouvernance.

Dans la communication d'entreprise et la rhétorique managériale, l'essor des réseaux sociaux d'entreprise correspond à une nouvelle exigence de décroisement et une remise en cause forcée des structures hiérarchiques traditionnelles. Avec les réseaux sociaux d'entreprise, les grandes entreprises n'adoptent pas seulement un ensemble de technologies, mais l'idéologie ou l'esprit qui les accompagne, celui d'une ouverture de l'information, d'une plus grande horizontalité des relations, d'une répartition du pouvoir. L'expression « révolution numérique » est devenue courante, d'abord dans la société et de plus en plus dans l'entreprise pour désigner une rupture avec le fonctionnement traditionnel des organisations. Assiste-t-on pour autant, comme nombre le prétendent ou y aspirent, à une forme de démocratisation des organisations qui permettrait de briser les barrières hiérarchiques et de développer une

intelligence collective comme bien commun, en rupture avec le système capitaliste, ou bien s'agit-il d'une nouvelle phase du capitalisme, une nouvelle façon d'accumuler du capital, un capital social et un capital de savoir corrélés ?

Dans le contexte des organisations, l'usage des technologies relationnelles présente un ensemble de contradictions. Une contradiction entre la direction et la base puisque le RSE est un outil soutenu et impulsé par la direction (que ce soit pour des raisons d'effet de mode ou de performance), mais dont le succès repose sur l'implication et l'investissement des acteurs de terrain. Les discours dominants sur le *bottom-up*, le collaboratif, la transversalité comme possible transformation de l'organisation, reposent donc toujours déjà sur un choix stratégique de la part de la direction. Au paradoxe d'une collaboration instituée par le haut répond un autre paradoxe, celui de la faible voire inexistante mobilisation, implication et capacité d'initiative des salariés, alors que l'autorisation leur semble enfin donnée de penser, de décider et d'agir par eux-mêmes. S'agit-il d'une forme de servitude volontaire (De la Boétie, 2002), de résistance au changement ou le signe de nouveaux rapports de force et de nouvelles formes de domination dans l'entreprise ? Le RSE se déploie donc entre réticence et adhésion, entre méfiance généralisée à l'égard de l'usage de plateformes numériques jugées non sérieuses, non professionnelles et pourtant l'incitation à y participer pour preuve de son engagement, entre nouveaux dispositifs de contrôle (les traces laissées dans l'outil, les normes collectives, la surveillance interindividuelle, l'autodiscipline) et mise en visibilité volontaire de son profil, de ses activités et de son carnet d'adresse. Une autre contradiction réside dans la promesse du collaboratif, puisque si la promotion de l'outil repose sur la socialité, le lien et l'interaction, dans les faits le RSE se révèle être aussi un formidable outil de promotion, de carrière et de mise en visibilité de l'individu. Le RSE se déploie donc entre une inscription idéalisée dans un réseau relationnel, selon une logique de don et de contre-don désintéressée, visant le développement d'une intelligence collective comme bien commun et une logique utilitariste dans la constitution de son réseau comme ressource individuelle, comme capital social c'est-à-dire comme l'ensemble des relations qu'une personne peut accumuler comme source de valeur (Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 ; Bevort et Lallement, 2006). Ces contradictions nous incitent à adopter une perspective critique, c'est-à-dire à « désenchanter des formes de gouvernement qui se présentent comme nécessaires et inévitables. Au lieu d'une pensée monolithique et gestionnaire qui s'impose de façon presque magique, on voit alors une rationalité fragmentée, affectée par toute une série de

contradictions, de frottements, de faiblesses, qui sont autant de chances pour la construction de formes de riposte individuelles et collectives » (Platinieri, 2013, p. 236).

Plutôt qu'une « révolution » brutale et radicale, il semble que les technologies numériques s'inscrivent dans l'histoire des transformations du capitalisme et de ses critiques (Barbrook, Cameron, 1996 ; Harvey, 2005 ; Turner, 2006). En effet, dans la continuité du courant critique, il s'agit d'analyser le capitalisme non pas comme une époque historique unifiée, mais davantage comme un phénomène ayant sa propre historicité et se réadaptant sans cesse pour survivre (Boltanski et Chiapello, 1999). Le capitalisme présente des formes suffisamment distinctes pour pouvoir être identifiées : capitalisme marchand, industriel, financier, cognitif. Le capitalisme cognitif se caractérise par l'exploitation d'un travail immatériel (Hardt et Negri, 2000 ; Moulier-Boutang, 2007 ; Vercellone, 2014). Le rapport capital/travail et l'entreprise capitaliste connaissent autant de formes et de réadaptations successives (Negri et Vercellone, 2008) puisque l'efficacité passe du contrôle de la force de travail au développement des capacités d'apprentissage et d'innovation de la ressource humaine. Le paradigme du réseau s'impose pour décrire la forme contemporaine du capitalisme dans un contexte économique de mondialisation et d'émergence d'un marché de produits à haute valeur ajoutée. L'organisation devient un réseau d'acteurs mobiles et flexibles, dont la force réside dans l'adaptation constante au changement, au regard de la forme « organisation » et de la forme « marché » qui l'ont précédée (Powell, 1990). Les technologies numériques d'information et de communication s'inscrivent au paroxysme de la société en réseau. Mais les tous derniers développements du web social avec les réseaux sociaux en ligne représentent-ils une simple accélération de la mise en réseau ou contribuent-ils à définir une nouvelle étape dans l'histoire du capitalisme ? En effet, on assiste à un déploiement viral des technologies numériques qui permettent de faire un bond en avant dans la prolifération du réseau. Les technologies de réseau social rendent possible la construction de son identité relationnelle, la visibilité de son réseau de relations comme preuve de confiance et donc l'accumulation d'un capital social à un niveau jamais imaginé jusqu'alors. Mais les réseaux sociaux numériques ne permettent pas seulement d'accroître la quantité possible de relations à accumuler, ils contribuent également à diversifier la mise en réseau quant au type de personnes connectées, au type de relation et au type d'accès. Peut-être pouvons-nous voir, dans le capitalisme cognitif qui se dessine un ensemble de transformations bien plus essentielles dans la construction des individus, des relations interindividuelles et des rapports de pouvoir au sein d'une société ? La difficulté d'analyse du capitalisme contemporain est due

à sa nature complexe. Cette complexité est due notamment au décloisonnement du capitalisme : géographique (à travers la mondialisation), historique (constitué de différentes phases) et social (se diffusant dans la diversité des univers sociaux) (Haber, 2013). Tentons cependant d'en caractériser les mécanismes d'exploitation et d'aliénation spécifiques puisque « les recompositions du capitalisme appellent une ré-adéquation des termes de la critique aux nouvelles formes d'exploitation et d'aliénation que développe le capital » (Sarrouy, 2013). Dès lors, quelles sont les ruptures et les continuités dans l'histoire longue du capitalisme et de la grande entreprise qui permettent de comprendre l'opportunité et l'apparente nécessité des technologies numériques de réseau social dans les entreprises aujourd'hui ?

Nous reviendrons, dans un premier moment, sur le constat de la période actuelle comme d'une période charnière, entre ruptures et continuités, pour analyser, dans un deuxième moment, les transformations du capitalisme et plus particulièrement les spécificités du néo-capitalisme. Enfin, dans un troisième et dernier moment, nous interrogerons l'impact des technologies numériques relationnelles sur le néo-capitalisme.

4.1. Le réseau social d'entreprise, une mise en visibilité des contradictions de l'organisation collaborative : entre ouverture des possibles et poursuite des logiques gestionnaires

Les valeurs d'ouverture, de partage, de gratuité, d'horizontalité, de désintéressement qui fondent la révolution Internet viennent prolonger l' « esprit » du capitalisme (Weber, 1964) des années 1970-1980. La société de l'information, dans la continuité des différents esprits du capitalisme, présente des discours de type idéologiques, « en ce sens qu'il y aurait une forme de distorsion (voire de travestissement) de la réalité dans un but de légitimation » (Simioni, 2002). Elle présente des continuités structurelles (plutôt qu'une « révolution »), avec la société industrielle où règnent les inégalités, le contrôle et les modèles normatifs véhiculés : « incitations continues à la mobilité, à la flexibilité, au changement permanent ou à la formation continue » (Simioni, 2002). Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de pratiques disruptives et de résistance par rapport aux modes d'organisation traditionnels. Mais les pratiques disruptives sont à négocier avec l'outil, elles n'y résident pas de fait.

4.1.1. Examen des prétentions de rupture et risque d'exacerbation d'anciens paradigmes

Comme dans toute période charnière, coexistent des tentatives de rupture avec la modernité et des résurgences de la modernité voire d'une modernité exacerbée. En ce sens, l'époque contemporaine peut aussi bien être analysée comme un hyperindividualisme (Lipovetsky, 1983) ou une exacerbation des valeurs de la modernité, plutôt qu'en termes de rupture et de changement de paradigme. En témoignent « l'ubérisation » de la société, le développement de l'auto-entrepreneuriat, de la multi-activité qui ouvrent le champ à de nouveaux travailleurs précaires, hors des circuits de la solidarité et de la protection sociale (Poulot, 1980). De même, dans la grande entreprise, il faut pouvoir décrypter ces résurgences de l'individualisme derrière des discours idéologiques qui prétendent le contraire.

Le réseau social numérique d'entreprise, dans la continuité de l'idéologie réticulaire, est traversé par un paradoxe structurel. Mis en avant comme un outil de collaboration, de constitution d'une intelligence collective, il permet aussi l'exposition de soi et potentiellement la promotion individuelle. En effet, les différents usages du RSE sont certes la collaboration (travail à plusieurs), la gestion des connaissances, le partage de l'information, mais aussi la mise en visibilité de son activité et le réseautage (recherche de la compétence, développement de sa réputation, de son capital social et des relations stratégiques) (Poncier, 2012, p. 99-100). Cette ambiguïté apparaît dans l'idée même de réseau qui comprend les acteurs comme un ensemble de points à la fois indépendants et reliés aux autres points du réseau par un système d'interactions. Le réseau confère à la réalité sociale une double caractéristique, à la fois indépendance et interdépendance des acteurs. Dans l'enquête menée par Christian Thuderoz, ce paradoxe prend le nom d' « individualisme coopératif » (1995). Les salariés déclarent majoritairement former une équipe et se sentent appartenir à cette équipe et pourtant ils seraient indifférents à un changement d'équipe. Le lien au collectif reste un lien faible, circonstancié, impersonnel. On parle de plus en plus de « collectifs éphémères », dans un contexte de politique de changement permanent des entreprises et de mobilité du personnel ou *turnover* accéléré. L'objectif prioritaire reste une stratégie de carrière individuelle. Dans ce sens, les discours d'entreprise de type marketing tendent à se réapproprier l'exigence sociale de « coopération », de lien social, mais le cadre institutionnel et les pratiques professionnelles restent empruntées de logique concurrentielle. Le concept de « coopération » permet de

caractériser la relation ambiguë qui se noue dans les nouveaux environnements de travail, entre coopération et compétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Deux logiques semblent entrer en contradiction, la logique désintéressée du partage, de l'échange, mettant en avant les atouts de la coopération et la logique utilitariste selon laquelle la construction de son réseau devient une ressource individuelle, un capital social à développer, c'est-à-dire l'ensemble des relations qu'une personne peut accumuler comme source de valeur (Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 ; Bevort et Lallement, 2006). Le don et le contre-don permettent d'interpréter les échanges numériques comme une obligation mutuelle des participants, comme dans toute relation sociale. Cette double finalité occultée peut permettre d'éclairer d'un nouveau jour les pratiques professionnelles autour de ce nouveau dispositif.

De plus, l'évangélisation faite autour de ces nouvelles technologies se heurte à la méfiance du caractère affiché de démocratisation des pratiques, de primat du lien social, de comportement désintéressé, et cela en entreprise davantage que dans la société. Contrairement à ce que dit la rhétorique managériale, la coopération n'est pas un comportement naturel dans les organisations, mais le lieu d'une contrainte qui met les gens en situation de dépendance (Dupuy, 2015). Pour accroître la performance, du fait d'une plus grande concurrence entre les entreprises, on a joué sur l'organisation du travail avec les systèmes de coopération, fonctionnement par projet, transversalité, organisations matricielles. Mais l'organisation transversale menace le travailleur qui est en permanence jugé par les clients et par ses collègues, d'autant plus qu'il continue à être évalué individuellement. Le compromis de l'engagement du salarié à l'entreprise contre sa protection est mis à mal. De nouvelles techniques de coercition et d'engagement des salariés se développent avec de nouvelles formes d'aliénation.

Le contexte de l'emploi actuel doit être pris en compte pour comprendre la spécificité du collaboratif dans les pratiques de travail. En effet, le contexte est celui d'une élévation globale du niveau d'étude et des qualifications qui permet une plus grande exigence et attente des nouvelles générations, appelées « génération Y », notamment celle de comprendre le pourquoi, le sens de son activité au sein de la structure. Une conséquence directe de ce phénomène est le développement de la mobilité des salariés, mobilité qui devient quasiment un pré-requis pour l'évolution de carrière (en termes de fonction, de compétences et de rémunération) et l'employabilité (la valeur professionnelle sur le marché du travail). Il en résulte une nouvelle problématique pour la cohésion du collectif puisque la relation

professionnelle ne peut plus se faire sur le temps long de l'acculturation, comme dans les premières grandes entreprises paternalistes. Ainsi, on peut voir une corrélation entre le pouvoir ou la place de l'individu dans l'organisation et son niveau d'interactions dans le travail (Sainsaulieu, 2014). Contrairement au « modèle fusionnel » caractérisé par les ouvriers spécialisés et les employés de bureau où un faible pouvoir individuel dans l'organisation (en termes de compétences et de fonction) est compensé par de forts réseaux de solidarité et de lutte collective, les professionnels très qualifiés et cadres de production qui disposent de compétences spécifiques et d'une fonction stratégique dans l'organisation peuvent sélectionner et négocier leurs alliances. Ce deuxième type de professionnels tend au « modèle affinitaire » de type individualiste où le pouvoir détenu par le salarié est tel que les relations au sein de l'entreprise ne lui sont pas nécessaires et qu'il préférera se construire un réseau à l'extérieur de l'entreprise, dans une perspective carriériste d'ascension sociale (idem). L'élévation du pouvoir des individus au sein des organisations aurait pour effet immédiat une fragilisation des collectifs de travail du fait de l'affaiblissement du besoin et de l'intérêt d'appartenir à un groupe.

4.1.2. La fonctionnalité « Profil » : collaboration et/ou promotion de soi ?

Arrêtons-nous un instant sur la fonctionnalité « Profil » du réseau social d'entreprise, en ce qu'elle cristallise des tensions quant au sens à accorder à la plateforme et à son rôle dans la transformation des organisations vers une « organisation collaborative » appelée de ses vœux assez généralement par les sponsors du projet.

La fonctionnalité « Profil » sur le RSE permet la construction d'une identité professionnelle numérique. Au sens strict, le profil désigne l'ensemble des informations renseignées sur leur page personnelle par les collaborateurs à titre déclaratif, c'est-à-dire volontairement. L'identité numérique désigne un profil enrichi par rapport à l'annuaire professionnel. S'il existe la possibilité d'alimenter des données administratives automatiquement depuis l'annuaire (nom, prénom, service, coordonnées, etc.), le profil enrichi suppose l'alimentation par chacun, le caractère déclaratif des informations personnelles produites par les usagers sur eux-mêmes et qui ne sont plus de seules données ou *data*, à caractère objectif. Il comprend alors les renseignements administratifs, les compétences clés, les projets réalisés et les centres d'intérêt

(principalement extraprofessionnels, même s'ils peuvent être utiles au niveau professionnel, au titre de compétences transverses : capacités vidéastes, maîtrise d'une langue, compétences informatiques, etc.). Selon la responsable du RSE au sein de l'entreprise E1, le profil de la personne sur le RSE se présente comme suit :

« Ensuite, on a une fiche perso [à l'écran]. Voilà on a des choses reliées directement. On peut compléter son parcours... “En quelques mots” : c'est les compétences. “Le contenu public” : tout le monde peut venir voir mon contenu public. La particularité c'est que là, par exemple, il y a un verrou, c'est un document que j'ai partagé ou que j'ai mis en masqué, parce qu'on peut écrire un document et ne le partager qu'avec soi-même, mais après je peux le partager avec d'autres personnes. Je peux connaître le niveau de visibilité » (E1, e5, DC).

Certes, au tout début de l'expérimentation du réseau social d'entreprise, les sponsors et acteurs refusent cette dimension individuelle de l'outil puisque l'accent est mis sur le collaboratif. Les profils personnels sont très globalement non alimentés ou sous-alimentés dans les entreprises étudiées. La mise en récit de soi, l'expertise individuelle n'est pas l'objectif initial du RSE, bien au contraire elle est jugée dangereuse pour le développement de la plateforme. C'est la mise en exergue du collectif qui domine, selon différents membres de réseaux sociaux d'entreprise interrogés :

« On a très vite appelé ce réseau social “plateforme collaborative” parce que “réseau social” c'était plus, pour nous, orienté sur la personne et, nous, ce qui nous intéresse, ce n'est pas la personne mais le collectif. Le profil on l'a très peu marketé au départ. Egalement, on a supprimé tout ce qui était genre le mur personnel où je vais raconter mes états d'âme » (E1, e5).

« [...] notre objectif vraiment c'était autour du partage de bonnes pratiques et de favoriser les échanges, pas de mettre en exergue les individus » (E1, e1).

« Dans l'idéal on aimerait quand même que ce soit eux-mêmes qui postent [leurs bonnes pratiques, plutôt que de faire des copies écran], mais il y a quand même une petite pudeur, alors pas pour tout le monde mais pour pas mal, à penser qu'ils se vantent. Mais dans l'ensemble ce partage-là se fait assez naturellement pour pas

mal. Il est plus question de travail en groupe, de travail collectif que de ce qu'on peut montrer de soi-même pour se mettre en valeur. Ça correspond assez bien à l'entreprise. Ce n'est pas forcément mieux ou moins bien qu'ailleurs, mais ça correspond. Si on fait le parallèle avec Facebook, le fil d'actualité n'est pas forcément le plus intéressant, mais c'est plutôt ce que l'on fait dans les communautés » (E1, e11).

« [...] au final le RSE est plutôt utilisé pour les communautés et les profils sont très peu complétés. On est à 16% de complétude de profils, mais ça a tendance à s'améliorer. Mais c'était aussi la façon dont on a déployé le réseau quand on a fait nos enquêtes d'opportunité. On savait que c'était le cœur de l'attente des collaborateurs. Le profil était le petit bonus qui venait compléter » (E4, e5).

« Ce n'est pas facile de pousser les gens à personnaliser leur profil. Ils ont l'impression que c'est pour crâner, se mettre en avant. Ce n'est pas pertinent, ce n'est pas dans leur façon de faire du tout, de se mettre en avant, de se présenter comme ça et tout. C'est difficile à animer ça » (E1, e6).

A la quasi-unanimité, les membres du RSE refusent la promotion de soi via le réseau social d'entreprise. Le RSE ne fonctionnerait pas comme une CVthèque interne, c'est-à-dire comme une réserve de curriculum vitae alimentés régulièrement :

« Si on compte sur le réseau social pour sa carrière on se trompe » (E5, e3).

« Aucun impact sur notre carrière, que ce soit en positif ou en négatif. Notre manager ne peut pas nous reprocher notre activité sur le réseau social. Il peut repérer des personnes qui s'y connaissent bien. On peut suivre des personnes. L'avantage c'est que tu fais un profil assez riche. Voilà moi j'ai mis que je faisais, ça, que je faisais ça... Et après il y a la phrase : "n'hésitez pas à me mentionner pour me poser des questions sur...". Les gens savent que t'as ces domaines de compétences là et peuvent te poser des questions. Donc un manager qui cherche un domaine de compétences en particulier ce serait détourner le système. Chacun met ce qu'il veut » (E4, e3).

« L'intention n'était pas de faire de [X] un outil comme LinkedIn ou Viadeo, de se mettre en avant, de faire son self-marketing, ce n'était pas l'intention » (E1, e1).

En effet, c'est le paradigme du faire qui est dominant sur la plateforme professionnelle : « ce n'est pas mon statut qui est intéressant, ce n'est pas ce que je suis, mais ce que je fais » (E5, e3). Contrairement aux réseaux sociaux privés, le RSE est tourné vers la production, l'action, ce que j'échange, ce que je partage. Sauf que le faire devient constitutif de l'être, mon profil est alimenté par mon activité sur le RSE. Je me valorise sur le réseau social par mes activités, mes productions, mes commentaires, etc. Au sens large, le profil désigne non seulement les informations renseignées volontairement, mais également une production automatique de données ou *data* à partir de son activité et de ses clics sur le réseau, soit les traces numériques des contributeurs (Merzeau, 2017 ; Paloque-Berges et Guéguen, 2017). La responsable du réseau social d'entreprise dans l'entreprise E1 le confirme :

« Je peux aussi voir l'activité. C'est pour ça que je dis que c'est riche parce qu'en se baladant sur les fiches on peut voir quand c'est public. Après on peut aussi voir dans notre fiche les communautés auxquelles il est abonné, il est animateur, etc. "l'activité" : ce sont les discussions auxquelles il a participé » (E1, e5, DC).

Par ailleurs, derrière la mise en avant de la pratique, de l'expérience, du savoir-faire, n'est-ce pas la capacité à raconter sa pratique, son expérience, son savoir-faire qui domine ? Pour exister sur la plateforme, il faut non seulement alimenter les communautés, mais il faut aussi avoir un profil cohérent, être identifiable comme tel professionnel, avec telle expertise, etc. Chacun est amené à « alimenter son profil », c'est-à-dire le remplir, le nourrir, lui donner de la consistance pour exister sur le réseau. Nous retrouvons le paradigme de la vitalité déjà évoqué. L'identité numérique est une identité narrative, racontée, au sens de Paul Ricoeur (1990), entre voilement et dévoilement. La construction de son profil en ligne est faite de sélections, de choix voire de stratégies identitaires. Derrière les récits de soi, l'identité numérique est moins un dévoilement qu'une projection de soi, elle produit moins des informations que des signaux à décrypter. Un membre du réseau social de l'entreprise E4 met en évidence cette grande liberté permise dans l'activité de construction de son profil professionnel en ligne :

« Après chacun remplit le profil comme il le souhaite, il met une photo, il remplit un petit descriptif sur lui-même. Ça permet d'en connaître plus sur la personne que le seul numéro de téléphone et le mail. Tu peux mettre des réalisations, tu peux mettre ton parcours professionnel, tu peux mettre tes passions, voir les différents contacts, après à toi vraiment de choisir ce que tu souhaites mettre » (E1, e4).

Les opportunités de la visibilité supposent une gestion de sa visibilité, un contrôle de son image, comme le présente Dominique Cardon :

« Les *social network sites* (SNS) exploitent une double dynamique des processus d'individualisation des sociétés contemporaines : un processus de *subjectivation* qui conduit les personnes à extérioriser leur identité dans des signes qui témoignent moins d'un statut incorporé et acquis que d'une capacité à faire (écrire, photographier, créer...) ; et un processus de *simulation* qui conduit les personnes à endosser une diversité de rôles exprimant des facettes multiples et plus ou moins réalistes de leur personnalité. Ces deux dynamiques contribuent à l'accélération et à la diversification des signes identitaires : statut civil, photos et vidéos, liste d'amis, de goûts, préférence politique, mais aussi pseudonymes, avatars et travestissements multiples » (Cardon, 2009).

Les processus de subjectivation se jouent entre l'être et le faire, d'une part, et entre l'être réel et projeté, d'autre part (Cardon, 2008 ; Cardon, 2009). L'être se raconte plus qu'il ne se vit sur la plateforme numérique, il se raconte à partir de l'ensemble des activités réalisées, en cours ou projetées. L'être vécu donne toujours occasion à narration, sélection, point de vue, etc. Si bien que la plateforme de RSE ne donne pas tellement accès à une cartographie des emplois et des compétences, comme consignés sur les fiches de poste, mais elle délivre plutôt un ensemble de représentations du positionnement professionnel des acteurs, sur lit de rapports de force existants.

A présent, la fonctionnalité « Profil » de l'outil de RSE est en train de se développer dans les organisations ou tout du moins elle devient un objet nouveau d'intérêt (E1, E4, E5, par exemple). Une fois la plateforme lancée, les directions stratégiques rencontrées y réfléchissent avec la possibilité d'exprimer un projet professionnel sur le réseau social, des objectifs de

carrière, même si ce n'était pas l'intention initiale. C'est ce qu'expliquent, par exemple, les deux responsables de la plateforme de RSE de l'organisation E5 :

« On a un profil avec sa photo... ça justement c'est le gros chantier qu'on est en train de mener. Le profil aujourd'hui dans [l'outil] vous avez votre photo, votre nom et c'est tout. Aujourd'hui on a un cadre libre et les gens peuvent mettre ce qu'ils veulent. Certains ne le remplissent pas du tout et certains mettent leur CV depuis le baccalauréat. Il y a des usages vraiment très disparates. Là, ce qu'on est en train de faire et qui devrait être fait avant la fin de l'année, c'est de relier [l'outil] à l'annuaire [de l'organisation], ce qui est un préalable à la généralisation justement et que le profil se complète automatiquement, non pas avec toutes les infos disponibles, mais avec : le nom, le prénom, l'adresse mail, le numéro de téléphone et le service d'affectation, les missions et fonctions. On n'a volontairement pas mis le grade parce que justement c'est un outil plus transverse. Vous êtes important par la valeur ajoutée que vous apportez et non par le grade que vous avez. Et on laissera toujours un cadre libre pour ceux qui le veulent. Mais l'idée c'est d'avoir un truc plus homogène. On veut booster l'usage social de l'outil. Aujourd'hui on a un *chat* qui a été demandé par les utilisateurs. Moi je l'utilise beaucoup avec des collègues de Noisy-le-Grand. On est en contact très souvent et dès qu'on voit un truc un peu bizarre on ouvre un petit *chat*, je sais s'il est connecté, qu'il est là. C'est hyper pratique, même si ça pouvait faire un peu gadget au départ. Aujourd'hui c'est un peu la faiblesse de l'outil, sur le profil vous avez un nom un prénom, vous ne savez pas d'où il vient, ce qu'il fait, sauf si la personne l'a alimenté. Si vous voulez vraiment savoir, il faut aller dans l'annuaire [de l'organisation], alors le nom il y en a 40...

Le moteur de recherche est basé sur Solar, c'est un moteur de recherche avec des facettes qui est plein texte mais qui n'est pas branché sur le centre d'intérêt. Si vous recherchez un nom oui, mais pas une compétence. C'est pour ça l'idée c'est, en élargissant le champ de recherche, de pouvoir cibler plusieurs choses. C'est aussi pour ça l'idée de l'alimenter automatiquement pour que ce soit efficient, parce que la moindre erreur, d'accent, de virgule, etc. et le moteur de recherche n'est plus efficient » (E5, e1).

Le développement des fonctionnalités de profil dans les entreprises étudiées correspond à une tendance générale puisque, selon l'enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation et intranet : 64 % des entreprises déclarant disposer de fonctionnalités sociales offrent une fiche annuaire enrichie et 19 % projettent de la déployer sous deux ans⁷¹. Le profil devient un objet d'intérêt en tant que source d'information principale sur les collaborateurs, membres du réseau. Plus le profil est alimenté et plus on peut rechercher des personnes sur l'outil grâce au *tagging* ou au marquage (c'est-à-dire une étiquette permettant de renvoyer et de classer du contenu selon des mots-clés partagés). Un moteur de recherche permet de retrouver ces mots clés concernant du contenu et des profils associés : « dans la barre de recherche on peut rechercher par thème ou par personne », explique la responsable du RSE à la direction de la communication de l'entreprise E1 (E1, e5). L'alimentation des profils de façon étendue permettrait au moteur de recherche de devenir plus efficace avec une recherche globale sur les activités réalisées, les compétences, les centres d'intérêt notamment. De tels critères de sélection pourraient être précieux dans la recherche de compétences en interne pour une équipe-projet ou pour une équipe-fonctionnelle, par exemple. Plusieurs membres de réseaux sociaux d'entreprise remarquent déjà l'enjeu stratégique derrière l'alimentation et la généralisation des profils numériques :

« Pour moi quand je me balade sur les fiches ça me permet de trouver de nouvelles communautés, des infos intéressantes. Alors, ça ne sert à rien d'être abonné à trop de personnes » (E1, e5, DC).

« Après, là où on marque des points au niveau du profil enrichi, c'est surtout sur la recherche de talents. Quand on cherche quelqu'un qui a travaillé sur tel projet et qu'on retrouve cette personne, à un moment donné ça peut peut-être vous solutionner un problème sur la suite du projet. Même sur l'extra-pro, on peut chercher quelqu'un qui est passionné de piano : “tiens, je ne savais pas que telle personne était aussi passionnée de piano”. Donc il y a cet aspect détection, trouver la bonne personne, la même passion » (E4, e5).

⁷¹ Enquête 2017 de l'Observatoire e-transformation & intranet, à travers un questionnaire personnalisé distribué du 16 janvier au 7 avril 2017 et concernant 285 répondants. Source : <http://www.etransformation-intranet.com/>.

« On peut rechercher des personnes par compétences. Avant tu allais sur le répertoire de l'entreprise, il existait ce répertoire. Mais il fallait chercher par titre c'est-à-dire tu vas chercher le responsable [X de tel site]. Ça, ça existe toujours. L'avantage là, c'est que quand tu vas sur une communauté tu laisses un commentaire et si le commentaire te semble pertinent et correspond à des réponses que toi t'attendais, ba tu vas chercher cette personne et tu peux cliquer sur son profil » (E1, e4).

« Je ne sais pas si l'outil est fait ou pas pour ça, mais ce qui est sûr c'est que ça permet de voir émerger des choses et de voir émerger des talents des fois pour des gens qu'on ne soupçonnait pas, évidemment sur la maîtrise des outils. [...] Ça a clairement permis à des collaborateurs de se repositionner sur d'autres métiers » (E1, e4).

Le « Profil » des membres du réseau permet ainsi de repérer des sujets partagés, des compétences, des expertises et de féliciter les meilleurs contributeurs. Le réseau social d'entreprise s'avère être assez puissant dans la détection des compétences et des expertises, allant jusqu'à menacer le rôle du manager dans l'évaluation des collaborateurs. C'est ce que remarque un manager de l'entreprise E1, animateur de communauté virtuelle sur le RSE :

« Et la communauté sera toujours plus efficace qu'un manager pour reconnaître les talents de quelqu'un. Quand il y a soixante-dix personnes qui suivent l'activité de quelqu'un c'est qu'il y a une raison, ce n'est pas dû au hasard » (E1, e10).

Il existe donc un risque de dérive possible du collaboratif à l'égoïsme. Puisque l'activité sur le RSE n'est pas reconnue institutionnellement par la hiérarchie et le management, la reconnaissance se déplace sur des modes plus personnels, calqués sur les façons de faire dans les réseaux sociaux grand public, dans la sphère personnelle. Paradoxalement, la contribution sur le réseau social permet la promotion de soi et il existe un impact des pratiques de présentation de soi (avatars, photos, récits autobiographiques) sur les structures sociales (Casilli, 2010). Les *verbatim* ci-dessous en témoignent :

« C'est plutôt créer sa *personal brand* dans l'entreprise, le besoin de reconnaissance qui ne passe pas forcément que par l'évaluation annuelle des

objectifs et qui se fait en fait tout au long de l'année avec la reconnaissance de l'expertise au quotidien » (E8, e1bis).

« C'est sympa, parce que du coup quand on fait quelque chose, c'est bien que quelqu'un le remarque aussi. On se dit, c'est bien c'est porteur. Ça donne des idées à d'autres et puis, quand on est félicité en plus, c'est encore plus sympa ! » (E1, e12, A).

« Je donne à chaque fois les noms des participants des groupes de travail parce qu'on est toujours assez fier de participer à un groupe de travail, d'être le représentant national » (E1, e1).

La visibilité médiatisée par les plateformes de réseau social offre une opportunité en termes d'expression, de réseau de relations et de reconnaissance. Le réseau social numérique donne de la transparence aux activités des uns et des autres : projets, pratiques, centres d'intérêt, etc. Il permet de rendre visible son activité au sein du service et son service au sein de l'entreprise. Le RSE joue un rôle de promotion des activités et des projets à moindre frais. En effet, « trois mots sur un mur ça ne coûte rien » (E4, e4). Mais paradoxalement, contrairement à l'esprit initial de la plateforme collaborative, alimenter le plus largement les profils permettrait de mettre en avant les individus et d'étendre les sphères de pouvoir et d'influence. Certes, la visibilité, l'exposition de soi est un phénomène qui existait déjà, mais le RSE amplifie le phénomène et les dérives possibles (E3, e5) :

« De montrer qu'on est là, ça c'est clairement un point important de la chose. Les gens peuvent s'en servir comme n'importe quel réseau social. Les stars sur Twitter qui mettent beaucoup de messages c'est parce que du coup ça fait beaucoup parler d'eux. Je pense que ça existe aussi au niveau professionnel. [...] C'est un moyen de faire parler de soi, que les gens se disent : “ah ba dis donc il est actif, il bosse”. Ce n'est pas la communauté qui va forcément changer les choses. Avec les mails on peut faire la même chose. Mais la communauté c'est plus ouvert donc forcément c'est plus visible » (E1, e12).

Les usages de la plateforme de réseau social d'entreprise s'inscrivent donc pour une part dans une perspective utilitariste. Il faut un intérêt pour participer au RSE, il existe un intérêt personnel, pour sa carrière, pour montrer son engagement, etc. :

« Je pense que les gens qui y sont c'est pour se faire bien voir de leur hiérarchie parce que c'est à la mode. Je pense que c'est ça, voilà. Extrêmement clairement, on nous dit de le faire et bien on va être bons élèves, on va le faire, voilà. Ce n'est pas pour ça que c'est utile. Peut-être à la carrière de la personne qui le fait. Mais à part ça... voilà » (E4, e7).

Selon Jean Pralong, dans une étude du groupe IGS-RH 2017, certains utilisateurs appelés « tactiques » témoignent du dévoiement des RSE. En effet, ils les utilisent pour se faire bien voir de leur hiérarchie, réagissant aux publications et aux commentaires des membres du RSE selon leur statut dans l'organisation, et non tellement pour un souci de collaboration et d'efficacité dans le travail⁷². Cette ambiguïté permanente entre les usages collaboratifs et égocentrés du réseau social d'entreprise interroge sur le potentiel ouvertement subversif de telles plateformes, a fortiori dans l'environnement des grandes organisations.

4.1.3. Part de subversion et/ou poursuite d'un modèle par d'autres moyens ?

L'enjeu de cette étude est de revenir sur les potentiels disruptifs de la plateforme de réseau social d'entreprise et sur les transformations possibles de l'organisation. En effet, l'horizon proposé est celui d'une démocratisation du pouvoir par un partage de l'information et une ouverture de la communication dans l'entreprise. Le changement serait bien plus global, d'ordre culturel et non seulement technologique. Mais existe-t-il un réel changement, une rupture dans les façons de fonctionner de l'organisation ou bien le changement est-il davantage d'ordre marketing, plus annoncé que réel ?

Pour certains, c'est le changement qui prédomine :

⁷² Pralong, J., « Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise peinent encore à développer des comportements collaboratifs », Rapport de l'école de management des ressources humaines IGS-RH, le 27 novembre 2017. Source : <http://www.igs-ecoles.com/wp-content/uploads/pdf/rh-presse.pdf>.

« C'est un outil qui est vraiment puissant, que j'aime beaucoup qui, en ce qui me concerne a changé beaucoup de choses et qui a changé pour les gens qui ont compris l'outil et qui ont voulu sans servir. Comme partout, une opportunité il faut savoir qu'elle existe, il faut avoir le culot et le courage d'aller dedans et surtout avoir en tête que de toute façon, ce n'est jamais 100%, c'est normal. Mais en revanche ça existe » (E4, e1).

Pour d'autres, le changement reste extrêmement limité, voire superficiel :

« C'est libre, mais je n'ai jamais rien vu de déviant. J'ai pensé faire un wiki sur les restaurants, j'ai demandé à un collègue : “c'est une bonne idée ou non ?” C'est la chose la plus déviante sur le réseau social » (E5, e3).

Certaines pratiques disruptives que nous avons recueillies, incitent à penser une ouverture des possibles, au niveau du type d'informations véhiculées. D'une part, le RSE permet de donner accès à de l'information transverse ou stratégique pour donner du sens à l'activité de chacun et impliquer davantage, à l'image du fonctionnement de sociétés coopératives qui informent l'ensemble des coopérateurs en assemblée générale de la stratégie et des résultats de l'entreprise. Au sein de l'entreprise E1 par exemple, certains animateurs de sites choisissent de donner accès aux informations économiques du magasin, chiffre d'affaire, dépenses, évolution, etc., pour tous les collaborateurs du site (E1, e4). D'autre part, le RSE permet de donner accès à un contenu un peu décalé, pour une prise de recul. Au sein de l'entreprise E4, un membre actif et animateur du RSE anime une communauté épistémique, de veille sur les transformations du monde de la finance. Cette communauté est pensée sous le modèle du lanceur d'alerte, c'est-à-dire une personne ayant connaissance des risques liés à l'activité de l'entreprise et qui avertit, lance un signal d'alarme aux autres membres pour soulever des controverses ou tout simplement inciter à une certaine prudence. L'animateur, très dynamique sur le réseau social interne, adopte une pratique disruptive en fournissant de l'information pour éveiller les collaborateurs à un spectre plus large d'informations permettant de mieux comprendre l'organisation, de développer son esprit critique notamment. A ce titre, il affirme qu'une grande liberté dans le choix et la circulation de l'information, y compris un peu « décalée » est permise par la plateforme :

« L'idée c'est de faire entrer un peu d'air frais, que ce soit d'autres divisions, d'autres lieux. [...] L'objectif de fond c'est de retrouver une liberté d'expression, de parole et d'écriture qui a été beaucoup perdue, en général, ce n'est pas spécifique à [cette organisation], c'est général à la France. [...] Le cœur de la valeur de ce truc [le RSE] est dans sa charte et dans l'adhésion libre et volontaire. Si on te demande de contribuer et qu'on t'y force, ça n'aura plus du tout la même valeur » (E4, e1).

Cette communauté épistémique est d'autant plus intéressante que le contenu disruptif prend racine dans une organisation extrêmement hiérarchisée. Dans ce cas précis, non seulement la visibilité que donne la plateforme n'a pas menacé l'employé, mais elle le protège puisque sa position est désormais bien connue du grand nombre et donc une quelconque menace de fermeture de la communauté ou une menace sur son emploi serait vécue comme une censure et aurait un impact très négatif sur l'attractivité de la plateforme.

Par-delà les groupes d'information, le dispositif numérique permet, dans une certaine mesure, de mettre en visibilité les problématiques de l'entreprise, comme l'explique la responsable du RSE au sein de l'entreprise E1 :

« [...] la plateforme met en lumière un ensemble de problématiques qui ne sont pas liées à l'outil mais à tout un univers autour, de la valorisation, des choix de management, etc. ça met le projecteur sur des trucs » (E1, e5).

Le dispositif numérique joue le rôle de « catalyseur » (E4, e8), de caisse de résonance, c'est-à-dire de tiers-terme qui accélère la transformation sans y participer directement. Par ailleurs, et plus fondamentalement, dans un sens davantage constructif que critique, le réseau social d'entreprise permettrait d'accélérer la transformation des organisations dans l'expérimentation d'autres façons de faire, ce que constate un manager de l'entreprise E1 :

« De toute façon, les organisations qu'on peut avoir aujourd'hui dans les magasins, elles ont déjà vécu, il faut dire les choses franchement. Je serai totalement étonné que dans dix ans on soit toujours sur un modèle : directeur de magasin, responsables de secteur par secteur, responsable de rayon et puis des conseillers de vente et des hôtes ou hôtesse service client. Je pense que c'est

quelque chose qui permet de donner de la visibilité à ça, cet outil. Oui on peut décloisonner les missions de chacun, il n'y aura pas forcément besoin de chef demain au sein de nos magasins pour faire fonctionner l'échange » (E1, e10).

Le dispositif de RSE permettrait, dans l'idéal, de mettre en visibilité des défauts organisationnels et des mises à l'épreuve d'autres façons de faire, des transformations assez fondamentales et globales. Le décloisonnement des fonctions s'expérimente sur la plateforme en ligne et pourrait permettre une contagion de ses modes de fonctionnement hors-ligne. Cependant, à l'heure actuelle, il ne semble pas que le déploiement de plateformes collaboratives en entreprise vise une transformation radicale des modes de fonctionnement traditionnels, mais peut-être seulement une facilitation, une conduite du changement dans le sens d'une adaptation aux exigences de performance à venir. Les propos recueillis de deux animatrices de communauté sur le RSE vont dans ce sens :

« Je pense qu'on a fait la preuve de la pertinence de ce qu'on fait et du fait que notre but n'est pas la révolution, mais la transformation justement. Notre but ce n'est pas de tout changer pour tout changer, mais de faciliter les modes d'organisation, de faciliter la prise de décision aussi là où les gens ont envie de s'investir. On arrive à un moment où on arrive, je trouve, à travailler en capitalisant sur ce qu'on a fait et non en recommençant à chaque fois, de devoir démontrer que l'on va faire quelque chose qui sera utile » (E4, e8).

En accord avec un constat assez répandu de la part des membres peu actifs et des non membres de la plateforme, la transformation reste extrêmement mesurée voire nulle. En effet, les attentes sont assez faibles et les usages assez limités :

« [...] l'outil est la porte ouverte, entre-ouverte dans laquelle les gens ont tendance à oublier qu'ils peuvent aller » (E4, e1).

Les usages actuels ne permettent pas de parler d'une véritable transformation des formes de communication et d'échange dans l'entreprise (Boboc et al. 2015). La transformation par ces nouveaux modes de communication reste, au mieux, un espoir, un idéal à atteindre. Dès lors, quel est le poids du fonctionnement de la communauté virtuelle sur l'organisation formelle de l'entreprise ? Comment une communauté interagit avec l'organisation formelle ?

Premièrement, le cadre organisationnel et institutionnel, notamment hiérarchique, reste bien présent et cela dans les différentes structures analysées :

« Après au niveau hiérarchique, pour moi les barrières sont toujours là quand même. C'est délicat quoi. Moi c'est comme ça que je le perçois. Il y en a d'autres qui sont plus libres. Communiquer, comment ? Moi si je communique au N+2 c'est qu'il y a un besoin, je communique un reporting groupe ou quelque chose comme ça. Je ne vais pas le hêler : « Dis donc au fait là il y a un truc qui ne vas pas ». Non, ça non » (E3, e4).

« [Une employée] qui veut créer des espaces enfants dans le magasin. Je vais jouer le facilitateur. C'est un chef de secteur qui doit être facilitateur. [X] c'est une vendeuse qui a une idée et qui est en train de regrouper tout le monde. Sur ce magasin. Si le projet est bien fait... Tu vois « vis ma vie », le projet a été bien fait et validé par le chef parce que c'est dieu qui... [Rires] » (E1, e3).

« [...] alors en 2016 le DG avait fait un super truc. Il a dit : “voilà moi je ne fais plus une note envoyée aux managers, etc.”. On a ouvert une communauté où il y a tous les documents, une communauté ouverte à tous. Donc ça veut dire quasiment tout le monde au même niveau tout de suite. Donc on peut échanger, discuter, etc. En disant : “je mets mon comité à disposition pour répondre aux questions pendant un mois”. Sauf qu'il ne s'est rien passé. Personne n'a osé poser ses questions » (E1, e5).

Il y a aussi le cas des organisations de type E5 et E6 pour lesquelles il existe une validation hiérarchique des communautés, contrairement à une création spontanée des communautés, même si l'outil le permet par erreur. L'impression de conformisme ou de groupes télécommandés par la direction est alors un frein important à l'appropriation de l'outil par les collaborateurs (cf. les entretiens E4, e4 ; E4, e8 ; E5, e3, en particulier) :

« Ça c'est un des risques de ce genre d'outil, que ce soit perçu comme instrumentalisé au niveau de [l'entreprise]. Ça peut être perçu comme élément de blocage. Par exemple pour la communauté métier manager, c'est pas du tout

approprié par les managers, mais c'est le truc de [l'organisation] auquel participent quelques managers. Le réseau qui est en train de se créer sur les femmes managers devrait être plus approprié. Sur le métier manager, il n'est pas approprié. [...] ce qui explique que les communautés non professionnelles marchent relativement pas mal. C'est aussi un indicateur intéressant, le dynamisme des communautés non professionnelles. » (E4, e8).

« Les membres participent moins, je pense qu'il y en a en lecture passive, d'autres s'intéressent moins parce que l'idée vient de la direction, juste par esprit de contestation. Après chacun fait comme il veut » (E5, e3).

Certains membres du RSE affirment qu'il ne semble pas y avoir de remise en cause frontale de l'autorité du manager sur les plateformes de RSE :

« Mais je ne pense pas que l'outil ou une communauté soit perçue comme une remise en cause de l'autorité. Un manager reste un manager, à partir du moment où c'est la personne référente de l'employeur. Il y a beau avoir des messages qui arrivent à droite à gauche par différents biais, on reporte toujours à une même personne. C'est la personne qui va nous jauger, nous juger, nous *driver*. [...] Ça c'est immuable, ça ne changera pas. Mais après peut-être que je me trompe. Moi, je ne vois pas ça comme une remise en cause » (E3, e5).

La distinction entre pouvoir (hiérarchique, institué) et autorité (de l'ordre de la compétence reconnue par les pairs) pose problème, à savoir qui détient le savoir, la compétence, qui est habilité à, etc. ?

« Moi je trouve ça bien. Alors il faut faire attention à qui on donne l'accès, il y en a qui se permettent de modifier certaines choses, mais... sous prétexte qu'ils croient savoir que... mais non. Mais ça fonctionne bien » (E4, e4).

La communication se fait alors encore prioritairement sur un mode descendant pour beaucoup de communautés animées par la direction. Il s'agit « plus de l'informatif que du communicatif » (E3, e5). Cela continue quand même à être de l'information descendante en grande part, mais formulée différemment pour être plus attractif, séduisant dans une

« opération de communication ». Par exemple, dans une entreprise, « on essaie de mettre maintenant en place des visioconférences, sans présentation en amont » (E3, e5). Plus grave, le déploiement de réseaux sociaux en entreprise entretiendrait une illusion pour ceux qui ne connaissent pas bien le monde du travail (culture, institution, etc.), essentiellement pour les plus jeunes et nouveaux venus sur le marché du travail. Le réseau social risque de faire croire que les choses sont différentes qu'elles ne sont réellement, que les relations sont plus simples, fluides, alors que la hiérarchie reste le cadre premier des interactions. Il s'agirait pour certains d'une tromperie volontaire :

« Ça donne l'impression qu'on est dans un monde de bisounours qui n'est pas du tout vraie. Tout n'est pas rose et beau dans le meilleur des mondes. [...] Moi je pense que n'importe qui ne met pas son expérience et que ceux qui mettent leur expérience savent ce qu'ils font et avec des filtres. Et... Je pense que l'organisation reste très classique, malgré une façade de modernité. Je ne pense pas que ça remette en cause la façon de fonctionner. [...] Et puis, est-ce que c'est vraiment du lien le réseau social ? » (E4, e7).

Deuxièmement, le rapport non hiérarchique au sein des communautés entre en conflit avec les relations hiérarchiques en dehors des communautés. La présence du N+1 dans la communauté a un impact évident sur le niveau d'expressivité des membres. Il existe une crainte quant à la visibilité sur le RSE par rapport au jugement de son supérieur hiérarchique : en termes d'informations, de temps, etc. Cette difficulté s'explique par la culture d'entreprise encore sous le poids d'un « carcan assez traditionnel », typiquement au sein de structures comme l'organisation E4 :

« [Le collaborateur pense :] « ah mon chef il va dire que j'ai fait ça au lieu de faire mon travail... ». Il va se sentir fliqué » (E4, e3).

« Ils ne mettront pas un mot parce qu'ils savent que leur chef va lire le message. Donc... » (E4, e4).

Pour ce qui est de la remontée des problèmes, la large exposition sur le réseau social ne semble pas adaptée à l'expression. Mais en même temps la direction et l'encadrement sont souvent désignés comme des acteurs clés, dont la présence (bien souvent regrettée) est

essentielle pour montrer la valeur de la plateforme et sa reconnaissance institutionnelle. Sinon elle est perçue comme non sérieuse. Or les employés veulent un outil professionnel, qui les aide dans leur travail. La crainte se porte dans certains cas, au contraire, sur l'absence de hiérarchie sur la plateforme :

« Même dans les communautés fermées d'accès, ça se passe entre gens qui se connaissent, qui se regardent, qui ont déjà des rapports sociaux très souvent hiérarchiques. Alors d'un seul coup on se trouve dans un environnement transversal » (E4, e1).

« On est vraiment dans un écosystème ici où souvent les agents attendent de savoir ce que veut le patron du dessus et si le patron ne veut rien alors ils n'y vont pas et si le patron dit d'y aller alors ils y vont, mais il faut vraiment qu'ils le disent. On s'est retrouvés avec des directeurs qui étaient anti-RSE, alors ils le sont peut-être un peu moins maintenant. Mais on est encore dans une culture très hiérarchisée, il y a toujours des petites guéguerres de pouvoir. Le vrai enjeu c'est vraiment aujourd'hui pour nous, ce qui nous permettrait de basculer vers quelque chose qui fonctionne mieux, même si ça fonctionne bien aujourd'hui, c'est vraiment que le top management incite à y aller (E4, e5).

« [...] et puis l'impulsion hiérarchique dans le bon sens. Quand le chef commence à s'en servir... Les collaborateurs se mettent à s'en servir » (E4, e2).

Troisièmement, comme nous l'avons remarqué dans l'analyse de la typologie des acteurs, le fonctionnement communautaire reste de l'ordre du cloisonnement, contrairement à la large ouverture promise :

« De mon expérience et ma vision, ça ne change strictement rien. Dans le même esprit de logique que je disais tout à l'heure, là où les employés vont plutôt être contents de poster une photo de témoignage de ce qu'ils ont fait, l'encadrement va plutôt chercher les infos de type officiel. Il y a extrêmement peu d'employés qui vont chercher l'info officielle pour la lire. Quoi qu'il en soit c'est une opportunité. L'info, plus elle peut être libre et transparente, mieux c'est » (E6, e1).

« [...] plus le grade monte et moins la contribution est importante en termes de quantité » (E4, animateur de communauté, e1).

« Moi je ne suis pas à un grade élevé donc à part le suggérer de loin... » (E5, e3).

Or la visibilité pourrait encourager la participation, selon certains membres. Il faudrait alors décloisonner les communautés pour une plus grande visibilité et un plus grand intérêt à publier, se faire connaître :

« C'est lié à chaque site, ce n'est pas un réseau général, mais plein de réseaux spécialisés. Donc ce sera vu par ce réseau spécialisé mais ce ne sera pas vu par tout le monde ou par les gens qui les suivent. [...] Une partie de l'explication vient peut-être de la structuration et du morcellement [de l'outil]. Ce n'est pas un grand truc général et on parle de plein de sujets, c'est bien : "je vais dans ma communauté de managers pour parler de sujets de management". On limite le bruit parce qu'on n'a pas tous les messages de tout le monde. Mais si on n'a pas une première démarche d'aller rejoindre une communauté, si on ne vient pas sur le mur, si on ne fait pas la démarche d'aller s'inscrire aux alertes pour les forums et les documents, on ne saura pas qu'il y a une discussion. C'est très très très compartimenté. Pas de communauté transversale. Alors on a la possibilité de communiquer sur un mur, mais ce n'est pas spontané et ça reste très morcelé, très thématiques. On est plus dans l'esprit de communauté de pratique où on espère que les gens vont échanger entre pairs. Ce qui marche pour le club MOA, managers, par exemple. Des petits cercles » (E4, e4, directeur opérationnel).

Mais revenons plus fondamentalement à la promesse de changement, de transformation comme idéal émancipateur ou horizon largement répandu dans les organisations comme dans la société d'ailleurs. Il faut se méfier des discours et des pratiques de rupture pour la rupture ou de changement pour le changement, sans analyser le contenu de ce changement et des différentes options à suivre. En effet, un manager de l'entreprise E6, membre du réseau social de son entreprise, témoigne par exemple du sentiment d'absurdité d'un idéal de démocratisation sans pensée structurante ou sans orientation politique (E6, e1). En effet l'idéal de démocratie pour mettre fin aux pratiques « élitistes » n'est pas en lui-même suffisant pour la réussite du projet de réseau social d'entreprise, s'il n'est pas traité des questions de

pertinence de l'information échangée par le *many* et donc aussi nécessairement de modalités de sélection de l'information pertinente, « entre vulgarisation et élitisme » (E6, e1). Ouvrir les barrières de l'information et de la communication, c'est aussi laisser la place à de l'information non légitime, non stratégique, non pertinente pour l'activité. Et pour cause, dans cette entreprise à forte population d'employés peu qualifiés, le déploiement du RSE a suivi l'effet de mode des réseaux sociaux numériques grand public de type Facebook avec énormément de publications centrées sur les personnes : des concours de selfies sont organisés, des photographies de temps de pause, de déjeuners sont échangées, etc. Ces usages de la plateforme se sont répétés à l'identique dans tous les sites de l'entreprise. Le manager parle de « contagion d'usages » et non pas de « bonnes pratiques ». Selon l'estimation faite par ce manager, si les cadres sont plus nombreux sur l'outil (pour les raisons déjà évoquées de typologie de mission et de travail sur poste de travail notamment), les *posts* proviendraient, eux, à 80% des employés, avec de l'information très succincte : des photographies et très peu de textes, très peu d'analyse. La problématique devient celle de la qualité de l'information produite et utile aux autres plutôt que la quantité de publications pour faire le buzz, se mettre en avant, de façon aut centrée :

« [...] la coexistence entre les informations officielles et les témoignages de pratiques ou d'évènements est assez diffuse. De ma lecture personnelle, on assiste à une qualité assez médiocre finalement de cette communauté-là [de secteur] pour ne pas généraliser. Pour établir un parallèle, c'est comme sur Facebook, là où ça pourrait être utilisé intelligemment en mettant des informations consistantes, ça va être : “je vais manger une tomate mozza., je mets une photo...”. C'est l'infantilisation, chacun y va de sa petite photo. Tel [employé] dans tel [site] qui a rangé une salle et le commentaire : “merci pour le rangement...”. Pour moi la pertinence est égarée. Pour moi ça concerne le [site], une petite photo ou affiche pour le mettre à l'honneur ok, mais la France entière n'est pas concernée. Ce n'est pas une anecdote, mais c'est une publication d'hier [le X] : “Je vais maquiller des enfants” et je mets une photo... Perdu au milieu de tout ça : les résultats du secteur [X], ce que tout le monde attend. En exagérant à peine si on était de repos le jour de la publication des résultats, il y a une vingtaine d'infos secondaires, pour ne pas dire pire, entre temps. Finalement, c'est quand même assez épars en termes de niveau. Après c'est collaboratif, donc voilà » (E6, e1).

L'idéal collaboratif semble justifier aux yeux de la majorité, au moins dans un premier temps, la qualité relativement pauvre des informations véhiculées sur le réseau. Mais à y regarder de plus près et comme le signale ce même manager, le faible niveau de contenu des publications nuit finalement au collaboratif car la réaction à publication, le commentaire, l'interaction requiert du contenu :

« En termes de commentaires il y en a assez peu mais c'est assez logique je ne vais pas mettre un commentaire sur untel qui a rangé la salle... Je passe sur ceux qui ne maîtrisent pas l'outil informatique, avec quatre ou cinq photos publiées à l'identique. La vie normale d'un réseau collaboratif. Il y a à prendre et à laisser et, à mon sens, beaucoup à laisser. C'est parfois à la limite du ridicule.

Quand je disais qu'on était sur le témoignage Facebook c'était pour donner une image. On est dans le témoignage futile, mais de quelque chose qui reste pro. On a organisé un café à l'entrée du [site] avec les clients et communiqué avec les employés sur des temps dédiés. Qu'il y ait deux [employés] en photo... ça ne m'intéresse pas. Que le national dise : "c'est une bonne pratique, la rencontre client", on n'a pas inventé l'eau chaude. Mais chaque [site] va le reprendre. On va avoir les photos des soixante [sites] qui ont fait pareil. Pour moi ce n'est pas une bonne pratique. Ça ne m'intéresse pas » (E6, e1).

En effet, l'échange de bonnes pratiques suppose, lui aussi, un travail plus approfondi que le simple échange de *posts* sur un outil numérique, à distance des autres. Une bonne pratique suppose un savoir-faire, une expertise qui ne peut se résumer au simple *post*, c'est-à-dire au message court et efficace sur le réseau. Le *post* ne peut être que l'effet d'annonce d'une bonne pratique qu'il faudrait ensuite fouiller, approfondir avec le titulaire de la bonne pratique, comme le remarque à nouveau ce même manager :

« On n'est pas dans l'échange de bonnes pratiques qui susciterait d'aller voir sur place. En 2014 j'ai analysé la fluidité de paiement par typologie. Les infos sont fournies dans un outil mais la compilation visuelle que j'ai faite sur Excel est une création maison. J'ai publié le rendu de ce travail en pièce jointe avec en commentaire comment j'avais fait et comment je m'y étais pris. Cette publication a été vue plus d'une soixantaine de fois, je n'ai eu aucun coup de fil pour savoir comment j'avais fait, etc. » (E6, e1).

L'échange sur le réseau social d'entreprise a alors ceci de limité qu'il se réduit encore, dans ses grandes lignes, à une caisse de résonance, un lieu stratégique de visibilité et de construction de soi à travers ses pratiques, mais qui ne joue pas encore le jeu de l'échange de contenus et de l'intercompréhension des acteurs. Les usages du RSE restent encore bien souvent à la surface de ce qui pourrait être des phénomènes intéressants pour le collaboratif, l'échange professionnel authentique et approfondi. Pour conclure, l'objectif de démocratisation semble finalement impliquer une baisse du niveau des échanges soit le conflit entre deux types d'exigence, de quantité (d'utilisateurs) versus de qualité (des publications) :

« Tout est lié, quand je dis qu'on est sur un niveau assez bas. Il faut être lucide, il y a quand même peu de personnes qui vont s'impliquer au point de mettre des bonnes pratiques, est-ce surprenant que la plus grande participation soit de l'ordre du témoignage ? Tout cela tient de la même logique. Ça peut être résumé en une phrase : un outil de démocratisation ne peut pas être élitiste sinon ce n'est pas un outil de démocratisation. Si je disais que cette plateforme est d'un excellent niveau, ce ne serait pas un outil de démocratisation » (E6, e1).

L'idéal démocratique sous-tendu par les plateformes collaboratives permet d'expliquer la nature actuelle de ces plateformes en fonction du public contributeur. Pour reprendre la distinction chère à Nancy Fraser entre « public faible » et « public fort », il semble que la plateforme collaborative s'oriente plutôt vers la constitution de publics faibles, c'est-à-dire des publics exprimant seulement une opinion, contrairement au public fort qui se caractérise par une réelle prise de décision (Fraser, 1992). La dimension politique de telles plateformes collaboratives, de même que pour les réseaux grand public d'ailleurs, est encore extrêmement limitée voire inexistante, dans le sens d'une réflexion, d'une volonté et d'une prise de décision commune. Les plateformes de réseau social d'entreprise se limitent encore bien souvent, selon l'enquête réalisée et la littérature spécialisée, à des espaces d'exposition passagers, furtifs, superficiels. A partir de ce hiatus entre les prétentions disruptives d'une plateforme dite collaborative et les limites contenues dans les différents usages empruntés de l'environnement organisationnel dans lequel elle s'inscrit, nous devons à présent prendre de la hauteur et replacer la question des ruptures et des continuités réelles et possibles de la

plateforme de réseau social d'entreprise dans l'histoire longue des évolutions de la grande entreprise et du capitalisme.

4.2. Retour sur le néocapitalisme et les transformations de la grande entreprise pour comprendre l'avènement du modèle et des dispositifs collaboratifs

Afin de comprendre l'opportunité, les enjeux et les limites de la transformation promise par le dispositif numérique de réseau social d'entreprise (parmi bien d'autres dispositifs que nous ne pouvons analyser dans le cadre de ce travail doctoral) ainsi que le modèle collaboratif pour les organisations contemporaines, nous revenons à présent sur le contexte plus large des grandes transformations du capitalisme et de la grande entreprise depuis ses origines. En effet, le capitalisme, avec ses reconfigurations mais aussi ses continuités, constitue le cadre de compréhension nécessaire des dispositifs organisationnels actuels. Un tel retour du dispositif à son contexte d'émergence nous semble essentiel pour comprendre la spécificité du néocapitalisme et, plus en avant, pour comprendre l'opportunité de ce qui se joue aujourd'hui derrière l'idéologie réticulaire et ladite révolution numérique, notamment celle du web 2.0 ou web social.

4.2.1. L'histoire du capitalisme et de la grande entreprise : des transformations du rapport salarial

Le capitalisme désigne un système économique caractérisé par la propriété privée des moyens de production, la marchandisation et la recherche du profit. L'étude du capitalisme par Marx (terme forgé par des socialistes français du XIX^{ème} siècle, comme Proudhon, Leroux et Blanqui, mais absent de la terminologie Marxiste) se situe essentiellement au livre I du *Capital*. Notre objectif n'est pas ici de dresser l'étude détaillée du capitalisme chez Marx, mais de montrer ce qui en constitue son unité essentielle afin de caractériser le capitalisme en tant que mode de production. Nous pouvons retenir trois axes principaux dans l'analyse du mode de production capitaliste par Marx : l'exploitation, l'aliénation et l'idéologie. Premièrement, le mode de production capitaliste se comprend essentiellement par une théorie de l'exploitation. En effet, le capitalisme prend la forme paradigmatique du salariat, contrat

ou lien de subordination juridique par lequel le travailleur vend sa force de travail contre la rémunération de son employeur qui possède les moyens de production. Mais la valeur créée par le travail n'est pas rétribuée à la mesure de sa contribution, ce qui crée une survalue ou plus-value pour le détenteur du capital et permet une accumulation illimitée. La production capitaliste se définit par la recherche continue de l'amélioration de la productivité, c'est-à-dire le rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre. Deuxièmement, le capitalisme se définit par des caractéristiques plus empathiques que les *Manuscrits de 1844* étudient sous le nom d'aliénation. L'aliénation désigne non seulement la dépossession pour le travailleur du produit de son travail, mais aussi la dépossession de sa puissance vitale, de son rapport à soi et aux autres (Haber, 2008 ; Renault, 2006). Troisièmement, l'idéologie (c'est-à-dire les idées dominantes conditionnées par la position de classe et les intérêts des acteurs) justifie et maintient la domination de classe dans le système capitaliste. Nous interrogerons par la suite l'héritage actuel des formes d'exploitation, d'aliénation et d'idéologie caractéristiques des origines du capitalisme.

Dans la pensée de Marx, le capitalisme est défini comme un mode de production relativement homogène, celui du capitalisme industriel qui fait suite à la révolution industrielle. Il constitue une étape définie dans la logique historique qui mène du communisme primitif au socialisme, en passant par l'esclavagisme et le féodalisme, comme analysé dans la *Contribution à la critique de l'économie politique*. Mais, pouvons-nous parler du capitalisme comme d'une période historique délimitée et unifiée ? Dans la continuité de la théorie sociale, on ne peut qu'être frappé en étudiant le capitalisme de l'ingéniosité et de l'inventivité du capitalisme pour se déployer et perdurer, comme l'analyse Stéphane Haber : Marx « est resté à distance des idées qui nous sont devenues familières de diversité, de variété, de pluralité, donc de souplesse et de résilience du capitalisme » (Haber, 2015, p. 540). Une vision anhistorique du capitalisme ainsi qu'une « erreur téléologique » qui consiste à vouloir soumettre le cours de l'histoire au grand mythe émancipateur du XX^{ème} siècle (Bidet, 2015) incitent Marx à penser l'essentielle unité du capitalisme. Le contexte des écrits de Marx ainsi que le manque de recul historique sur le capitalisme industriel le justifient cependant.

Sur la base de la caractérisation générale du mode capitaliste, différentes formes de capitalisme se distinguent au cours de l'histoire. Au début du XIX^{ème} siècle, avec la révolution industrielle, la société agraire et artisanale devient une société industrielle et commerciale. Des transformations majeures apparaissent, rendues possibles par la révolution

de l'énergie, des techniques, des transports et des moyens de communication. En parallèle des petites entreprises familiales ou traditionnelles de type atelier qui ont dominé les modes de production depuis la fin du Moyen-âge, se développent des premières formes de regroupement de travailleurs au sein de manufactures et de fabriques. La manufacture apparaît dès le XV^{ème} siècle, mais elle reste l'exception, notamment dans le cadre de la production royale qui nécessite un contrôle strict. La fabrique introduit à son tour un changement décisif des modes de production avec l'apparition de la machine qui remplace l'outil de l'artisan et se substitue à l'action humaine là où l'outil l'accompagnait (Arendt, 1958). Les progrès de la mécanisation sont de nature ambivalente, ils permettent certes d'accroître les cadences, de faciliter le travail, mais en même temps ils conduisent à une dépossession du savoir-faire des travailleurs qui ne maîtrisent plus la transformation à l'œuvre dans le travail et le procès de travail. Ainsi, le développement des techniques s'accompagne d'un sentiment d'oppression et de déresponsabilisation. Le travailleur se sent contrôlé et en même temps il perd la maîtrise sur ce qu'il fait. Il se sent alors dépossédé d'une part de son activité et de sa connaissance (Simondon, 1989).

La parcellisation et la spécialisation des tâches ouvrières théorisée par Adam Smith (1991) à la fin du XVIII^{ème} siècle se constituent en méthodes d'organisation du travail en vue d'un gain de temps et donc d'une productivité accrue. La division horizontale des tâches entre les travailleurs et la division verticale des responsabilités entre conception et exécution accélèrent la déqualification du travail. La recherche de la performance économique semble aller de pair avec une dégradation du travail : de ses conditions, de son organisation et de son sens. Une main d'œuvre en nombre est appelée, elle est peu qualifiée. C'est l'essor d'une nouvelle classe sociale, les ouvriers. Ce groupe forme davantage une masse informe, uniforme, homogène qu'un corps ou l'organisation de membres différenciés. Avec l'acceptation des syndicats comme partenaires sociaux⁷³, le travailleur développe une conscience de classe. L'homogénéité et l'indifférenciation de la main d'œuvre a jeté l'ouvrier dans un rapport de force entre le travail et le capital puisqu'il est dépossédé du savoir, de la compétence spécifique qui est une source de pouvoir dans l'entreprise. L'organisation du travail et les formes de collaboration deviennent purement extérieures, elles échappent aux travailleurs. Certes il y a bien un objectif commun, de productivité, mais il est posé et orchestré à l'extérieur du travail. Le lien vécu entre les travailleurs se réduit à sa forme minimale,

⁷³ Les syndicats sont légalisés en France le 21 mars 1884 avec la Loi Waldeck-Rousseau.

c'est-à-dire au lien spatial, à la proximité sur une chaîne de production. Marx définit comme « coopération », la concentration de la force productive propre au capitalisme industriel, « cette forme de travail où un grand nombre de travailleurs travaillent de façon planifiée les uns à côté des autres ou les uns avec les autres dans le même procès de production ou dans des procès de production différents mais reliés les uns aux autres » (Marx, 1993). La coopération se réduit alors à la coordination extérieure des différentes tâches, elle n'est pas un travail ensemble, mais à côté. Le lien n'est pas essentiel mais spatial. Il est à l'initiative du capital et non des travailleurs. La coopération apparaît comme une forme d'organisation du travail prescrite par le capital pour extraire du travail de la survaleur. En effet, l'organisation capitaliste dégage le maximum de survaleur dans le décalage entre la réalisation d'un travail social et la rétribution du seul travail individuel. La grande entreprise industrielle moderne, entreprise intégrée ou « entreprise multidivisionnaire » (Chandler, 1989) devient peu à peu l'institution centrale de nos sociétés. Elle se caractérise par son gigantisme, la concentration spatiale massive des travailleurs et la diversité des activités, à la fois horizontalement et verticalement, au sein d'un même établissement. L'émergence de la forme entreprise peut s'expliquer par la théorie des coûts de transaction selon laquelle le temps et l'énergie dépensés à la coordination par le marché deviennent trop coûteux par rapport à une coordination hiérarchique dans le cadre de l'entreprise (Coase, 1937), d'autant plus que le degré de complexité et d'incertitude de l'environnement est élevé (Williamson, 1975).

Suite à la crise de 1929, le capitalisme devient fonctionnel ou managérial, dans la grande entreprise hiérarchisée et organisée par des principes rationnels de production qui se veulent de nature scientifique, définis par Taylor et appliqués initialement par Ford, afin d'accroître la productivité. La gestion des entreprises, jusqu'alors dévolue principalement aux propriétaires bascule dans le giron d'une nouvelle classe de salariés cadres et techniciens, ce que John Kenneth Galbraith théorise sous le nom de technostructure (1989). Contrairement à l'organisation de la vie économique par le marché, selon un principe de régulation spontanée ou invisible, tel que défini par Adam Smith, la grande entreprise de cadres s'organise au contraire selon la « main visible » des managers : « la main visible de la gestion remplaçait la main invisible des forces du marché dans la coordination des flux de marchandises » (Chandler, 1989). Ce sont les modes de coordination du travail qui évoluent et avec eux un changement de la nature du travail, selon les cinq formes identifiées par Mintzberg : de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la triple standardisation des procédés, des résultats et des qualifications (Mintzberg, 1982). Avec l'organisation intégrée naît le besoin

d'une surveillance et d'un contrôle sur le travail, mais celle-ci peut se faire de façon plus ou moins directe, plus ou moins visible. La coordination des tâches par la standardisation (des procédés, des résultats ou des qualifications) suppose un pouvoir hiérarchique, mais qui s'exerce au niveau de la conception du travail, en amont, avec un plus faible contrôle en aval.

Bien que les anciennes méthodes d'organisation du travail perdurent, une plus grande place est accordée aux employés et ces derniers sont impliqués dans le développement collectif des entreprises. L'école des relations humaines étudie les organisations et les méthodes managériales ou gestionnaires visant à définir la place de l'homme au travail. Pour être productif, le travailleur doit être reconnu et impliqué dans son travail. Cette école s'est inspirée des travaux d'Elton Mayo (Mayo, 1933) selon lesquels l'efficacité de la production ne repose pas seulement sur des critères quantifiables, mais également sur l'état psychique et le comportement des travailleurs. Par la suite, le toyotisme poursuivra la rationalisation, la flexibilisation et la mécanisation du travail tayloriste, mais sous la forme d'une requalification et d'une responsabilisation du travail ouvrier.

La financiarisation des entreprises des années 1970-1980 voit le rapport de domination au travail se durcir avec à la tête des entreprises des actionnaires qui mettent le profit à court terme comme objectif prioritaire de l'entreprise. Elle impose une nouvelle intensification du travail au prix de constantes réorganisations et de dispositifs de gestion toujours plus sophistiqués. C'est dans ce contexte et dans celui des critiques libertaires des années 1968 que prend place la transformation managériale des années 1980-1990. Les exigences d'autonomisation et d'« *empowerment* » (prise de pouvoir) impliquent une responsabilisation des salariés et par conséquent leur plus grand engagement, condition sine qua non de l'intensification du travail. Les nouvelles méthodes de management remettent peu à peu en cause le pouvoir hiérarchique pour une moralisation ou responsabilisation du travailleur à travers un « contrat psychologique » implicite et subjectif qui vient renforcer l'attachement du travailleur par le seul contrat de travail. Marie-Anne Dujarier parle de nouveaux « dispositifs d'enrôlement » qui viennent compléter les dispositifs de finalité et de procédé antérieurs (2015). Le compromis fordiste devient un échange entre l'investissement personnel dans son travail et la promesse d'une réalisation de soi au travail. La culture managériale se confond avec la culture entrepreneuriale (Paltrinieri, 2014). Le vocabulaire gestionnaire ne touche plus seulement les tâches à accomplir, mais vise le travailleur lui-même comme « capital humain » (Schultz, 1959) à faire fructifier, « portefeuille de compétences » à développer. En témoignent

des techniques d'individualisation du travailleur avec notamment l'entretien individuel annuel qui fixe et évalue l'atteinte individuelle des objectifs et permet d'ajuster individuellement la rémunération. La notion de collectif de travail est peu à peu détruite en faveur de techniques d'individuation ou du glissement des logiques de classe aux « logiques de place » (De Gaulejac, 2004). Les valeurs de liberté individuelle, de mérite, de courage notamment remettent sérieusement en cause le partage et l'action associée. Dans une suite d'injonctions paradoxales, sources de souffrance au travail : il faut être autonome et responsable, mais obéir et rendre des comptes ; il faut être excellent, mais comme tous doivent être excellents, l'excellence devient la norme ; il faut être positif, « être des gagnants » et ne pas montrer sa faiblesse, etc. (De Gaulejac, 2004).

Enfin, l'entreprise informatisée se définit par un nouveau rapport social (Volle, 2015). Il n'est plus celui de l'entreprise mécanisée qui réduisait la main-d'œuvre à la répétition réflexe d'un même geste soit la dépendance du travailleur à la machine. Il est désormais celui du « cerveau-d'œuvre » qui confère au cerveau humain un rôle de discernement et de jugement grâce à l'automatisation des tâches répétitives. La valeur du travailleur réside désormais dans son sens du jugement et du discernement lui permettant de concevoir des cas particuliers, ce que la machine ne peut faire seule. Contrairement aux craintes courantes d'un remplacement de l'humain par la machine, il faut bien plutôt voir dans les évolutions de l'informatisation la possibilité d'une alliance ou d'un couple formé par « l'automate programmable ubiquitaire » et le cerveau humain (Volle, 2015). L'informatisation de l'entreprise signe alors une évolution de la valeur travail qui ne se mesure plus au temps passé à la tâche, mais aux compétences personnelles permettant de proposer, de créer, d'innover dans une économie de concurrence qui se joue sur la qualité des produits et des services proposés. La compétence, en tant que savoir pratique ou savoir orienté vers l'action, représente un capital personnel que chacun peut accumuler. Elle s'acquiert par l'effort personnel de réflexion, de documentation, de formation, même si elle peut être encouragée et rendue possible par l'entreprise (notamment par les dispositifs plus ou moins favorables en termes d'évolution de carrière et de politique de formation). Il existe désormais une continuité entre le temps de travail et le temps hors travail puisque ce dernier permet également d'enrichir son « portefeuille de compétences », nécessaire à sa carrière.

Nous pourrions être tentés de penser que le rapport entre capital et travail est en train de s'inverser puisque « le moteur essentiel de l'essor d'une économie fondée sur la connaissance

se trouve dans la puissance du travail vivant » (Negri et Vercellone, 2008). Mais si la teneur du capital à accumuler a changé, le principe d'accumulation est toujours et même peut-être plus que jamais au cœur de l'entreprise informatisée. En effet, puisque les tâches répétitives liées à la production sont automatisées, le coût de la production se condense dans l'investissement, la conception, l'organisation et la programmation qui permettent à leur tour d'accroître la production. Le travail est donc plus lié que jamais à l'accumulation d'un capital et l'entreprise informatisée peut-être définie comme une entreprise « hypercapitalistique » (Volle, 2015). De nouvelles formes de pénibilité et de souffrance au travail apparaissent (Dejours, 1999) : arrêts maladie, accidents du travail, consommation de psychotropes, *burn out*, troubles musculo-squelettiques, etc. Par conséquent, les conditions de travail deviennent un thème central de la défense des salariés. De nouvelles formes d'aliénation se construisent : « l'actualité des problématiques de l'aliénation tient non pas seulement à la marchandisation, mais également à l'apparition de deux types de phénomènes intrinsèquement liés aux dynamiques post-fordistes : d'une part, de nouvelles formes de travail, d'autre part, l'exclusion sociale. [...] les effets subjectifs des nouvelles conditions de travail méritent d'être décrits en termes d'aliénation » (Renault, 2006). De nouvelles formes d'exploitation existent également, malgré la réduction du temps de travail, puisqu'elle s'accompagne d'une perméabilité de la sphère privée et professionnelle (notamment du fait des NTIC, du télétravail), de l'intensification du travail et d'une flexibilité / précarisation du travail.

Après avoir analysé le caractère historique du capitalisme et les évolutions de la grande entreprise, interrogeons-nous à présent sur la spécificité du néo-capitalisme à partir des trois caractéristiques fondamentales du système capitaliste : l'idéologie ou le nouvel esprit du capitalisme, les formes d'exploitation d'un nouveau type de capital à accumuler et les nouvelles formes d'aliénation derrière les processus de subjectivation spécifiques.

4.2.2. L'idéologie néo-capitaliste ou le nouvel esprit du capitalisme : la forme « réseau »

Si le capitalisme perdure et se réinvente à chaque époque, c'est parce qu'un « esprit » l'accompagne, c'est-à-dire un discours qui permet de le légitimer, de le justifier en tant que système économique (Weber, 1964). Les différentes formes du capitalisme ne peuvent pas se penser indépendamment des discours normatifs qui les accompagnent. Ces discours

s'articulent autour de trois valeurs : l'autonomie, la sécurité et le bien commun (Boltanski et Chiapello, 1999). La transformation du capitalisme tient au primat de certaines de ces valeurs sur les autres. A chaque phase du capitalisme, un « nouvel esprit », une nouvelle justification se forme en réponse aux critiques formulées à son encontre (Boltanski et Chiapello, 1999). Le capitalisme s'adapte et se nourrit de ses critiques, ce qui explique sa longévité. Luc Boltanski et Eve Chiapello soulèvent deux types de critiques adressées au capitalisme : la « critique artiste » et la « critique sociale » (Boltanski et Chiapello, 1999). La première se formule en termes d'autonomie et d'authenticité. Elle prend naissance dans le courant contestataire des années 1968, visant prioritairement l'organisation de type bureaucratique. La deuxième vise la dénonciation de l'exploitation et des inégalités sociales et s'est développée plus tardivement, en réponse au néolibéralisme. Dans les années 1970-1980, l'esprit du capitalisme s'est approprié la critique artiste ou critique de l'aliénation, à travers ce que nous pouvons appeler non plus une « biopolitique » comme le pensait Foucault, mais un « biocapitalisme » (Haber, 2013, pp. 235-240). En effet, le capitalisme s'est identifié de plus en plus avec le processus vital qui constitue l'expérience immédiate des sujets humains et conduit à l'effacement des frontières entre le système et la vie, entre le travail et la vie, source de son expansion radicale. Le biocapitalisme signifie alors le déploiement nouveau du capitalisme dans la sphère subjective. Cet esprit du néocapitalisme se trouve dans la littérature managériale (Boltanski et Chiapello, 1999). On voit apparaître l'idéal d' « *empowerment* » ou de prise de pouvoir, d'autonomie et de responsabilisation qui s'accompagne d'une injonction à la disponibilité, à l'engagement personnel (don de soi et de son temps) et au développement de soi.

Pour comprendre l'idéologie du néocapitalisme, revenons à la forme « réseau » qui le caractérise, au regard de la forme « organisation » et de la forme « marché » (Powell, 1990). Contrairement à l'organisation hiérarchique (forme paradigmatique du deuxième esprit du capitalisme sans s'être substituée intégralement au marché) qui se caractérise par une certaine stabilité, l'organisation en réseau se caractérise par un environnement en permanente évolution auquel le salarié doit s'adapter pour répondre aux besoins de la structure. D'une part, le réseau relie des points distincts, autonomes, alors que l'organisation fonctionnelle relie des fonctions interdépendantes. D'autre part, alors que l'organisation hiérarchique suppose un contrôle direct et autoritaire de chacune des fonctions par une instance bien identifiée, le réseau s'organise de façon indirecte et informelle par la surveillance des uns par les autres et l'autocontrôle de chacun qui est la condition pour rester dans le réseau. En effet, puisque la présence dans le réseau n'est pas instituée, durable, établie avec une certaine sécurité pour les

acteurs, alors être dans un réseau requiert un effort permanent pour se faire reconnaître comme membre du réseau. Il apparaît alors un positionnement et un jeu d'acteurs renouvelé au sein de la forme réseau. Contrairement à la mobilité permanente, au caractère instable, éphémère et intéressée des relations sur le marché, avec le minimum de cadre et de contrainte possible, le réseau pour fonctionner suppose une certaine stabilité, une inscription dans la durée, malgré les changements permanents en son sein. Cette stabilité est permise par une moralisation des relations qui dépend notamment d'un phénomène de confiance mutuelle (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 536). En effet, la moralisation des relations professionnelles est la condition pour faire converger des individus autonomes et responsables.

4.2.3. Le néo-capitalisme et les formes d'exploitation d'un capital immatériel

« L'exploitation est renforcée par la mise au travail de capacités humaines (de relation, disponibilité, souplesse, implication affective, engagement, etc.) que le taylorisme, précisément parce qu'il traitait les hommes comme des machines, ne cherchait pas à atteindre et ne pouvait atteindre. Or cet asservissement des qualités humaines remet en question la séparation, inscrite dans le droit, entre le travail et le travailleur. Ce que le travailleur engage dans la tâche dépend de plus en plus de capacités génériques ou de compétences développées hors de l'entreprise et est par là de moins en moins mesurable en termes d'heures de travail, et cela pour un nombre de plus en plus élevé de salariés » (Boltanski et Chiapello, 1999, Deuxième partie, IV, p. 368).

La théorie de l'exploitation prend une nouvelle forme puisque l'extorsion de la survaleur, la maximisation du profit ne tient plus à l'allongement de la durée du travail, mais à l'intensification du travail par un ensemble de dispositifs managériaux. Contrairement au taylorisme ou à l'organisation scientifique du travail qui déshumanisait le travailleur pour le rendre performant en décomposant les gestes et en calculant le temps de chaque tâche (Linhart, 2015), « les gains de productivité passent aujourd'hui tout autant par un management de la subjectivité que par l'organisation scientifique de l'activité » (Renault, 2006). Le néomanagement oscille entre humanisation et nouvelles formes d'exploitation de l'intime. La centralité de l'homme au travail, dans sa dimension subjective est désormais la

norme (Linhart, 2015). De nouvelles stratégies de mobilisation au travail et de nouvelles attentes vis-à-vis des salariés apparaissent : il ne doit pas seulement effectuer une mission, mais s'engager entièrement dans cette mission. C'est l'invention d'un « contrat psychologique » implicite et subjectif qui vient renforcer l'attachement du travailleur par le seul contrat de travail et par les mécanismes de discipline ou d'autocontrôle. De nouveaux « dispositifs d' enrôlement » viennent compléter les dispositifs de finalité et de procédé antérieurs (Dujarier, 2015). Le compromis fordiste devient un échange entre l'investissement personnel dans son travail et la promesse d'une réalisation de soi au travail. Se met en place une mobilisation constante de la subjectivité du travailleur, par des méthodes néomanagériales, par des stages de développement personnel, par des impératifs de développement de compétences. Les compétences comportementales, le savoir-être, et non plus seulement le savoir-faire technique, deviennent des variables de production et de productivité qui impliquent de nouvelles formes d'organisation du travail et de management. Il existe désormais une continuité entre le temps de travail et le temps hors travail puisque ce dernier permet également d'enrichir son « portefeuille de compétences » nécessaire à sa carrière. Dans *Surveiller et punir*, Foucault situe le déplacement du capitalisme au niveau de l'émergence d'une nouvelle classe dominante dont le pouvoir repose non plus sur le capital comme privilège de la propriété sur le marché, mais à présent sur le savoir comme privilège de la compétence dans l'organisation, sans que l'une des formes de pouvoir ne se substitue à l'autre (Foucault, 1975).

Afin de comprendre ces nouvelles formes d'exploitation, revenons sur le contexte économique global, les nouvelles sources de valeur et l'évolution de la grande entreprise ces trente dernières années avec, d'une part, la mondialisation et la concurrence accrue entre les entreprises multinationales et, d'autre part, l'émergence d'un nouveau marché de produits à haute valeur ajoutée. Face à cette reconfiguration de la demande, l'entreprise doit être capable d'innover (Segrestin et Hatchuel, 2012). Le cœur de la valeur ajoutée d'une entreprise réside de moins en moins dans ses volumes de production, mais davantage dans sa capacité à s'adapter à la demande du client, dans sa plus grande flexibilité, dans la connaissance qui y est développée. Le rapport entre capital et travail est en train de s'inverser puisque « le moteur essentiel de l'essor d'une économie fondée sur la connaissance se trouve dans la puissance du travail vivant » (Negri et Vercellone, 2008). En effet, pour innover, il faut des salariés créatifs et non de simples automates (de plus en plus remplacés par des machines) qui reproduisent à l'identique les mêmes gestes, aux mêmes cadences. C'est par conséquent l'organisation du

travail qu'il faut repenser. La créativité du salarié repose sur une plus grande autonomie et une responsabilisation du travailleur libéré du poids de la structure hiérarchique. La conception de la ressource humaine comme source de profit et d'accumulation pour l'entreprise a changé : on passe de la ressource humaine comme main-d'œuvre au potentiel humain comme « cerveau-d'œuvre » dans la société du savoir (Volle, 2015). A l'organisation en mode processus, c'est-à-dire la répétition d'un ensemble d'étapes pour parvenir à un même résultat final, vient se substituer l'organisation en mode projet qui suppose le traitement inédit d'une demande circonscrite dans le temps, dans un environnement incertain, en constante réorganisation. Ce mode d'organisation permet l'innovation, la création de nouvelles solutions à valeur ajoutée. L'organisation en mode projet connaît elle-même, depuis les années 2000, de nouvelles méthodes dites « agiles » qui remplacent petit à petit les méthodes classiques. Elles reposent sur quatre valeurs : le primat des individus et de leurs interactions par rapport aux processus et aux outils, la prise en compte des bonnes pratiques avant les procédures, la collaboration avec le client plutôt que la contractualisation rigide et enfin l'adaptation permanente au changement. L'entreprise agile se caractérise par une plus grande perméabilité aux changements et une meilleure adaptation pour proposer des produits à haute valeur ajoutée, dans un contexte concurrentiel. Pour cette raison, la grande entreprise ne se caractérise plus aujourd'hui par son degré d'intégration et de concentration en un même lieu des forces productives, mais au contraire par un processus de « désintégration » ou d'extériorisation de ses activités, par le recours à la sous-traitance, à l'intérim notamment (Weinstein, 2010). En effet, il faut être capable d'aller chercher la bonne ressource au bon moment.

La critique sociale s'est déplacée de la notion marxiste d'exploitation à la notion d'exclusion ou de « désaffiliation » comme processus d'exclusion (Castel, 1995). En effet, l'exigence d'une plus grande indépendance, propre au troisième esprit du capitalisme, suppose comme contrepartie une plus grande flexibilité qui se traduit par la précarité, voire l'exclusion du réseau des moins mobiles et des moins adaptables. Mais l'exclusion correspond à une nouvelle forme d'exploitation ou, plus précisément, à la forme spécifique que prend l'exploitation dans un monde en réseau (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, l'exclusion dans un monde connexionniste se traduit par sa mise hors du réseau ou à la marge du réseau des immobiles. Or l'exploitation consiste justement pour les mobiles à se servir des immobiles comme « doublures » pour pouvoir capitaliser certains liens tout en en créant de nouveaux. Ainsi, les immobiles participent à l'accumulation du capital informationnel et

social des mobiles sans être rétribués en retour. Or s'il y a exploitation dès lors que la rétribution des acteurs n'équivaut pas leur contribution, alors on peut dire que l'exploitation dans un monde connexionniste est fondée sur le « différentiel de mobilité » existant entre les êtres. L'exploitation spécifique au monde connexionniste est le fruit de la conduite égoïste des plus puissants qui ne participent pas au réseau pour le bien commun, mais dans un but personnel.

4.2.4. Le néo-capitalisme et les formes d'aliénation ou de rationalisation de la subjectivité : développement des compétences personnelles et normalisation des conduites

Un nouveau type de subjectivité est mis à l'honneur par les méthodes néomanagériales, celui d'un individu conçu comme « entrepreneur de lui-même » (Foucault, 2004), selon une généralisation de la forme entreprise. Elle est caractérisée par une attitude concurrentielle et une posture accumulatrice, en rupture avec « l'homme de l'échange » du libéralisme classique (Bissonnette et Cukier, 2017). Le vocabulaire gestionnaire ne touche plus seulement les tâches à accomplir, mais vise le travailleur lui-même comme « capital humain » (Schultz, 1959) à faire fructifier. On passe d'une logique de métier et de qualifications à une logique de compétences transverses (Zarifian, 1999). Aux capacités qui conféraient une valeur propre au travail, une capacité à faire, se substitue un « portefeuille de compétences » à acquérir comme valeur d'échange sur le marché du travail. C'est pourquoi les notions de développement personnel et d'employabilité (qui se juge à la somme des compétences accumulées par un salarié) deviennent centrales dans l'entreprise aujourd'hui. On a vu se développer ces trente dernières années des stages de développement personnel ou du coaching. La prise en compte de la personne humaine dans son intégralité, notamment dans sa dimension affective, devient un prétexte pour mieux la gouverner (Brunel, 2008). En effet, « l'objectif du coach n'est pas de se mettre à l'écoute des affects mais de « gérer » des émotions » (Le Coz, 2015). La subjectivation du travailleur irait dans le sens d'une mainmise plus grande sur les capacités du travailleur, c'est-à-dire d'une plus grande efficacité des forces productives. On peut y voir une extension du champ de la rationalisation aux affects, aux émotions, aux comportements. Autrement dit, il existerait désormais une forme de rationalisation de la vie intérieure, une technicisation de la subjectivité. Il se jouerait au travail

une intériorisation des logiques et des exigences de l'organisation : efficacité, productivité et flexibilité.

En ce sens, Luca Paltrinieri critique l'interprétation dominante du dernier Foucault et du concept de « souci de soi » en lien avec l'évolution du management. Les théories néomanagériales prennent appui sur le concept foucauldien de « souci de soi », dans ses derniers écrits, pour montrer à quel point le gouvernement des autres ne peut se faire sans un travail sur soi. Seulement, ce travail sur soi est une façon de « repenser le statut de la subjectivité dans un contexte « post-industriel », où la productivité de l'entreprise se base désormais sur l'engagement actif des employés et l'alignement de leurs désirs sur les objectifs de l'organisation » (Paltrinieri, 2013, pp. 222-223). Avec le néomanagement on est passés des techniques de discipline, telles qu'analysées par Chandler sous le terme de « main visible » des managers, à des techniques de subjectivation ou d'intériorisation de la discipline. Il existe une discontinuité et un anachronisme entre les pratiques du souci de soi dans l'Antiquité et les techniques à prétention scientifique du développement personnel et du coaching en entreprise aujourd'hui (Gros, 2007). Certes, comme le rappelle Luca Paltrinieri, la question est la même : « comment se gouverner soi-même pour pouvoir gouverner les autres ? », mais la subjectivité n'est pas la même aujourd'hui et dans l'Antiquité. Le « capital humain » des contemporains n'a plus grand chose à voir avec le soi de l'Antiquité, qu'il désigne l'âme, comme chez Platon, ou l'union de l'âme et du corps au sens des stoïciens.

« Ainsi, l'enjeu d'une généalogie des pratiques de direction et d'obéissance devrait moins être de fournir de nouveaux schémas de subjectivation que de comprendre d'abord sur quelles évidences apparemment irrévocables reposent les alternatives éthico-politiques de la modernité. La profondeur historique pourrait ainsi révéler que des modes de subjectivation apparemment « alternatifs » sont peut-être plus solidaires de notre rationalité gouvernementale de ce que l'on pourrait croire » (Paltrinieri, 2013, pp. 225).

Les techniques de développement personnel en vogue dans les grandes organisations contemporaines illustrent les enjeux du déplacement de la subjectivité. Sur le site internet de la société française de coaching, on peut lire que « la vocation [du coaching] n'est en aucun cas de « formater » des individus, mais de contribuer au développement professionnel de

personnes libres et conscientes de leurs choix »⁷⁴. Cependant, les techniques utilisées permettent-elles d'atteindre cet objectif? Prenons l'exemple du test de personnalité, couramment utilisé en début de formation, pour permettre de connaître son type de personnalité et les différents types de personnalité existants pour mieux interagir avec les autres. Il prend en compte une diversité qui permet généralement de s'y reconnaître. Mais cela reste des types, c'est-à-dire des traits communs, classiques qui se retrouvent chez une grande classe de personnes. Il faut faire attention au caractère figé et caricatural d'une telle classification. En effet, je peux être caractériel dans telle situation et ne pas l'être dans telle autre, avec tel groupe d'individus, mais non avec tel autre. Si ces tests de personnalité ont un intérêt, il faut tout de même faire attention à borner leur valeur dans un contexte : un environnement, un temps donné et un mode de relations à autrui particulier. La classification ne vaut pas en tant que telle, mais elle invite à redéfinir des degrés plus ou moins grands d'identification à tel type et des croisements possibles entre types de personnalité. Par ailleurs, le classement en seize types de personnalité selon quatre critères comportant chacun deux possibilités opposées interroge sur leur caractère purement descriptif ou normatif. Il apparaît que certains traits de personnalité soient préférables comme l'extraversion versus l'introversion, l'intuition versus la sensation, la raison versus les sentiments, la méthode versus l'opportunité. Cette échelle de valeurs et la catégorisation de grands types de personnalité risquent de contribuer à l'uniformisation des salariés. Un des objectifs stratégiques alors implicite des politiques de développement personnel en entreprise se révèle être un objectif politique et gestionnaire, de pouvoir sur les individus par le savoir produit sur les individus. Ces techniques accompagnent le déplacement des formes de pouvoir, du pouvoir extérieur, visible, incarné par un supérieur hiérarchique à l'autocontrôle ou discipline de soi et donc l'imbrication de la subjectivité et du pouvoir dans la société contemporaine comme analysé ci-dessus (Foucault, 1975).

Par conséquent, le néo-capitalisme tient sa condition de possibilité, sa force et sa pérennité de la complicité des salariés (Haber, 2013). Ils participent au déploiement du système capitaliste dans sa logique de productivité et d'accumulation, bien loin d'être uniquement opprimés par un système qui leur serait étranger. Il s'agit davantage d'une connivence, que d'une servitude volontaire puisqu'il se joue la promesse d'une libération et d'une plus grande autonomie du travailleur. Et l'attrait du système devient une condition de sa pérennité. Le néo-capitalisme a

⁷⁴ www.sfcoach.org/qui-sommes-nous.

ceci de particulier qu'il caricature la vie plus qu'il ne l'opprime, il fascine par son dynamisme propre, celui de la vitalité même (Haber, 2013). En effet, la culture entrepreneuriale est basée sur l'enthousiasme, l'excitation, l'adhésion, la vitalité, le renouvellement. Elle fait appel à l'intelligence, à la créativité, au génie. La technique et les automatismes ne se produisent plus sans nous et contre nous. La subjectivité se cale sur la puissance expansive du capitalisme plutôt que de la subir.

Après avoir caractérisé la forme spécifique du néo-capitalisme, dans l'histoire longue du capitalisme, par son idéologie et ses modes d'exploitation et d'aliénation, nous allons interroger à présent la façon dont les nouvelles technologies (en particulier les technologies relationnelles de réseau social d'entreprise) s'inscrivent dans les transformations récentes du capitalisme.

4.3. Néo-capitalisme et « révolution numérique »

4.3.1. Le déplacement de l'idéologie du capitalisme en réseau : de la critique artiste à la critique sociale

Les réseaux numériques s'inscrivent dans l'idéologie du fonctionnement en réseau. Dans l'organisation, ils permettent une plus grande agilité et flexibilité de la force de travail. En effet, les technologies numériques d'information et de communication permettent d'échanger de manière transverse, de partager des bonnes pratiques, en temps réel, là où les procédures deviennent obsolètes. Mais il semble que les organisations insistent aujourd'hui d'avantage, dans leur communication, sur l'aspect collaboratif, relationnel, social que sur l'aspect libérateur et flexible des nouveaux modes d'organisation du travail et des outils mis à disposition des salariés. La création de valeur dans l'entreprise contemporaine dépend dorénavant de capacités à créer, à innover qui requièrent un échange d'informations, un travail collaboratif, une « intelligence collective », terme devenu courant dans la rhétorique managériale pour signifier qu'il se produit quelque chose de plus à plusieurs que la simple addition des intelligences individuelles. Nous entrons dans un capitalisme cognitif où l'information et la connaissance deviennent le nouveau capital immatériel à accumuler (Hardt et Negri, 2000 ; Moulier-Boutang, 2007 ; Vercellone, 2014) grâce aux relations, aux échanges et aux partages.

« L'hypothèse fondamentale sous-tendant cette approche est donc que l'innovation, la connaissance, la capture de la créativité et de l'intelligence sociale distribuée tendent désormais à se présenter comme les principaux vecteurs de création de valeur et d'accumulation du capital » (Sarrouy, 2013).

Ainsi donc, la production de valeur repose dorénavant en grande part sur le capital de connaissances emmagasiné dans la marchandise. Or le capital immatériel, contrairement au capital matériel, sera d'autant plus important qu'il existe une synergie des forces productives, une synergie des intelligences et non une simple coordination extérieure et addition des forces physiques. La production de valeur devient essentiellement une production sociale. Le paradigme de l'interaction et de la collaboration devient central pour penser la création de valeur au sein d'un capitalisme cognitif. La forme « réseau » prend le sens d'une organisation collaborative qui suppose une transparence étendue, une horizontalité des relations et un partage de l'information, dans une idéologie communicationnelle. Ainsi, si dans les années 1970-1980, l'esprit du capitalisme a étouffé la critique artiste en pensant l'autonomie et la responsabilisation du travailleur, les exigences de la critique sociale restent quant à elles d'actualité. Il se jouerait aujourd'hui, avec les technologies relationnelles notamment, l'appropriation par le capitalisme d'une nouvelle critique, la critique sociale qui vise à dénoncer l'individualisation des travailleurs, l'affaiblissement du lien social professionnel ou ce que Marie-Anne Dujarier appelle des « rapports sociaux sans relation » (Dujarier, 2015), en rejoignant la critique des méthodes néomanagériales de sur-humanisation comme individualisation du travailleur (exemplifiées par l'entretien individuel annuel) (Linhart, 2015).

« Il semble donc qu'un nouvel esprit du capitalisme numérique se soit formé au cours des années 2000 autour des valeurs d'ouverture, de partage, de collaboration. Cet esprit se présente pour une large part comme une intégration de la critique de la propriété, ainsi que le montrent les succès de l'open source ou les écrits de Lawrence Lessig et Yochai Benkler. Il a permis de légitimer les nouveaux modèles de la Silicon Valley, fondés sur la captation et la valorisation d'activités accomplies à titre gracieux. Son axiome princeps est le suivant : l'échange entre enrichissement personnel pour les contributeurs et enrichissement financier pour les entreprises est « gagnant-gagnant ». Mais les promesses

n'engagent que ceux qui y croient et certains ont trouvé à redire à ce deal entre valeurs hétérogènes » (Broca, 2015).

Ce qui nous intéresse à présent est de comprendre ladite « révolution numérique » dans le déplacement qui se joue sur la notion de réseau, non plus uniquement dans le sens d'une plus grande autonomie et mobilité des acteurs, mais bien dans le sens d'une prise en compte de la nécessaire collaboration entre acteurs dans l'entreprise à l'ère du numérique. Et si « dans un monde en réseau, l'importance du capital social et du capital d'information sont corrélés » (Boltanski et Chiapello, 1999), c'est bien le réseau informatique qui permet la rencontre et la convergence instantanée des deux sources de valeur du néocapitalisme. Leur complémentarité est à la base du projet de réseau social numérique dans les années 2000, au sein de ce qu'il est courant d'appeler la « deuxième révolution numérique », du « web 2.0 » ou « web social » (O'Reilly, 2007). Selon la rhétorique managériale et le présupposé des membres actifs et des sponsors sur le réseau social d'entreprise, le numérique faciliterait la constitution d'un réseau social par l'extension permise des contacts, la rapidité de la constitution d'un réseau et la simplification des codes de communication.

« Moi je dirai que c'est un outil qui est parfait pour augmenter la communication, augmenter les rythmes de la communication, pour améliorer la qualité parce que ça correspond un peu plus au monde qui nous entoure comme fait beaucoup LinkedIn. Par exemple, on peut poster des vidéos, on peut blogger, c'est plus moderne. C'est beaucoup plus moderne » (E8, e1).

En effet, premièrement, le réseau social numérique permettrait de contacter plus facilement des personnes éloignées géographiquement, mais aussi de statut, de fonction ou de service différents. Il permettrait, au moins dans ses ambitions affichées, une plus grande horizontalité et transversalité dans l'entreprise, ce qui limiterait les phénomènes de reproduction sociale bien présents dans les phases antérieures du capitalisme. Cependant, la constitution de son capital social ou de son réseau de relations sur les outils numériques est fondamentalement inégalitaire (Granjon et Lelong, 2006). En effet, pour constituer son propre capital de relations, il faut être à une place convenable, digne de confiance pour les autres membres du réseau, il faut être initié à la recherche de relations stratégiques et détenir certaines compétences communicationnelles. Les nouveaux dispositifs numériques requièrent des compétences numériques qui dépassent la seule maîtrise des outils et désignent davantage une

posture, un ensemble de capacités transverses, de nature davantage communicationnelle que technique (Bouillon, 2015).

Deuxièmement, le réseau numérique permettrait la rapidité de la constitution d'un réseau. Dans un contexte de changement permanent, les dispositifs numériques seraient particulièrement précieux pour permettre l'adaptabilité de chacun. Le réseau social avec sa base de profils, ses forums et sa messagerie instantanée permettrait de se mettre en relation instantanément avec un grand nombre de contacts clés. En un clic, je peux potentiellement entrer en contact avec tous mes homologues dans l'entreprise. Or a contrario, la plateforme de réseau social peut favoriser rapidement aussi un comportement sectaire, d'exclusion des personnes non actives sur la plateforme.

« Des personnes en effet peuvent souhaiter ne pas adhérer à un réseau car elles n'y voient pas le gain potentiel, n'ont pas envie ou n'osent pas. L'engagement implicitement demandé par le réseau peut rebuter certains. » (Carine Dartiguepeyrou, 2012, Partie 1 « Synthèse des ateliers »).

L'adhésion au réseau relève d'un fort engouement et de la reconstruction d'un entre-soi. Selon la responsable du projet RSE de l'entreprise E1 :

« [...] un risque au début c'est que ça pouvait apparaître comme une secte parce qu'il y avait des gens à fond [dans l'outil]. Ce n'était pas des adeptes à moitié, mais totalement convertis au truc » (E1, e5).

Le dispositif de réseau social crée un nouveau sentiment d'appartenance, mais aussi un sentiment d'exclusion de ceux qui ne sont pas dedans, qui n'y adhèrent pas. Il peut être la cause d'un clivage entre deux catégories de population au sein de l'entreprise, distinguées par leur sentiment d'appartenance, leur inclusion, leur investissement et leur appétence numérique.

Troisièmement, le réseau numérique simplifierait les codes de communication. En effet, la publication sur le réseau ne requiert, à première vue, pas de formalisme, de formules de politesses, d'attention à la hiérarchie des destinataires entre destinataires principaux et destinataires en copie, etc. Mais, si les codes de communication se trouvent simplifiés, ils ne

disparaissent pas pour autant puisque les réseaux numériques requièrent la maîtrise de nouveaux codes, des outils informatiques, des enjeux de la visibilité notamment. Par exemple, l'interaction sur les réseaux en ligne exclue les grands monologues, demande de diversifier les supports de communication en ajoutant des photographies, des vidéos, des émoticons pour exprimer ses affects, etc. Ainsi, il serait faux de dire que le différentiel de langage, de culture, de maîtrise des outils disparaît avec les outils numériques, même s'il s'en trouve parfois simplifié.

4.3.2. Nouvelles logiques d'exploitation dans l'entreprise numérisée : socialisation et invisibilisation de la production

« Peut-on encore parler d' « exploitation » lorsqu'on passe de l'usine à la tablette numérique, et du salariat au free labor ? Si oui, alors qui exactement exploite qui ? Comment nommer les nouvelles classes qui émergent à travers le web ? Comment repérer et interpréter leurs nouvelles formes de luttes ? » (Moulier-Boutang, 2013).

Le courant post-opéraïste avec la théorie du capitalisme cognitif (Antonio Negri & Michael Hardt, 2000 ; Yann Moulier-Boutang, 2007 ; Carlo Vercellone, 2014) et le courant du *digital labour* (Fuchs, 2014 ; Casilli et Cardon, 2015 ; Huws, 2014) analysent les formes d'exploitation à l'ère numérique. Le premier courant analyse les formes d'exploitation du travail immatériel. Le deuxième courant met en évidence le travail des internautes sur les plateformes numériques, à la fois consommateurs et producteurs, générant des profits inédits pour les plateformes. La question posée est celle de la répartition de la valeur induite par ce modèle économique (Scholz, 2012). Dans son dialogue avec Dominique Cardon sur le *digital labour*, Antonio Casilli dénonce l'emprise du capital sur l'Internet, la subsomption du social sous le marchand, contrairement aux représentations naïves, à l'origine d'internet, d'une collaboration volontaire, désintéressée et gratuite constitutive de communs (Casilli et Cardon, 2015).

A présent, est-ce que la question de la création de valeur et de survaleur par les intranutes et donc de l'exploitation fonctionne de la même façon dans l'entreprise numérisée, sur les réseaux sociaux d'entreprise, internes à une organisation ? Si les approches du *digital labour*,

et du capitalisme cognitif supposent de distinguer l'emploi, c'est-à-dire les activités exercées dans le cadre d'un contrat de travail, et le travail (*labour*) comme ensemble des activités créatrices de valeur, il semble que le travail non contractuel envahit également la sphère du travail salarié. Le *digital labour* concerne également la grande entreprise capitaliste. Si la production de valeur excède la sphère du travail rémunéré, elle se fait pourtant également au cœur même du système salarial classique puisque les salariés sont invités à s'investir sur les plateformes de réseau social, en plus de leurs missions. Les utilisateurs des plateformes numériques, publiques ou privées, produisent des données, volontairement ou non, avec différents usages que ceux imaginés par le contributeur. Par exemple, une simple réponse à question peut entrer dans une bibliothèque de pratiques ; le renseignement de ses compétences sur sa fiche profil peut permettre le recrutement interne sur projet ou la mobilité interne, etc. De nouvelles formes d'exploitation dans l'entreprise numérisée reposent sur le modèle économique des plateformes et des contenus générés par les collaborateurs-utilisateurs. Les plateformes de réseau social d'entreprise permettent de capter la valeur produite par les salariés-usagers. L'exploitation se définit alors comme une production de valeur sur internet non immédiatement assignée comme telle (Casilli, 2015 ; Moulier-Boutang, 2007) : « une majorité des contributions bénévoles peut de ce fait être considérée comme du surtravail, un travail producteur de valeur non payé » (Broca, 2015). En effet, la création d'un surplus de travail n'est pas rémunérée par l'organisation, le temps passé n'est pas comptabilisé et il est même considéré comme une prise en compte par l'organisation des aspirations des collaborateurs, notamment de leurs attentes sociales et d'une recherche de plaisir au travail.

La première des conditions de réussite des plateformes de réseau social d'entreprise (outre le soutien du sponsor du projet et de la hiérarchie) est l'engagement des acteurs sur la plateforme : « Ça fonctionne parce qu'il y a des gens qui passent du temps, y croient et veulent que ça se développent » (E5, e3). Or derrière le volontariat très souvent affiché, il se cache de nouvelles formes de bénévolat et de nouvelles formes d'exploitation au cœur même de la grande entreprise et du travail salarié.

« On est allés voir les quinze [personnes identifiées pour animer une communauté virtuelle sur le RSE] individuellement avec le n+1 en leur expliquant les enjeux : « voilà, tu ne seras pas rémunéré pour faire ça, c'est du volontariat. L'idée qu'on a derrière, c'est ça. Voilà si t'es volontaire, t'y vas, sinon tu n'y vas pas et ce n'est

pas grave ». On a vu quinze personnes, on a eu quinze volontaires » (E2, e2, directeur opérationnel, sponsor du déploiement du RSE).

Quelle est la nature d'une activité qui n'est certes pas exigée mais proposée, suggérée, par son supérieur hiérarchique ? Dans quelle mesure le N-1 peut-il refuser cette activité ? Dans son article « L'acteur adhocratique. L'avatar numérique du salarié flexible », Gino Gramaccia analyse l'ambiguïté du modèle adhocratique de l'entreprise contemporaine, modèle privilégiant l'autonomie et l'ajustement mutuel entre les acteurs, par opposition au modèle bureaucratique : « L'adhocratie organisationnelle se résume alors à l'emploi opportuniste de l'expertise salariée » (2014), à laquelle on pourrait ajouter l'expertise du consommateur (Dujarier, 2009).

« [Un] nouveau travailleur, devenu un acteur flexible, hybride, nomade, éloigné de sa hiérarchie, parfois bénévole, souvent précaire, mêlant vie professionnelle et vie intime » (Gramaccia, 2014).

A partir de l'analyse du travail du consommateur par Marie-Anne Dujarier (Dujarier, 2009), nous pouvons distinguer trois types de travail bénévole du salarié. Le premier repose sur la simplification des tâches qui permet la réalisation par n'importe qui de tâches qui excèdent sa fonction. Elles ne sont pas renseignées dans la fiche de poste du salarié et ne donnent pas lieu à évaluation dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation ni donc à rétribution, si ce n'est une reconnaissance tacite de l'investissement personnel du salarié. Dans le cadre des communautés en ligne sur le RSE, cette forme déguisée de travail productif se rencontre sous la forme de la « communautés de service » (Benghozi et al., 2001), ce que nous avons appelé « communauté de pratique » au sens large. Les nouvelles activités sur le RSE vont alors jusqu'à remplacer certaines missions de fonctions support par des communautés d'entraide spontanées comme pour l'assistance informatique, par exemple. Le RSE permet une assistance en ligne immédiate et efficace puisque le potentiel de réponses satisfaisantes est multiplié par le nombre d'acteurs présents en même temps sur la plateforme sur le modèle des « foires aux questions » ou FAQ pour « *frequently asked questions* », en anglais (littéralement « questions fréquemment posées »). Cela permet de consigner au même endroit sur internet la synthèse des questions posées de manière récurrente sur un sujet donné et les réponses correspondantes pour éviter les doublons) :

« [...] il y a une communauté d'assistance informatique aussi qui s'est montée. Quand il y a quelque chose qui dysfonctionne on pose la question sur la communauté et du coup ils ont leur réponse. C'est quelque chose qu'on avait testé aussi avec [l'outil] si quelqu'un n'arrive pas à se connecter à une communauté, c'est une communauté d'aide. Ils peuvent avoir une réponse sans forcément appeler l'assistance informatique. Parfois il y a juste à poser une question et les gens se répondent vraiment beaucoup. Je suis animateur de cette communauté et les gens répondent vraiment beaucoup. Les gens répondent avant même que j'ai pu voir le truc. C'est parfait, là pour moi c'est super. Si ça pouvait être le cas pour tout [rires] » (E5, e1).

Ou encore :

« Je pense aux référents informatiques. C'est 350 personnes disséminées un peu partout en France sur les sites de [l'entreprise]. Eux ils utilisent vraiment la communauté de manière opérationnelle, au quotidien. Un exemple, « tiens je n'arrive pas à placer telle imprimante, comment vous faites ? » on a vraiment une accélération du traitement des bugs réelle » (E4, e5, chargé de projet RSE)

Ces informations sont renseignées pour aider, dans une logique de don – contre don entièrement bénévole, non prescrite par l'organisation. Il s'agit de donner et recevoir de l'information ou plutôt de donner pour recevoir. La connaissance, les savoirs et savoir-faire font l'objet du commun en entreprise.

« [...] la communauté qui marche bien c'est la communauté MOA, maîtrise d'ouvrage, ça marche très bien parce qu'il y a un intérêt commun. Avec le recul on se rend compte qu'il faut une cause commune, c'est la conclusion à laquelle on est arrivés cette année. Il faut que les gens viennent pour la même chose au départ. [...] C'est ça qui a beaucoup plus lors de notre dernière journée. Sur quelle appétence on peut jouer pour que cette journée soit suivie et marque un jalon ? Leur appétence c'est le besoin de disposer de propositions, d'outils qu'ils vont tout de suite pouvoir utiliser au retour et ça a très bien fonctionné. Maintenant on peine un peu pour avoir leur retour sur l'expérience, mais... [Rires] ». (E4, e8).

« Les bonnes pratiques... oui c'est quand même d'être ouvert le plus possible. Des gens qui étaient fermés au départ qui se sont ouverts. Ils se sont aperçus que le fait d'être ouvert à l'entreprise ça permettait de rayonner aussi. Quand je m'ouvre il y a des magasins qui viennent s'inspirer de ce que je fais. Ça a été le cas. On a le top accueil avec le client mystère les services accueils sont notés et il y en a un qui a gagné 50 places qu'il attribue complètement à [l'outil] parce qu'il a animé ses hôtessees par le biais de la communauté. Tous les jours il y a une question de posée : cas d'usage... Comment je fais ça ? Comment je répons à cette question ? Donc c'est pédagogique » (E1, e5).

L'information et les connaissances qui constituent le contenu d'une communauté peuvent passer de la ressource stratégique au bien commun à partager. Le RSE inscrit la logique de don au cœur même de l'organisation, don d'information, de savoir-faire et don de soi qui lient les professionnels dans l'attente d'un retour. Le développement des RSE permet de prendre conscience de l'importance de la théorie du don dans les organisations comme engagement les uns envers les autres et comme acte moral défini au sens aristotélicien de la juste mesure (Caillé et Grésy, 2014). En effet, pour établir une relation il faut savoir demander, ni en excès (exiger), ni en défaut (ne pas oser). Pour donner, il faut savoir donner selon la juste mesure, à la hauteur de ce que l'autre attend et de ce qu'il pourra rendre, ni écraser l'autre par son don, ni l'offenser par un don en-dessous de la demande. Pour recevoir, il faut savoir accepter le don sans se sentir trop redevable et savoir remercier l'autre, reconnaître le don de l'autre pour sa véritable valeur. Et enfin, pour donner en retour, il faut savoir rendre à la juste mesure de ce qui a été donné, sans ridiculiser l'autre par un don au-dessus du premier ni l'humilier par un don qui ne serait pas significatif. Dans toutes les sociétés, le don repose sur la visibilité des échanges dans l'espace social, mais ce qui change avec le réseau social numérique dans l'espace institutionnel de l'entreprise, c'est que le don devient l'objet de nouvelles exigences, non pas seulement sociales, mais professionnelles. S'investir dans les mécanismes de don et de contre don est non seulement symbolique de son attachement à l'organisation dans son ensemble et aux membres de l'organisation, mais devient également une exigence de productivité, d'efficacité. La relation morale, l'obligation qui lie les membres d'une même société se transforme en relation marchande, contrainte institutionnelle de devoir échanger son savoir, ses pratiques pour être intégré et reconnu dans le groupe. La relation de don est d'autant plus paradoxale dans l'espace professionnel qu'elle s'établit à différentes fonctions et positions hiérarchiques et donc à différents niveaux de rétribution et qui de fait ne peuvent pas

contribuer à la même hauteur. L'échange sur les réseaux sociaux numériques d'entreprise tient donc de la forme du don dans l'obligation morale de participer pour en bénéficier. Mais il se distingue du don en ce que la participation est formalisée à des fins économiques (l'intelligence collective) et non seulement pour maintenir le lien social ou plutôt le lien social est la condition de la performance économique.

Les utilisateurs sont également impliqués et proactifs dans l'amélioration de l'outil de RSE lui-même, sur le modèle du marketing clients :

« En plus ça nous a aidé aussi parce qu'il y a beaucoup d'évolutions de l'outil qui ont été proposées par des collaborateurs. On a fait une communauté dédiée à l'évolution de l'outil : « si vous avez des demandes, allez-y postez-les là-dessus ». Nous on les étudie et on voit ce qui est possible de faire ou pas. Il y a beaucoup d'évolutions qui ont été étudiées là-dessus, qui ont fait l'objet d'une étude du service informatique. Le chat c'est ça, ça a fait l'objet d'une demande. Il était sur la V1, mais pas sur la V2. Pareil, on avait des petits trucs d'ergonomie. Aujourd'hui les contenus qui se mettent en haut de la liste quand ils ont été mis à jour. Au départ, il n'y avait aucun contenu qui remontait. On a eu une demande pour voir si c'est le contenu ou les réponses qui étaient modifiées. Quelqu'un qui se connecte sur l'outil il peut voir aujourd'hui quand a été faite la mise à jour. Ça c'est le genre de truc, sans le retour utilisateurs ça n'aurait peut-être pas eu lieu. Pareil, sur le sondage aujourd'hui vous ne pouvez cocher qu'une seule réponse. Ils nous ont demandé le sondage à choix multiples. Voilà. C'est vrai que nous c'était passé à l'as » (E5, e1).

Egalement :

« Nous on a mis ça dans les outils justement, chacun peut donner son *feedback* sur les processus et outils de l'entreprise. Chacun peut dire « ce *process* il marche bien, celui-là non ». [...] C'est exactement comme sur Amazon, la qualité de l'échange quoi » (E8, e1bis).

Dans son « Profil » utilisateur, le membre peut aussi renseigner un/des « Domaine(s) d'expertise », en dehors de ses missions, sur lesquels d'autres collaborateurs peuvent les contacter. Il s'agit d'une activité attendue, même si bénévole :

« Moi j'ai mis : "me demander sur la création de communautés". Et bien au début j'avais énormément de personnes qui me contactaient : "comment je fais pour en créer... ?" J'ai même eu des questions du type : "comment je mets un lien hypertexte ?". Voilà. Après c'est des petites questions par-ci par-là ce n'est pas forcément une activité. Après il n'y a pas énormément de gens qui cherchent. J'ai été dérangé qu'au début. Ça fait longtemps qu'on ne m'a pas demandé » (E4, e3).

Ces activités requièrent une multi activité et une polyvalence. Elles reposent sur de nouvelles capacités/compétences/savoirs-être annexes, transverses voire personnels de l'employé. L'injonction à la flexibilité en témoigne. Les nouvelles formes d'exploitation reposent sur la découverte de nouvelles potentialités des collaborateurs, sur les gains de la transversalité des compétences / qualités personnelles employables professionnellement :

« On se rend compte que de réduire le collaborateur à son poste c'est se priver d'énormes apports potentiels. Et ça, je le découvre. Ils ont tourné une vidéo dans le sud-ouest et je découvre qu'un technicien agro était très doué dans le montage et qu'une de ses activités, un de ses hobbies c'était le montage vidéo et maintenant il est monteur officiel dans le bassin. » (E2, e2, directeur opérationnel, sponsor du RSE).

Le deuxième type de travail bénévole du salarié, sur le modèle du *crowdsourcing* (Dujarier, 2009 ; Sarrouy, 2014), se fonde sur l'ensemble des données, informations, savoirs et pratiques renseignés par la foule des salariés sans répondre à une demande précise et qui constitue un fond commun disponible pour chacun et pour l'entreprise dans son ensemble. Avec les réseaux sociaux numériques, nous passons d'une économie de l'échange et de la production à une économie de la pollinisation et de la contribution (Moulier-Boutang, 2010). La création de la valeur propre au web est comparable au processus de pollinisation : de la même manière que le calcul de la valeur créée par les abeilles ne peut se résumer à la seule production de miel, mais doit prendre en compte le travail de pollinisation qu'elles effectuent (pour un tiers

de la production agricole mondiale), sur le web la valeur est issue de la multiplicité des interactions, des traces et des clics des utilisateurs. Ainsi, les lignes de recoupement, héritées du marxisme, entre production de la plus-value et exploitation se déplacent : « aujourd'hui, la plus-value est en grande partie directement sociale, c'est ce qui est accaparé de la pollinisation générale par le dispositif d'accumulation des pouvoirs » (Moulier-Boutang, 2008, p. 128). La contribution de chacun devient difficilement évaluable sur un réseau numérique où la création de valeur se veut volontaire et sociale.

Le troisième type de travail bénévole du salarié relève d'un « travail d'organisation », dans la continuité du management participatif et de l'autonomisation du travailleur. En effet, chacun sur le réseau organise le savoir (à l'aide de mots clés ou « hashtag »), commente la production d'information de ses collègues (à l'aide des fonctionnalités « *like* » et « commentaire ») donc évalue et juge les comportements des autres. La fonction de modération est potentiellement une attente de l'ensemble des membres du réseau et a fortiori de l'animateur de communauté.

A travers ces trois types de travail bénévole du salarié, les plateformes de RSE posent la question de l'exploitation sous la forme de l'intensification du travail et de la charge de travail : faire plus dans le même temps, être polyvalent pour preuve de son implication, pour son évolution de carrière, son employabilité. Elle se distingue des formes primaires d'exploitation reposant sur un allongement de la durée du travail. En effet, premièrement les outils permettent d'aller plus vite, d'automatiser le travail, de faire certaines tâches à la place de ou de trouver des réponses toutes faites aux questions, mais sans forcément comprendre les raisons ou la logique, ce qui permet d'aller plus vite, mais peut-être moins bien, en cachant certains défauts. Deuxièmement, les activités pensées comme ludiques sur l'outil peuvent venir remplacer des temps morts ou temps de pause, même si cela reste « du travail », avec un intérêt bien net comme nous l'avons remarqué. Ce nouveau risque d'exploitation est pointé par certains syndicats qui tardent par ailleurs à s'intéresser à ce nouveau dispositif. Le syndicat Solidaires Finances Publiques pose la question de « la charge de travail et son impact sur l'organisation » :

« Sur le papier tout est parfait : les membres désignés des communautés, les animateurs – modérateurs, doivent disposer des décharges d'activité pour participer au réseau. Mais qui financera en termes de moyens : l'administration en recrutant et en implantant des emplois, les participants eux-mêmes qui devront

faire quand même leur travail, ou bien tout le service avec les collègues qui devront pallier aux absences ? Formuler la question c'est y répondre ! »⁷⁵.

L'exploitation du travail par l'intensification se caractérise alors par deux mécanismes : la socialisation et l'invisibilisation du travail. La socialisation de la production se définit par le décalage entre de nouvelles formes de production socialisée et des cadres professionnels traditionnels individualisés soit un décalage entre une contribution collective et une rétribution (reconnaissance et rémunération) individuelle. Or si le collectif ne peut se réduire à la somme des individus qui le composent, il faut alors réfléchir à la reconnaissance du collectif, à sa valorisation et aussi à sa rétribution possible. En effet, puisque la contribution du collectif excède celle des individus, il faut par-là même penser à la rétribution du collectif au-delà de celle des individus. A défaut d'une telle réflexion sur la valeur créée par les collectifs et à sa rétribution possible, l'accent mis actuellement sur la collaboration au travail ne serait qu'une nouvelle forme d'exploitation de la valeur créée par le travail, une valeur qui échappe non plus aux individus mais au collectif. L'invisibilisation du travail sur le RSE désigne un travail « en plus », comme nombre d'entretiens le rapportent, « en plus » de ses missions obligatoires consignées sur sa fiche de poste.

« Moi j'avoue que je fais mon travail d'abord. Si j'ai le temps j'essaie d'animer ou de publier quelque chose. C'est vrai que c'est mon travail en premier. Si j'ai une question je pose la question à mes collègues pour me faire aider. Si je rencontre une difficulté je publie, si ça peut être utile aux collègues » (E5, e3).

Les activités sur le RSE font parties non pas de missions obligatoires, prescrites et encadrées, mais au contraire elles sont à l'initiative de l'employé (qui peut tout de même y être contraint) parce que « ludiques », « attractives », « amusantes », « fun », etc., selon la communication d'entreprise. Ce sont des qualificatifs omniprésents dans le vocabulaire des personnes interviewées. Si le partage est essentiellement d'ordre professionnel et non personnel, comme analysé plus haut, il existe une tendance à la « gamification » avec des *posts* ludiques et humoristiques.

⁷⁵ http://archives.solidairesfinancespubliques.fr/agt_adh/actualite/2014/mai/140505_cr_gt_reseaucollabo.pdf.

« Les avantages ? C'est une bonne question, je ne saurais pas te répondre. Honnêtement ce que eux vont chercher... C'est d'abord du plaisir, c'est-à-dire qu'ils aiment tous faire ça. Du plaisir aussi dans la reconnaissance, dans la relation qu'ils arrivent à créer, dans la relation de proximité, dans le fait aussi qu'il y ait des personnes un peu aussi ambassadeurs qui viennent régulièrement sur les pages donc c'est de la relation. C'est la fierté aussi de mettre en avant un peu ce qu'ils font en magasin. Donc voilà, que ce soit des podiums, des soldes, des événements. C'est un canal sur lequel ils ont la main libre et sur lequel ils peuvent communiquer librement, leurs compétences, leurs savoir-faire » (E1, e6).

Mais comment qualifier la dimension ludique attachée à l'image du réseau social ? S'agit-il d'une activité non sérieuse, non professionnelle, ou bien d'une fonction indispensable comme liant et amortisseur du changement permanent ? Et comment dès lors dénoncer du surtravail si ces activités sont perçues comme du loisir, non pas en plus mais à côté de son travail ?

Par ailleurs, il persiste des formes classiques d'exploitation par l'allongement de la durée de travail. En effet, la frontière entre le temps de travail et le temps hors-travail est de plus en plus perméable. D'une part, le téléphone portable, le télétravail et les outils informatiques permettent davantage de flexibilité sur le temps et le lieu de travail qui entraîne l'explosion du travail à domicile. D'autre part, comme nous l'avons vu, l'activité est de plus en plus guidée par l'exigence d'immédiateté et donc de réactivité des salariés qui impose de se rendre davantage disponible. Le travail collaboratif à distance sur les plateformes de RSE prend la forme de ce que Sophie Pène nomme un dispositif de disponibilité et, plus largement, une société de disponibilité, qui produit chez les travailleurs une nécessité d'être en permanence connecté, de se maintenir dans le réseau, de répondre à toutes les sollicitations des membres de ce réseau (Pène, 2005). L'utilisation du RSE se fait d'autant plus en dehors temps de travail (en pause ou après le travail) qu'il est perçu comme « en plus » du travail, comme un loisir et comme une activité qui ne prend pas beaucoup de temps et donc ajustable entre deux autres tâches. De nombreux témoignages s'accordent là-dessus :

« Ça demande du temps et du coup on va toucher la part plus sombre du truc, c'est que les collaborateurs en magasin qui permettent que la chose soit possible sont forcément des collaborateurs ultra-investis, etc. Ce sont des gens, moi je le vois bien quand je reçois une notification le soir à 23h40 ou un mail à minuit, je n'ai

pas besoin de réfléchir longtemps, je sais que le collaborateur est chez lui devant sa télé et malgré tout il est en train de bosser. Ça c'est le côté le plus compliqué à gérer. D'ailleurs, à l'époque je me faisais pas mal reprendre par mon directeur magasin parce qu'il me disait que j'envoyais comme message aux équipes qu'il faut bosser à ces heures-là. Après, je ne peux pas me poser devant le réseau social au magasin. Vous voyez, depuis qu'on a commencé l'entretien j'ai déjà trois personnes qui se sont rapprochées de la porte de mon bureau... [...] Au début on disait : "attention on ne poste pas le soir, le dimanche"... Sauf que le dimanche c'est quand même 20% du trafic. C'est un peu dur de ne rien faire le dimanche. Pareil le soir après 21h on fait 20% du trafic. Ce n'est pas possible. Voilà entre temps on fonce, on avance, aujourd'hui on fait l'essentiel des communications quand le magasin n'est même pas ouvert. Aucun magasin ne nous a dit : "vous faites des publications Facebook quand le magasin est fermé, comment ça fonctionne est-ce que c'est un robot ou vous payez un chinois dans la cave pour le faire ?" Au contraire les gens sont contents, ils voient des choses qui ne sont pas habituelles sur la page d'un magasin » (E1, e10, A, chef de secteur).

L'activité sur le RSE hors temps de travail commence à rentrer dans les mœurs pour des raisons à la fois pratiques et économiques.

« Sur le grand littoral, ils ont lancé une web série pour faire connaître le magasin. Ils se retrouvent carrément après le boulot pour monter ces web séries. Il faut savoir que c'est toujours entre guillemets en dehors du temps de travail [dans l'entreprise], tous les gens qui font ça. Après, pour certains ils ont des heures allouées, certains ils le font sur le lieu de travail, mais c'est toujours un peu délicat parce que Facebook c'est toujours mal vu de la part des collaborateurs. Donc si on le voit sur Facebook forcément il va avoir des réflexions donc c'est surtout de chez eux. Donc il faut être passionné pour faire ça. En entretien annuel, on ne leur en parle pas. Justement on essaie de faire bouger les choses là-dessus petit à petit. On a eu une hôtesse sur Montpellier qui a eu sept heures par semaine pour s'occuper de ça. Sur Avignon les filles elles ont deux heures par semaine je crois, mais alors qu'elles font de la veille en permanence, qu'elles répondent au client tout le temps, c'est un peu compliqué à organiser » (E1, e6, community manager région).

Le caractère volontaire et ludique de la plateforme numérique explique l'implication de certains sur leur temps personnel.

« [...] la part de gens suffisamment concernés pour aller sur une plateforme pro., fut-elle collaborative, est minoritaire. D'autant plus qu'en tout état de cause cette plateforme ne vit quasiment, ou presque, que sur du temps hors temps de travail pour les salariés. Or tout le monde ne travaille pas sur ordi, par exemple l'employé de rayon ou l'hôtesse de caisse. N'ayant pas de temps prévu, l'occasion d'y aller est soit sur temps hors travail soit sur temps de pause, ce qui nécessiterait un investissement en dehors des réalités. Donc ces plateformes s'adressent à tous, mais ne vivent que par et à travers une très petite minorité de personnes » (E6, e1).

Les limites d'accès à l'outil sur le temps de travail permettent d'expliquer l'inégale répartition des membres en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. L'activité sur le RSE se cumule avec les missions ordinaires, elle ne les remplace pas. Une animatrice de communauté que nous avons rencontrée se présente comme ayant « trois métiers : hôtesse service clients, secrétaire adjointe CE et relais magasin [RSE] ». Tout se fait en grande partie sur le temps hors-travail, en temps de pause et à domicile, davantage pour les employés ne travaillant pas sur poste de travail. C'est même parfois la demande explicite du chef de service de distinguer l'utilisation de cet outil du temps de travail à proprement parler :

« Il y a une région dans laquelle le directeur régional à un moment donné a spécifié par mail aux équipes qu'il n'était pas question d'utiliser cet outil dans les horaires de travail. Il a clairement estimé que c'était un truc de loisir » (E1, e10).

Mais dans l'ensemble, on constate qu'avec le temps et l'habitude, les membres investissent de plus en plus régulièrement l'outil de RSE, même hors temps de travail. C'est ce que remarque par exemple le responsable RSE de l'entreprise E5 :

« [A l'écran] Sur les statistiques globales, là c'est le nombre de communautés. Ce qui est intéressant de voir c'est que là on voyait très vite les vacances scolaires et les ponts, alors que maintenant ça ne bouge pas tant que ça. Au final, l'activité de

la communauté reste stable malgré les vacances. Ça rentre dans les processus métiers classiques » (E5, e1).

Le problème global posé derrière ces différents mécanismes est celui de la reconnaissance possible par l'institution de l'activité, du temps passé et de l'investissement sur les réseaux sociaux numériques. Comme l'activité sur le RSE repose sur la libre création de contenus par les collaborateurs, activité qui ne fait pas l'objet d'une demande institutionnelle, elle est certes spontanée et libre, mais en contrepartie elle n'est pas rétribuée ni reconnue par l'organisation dans les missions du professionnel, dans la plupart des cas. Aujourd'hui, cette reconnaissance est au mieux informelle, c'est-à-dire qu'elle repose sur l'encouragement de tel ou tel chef de service. Mais elle ne se décline pas en termes de poste et de mission au sein de l'entreprise, elle ne fait pas l'objet d'une demande ou d'une évaluation d'objectifs lors de l'entretien annuel. C'est une activité « en plus », non prise en compte, sauf dans le cas d'animateurs de communautés présentiels et virtuels ou de community manager animateurs des plateformes externes ou animateurs du dispositif interne dans son ensemble.

« Les différents managers ne se disent pas forcément : "il faut qu'on le fasse". Mais ils vont plutôt affecter cette mission à quelqu'un de l'équipe qui va prendre le truc. Ça va l'occuper, je n'en sais rien, une journée par mois ou deux journées par mois réparties dans le mois. Au lieu de se dire voilà, on le valorise et on le met dans ses objectifs de l'année et on le valorise comme ça, on préfère se dire : "ça va passer, on va le rajouter un peu aux objectifs de chacun et puis on va essayer de le mettre en place". Mais encore une fois ce n'est pas valorisé aux différents niveaux stratégiques de l'entreprise » (E3, e5).

Egalement :

« Après, la prise en compte dans l'entretien annuel, ça dépend du manager. Pour moi c'est le cas, mais... Il y a des managers pour qui la priorité ça va être la prescription d'un service particulier d'un client, pour d'autres ça va être plus lié à la gestion, etc. ça, c'est juste une position supplémentaire pour être reconnu. Mais clairement elle n'est pas dans les positions reconnues leader. Là il va falloir un peu de temps » (E1, e3).

Cette activité n'est donc pas non plus rétribuée, ni par une rémunération fixe ni par une rémunération variable, au titre de compensation d'heures supplémentaires ou de prime. Et pourtant elle est hautement chronophage, surtout dans l'activité de création et d'animation d'une communauté. L'activité sur le RSE est une activité qui « prend du temps » (E3, e5), même si on ne s'en rend pas forcément compte. Ce temps est en plus, une activité *ad hoc*, non comptabilisée dans les missions de l'agent, en tous cas pas explicitement.

« Du temps effectivement, je n'ai jamais imaginé dans la journée combien de temps je passais sur le sujet, je n'en sais rien, mais c'est la régularité et la rigueur qui, pour moi, vraiment font la différence. Et la pertinence aussi » (E1, e5, responsable RSE, DC).

Or la rétribution seulement symbolique des contributeurs sur le modèle de la réputation à laquelle pense Dominique Cardon (Cardon et Casilli, 2015) semble largement insuffisante pour répondre à la question.

« La question ne se pose pas forcément en ces termes parce que même si c'est informel ça peut être reconnu. Ce qui pose souci c'est plutôt pour l'évaluation annuelle et l'évolution des salaires, etc. Quand ce n'est pas inscrit dans la fiche de mission c'est plus compliqué. Alors il y en a un certain nombre pour qui c'est inscrit dans la fiche de mission et ils ont du temps dédié à ça. Pour d'autres, c'est plus... au fil de l'eau et du coup il y a certains moments dans l'année où, comment dire, d'autres objectifs directement liés au métier s'imposent. Donc pour nous le plus simple ce serait que chacun ait du temps officiellement dédié à ça, mais on a quelques bons éléments qui poussent à croire qu'on est sur la bonne voie. On a même des magasins qui ont des personnes dédiées à la communauté, que ce soit à plein temps ou à temps partiel » ((E1, e5).

Par ailleurs, même la question de la reconnaissance ou valorisation informelle semble problématique : « Se faire connaître oui, après valorisé je ne pense pas, je n'en sais rien » (E2, e3). Comment permettre et uniformiser la reconnaissance de l'activité des membres, notamment des membres actifs et des animateurs de communauté sur le réseau social d'entreprise, sans pour autant inscrire ces activités dans une fiche de poste, avec le caractère obligatoire que cela suppose ? Il y a là clairement un enjeu de ressources humaines, d'après

les services ressources humaines interrogés sur la question. Le RSE pose des problématiques d'évolution des métiers :

« A terme, j'espère que sur la base de ce genre d'exemple on pourra créer une fonction dans la base GPEC [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences] qui permettra de reconnaître officiellement cette fonction. Parce que là, c'est un peu la clé de tout. Je pense que c'est un emploi d'avenir » (E4, e2, chef de projet RSE, DGRH).

Pour finir, nous devons noter que les activités digitales ne sont pas les seules activités entre guillemets bénévoles dans les organisations. La part de missions volontaires par rapport aux missions cœur de métier ne concerne pas seulement l'activité sur les réseaux sociaux, mais s'inscrit dans la continuité du fonctionnement en mode projet :

« Ça c'est le « *Welcome friend* » c'est-à-dire que je suis sollicité pour les nouveaux collaborateurs dans l'entreprise pour leur donner les bons tuyaux, les bons interlocuteurs, etc. C'est plutôt la partie plaisir de mon métier. Souvent on fait notre cœur de métier qui reste très professionnel. Et puis on choisit de faire quelque chose de plus transverse. Surtout à la DRH, les nouveaux collaborateurs je les accompagne sur les événements, la posture, etc. » (E1, e1).

Ou encore :

« J'ai pris des responsabilités qui m'ont été proposées, pour en citer deux : responsable d'un outil de gestion de temps et depuis un mois l'animation d'une organisation en bassin qui concerne tous les magasins à étage en Ile-de-France. Animation ça veut dire partage de bonnes pratiques, de vision... on s'enrichit à partir de pratiques similaires » (E6, e1).

Donc, il existe bien de nouvelles formes d'exploitation au travail permises par l'activité sur les plateformes de RSE. L'exploitation prend la forme d'une intensification du travail sous la forme d'activités socialisées et invisibilisées. Une survaleur est produite par le collaborateur-contributeur sans que cela soit rétribué en retour ni même considéré comme du travail. En va-t-il de même avec les mécanismes d'aliénation au travail ? Les plateformes relationnelles

mises en place dans les grandes entreprises encouragent-elles de nouvelles formes d'aliénation ? Il semble que l'exploitation sur les sites de réseau social (comme moyen de communication et de production) dépende d'une « désaliénation » ou d'une plus faible aliénation du public (Fischer, 2012) puisque le public a pour caractéristique d'être actif, personnalisé et dans un fonctionnement horizontal. Cependant, l'aliénation ne prend-elle pas d'autres formes avec les technologies numériques ?

4.3.3. Nouvelles formes d'aliénation dans l'entreprise numérisée : rationalisation de la socialité

Nous avons vu le rapport du dispositif au pouvoir (point 3.3), mais le dispositif a également à voir avec la construction du sujet, en tant qu'il constitue le sujet ou en tant qu'il intègre ou implique le sujet dans sa constitution. Le concept de dispositif est à l'articulation du politique et de l'anthropologique (Illouz, 2004). Dans la continuité des analyses foucaaldiennes des technologies comme processus de subjectivation (Foucault, 1975), il faut à présent poser la question des types de subjectivités produits par les nouvelles formes techniques et, plus précisément pour ce qui est des plateformes collaboratives en entreprise, la question des types de subjectivités produits par la rationalisation de la coopération par Internet en contexte professionnel (Chaudet, 2013).

Si nous avons vu l'enjeu des plateformes de réseau social d'entreprise en termes de captation et de médiation des savoirs, il ne faut pas négliger l'efficacité de ces outils également et peut-être plus fondamentalement en termes de gestion de soi. Un lien fort apparaît entre le déploiement de plateformes de réseau social interne d'entreprise et les problématiques de développement personnel, de compétences comportementales, de responsabilisation de chacun dans la gestion de sa carrière, de ses compétences et de ses opportunités. Si les savoirs et savoir-faire font l'objet du commun en entreprise, la condition de possibilité d'un commun est à rechercher du côté du savoir-être, de la posture, de l'attitude envers autrui. Il existe de nombreuses recherches sur l'impact des réseaux sociaux numériques d'entreprise sur le partage de connaissances et le développement d'une intelligence collective, mais rares sont les études qui mettent en relation RSE et développement du savoir-être, des compétences comportementales, des compétences relationnelles. Or il nous a semblé dans notre enquête que le RSE était un formidable outil de développement personnel et non pas seulement

professionnel. Il permet de faire émerger de nouvelles compétences ou capacités clés pour l'entreprise : l'entraide, le partage, l'évaluation, la valorisation, la reconnaissance, etc. Derrière l'échange d'informations, de savoir et de savoir-faire, le RSE vise à opérer une transformation en profondeur de la posture professionnelle, de l'être au sein d'une organisation, d'un collectif organisé. De nouvelles normes touchent les façons d'être : être avec, partage, engagement, implication. Certes ces nouvelles normes ne sont pas nées avec le RSE, puisqu'elles apparaissent dès les années 1980 dans les entreprises avec les nouvelles méthodes managériales, mais le RSE permet de les identifier comme normes de conduite, de rendre visible ceux qui ont acquis ces nouvelles dispositions et ainsi de les évaluer favorablement. Ces dimensions de changement structurel, profond, de nature anthropologique au travers du déploiement des plateformes relationnelles en entreprise sont ressorties de plusieurs entretiens, notamment en ces termes par un membre actif du réseau :

« On va dire que le frein, autre que la technologie, c'est ça, c'est d'être dans cette posture d'aller chercher de l'information au niveau de mon entreprise. Le monde a changé, je prends conscience que maintenant si ce n'est pas moi qui vais aller chercher mon information, si ce n'est pas moi qui vais me renseigner pour développer mes capacités professionnelles et personnelles, pour développer mon réseau, voilà pour développer toutes les opportunités qui feront que j'évoluerai dans mon métier ou je serai plus à l'aise dans l'exercice de mon métier. C'est ça qui prend du temps et c'est ça qui n'a pas été compris par tout le monde, [...] »
(E1, e4).

Or le savoir-être ne peut pas être uniquement le fruit d'un apprentissage, de stages comme ceux de développement personnel largement répandus dans les grandes entreprises aujourd'hui. Le savoir-être se recherche, s'expérimente en première personne. C'est avant tout un changement de posture personnelle, une démarche à avoir, une habitude prise, une prise de recul pour savoir ce qu'il faut faire, ce qu'il faut rechercher sur la plateforme, c'est-à-dire aller chercher l'information pertinente, être proactif et non passif dans l'attente d'une descente de l'information.

« [Aujourd'hui] Ce sont des gens qui sont plutôt en attente de l'information, plutôt que d'aller la chercher eux-mêmes. Et ce n'est pas le but du réseau social interne qui a été mis en place dans l'entreprise qui est de rendre tout le monde acteur dans

la recherche de l'information, acteur dans la communication, acteur dans l'échange. Et ça c'était un but affiché qui évidemment ne peut pas marcher à 100% auprès de tous les collaborateurs. Mais du coup le changement auprès de ces collaborateurs-là est extrêmement plus compliqué que ceux qui sont déjà dans l'utilisation d'un réseau social interne quel qu'il soit, [...] » (E1, e4).

De même que les médias sociaux grand public garantissent « une plus grande fidélité des utilisateurs, d'autant plus attachés au site qu'ils ont contribué à son contenu » (Stenger et Coutant, 2011), de même la participation au réseau social d'entreprise garantit une plus grande mobilisation et implication des collaborateurs dans l'entreprise. La logique de prescription encadrant les activités des utilisateurs se révèle être une nouvelle forme d'exploitation de la participation (Stenger, 2011). En témoigne l'enthousiasme des membres actifs interviewés pour qui le projet collaboratif « c'est le projet le plus magique qu'une entreprise est capable de faire sur la terre » (E1, e3), du fait de la parole laissée aux collaborateurs dans les projets de l'entreprise. Il existe une motivation personnelle, une envie, une passion à alimenter le réseau social :

« Mais quand on aime le truc, voilà on continue. On est passionnés, il faut être passionné je pense [rires]. Vraiment, il faut que ce soit une envie, une motivation. Moi j'ai un Facebook perso mais franchement je ne mets rien dessus. Vraiment, c'est une passion pour le magasin, de se dire : "on va toucher, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour essayer de toucher des gens ?". On a 4 400 personnes sur la communauté Facebook [du site]. Voilà, on est contents de l'animer. Même s'il y a plein de problématiques, vraiment c'est la passion de [l'entreprise] en fait, c'est vraiment ça. On a besoin de ce Facebook pour la proximité avec nos clients, on en est convaincus et on ne lâche pas parce qu'on en est convaincus, même si on a plein de problèmes. Ma collègue du service clients elle est comme moi. Parfois on s'appelle en dehors. Facebook ce n'est pas figé quoi. Comme on ne peut pas y passer du temps quand on le souhaite, on est obligés de se débrouiller pour l'instant » (E1, e12).

Contre toute attente, comme le rapporte la responsable RSE de l'entreprise E1 dans le récit de l'organisation d'*awards* pour l'anniversaire de la plateforme, le ressenti des collaborateurs sur les bénéfices de la plateforme est davantage de l'ordre de l'affectif :

« Chacun devait dire ce qui l'avait marqué sur [l'outil], une expérience, etc. Et puis après les gens votaient pour la meilleure expérience et il y avait le trophée qui était remis, donc c'était sympa. Ce qui est drôle c'est que, moi, je m'attendais vraiment à des gestes métiers, des situations métiers. Et ce qui est drôle c'est que ce qui est ressorti c'est du sentiment... je ne sais pas comment dire, mais c'était des gens qui se sentaient moins seuls par exemple, des gens qui se sentaient fiers ou des gens qui se sentaient enthousiastes. Ça a fait beaucoup ressortir du comportement, du sentiment, du ressenti. Alors, beaucoup d'hôtesse qui se sentaient moins seules. Des gens qui éprouvaient de la fierté aussi. Des gens qui retrouvaient de la proximité, des anciens qui avaient connu [l'entreprise] plus petit[e] et puis voilà par la force des choses ça a grandi et qui disaient « grâce à [l'outil] j'ai retrouvé du lien, des anciens, je les vois sur la plateforme, ça permet de discuter » (E1, e5, DC).

A présent, quel est l'usage des plateformes collaboratives et quelle est leur contribution dans l'évolution des formes organisationnelles, notamment « la prise en compte des processus liés aux logiques de la modernité, c'est-à-dire des logiques de rationalisation » (Chaudet, 2011) ? S'agit-il d'une nouvelle étape dans le processus moderne de rationalisation du monde vécu ? L'agir communicationnel est-il toujours disloqué par l'agir instrumental ? Le monde vécu est-il toujours colonisé par le système ? (Habermas, 1981). Contrairement aux prétentions de rupture avec les modes de rationalisation de la production issus du taylorisme, il semble que les plateformes collaboratives s'inscrivent bien plutôt dans la continuité des formes de rationalisation modernes et des différents modes de gestion de la ressource humaine. « Le capitalisme cognitif se traduit par la poursuite de la rationalisation des processus productifs déjà engagée dans le capitalisme industriel » (Bouillon, 2003).

« La volonté de limiter l'incertitude liée à l'imprévisibilité des comportements humains, de déployer de « bonnes pratiques » définies de manière normative est ici bien présente, comme dans toutes les démarches de rationalisation gestionnaire qui se sont succédé au fil de l'histoire. La démarche suivie demeure donc fiabiliste, et vise à réduire, comme ce fut le cas par exemple à l'époque taylorienne ou dans les processus-métiers eux-mêmes, l'incertitude liée à l'imprévisibilité des comportements humains, alors même que les organisations

ont besoin de capacités à déroger à la règle, à innover, à s'adapter... en particulier dans les activités à forte dimension relationnelle comme les services et la gestion de la relation clients. [...] Par-delà les éléments de nouveauté associés, on ne peut que constater la persistance de conceptions très classiques de l'organisation et de la communication. Les compétences numériques que l'on discerne en filigrane sont en fait proches du « savoir-être » mis en avant dans les années 1990 (Le Boterf, 1994). La représentation assez instrumentale de la communication comme interaction, que l'on souhaite pouvoir réduire à de bonnes pratiques, demeure présente. Il s'agit toujours d'objectiver, de contrôler, de maîtriser le fonctionnement organisationnel, ou du moins d'affirmer qu'on le fait » (Bouillon, 2015, p. 99 - 101).

Pour revenir aux différentes formes de rationalité, nous pouvons nous référer à la distinction opérée par Herbert Simon (Simon, 1980) entre la rationalité substantive parfaite des néo-classiques et la rationalité procédurale limitée par l'environnement, auxquelles il faudrait ajouter une rationalité critique, selon Bruno Chaudet (Chaudet, 2013). Cette dernière serait le seul lieu véritable de l'autonomie, dans la capacité à prendre une décision qui ne soit pas instrumentalisée par le système, contrairement à la rationalité procédurale. Bruno Chaudet distingue différents objets associés aux formes de rationalité. Les plateformes collaboratives correspondent aux objets de la rationalité procédurale en ce qu'elles permettent une adaptation de la décision en fonction de l'environnement tout en permettant une instrumentalisation de la décision par l'organisation. Le mail, le téléphone et la rencontre en face à face sont identifiés comme les objets de la rationalité critique en ce qu'ils permettent une prise de décision entièrement autonome. Dans sa thèse, Bruno Chaudet (2011) explique « en quoi les plateformes collaboratives font évoluer les formes organisationnelles, en inscrivant ces explications dans des logiques processuelles » plus larges que la seule explication par les artefacts. Il entend la notion de processus en deux sens. Le premier sens est celui des processus managériaux qui correspondent à des techniques organisationnelles par la description de la pratique des acteurs. Il s'agit alors d'une matérialisation et d'une instrumentalisation de l'activité. Le deuxième sens est celui des processus sociaux, des grandes évolutions de fond étudiées par les sciences sociales en termes de rationalisation, de changement de paradigme ou de représentations. Dans le prolongement de la rationalité procédurale, les plateformes collaboratives permettent une intériorisation et un prolongement de la rationalisation par les salariés :

« L'ambition de la réflexion sur les compétences numériques est ainsi de gérer – ou plutôt de faire gérer – des moments qui échappent à la formalisation organisationnelle et dépassent les situations prévisibles d'utilisation des TNIC, en intégrant les ajustements informels et les régulations autonomes. Pour cela, il est nécessaire que les salariés soient capables de prolonger la rationalisation là où elle ne peut être complètement conçue à priori » (Bouillon, 2015, p. 100).

On retrouve la dialectique reliant « règles de contrôle » et « régulations autonomes » dans la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988). Les règles autonomes permettent dans des situations contingentes, non prévisibles, non déterminées, de faire face aux incertitudes locales (de Terssac, 2003). Le succès de la plateforme de RSE se juge à la spontanéité de la participation, à la naturalisation d'une habitude comme seconde nature au sens aristotélicien (Aristote, 1965).

Mais puisque la productivité des entreprises numérisées repose sur la capacité des salariés à interagir, la rationalisation de l'activité et les modes de gestion se portent désormais non plus seulement sur la subjectivité, mais à présent également sur la socialité, sur les interactions professionnelles (Bouillon, 2015). Dans une articulation du psychologique à la communication, la production d'un nouveau sujet, sujet communiquant, façonné par des technologies relationnelles (AT, PNL, etc.), viendrait se substituer au sujet discipliné (Brunel, 2004). L'aliénation au travail se déplace à présent vers des formes psychosociales nouvelles, non seulement vers de nouveaux processus de subjectivation, mais également vers de nouveaux processus de socialisation. Nous avons vu en quel sens le néo-capitalisme s'intéresse non plus seulement au savoir et au savoir-faire ou compétences techniques, mais également au savoir-être ou compétences comportementales des personnes. A présent, ces compétences comportementales sont développées essentiellement dans un sens relationnel. C'est le savoir-être en équipe qui intéresse l'entreprise aujourd'hui. Contrairement à toute la gamme d'outils et de méthodes qui ont été développés depuis les années 1980 pour favoriser l'individualisation des salariés (définition et évaluation du travail, formation, rémunération, évolution de carrière, etc.), on assiste aujourd'hui à la mise en place dans les entreprises d'une stratégie informationnelle, communicationnelle et relationnelle (ateliers de codéveloppement, communautés de pratique, communautés en ligne sur le réseau social d'entreprise, etc.).

Les dispositifs numériques semblent pouvoir jouer un rôle de premier plan dans le développement de l'être-en-relation au travail ou de la dimension informelle des savoirs et savoir-faire. En effet, le développement de compétences numériques permet la « rationalisation des médiations organisationnelles » : « l'enjeu sous-jacent au développement des compétences numériques semble bien se positionner sur le plan de l'optimisation des interactions sociales et des comportements professionnels qui leur sont associés » (Bouillon, 2015, p. 99). De nouveaux paradoxes organisationnels sont liés à la délicate articulation entre technologies numériques tournées vers la gestion de l'information et technologies numériques associées à l'accompagnement de la coopération (Bazet, de Terssac, 2007 ; Bouillon, 2011, 2013).

Suite à la rationalisation des compétences relationnelles, l'aliénation se porte à présent sur une dépossession du rapport à l'autre. En effet, l'équipe acquiert un rôle de premier plan dans l'organisation en réseau, mais il s'agit de liens stratégiques, éphémères, à accumuler. La socialité, dans le sens d'une capitalisation de ses relations devient un enjeu central de reconnaissance individuelle, d'employabilité, de développement de carrière et donc de pouvoir au sein de l'organisation. Le réseau désigne ainsi une multiplication des connexions, mais qui peut se faire de façon purement stratégique et éphémère, non structurante et non constitutive du lien social. En effet, il semble que le capitalisme réticulaire réponde à la volonté d'autonomie tout autant qu'à celle de lien social au travail. Le renforcement des relations professionnelles entrerait en contradiction avec l'idée de mobilité, d'agilité et de flexibilité inhérente à l'organisation en réseau. Il existe un hiatus entre les logiques de don et de contre-don mises en avant et la dimension utilitariste des relations sur le réseau numérique. Sur les plateformes relationnelles se joue une « institutionnalisation des principes de don ». « L'institutionnalisation des principes de don entrainerait-elle, dès lors, une rationalisation du lien communautaire émancipatoire ? » (Galibert, 2015).

« Les mécanismes obligatoires de la dette ne libèrent pas l'individu. Ils l'enferment au contraire dans un rapport de domination. Si le don d'information des usagers-membres peut passer pour un don désintéressé, il n'en va pas de même pour le don initial du *Community Manager*. Son intérêt à jouer sur le poids de la dette opère alors comme une rationalisation » (idem).

Il convient alors de s'interroger sur le « sens émancipateur ou réificateur du rapport « donneur-créancier » / « receveur-débiteur » qui précède le moment du contre-don » (idem). La forme contemporaine de l'aliénation repose donc sur la dimension stratégique et intéressée de la relation à l'autre, entre le développement de capacités relationnelles et la constitution d'un capital social. A ce titre, il semble que le rapport de priorité se soit déplacé parmi les trois formes de capitalisation possibles qui contribuent à la construction et la reproduction des systèmes de différenciation sociale : le capital économique (revenus, propriété des moyens de production, patrimoine), le capital culturel (ressources symboliques, dispositions et qualifications intellectuelles), et le capital social (l'ensemble des relations personnelles que peut totaliser un individu) (Bourdieu, 1985). Si le capital social restait secondaire car dépendant du capital économique et culturel, nous pouvons nous demander s'il n'est pas davantage déterminant aujourd'hui pour asseoir sa position et étendre ses possibilités d'accumulation. Les transformations du capitalisme contemporain résident dans la centralité du capital social ou l'accumulation de relations stratégiques permettant d'étendre sa sphère d'influence, soit la position du « faiseur de réseau » (celui qui constitue un réseau relationnel pour son propre intérêt) et non du « mailleur » (celui qui le fait pour le bien commun) (Boltanski et Chiapello, 1999). La constitution de son réseau devient un enjeu professionnel stratégique. Non seulement une accumulation est possible dans le domaine de la relation professionnelle, mais il existe une stratégie relationnelle pour se positionner en tant qu'acteur incontournable dans un réseau qui se joue dans les « trous structuraux », c'est-à-dire les points qui ne sont pas encore reliés entre eux et permettent une « efficacité relationnelle » (le rapport entre le nombre de ses relations non redondantes et le nombre total de ses relations) (Burt, 1992). Il existe un intérêt individuel à la pratique sociale : se positionner en tant qu'acteur clé par ses compétences et ses activités sur le réseau, capitaliser des relations stratégiques dans son réseau, rendre visible son engagement pour la société, etc.

Le capitalisme contemporain détermine finalement un nouveau rapport à soi. Son identité se construit par l'ensemble de ses relations et interactions dans le réseau. Elle devient une « identité relationnelle » (Cardon, 2009) dans un double sens. D'une part, le choix des relations est stratégique pour construire son identité numérique. D'autre part, l'individu construit sur les réseaux numériques une identité stratégique pour développer son réseau de relations. L'identité de la personne sur le réseau social numérique passe par la constitution et la visibilité de son réseau de relations. Le réseau de relations, la participation à des communautés en ligne, le rôle tenu dans la communauté contribuent en grande partie à

identifier une personne et son expertise. Les technologies relationnelles sont un nouveau type de dispositif permettant de construire son identité, son rapport à soi et aux autres : un ensemble d'éléments permettant de faire confiance et de se montrer digne de confiance. En effet, la base de profils disponibles dans le réseau social permet idéalement de sélectionner le bon contact en fonction de sa position dans l'organisation, les informations qu'il est susceptible de détenir, ses compétences déclarées, son réseau de relations et son appartenance à d'autres communautés.

Il existe désormais un lien essentiel entre identité, sociabilité et visibilité à travers les dispositifs numériques. Donc la question n'est plus de trancher entre ontologie relationnelle et ontologie substantielle, puisque le primat de l'être-en-relation sur l'être substantiel semble désormais un réquisit de la création de valeur et de l'action, mais bien de déterminer ce qui au sein d'une ontologie relationnelle fait sens : l'individu porteur de relations ou la création de valeur propre à la relation, qui ne saurait être accaparée par tel ou tel ?

Sur le réseau social en ligne, le profil de la personne est constitué tout autant de données personnelles que de données relationnelles. Les relations avec d'autres membres du réseau contribuent à définir un membre :

« [...] la possibilité de nouer des relations avec des membres du réseau, relations qui font ensuite partie de leurs « profils » respectifs, et contribuent donc ainsi à les définir, puisque la liste des « amis » peut être affichée dans le profil au même titre que les goûts musicaux ou littéraires » (Mercklé, 2016, p. 71).

Le réseau de relations devient un capital que chacun peut faire valoir et valoriser comme une ressource personnelle. L'exposition de soi sur le réseau social en ligne s'accompagne d'une stratégie identitaire, d'un contrôle de son image par la maîtrise de ce qui est affiché ou masqué. Elle révèle une « volonté que l'on pourrait presque dire stratégique de gérer et d'agir sur les autres en affichant et en masquant certains traits de son identité » (Cardon, 2009, p. 61-66). Plus on publie sur soi et plus on se différencie et on a de chances de se faire repérer par les autres. « Se publier sous toutes ces facettes sert à la fois à afficher sa différence et son originalité et à accroître les chances d'être identifié par d'autres » (idem). Finalement, l'exposition de soi apparaît comme gestion stratégique de la relation à l'autre (choix, sélection, éditorialisation de son profil) : « l'exposition de soi est la principale technique

relationnelle » (idem). Les plateformes relationnelles permettent ce mode de subjectivation, de constitution d'un sujet par ses relations stratégiques du fait de la mise en visibilité. Ce que Dominique Cardon présente comme « la maxime commune à toutes les plates-formes du Web 2.0 : les informations postées sont « publiques par défaut » ».

« On ne saurait mieux caractériser le ressort central du Web 2.0 : c'est en rendant publiques des informations sur soi que l'on rend possibles opportunités, liens, coopérations et communautés. [...] Sur le modèle de l'aparté à la cantonade, les utilisateurs se targuent de la complicité qu'ils nouent avec quelques-uns, affichent leurs *private jokes*, laissent filtrer leurs affinités électives. [...] L'affichage de ses communications interpersonnelles devient ainsi une des modalités de l'expression de soi » (Cardon, 2009, p. 61-66).

Cependant, la dimension d'interactivité peut, elle aussi, être questionnée comme le fait Pierre-Antoine Chardel : « En premier lieu, quelle est précisément la valeur de l'interactivité et de la fluidification des échanges permise par les réseaux sociaux ? D'autre part, quelle est la qualité de l'intersubjectivité qui naît de ces modes d'interlocution censés être plus dialogiques ? » Chardel (2012). Ainsi, de la stratégie identitaire sur les plateformes relationnelles, ne résulte-t-il pas une dépossession du rapport à l'autre pour certains ? Dans le sous-chapitre « Mon réseau est une image de moi » des *Liaisons numériques*, Antonio A. Casilli analyse l'expérience de la mise en ligne de deux profils Facebook, différemment alimentés, un profil témoin et un profil alimenté petit à petit :

« Le sens de cette expérience est que, quand il s'agit de maximiser son capital social dans un site de réseautage comme Facebook, la mise en scène de soi est moins une activité individuelle que groupale. [...] La présence ne jaillit pas d'une narration individuelle, mais surgit du partage et de la conversation avec les autres. [...] dans les habitats en ligne, la présence corporelle cesse d'être simplement un projet de soi pour devenir un « projet de nous » » (Casilli, 2010, p. 222-224).

Il insiste sur la nature du commun partagé dans les réseaux numériques, non pas simplement de l'ordre informatif, un contenu de connaissance, mais de l'ordre relationnel et stratégique, à travers les réseaux numériques j'échange mon réseau de relations et le rend accessible aux autres :

« Dans les réseaux numériques, les usagers mettent en commun beaucoup plus que de simples contenus multimédias. C'est leur capital social tout entier qui est mobilisé : leurs carnets d'adresse, leurs connaissances, leurs ressources de popularité » (Casilli, 2010, p. 324).

Il définit ainsi le capital social comme l'ensemble des relations plus ou moins fortes d'une personne comme vecteur de popularité et de confiance et donc de possibilité d'étendre à nouveau son réseau. Ainsi, le réseau de relations se développe de façon inégalitaire puisque celui qui a davantage de relations dans son réseau virtuel pourra l'accroître davantage que celui qui en a peu. « L'heure est à la promotion de l'ensemble des attitudes et relations favorisant l'intégration des individus dans leur vie sociale » (idem).

Par ailleurs, le sujet numérisé garde-t-il le pouvoir sur les données publiées, sur la construction de soi et de la relation à l'autre à travers la plateforme numérique, comme le pense Dominique Cardon sous l'image de « l'utilisateur-régulateur » ?

« Les utilisateurs ne sont pas totalement démunis face à la surveillance institutionnelle. Ils sont aussi acteurs des stratégies d'exhibition, de masquage et de capture du nouvel espace de surveillance interpersonnelle qui s'est ouvert à travers les plates-formes relationnelles. En étant plus attentif aux motivations sociologiques et culturelles de l'exposition de soi, on comprendra que la manière très particulière dont ces données personnelles sont produites peut aussi être un moyen de les réguler. C'est en renforçant les possibilités de jouer du masque et de l'exposition, et en donnant aux utilisateurs les outils d'un design plastique de leur visibilité que pourront être trouvées des solutions pour une meilleure régulation de la *privacy* sur les sites du Web 2.0. » (Cardon, 2009, p. 61-66).

Pouvons-nous acquiescer à l'idée de « l'utilisateur-régulateur », maîtrisant son activité sur les plateformes relationnelles ? De nouvelles formes d'aliénation apparaissent dans le développement d'une gouvernamentalité algorithmique (Cardon, 2013 ; Rouvroy et Berns, 2013). La gouvernamentalité algorithmique consiste dans la récolte de quantité massive de données (*big data*), le traitement de ces données (*data mining*) en vue de l'action sur les comportements ou de l'anticipation des comportements. L'aliénation porte, d'une part, sur la

dépossession de soi par le profil ou l'identité numérique (Rouvroy et Berns, 2013) : « les sujets individuels sont en fait évités, au point de créer une sorte de double statistique des sujets, et du « réel » » qui « complique tout processus de subjectivation ».

« Notre problème, pour l'exprimer de la manière la plus explicite, n'est pas d'être dépossédé de ce que nous considérerions comme nous étant propre, ou d'être contraint à céder des informations qui attenteraient à notre vie privée ou à notre liberté, mais il viendrait bien plus fondamentalement du fait que notre double statistique est trop détaché de nous, que nous n'avons pas de « rapport » avec lui, alors même que les actions normatives contemporaines se suffisent de ce double statistique pour être efficaces » (Rouvroy et Berns, 2013).

L'aliénation porte, d'autre part, sur la dépossession de ses relations du fait de la mise en algorithme de séquences interactionnelles dans l'organisation (Licoppe, 2007). En effet, « le gouvernement algorithmique se focalise non plus sur les individus, sur les sujets, mais sur les relations » (Rouvroy et Berns, 2013). Certes la relation devient le centre de la subjectivation en ligne, mais dans le sens d'un gouvernement des relations et non dans le sens d'une ontologie de la relation ou d'un processus d'individuation transindividuel tel que pensé par Simondon (Simondon, 1989) ni dans le sens d'une individuation « comme l'actualisation du potentiel et la mise en communication des disparates » comme le pense Deleuze (Deleuze, 1968).

« [...] les relations elles-mêmes sont ainsi transformées, au point d'être paradoxalement substantifiées et de représenter une extraction du devenir, et donc un obstacle aux processus d'individuation – plutôt qu'une plus forte inscription dans celui-ci. Le devenir et les processus d'individuation réclament de la « disparation », c'est-à-dire des processus d'intégration de disparités ou différences dans un système coordonné, mais, de façon encore antécédente, ils réclament du « disparate » : une hétérogénéité des ordres de grandeur, une multiplicité des régimes d'existence, que la gouvernementalité algorithmique ne cesse d'étouffer en clôturant le réel (numérisé) sur lui-même » (Rouvroy et Berns, 2013).

Dans l'héritage de la théorie critique, il apparaît un lien évident entre le développement fulgurant des technologies numériques de mise en visibilité et l' « idéologie de la reconnaissance » (Honneth, 2000), des formes de reconnaissance fictionnelles, coupées de la praxis (Voirol, 2013A) :

« [...] la logique est de mobiliser cette reconnaissance à des fins stratégiques, invitant les individus à se livrer à des activités inédites pour eux, vers lesquelles ils ne seraient pas allés sans la promesse de reconnaissance qui les accompagne » (Granjon, 2012).

L'usage des technologies de réseau social numérique sont avant tout le lieu d'un rapport à soi et aux autres modifié dans le sens d'une visibilité, d'une attente de réflexivité, de retour sur soi et sur ses pratiques par le miroir de l'autre ou des autres en présence sans être en proximité.

« [Les] activités qui tiennent à la fois à l'expression de soi (en ligne), aux conventions qui en règlent la mise en pratique, et aux demandes de *reconnaissance* qui prévalent à leur mise en œuvre. [...] Les singularités identitaires visibilisées permettent la mise en contact (faire lien en retenant l'attention si ce n'est l'intérêt) et c'est cette mise en relation par la monstration de soi et la production d'énoncés valorisants qui conditionne l'accès à la reconnaissance » (Granjon et Denouël, 2010).

Mais si ces technologies permettent d'ouvrir les possibles en termes de reconnaissance et d'accès à l'autre, elles sont également le lieu d'attentes déçues ou de formes de mépris. Et ces formes d'absence ou de refus de reconnaissance peuvent provenir d'inégalités sociales continuées dans les technologies, puisque les nouvelles technologies, dans leur matérialité même, sont porteuses de normes sociales qui orientent et contraignent les usages (Granjon, 2012). Ainsi, si la visibilité désigne la structure de l'expérience d'autrui dans l'espace public, elle renvoie à un rapport superficiel, là où la reconnaissance désigne la prise en compte d'autrui dans ses exigences fondamentales (Voirol, 2005). La médiation de la visibilité par les médias de communication s'inscrit dans un découpage, une sélection, une construction du visible par le médiateur ou « formatage médiatique » qui s'inscrit dans des rapports de force et de domination et ouvre sur des luttes pour la visibilité :

« L'inexistence sociale, qui va souvent de pair avec l'invisibilité médiatique, peut faire naître, sous certaines conditions, des luttes pour la visibilité qui cherchent à transformer les catégories hiérarchisées de l'attention publique et de l'estime sociale » (Voirol, 2005).

La lutte pour la visibilité peut prendre deux formes : la conquête d'une place dans un espace institué du visible ou l'ouverture des schèmes d'intelligibilité disponibles.

4.3.4. Vers un renouveau de la critique sociale : une approche compréhensive de la technologie comme pensée de la transformation sociale

Comment situer la critique aujourd'hui vis-à-vis de la technologie ? Quel est le potentiel critique des nouvelles technologies ? Les nouvelles technologies peuvent-elles participer à une transformation sociale ? Les transformations sociales actuelles ne peuvent être comprises ni selon le modèle techniciste qui magnifie le rôle de la technique ni selon un modèle dualiste qui nie au contraire toute influence de la technique, mais selon le modèle sociotechnique qui permet d'inscrire les technologies numériques dans leur contexte d'apparition : l'histoire longue du capitalisme, la totalité politique, sociale et économique dans laquelle elles se situent, ainsi que leurs usages (Guéguen, 2014). Contrairement à l'idée d'un déterminisme technique ou d'une univocité de la technique, les nouvelles technologies doivent se comprendre dans un contexte de contingence qui laisse place à plusieurs alternatives possibles et à une pensée critique (Feenberg, 2004). Selon l'approche constructiviste critique de Feenberg, une critique de la technique, pour proposer une transformation possible, doit révéler les choix, valeurs et intérêts desquels résultent les techniques : « la philosophie et la sociologie de la technologie mettent l'accent sur le rôle du choix social dans la constitution de disciplines techniques » (Feenberg, 2012). Cette position relève d'un certain optimisme, même si mesuré :

« Il est vrai que l'influence des multinationales sur le progrès technologique est considérable. Cependant, il me paraît exagéré de parler de déterminisme. Ce genre de propos m'inquiète, en particulier lorsqu'il est question de l'internet. On assiste

actuellement à une lutte pour son contrôle, et les critiques qui disent que ce contrôle est déjà entièrement entre les mains des intérêts commerciaux ne font que démobiliser la résistance. La défense du rôle public de l'internet ne peut se faire qu'avec la certitude que le public peut agir. Le déterminisme véhicule l'idée inverse » (Feenberg, 2012).

Contrairement à la technocratie ou au pouvoir de la technologie destinée aux gouvernants experts, on peut penser aujourd'hui les possibilités d'une démocratisation de la technique, c'est-à-dire d'une maîtrise et d'un usage technique par l'ensemble des citoyens ou des membres d'une organisation pour le gouvernement de cette même organisation :

« [...] des choix technologiques différents pourraient contribuer à la démocratisation de la société en favorisant le développement de l'autoorganisation au sein de la sphère technique elle-même ». [...] partout où les relations sociales sont structurées par la technique moderne, il devait être possible d'y introduire un contrôle plus démocratique et de remodeler la base technique de manière à laisser davantage de place aux compétences et à l'initiative humaines » (Feenberg, 2004).

« [...] l'interprétation des nouveaux médias est rendue plus difficile par leur ambivalence. D'un côté, ils fonctionnent comme supports de la publicité et de la surveillance alors que, de l'autre, ils rendent possible la liberté d'expression (parfois créatrice) pour des millions d'individus, auparavant réduits au silence par l'industrie audiovisuelle. Mettre unilatéralement l'accent sur l'un ou l'autre de ces aspects renvoie une image erronée de notre société et de nos possibilités en tant que membres de celle-ci. [...] il faut analyser l'internet en tant qu'espace public plutôt qu'en tant que média qui aurait une mission bien précise, comme la radio ou la télévision » (Feenberg, 2012).

C'est finalement à un travail de déconstruction des dispositifs numériques, de ses pratiques et discours qu'il faut procéder pour poursuivre le travail critique et la transformation sociale. En effet, ce sont dans les usages et discours qui accompagnent la technologie que se jouent les possibilités d'une transformation sociale. Il faut pour cela distinguer la matérialité des outils, ce qu'ils rendent possible, de leurs usages qui peuvent être variés. D'une part, la conception

des outils n'est pas neutre. Il faut passer par une compréhension de la politique de la technologie :

« [...] la contingence des développements techniques ne devrait pas nous faire oublier le rôle du pouvoir hégémonique qui a orienté des champs entiers de la technique vers une perception de problèmes et de solutions qui renforcent l'ordre établi » (Feenberg, 2012).

Ce qui explique la transformation des modes d'organisation du travail, ce ne sont pas des évolutions techniques aléatoires mais les décisions politiques sous-jacentes. Ils constituent un rapport de domination. Ils relèvent d'un choix et non d'une fatalité. Ainsi, la forme que prend le travail dans la société contemporaine semble en tout point contraire à l'idéal émancipatoire (Dejours, 1998).

D'autre part, les usages sont à définir en se méfiant des « bonnes pratiques » mises en avant par certaines entreprises, cabinets de conseil et centres de formation qui résultent d'une stratégie en amont. La communication sur les nouveaux outils de réseau social dans l'entreprise met en exergue les usages collaboratifs de ces technologies, en mettant de côté l'ensemble des usages stratégiques, égoïstes, utilitaristes qui ne sont pas moins visibles. Le rôle de la critique en matière de nouvelles technologies n'est pas de critiquer tout usage des technologies relationnelles, mais de montrer que leur usage collaboratif est loin d'être exclusif et ainsi de décrypter les usages sous-jacents. Si les TNIC peuvent permettre de développer des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être comme bien commun, elles peuvent aussi contribuer à rationaliser et à capitaliser les interactions dans un sens éminemment stratégique. Elles peuvent aussi permettre de contrôler davantage le travailleur en gardant une trace de ses actions, pensées et relations. En effet, quel est le pouvoir d'action des utilisateurs par rapport au pouvoir des concepteurs du dispositif ? Si l'accent est mis sur les initiatives des participants et l'innovation des usages et, il ne faut pas négliger la possibilité d'instrumentalisation de l'initiative comme source de création de valeur, comme nous l'avons vu. Jusqu'à quel point est-il possible de s'appropriier, de tordre, de singulariser le dispositif ? Avec le numérique, nous vivons une « crise de transition » (Volle, 2015) qui nous impose un choix à prendre. La question n'est pas de savoir si l'on doit poursuivre l'informatisation en marche, mais comment tirer parti des ressources qu'apporte l'informatisation tout en mettant en garde contre ses dangers.

En conclusion

Pour conclure le dernier moment de la présente recherche, le déploiement récent des nouvelles technologies relationnelles de type réseau social d'entreprise s'inscrit dans l'histoire du capitalisme, dans la continuité du capitalisme réticulaire et en prolonge les potentialités en termes de stratégie d'accumulation d'un capital social et informationnel. Si l'idéologie qui accompagne la forme contemporaine du capitalisme réticulaire propose un ensemble de caractéristiques enthousiasmantes articulées autour de l'idéal collaboratif, dans une perspective de développement personnel par la socialité, il en résulte de nouvelles formes potentielles d'aliénation (dépossession et rationalisation du rapport à l'autre au sein du réseau) et d'exploitation (extorsion de survaleur non rétribuée pour une série de contributions sociales invisibles). L'étude des plateformes de réseau social d'entreprise permet une mise en visibilité des contradictions de l'organisation collaborative : entre ouverture des possibles et poursuite des logiques capitalistes. En effet, le nouvel esprit du capitalisme numérique intègre et anticipe les revendications autour d'une démocratisation des savoirs et des pratiques, de la construction d'un bien commun et d'une centralité du lien social, dans l'univers pourtant traditionnellement hiérarchisé et normé de l'entreprise.

CONCLUSION

Pour conclure, l'ambition de cette recherche était de comprendre l'engouement pour le modèle collaboratif dans les organisations contemporaines. Pour cela, nous avons pris pour objet de recherche un dispositif particulièrement médiatisé aujourd'hui comme vecteur de la transformation du modèle traditionnel au modèle collaboratif : le réseau social d'entreprise. En effet, il s'agit d'un dispositif dont le déploiement et les usages se massifient depuis peu dans les grandes entreprises, mais avec un minimum de recul depuis la fin des années 2000 et le début des années 2010 pour pouvoir être analysé. Nous avons alors cherché à décrire plus précisément les formes sociales et les modes de fonctionnement émergents sur les plateformes numériques de réseau social au sein de l'univers organisé des grandes entreprises, un univers à première vue étranger à ces nouveaux modes de fonctionnement transverses, participatifs et démocratiques.

En réponse à notre première hypothèse de recherche, nous avons vu que, malgré le mode de fonctionnement traditionnel de la grande entreprise capitaliste, il existe un engouement actuel pour ces nouvelles technologies relationnelles au sein des grandes entreprises (notamment au niveau de la direction). En effet, les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise permettent la formalisation, la centralisation et la gestion des connaissances dans une économie où la création de valeur repose essentiellement sur la capacité à constituer une « intelligence collective », à capitaliser sur les savoirs et pratiques des collaborateurs. Ces technologies relationnelles s'inscrivent dans le nouveau paradigme communicationnel, du sujet discipliné au sujet communiquant. Les fonctions de la communication sur le réseau social d'entreprise permettent de faire émerger ou de favoriser une autre forme de communication : le dialogue, le *feedback*, par rapport à la communication descendante. Les modes de communication sur le RSE permettent à présent de mettre en commun et de capitaliser les « savoirs informels », d'identifier, de généraliser et de faire évoluer les « bonnes pratiques » professionnelles, de cartographier les compétences disponibles au sein de l'entreprise⁷⁶. En-deçà de la dimension informationnelle et cognitive, le réseau social d'entreprise permet la construction de nouvelles formes communicationnelles, relationnelles et subjectives comme condition d'émergence d'une intelligence collective. Nous avons étudié

⁷⁶ Cf. Document interne à l'entreprise E4 : support de présentation du RSE.

ces nouvelles formes sociales et subjectives à partir de la catégorie de « communauté virtuelle », en rupture, en contradiction et en continuité avec les formes organisées de l'action collective. Les formes sociales émergentes s'inscrivent dans l'histoire des transformations de la socialité et s'alimentent des deux catégories sociologiques majeures : la communauté et la société. La transformation sociale à l'œuvre est orientée par deux idéaux : d'une part, la communauté traditionnelle pour le haut degré d'intégration des membres dans la totalité sociale et, d'autre part, la société moderne pour la garantie de la spécificité et de l'autonomie de chacune des parties prenantes. Ainsi, les groupes sociaux professionnels contemporains ne peuvent plus être ou plus seulement être des groupes institués avec des rôles définis à l'avance et relativement stables, de type collectif de travail, mais ils se présentent désormais comme des groupes plus flexibles, voire éphémères, en permanente reconfiguration, du fait de l'engagement volontaire de ses membres, sans cesse remis en question. La communauté de travail, avec participation volontaire sans cesse renouvelée, se distingue du collectif de travail institué et pérenne. Cependant, derrière le caractère apparemment disruptif de la communauté virtuelle sur le RSE, se cache un ensemble de prolongements par rapport aux groupes organisés. En effet, la communauté virtuelle ne crée pas un groupe *ex nihilo*, à partir de rien, mais elle facilite (puisqu'elle multiplie les échanges de contenus, réduit les délais, dépasse les frontières géographiques, accroît la taille du groupe, etc.), elle formalise et elle rationalise des regroupements déjà existants dans l'organisation, qu'ils soient institués ou informels.

Pour répondre à notre deuxième hypothèse, nous avons analysé le mode de fonctionnement de la collaboration en ligne. D'une part, il est ressorti le rôle central du manager / animateur / gestionnaire de communauté, autant pour ce qui est de l'animation que pour la structuration, la rationalisation et l'instrumentalisation de la communauté. D'autre part, la collaboration repose essentiellement sur des pratiques d'autorégulation du groupe et le développement d'une posture ou d'une éthique personnelle. L'animation et la participation sont apparus comme les deux pivots des modes de régulation de communautés en ligne. En effet, pour que l'activité collaborative en ligne fonctionne, deux figures sont nécessaires, celle de l'animateur de communauté interne et celle du membre engagé. Si les organisations prônent le plus grand effacement dans la régulation des groupes en ligne, l'absence proclamée de régulation institutionnelle, la mise en place d'une plateforme collaborative requiert de nouveaux principes de régulation des groupes qui proviennent de règles, d'incitations et de consignes de la direction et de sponsors en haut lieu ou bien de la médiation d'un animateur qui tend à s'institutionnaliser ou encore des membres associés eux-mêmes selon un « individualisme

expressif » (Allard et Vandenberghe, 2003). La distinction effectuée en amont entre des modes de coordination de l'activité (désignant un pouvoir de contrainte et de contrôle extérieur, suivant des règles) et des modes de collaboration (désignant au contraire une adhésion spontanée à une autorité immanente à l'activité, dépendant des relations professionnelles, du faire ensemble) n'est finalement pas si franche. Par suite, les pratiques communautaires en ligne interrogent le management, dans ses ruptures et continuités avec les formes néomanagériales largement étudiées depuis les années 1980, du management directif au management participatif.

Suivant notre troisième hypothèse, nous avons interrogé finalement la place des pratiques étudiées sur les plateformes collaboratives de réseau social d'entreprise dans le contexte de la transformation des organisations. Il s'agissait d'analyser l'idéal coopératif non plus seulement comme un idéal de subversion anticapitaliste, mais aussi tel qu'il est réapproprié aujourd'hui par l'entreprise classique sous le modèle de la collaboration. En effet, comme rappelé en introduction, la transformation au niveau macro (caractérisée par des formes alternatives aux rapports de production capitalistes) présente certes un horizon de transformation possible, mais elle reste confinée pour l'heure à des espaces marginaux. Et si le travail salarié au sein d'organisations traditionnelles reste largement majoritaire, alors l'urgence actuelle porte sur la transformation de l'activité de travail comme préalable aux transformations plus radicales, mais aussi plus lointaines, des rapports sociaux de production. De plus, nous avons vu que le seul changement des rapports sociaux de production n'est pas une condition suffisante de la transformation du travail et de son émancipation, sans une transformation de l'organisation du travail, de l'activité de travail et des conditions de travail, comme en témoigne l'histoire des impasses politiques (Trentin, 2012). Par exemple, dans l'économie sociale, l'appropriation collective des moyens de production a pu être compatible avec une organisation taylorienne de la production et l'alternative aux rapports de production capitalistes ne se traduit pas immédiatement par la définition de spécificités managériales (Silva, 2012). C'est pourquoi nous avons circonscrit notre recherche des potentiels de transformation actuels au niveau des modes de production, des façons de faire-ensemble. Cependant, au terme de ce travail, nous pouvons dire également que le modèle de l'organisation collaborative au niveau micro de l'activité de travail, à partir de l'objet réseau social d'entreprise comme prétendue « plateforme collaborative », ne suffit pas à penser les potentiels émancipatoires. C'est pourquoi il s'agissait, dans le dernier mouvement de la recherche, de dégager les limites voire l'impossibilité de la collaboration sur ces plateformes sans une transformation au niveau

stratégique et macro. En effet, le réseau social d'entreprise est conçu ici comme un dispositif sociotechnique dont le sens et l'appropriation varient en fonction du contexte et de la culture organisationnels, contre le risque de naturalisation du phénomène collaboratif par les grandes entreprises. L'enjeu de ce travail de recherche est finalement de poser la nécessaire complémentarité de l'analyse des transformations au niveau micro de l'activité et au niveau macro de la gouvernance. Pour faire porter la transformation de l'organisation du travail sur les modes de gouvernance, nous avons montré tout au long de cette recherche le passage nécessaire du collaboratif au coopératif et les limites d'une vision essentiellement micro des modes de régulation dans les entreprises contemporaines traditionnelles. Si la « gouvernance » est l' « expression de la quête des sociétés riches et démocratiques d'une politique dépolitisée » (Moreau Defarges, 2015), alors l'enjeu actuel est celui d'une « gouvernance collaborative », un régime de décision où les parties prenantes sont davantage impliquées que traditionnellement :

« Pour la gouvernance, la décision, au lieu d'être la propriété et le pouvoir de quelqu'un (individu ou groupe), doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu, son terrain pouvant être une entreprise, un État, une organisation, un problème à résoudre. Mais la gouvernance est-elle une mode ou/et un changement de fond ? [...] La gouvernance a bien quelque chose d'utopique : pour fonctionner parfaitement, il lui faut un univers où tous jouent, dans la multiculturalité et la transparence, le même jeu » (Moreau Defarges, 2015).

Les pratiques de travail collaboratives invitent à interroger en ce sens la gouvernance, la participation et l'égalité des acteurs associés. Mais pour l'heure, il semble bien plutôt que le déploiement des réseaux sociaux en entreprise s'inscrive dans la continuité du capitalisme réticulaire et en prolonge les potentialités en termes de stratégie d'accumulation d'un capital social et informationnel. En effet, les activités de mise en réseau sont caractéristiques des sociétés contemporaines et d'un « troisième esprit du capitalisme », réticulaire (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans leur analyse des discours managériaux des années 1990, Luc Boltanski et Eve Chiapello témoignent de la capacité du système capitaliste à s'approprier la critique qui lui est adressée pour mieux la désarmer et se renouveler. Ainsi, le néo-capitalisme a parfaitement assimilé la rhétorique autogestionnaire de l'organisation en réseau, en rupture avec le modèle fordiste. Par suite, il semble que l'idéologie capitaliste se réapproprie

aujourd'hui une exigence sociale : collaborer, coopérer ; exigence l'on voit apparaître au cœur de la nouvelle « économie du partage ». La socialité devient une nouvelle ressource pour l'entreprise sous le nom d' « intelligence collective », d'autant plus qu'elle n'est pas rétribuée (la rétribution étant pensée individuellement, alors que la valeur est créée à plusieurs). De nouvelles formes d'exploitation (extorsion de survaleur non rétribuée) et d'aliénation (dépossession de soi et de ses relations, constitutives de la nature humaine) au travail sont tangibles, sans être inéluctables. Avec l'idéologie réticulaire matérialisée par l'intégration du réseau social numérique par les grandes entreprises, le capitalisme franchit une nouvelle étape et intègre dans son esprit une réponse à la critique sociale visant l'individualisation et la précarisation de la société. La grande entreprise prend à son compte l'ambition d'une démocratisation des pratiques dans un univers pourtant traditionnellement hiérarchisé et constitué de jeux de pouvoir. Elle assimile les revendications autour du bien commun, du vivre ensemble et de la centralité du lien social dans un espace de relations qui reste hautement stratégique. Ainsi le réseau de relations vaut également par la mise en visibilité de son carnet d'adresses, dans une perspective de développement individuel par la socialité. L'identité professionnelle qui se construit désormais en grande part sur les réseaux est constituée par son capital de relations et la relation professionnelle devient une ressource stratégique dans le développement de sa vie professionnelle. Par suite, l'autonomie des acteurs dans un système en réseau ne signifie pas tellement que chacun se donne ses propres règles, mais que chacun se conduit selon les normes définies par les besoins du réseau : la mobilité, la communication et l'interaction. Le développement personnel de l'individu comme « entrepreneur de lui-même » (Foucault, 2004), selon une généralisation de la forme entreprise, redéfinit les modes de subjectivation, c'est-à-dire la construction de sa subjectivité. Le vocabulaire gestionnaire ne touche plus seulement les tâches à accomplir, mais vise le travailleur lui-même comme « capital humain » (Schultz, 1959) à faire fructifier.

Il semble que nous manquions de recul pour trancher la question de l'apport spécifique du réseau social numérique dans les organisations au sein du capitalisme réticulaire. S'agit-il d'un simple outil au service du capitalisme réticulaire ou s'agit-il d'un nouveau déplacement dans l'histoire du capitalisme ? S'agit-il d'une nouvelle phase du capitalisme en ce qu'il s'agirait d'une nouvelle façon d'accumuler du capital, un capital social et un capital d'information corrélés, ou bien assiste-t-on, selon une vision enchantée d'Internet, à une forme de démocratisation de la société qui permette de briser les barrières hiérarchiques et de développer une intelligence collective comme bien commun, au-delà du système capitaliste ?

On remarque déjà la multiplicité des usages possibles d'Internet, permettant tout aussi bien d'associer le public aux décisions que de reconstituer de grands monopoles, désignés à ce jour sous l'acronyme GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon. Il nous faut alors nous méfier du déterminisme technologique ambiant (qu'il soit technophile ou technophobe), visant à conférer à la technique une certaine autonomie et un pouvoir de transformation à elle seule. En effet, les technologies de réseau social se déploient dans diverses directions, parfois contradictoires. Selon Samy Guesmi et Alain Rallet, la spécificité des outils numériques de réseau social ou « outils de coordination décentralisée (OCD) » repose sur « trois caractéristiques, liées et interdépendantes, qui les différencient des générations précédentes d'outils informatiques collaboratifs » et qui correspondent aux nouveaux paradigmes de la société contemporaine : la libre participation des utilisateurs et l'engagement individuel ; l'auto-organisation de l'activité ; le produit des interactions individuelles comme production de biens informationnels collectifs dont chacun est à la fois coproducteur et utilisateur (Guesmi et Rallet, 2012). Mais nous avons vu comment ces trois caractéristiques peuvent être détournées, intégrées dans un contexte productif traditionnel : l'engagement des acteurs s'accompagne de nouvelles contraintes à agir ; l'auto-organisation ne supprime pas la coordination par un tiers, le contrôle par les pairs et l'auto-contrôle ; la production de biens informationnels comme commun reste pourtant centralisée, constituant une surveillance non rétribuée et un instrument de surveillance par les *data* produites. C'est pourquoi nous suivons les préconisations du volume dirigé par Florence Millerand, Serge Proulx et Julien Rueff qui consistent à affirmer « la nécessité de conduire de nouveau la recherche [au sujet du web social] sur le terrain idéologique » :

« [...] peut-être fait-on preuve d'une naïveté déplacée en imaginant que les leitmotifs de la créativité individuelle et de l'intelligence collective soient autre chose qu'un rideau de fumée idéologique derrière lesquels se tapissent les rapports sociaux pétrifiés. Quoi qu'il en soit, ces quelques éléments de réflexion soulignent la nécessité de conduire de nouveau la recherche sur le terrain idéologique, c'est-à-dire là où tant d'approches théoriques actuelles s'efforcent rigoureusement de ne pas s'aventurer » (Millerand et al., 2010, p. 339).

Nous rejoignons dans cette recherche l'ambition d'une recherche engagée, se proposant de connecter les résultats de la recherche à une utilité théorique et sociale (Mucchielli, 1996B). Le problème qui anime cette recherche est celui de l'intégration sociale et organisationnelle

des acteurs, de l'évolution des formes de la vie sociale et de l'activité organisée. En effet, le capitalisme ne se limite pas à des impératifs productifs, mais définit des formes de vie et des relations sociales (Hardt et Negri, 2000). Et, comme nous l'avons vu, les dispositifs numériques contribuent à transformer nos relations aux autres, notre rapport au collectif, nos pratiques sociales.

Nous restons cependant prudents et conscients du caractère pour l'heure encore relativement limité d'une telle expérimentation, celle des réseaux sociaux numériques en entreprise, comme en témoigne plusieurs interviews dans les entreprises étudiées :

« [... cette animatrice de communauté virtuelle] se démène, selon un directeur opérationnel, membre du réseau, elle fait un super boulot, mais il n'y a aucune communauté qui est devenue le truc auquel on participe, auquel on n'échappe pas » (E4, e4).

Ou encore, selon un manager, animateur de communauté virtuelle sur le réseau social d'entreprise :

« Je pense qu'en termes de puissance de ce type d'outils on est vraiment qu'au tout tout début de l'aventure. Je ne sais pas jusqu'où ça peut aller, je n'ai vraiment pas cette prétention là, mais je pense que ça fait partie de la transformation de l'entreprise vers une entreprise beaucoup plus libérée, décloisonnée et qui certainement va mettre fin à certains métiers et qui va probablement beaucoup plus facilement qu'aujourd'hui permettre à des gens de travailler sur des vraies zones d'expertise, des vraies zones de plaisir, etc. » (E1, e3).

Ce constat correspond aux études d'usages sur le réseau social d'entreprise après cinq à dix ans d'expérimentation. Ces études témoignent des limites de la mise en place de l'outil. L'étude d'Altimeter, par exemple, montre que la plupart des organisations qui ont mis en place un réseau social d'entreprise ont connu un ou plusieurs des scénarios suivants : un enthousiasme initial pour le réseau social suivi d'un déclin progressif de son utilisation et d'une participation qui se limite finalement à un petit groupe d'utilisateurs engagés ; un réseau social d'entreprise qui est adopté pleinement par un seul département ; un écart entre les usages prescrits par la direction et les usages réels des employés, notamment en ce qui a

trait au contenu personnel *versus* professionnel qui est partagé sur le réseau social d'entreprise ; un manque de « maturité sociale » de la part de l'organisation qui n'a pas nécessairement la culture du travail collaboratif et qui n'est ainsi pas en mesure de comprendre, d'apprécier ou de tirer parti du réseau social d'entreprise (Li et al., 2012, pp. 5-6). Les principaux freins au développement du réseau social d'entreprise peuvent être rapidement rappelés. Il s'agit d'abord du manque de reconnaissance institutionnelle et interpersonnelle de la valeur produite par les contributeurs, des compétences mises en œuvre et du temps passé sur la plateforme de réseau social d'entreprise. Ensuite, il existe une crainte de l'exposition et de la visibilité sur la plateforme relative aux questions de sécurité des données, de traitement des données et de surveillance potentielle (*big data, data mining*). Enfin, un autre frein au déploiement du réseau social d'entreprise se trouve dans le hiatus entre le développement supposé libre et spontané des communautés sur la plateforme et le cadre organisationnel hiérarchique et bureaucratique dans lequel elles s'inscrivent. Si le pouvoir du manager, relatif à la détention d'information stratégique et à son expertise reconnue au sein de l'organisation, est menacé, les rapports de pouvoir, et le pouvoir d'influence en particulier, ne disparaissent pas sur la plateforme comme pour les formes organisées de l'activité. Les freins et recommandations dressés en fin de parcours encouragent, non pas à renoncer aux nouvelles plateformes relationnelles, mais permettent de montrer qu'elles dépendent principalement du contexte socio-culturel et du projet d'entreprise qui les soutient, contre tout déterminisme technologique. Pour développer de nouvelles formes de communautés au sein des organisations, il faut donc au préalable réfléchir à leurs conditions d'émergence et à la stratégie qui les gouverne. En effet, les modalités de développement de la plateforme sont variées puisque les communautés peuvent être plus ou moins ouvertes ou fermées, elles peuvent être plus ou moins tournées vers le marchand ou le non marchand, elles peuvent être plus ou moins disruptives par rapport aux pratiques et façons de faire traditionnelles, etc. Les acteurs clés de la réussite du projet sont multiples. D'abord, la réussite repose sur une équipe pluridisciplinaire pour la mise en place de la plateforme, constituée d'acteurs des services ressources humaines, de la communication et des systèmes informatiques, chacun ayant un rôle à jouer. Ensuite, le succès de la plateforme repose sur la promotion et l'exemplarité du top management et du management intermédiaire pour convaincre de l'enjeu en termes de développement professionnel. Enfin, les plateformes de réseau social d'entreprise supposent le développement des compétences personnelles et transverses, en communication notamment, des acteurs métiers.

Nous souhaitons, pour finir, ouvrir notre étude sur les enjeux politiques liés aux mutations de l'organisation du travail. L'émancipation de l'homme passe-t-elle par un travail émancipé ? Réfléchir à un progrès au niveau des modes d'organisation du travail, n'est-ce pas également réfléchir à un progrès au niveau de la société dans son ensemble et de son organisation politique, selon l'analogie entre régime politique et entreprise prise par Isabelle Ferreras (Ferreras, 2012) ? En effet, poser la centralité du travail (Dejours, 2000 ; Fischbach, 2016) nous semble essentiel pour comprendre le fonctionnement et l'évolution possible des formes sociales et sociétales. Nous concluons sur cette perspective donnée à la socialité par l'activité professionnelle : permettre à chaque personne en tant que professionnel compétent de reprendre du pouvoir au sein d'un collectif, contrairement aux incompatibilités supposées entre les deux (émancipation individuelle et insertion au sein d'un collectif). Voici une voie à creuser pour la constitution de collectifs intégrateurs et émancipateurs. En effet, garantir l'interaction et la collaboration au sein de l'activité professionnelle, entre compétences croisées, c'est aller vers une réappropriation du savoir (comme intelligence collective) et donc du pouvoir par le collectif de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Agemben, G. (2007), *Qu'est-ce qu'un dispositif?*, Paris, Payot & Rivages.

Akoun, A. (1998), « L'imaginaire et le réel dans la communication face à face et dans les relations virtuelles », *Sociétés*, n° 59, pp. 5-9.

Akrich M. (1989), « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 13, n° 2, pp. 31-54.

Albrechtslund, A. (2008), « Online Social Networking as Participatory Surveillance », *First Monday*, vol. 13, n° 3.

Alemanno, S. (dir.) (2014), *Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan.

Alemanno, S., Le Moëne C. et Gramaccia, G. (2016), « Tendances contemporaines en communication organisationnelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 9.

Allard, L. et Vandenberghe, F. (2003), « Express Yourself! Les pages perso entre légitimation techno-politique de l'individualisme expressif et authenticité réflexive peer-to-peer », *Réseaux*, n° 117, pp. 191-219.

Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

Alvesson M. et Willmott H. (1992), *Critical Management Studies*, Londres, Sage.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

Andonova, Y. et Vacher, B. (dir.) (2013), « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité », *Communication & Organisation*, n° 44, pp. 5-14.

Ansart, P. (1970), *Naissance de l'anarchisme*, Paris, Presses Universitaires de France.

Anzieu D. et Martin J.-Y. (1994), *La Dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses Universitaires de France.

Appel V. et Heller T. (2010), « Chapitre 3. Dispositif et recherche en communication des organisations », in Appel V. et al., *Les dispositifs d'information et de communication*, De Boeck Supérieur « Culture & Communication », pp. 39-57.

- Arendt, H. (1958), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Aristote (1965), *Ethique à Nicomaque*, Paris, GF-Flammarion.
- Aristote (1990), *Politiques*, Paris, GF-Flammarion.
- Arvon, H. (1980), *L'autogestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Askenazy, P., Baudelot, C. et al. (2011), « Les rapports sociaux au travail » in « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque pour les minimiser » Etude du Collège d'expertise réuni par le Ministère du Travail, Partie II, chapitre 4.
- Aubert, N. et De Gaulejac, V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Aubert, N. (2003), *Le culte de l'urgence*, Paris, Champs Flammarion.
- Auray, N. (2009), « Les communautés en ligne et les nouvelles formes de solidarité », in Licoppe, C. (éd.), *L'évolution des usages et des pratiques numériques*, FYP éditions.
- Bachelard, G. (1999), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- Bancal, J. (1967), *Proudhon, œuvres choisies*, Paris, Gallimard.
- Barbrook, R. et Cameron, A. (1996), « The Californian Ideology », *Science and Culture*, n° 26, pp. 44-72.
- Bardin, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barthes, R. (2002), *Comment vivre ensemble : Cours et séminaires au Collège de France (1976-1977)*, Paris, Seuil.
- Barton, D. et Lee, C. (2013), *Language Online: Investigating Digital Texts and Practices*, Londres et New-York, Routledge.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. et Lévy, A. (2016), *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, ERES.
- Baudrillard, J. (1981), *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée.
- Bazet, I. et Terssac (de), G., (2007), « Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ? », in Bazet, I., Terssac (de), G. et Rapp, L. (dir.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, pp. 7-27.
- Becker, G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press.

- Benabid S. et Grolleau G. (2003), « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? », Cahiers d'Economie de l'Innovation, n° 17, pp. 139-155.
- Benkler, Y. (2006), *The Wealth of Networks*, New Haven, Yale University Press.
- Berelson, B. (1952), *Content Analysis in communication Research*, Glencoe, III, The free Press.
- Berlin, I. (1969) *Eloge de la liberté*, Paris, Calmann-Lévy.
- Bernard F. (2000), « Le lien communicationnel en organisation », Sciences de la Société, n° 50/51, pp. 25-46.
- Bernard, F. (2002), « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC », in Boure Robert (ed), Villeneuve d'Asq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Bernard, F. (2006), « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon, A., *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan.
- Bernard, F. (2017), « Le collaboratif à la recherche d'une consistance théorique : quelques voies et impasses », in Colloque n° 6744, 85^e congrès de l'ACFAS, Université McGill, Montréal, 8 mai 2017.
- Bertrand-Jaume, C. (2012), *Les réseaux sociaux et l'entreprise*, Paris, Editions Démos.
- Bevort, A. et Lallement, M. (dir.) (2006), *Le capital social : performances, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte.
- Bidet, J. (1985), *Le Capital de Marx*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bidet, J. (2004), *Explication et reconstruction du Capital*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bidet, J. (2012), *L'Etat-Monde*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bidet, J. (2015), « Foucault avec Marx : pouvoir-capital et pouvoir-savoir », in Laval, C., Paltrinieri, L. et Taylan, F. (dir.), *Marx & Foucault, Lectures, usages, confrontations*, Paris, La Découverte, pp. 286-297.
- Bissonnette, J-F. et Cukier, A. (2017), « Présentation du dossier : néolibéralisme et subjectivité », *Terrains/Théories*, n° 6.

- Boboc, A., Gire, F. et Rosanvallon, J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, n° 30, pp. 19-32.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonneville, L. et Grosjean S. (ed) (2007), *Repenser la communication dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2007), *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- Borzeix, A. (2005), « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in Borzeix, A. et Fraenkel, B. (dir.), *Langage et travail, communication, cognition, action*, Paris, CNRS Edition.
- Bouillon, J.L. (2003), « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives », Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin – 3 juillet 2003. Soucre : <https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic/00000949>.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., Loneux, C. (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, n° 31, pp. 7-25.
- Bouillon J.-L., Bourdin S., Loneux C., 2008, « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication : éléments de contextualisation », *Sciences de la Société*, n° 74, pp. 3-9.
- Bouillon J.-L., 2008, « L'impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des ACO », *Sciences de la Société*, n° 74, pp. 65-83.
- Bouillon, J.L. (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16, pp. 89-103.
- Bouillon, J.-L. (2011), « Construire l'approche communicationnelle d'un changement organisationnel », in Legavre, J.-B., Kaciaf, N. (dir.), *Communication interne et changement*, Paris, L'Harmattan, pp.189-205.

- Bouillon, J.-L. (2013), *Concevoir communicationnellement l'organisation. Contribution à l'analyse des rationalisations organisationnelles dans le champ de la communication organisationnelle*, Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulouse.
- Bouillon, J.-L., Maas, E. (2009), « Figures de l'individu au travail, figures du "collaborateur" : stratégies face aux rationalisations organisationnelles et communicationnelles », *Communication et Organisation*, n° 36, pp. 57-68.
- Bourdet, Y. (1970), *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*, Paris, Editions Anthropos.
- Bourdieu, P. (1985), « The Forms of Capital », in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, éd. J. G. Richardson, pp. 241-258.
- Bouzon, A., Meyer, V. (2006), *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*, Paris, L'Harmattan.
- Boyd, D. et Ellison, N. (2007), « Social Network Sites : Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n° 1. Source : <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>, consulté le 10/07/2009.
- Boyd, D. (2010), « Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications », in *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*, ed. Zizi Papacharissi, pp. 39-58.
- Bradwell, P. et Gallagher, N. (2007), *We no longer control what others know about us, but we don't yet understand the consequences*, London, Demos.
- Brandel, M. (2008), "The new employee connection: Social networking behind the firewall. Computerworld". Source : http://www.computerworld.com/s/article/322857/The_new_employee_connection_Social_networking_behind_the_firewall.
- Brandt, J., Dejours, J. et Dubar, C. (1995), *La France malade du travail*, Paris, Bayard.
- Bressol, E. (2004), *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*, Avis et rapport du conseil économique et social, n° 170.
- Breton, P. (1992), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.
- Breton, P. et Proulx, S. (2012), *L'explosion de la communication*, Paris, La Découverte.

Broca, S. (2015), « Les deux critiques du capitalisme numérique », HAL archives ouvertes.
Source : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01137521>.

Brown, J. S. et Duguid, P. (1991), « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, n° 2, pp. 40-57.

Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2014), « The Communicative Constitution of Organizations: Schools of Thought, Approaches, and Future Research », in Putnam, L. L. et Mumby, D. K. (dir.), *Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks, Sage.

Brunel, V. (2008), *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.

Brynjolfsson, E., et McAfee, A. (2007), « Beyond enterprise 2.0 », *MIT Sloan Management Review*, n° 48, pp. 50-55.

Burt, R. (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University.

Cabin, P. (1999), *Les coûts humains du management*, Sciences Humaines.

Caillé, A., Humbert, M., Latouche, S. et Viveret, P. (2011), *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris, La Découverte.

Caillé, A. et Grésy, J-E (2014), *La révolution du don. Le management repensé*, Paris, Seuil.

Canguilhem, G. (1996), *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Canivenc, S. (2009), *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Rennes 2 et Université Européenne de Bretagne.

Carayol, V. et Gramaccia, G. (dir.) (2013), *Abécédaire – Vingt ans de recherche en communication des organisations*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux.

Carayol, V. (2004), *Communication organisationnelle, une perspective allagmatique*, Paris, L'Harmattan.

- Cardon, D. (2007), « Innovation par l'usage », in Ambrosi, A., Peugeot, A. et Pimienta, D. (dir.), *Enjeux de mots : regards multiculturels sur les sociétés de l'information*, C&F Éditions.
- Cardon, D. (2008), « Le design de la visibilité, un essai de cartographie du web 2.0. » *Réseaux*, n°152, pp. 93-137.
- Cardon, D. (2009), « L'identité comme stratégie relationnelle », *Hermès, La Revue*, n° 53, pp. 61-66.
- Cardon D. (2011), « Réseaux sociaux de l'internet », *Communications*, n°88, pp. 141-148.
- Cardon, D. (2013), « Politique des algorithmes. Les métriques du Web », *Réseaux*, n° 177, pp. 9-21.
- Cardon, D. (2015), *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil.
- Cardon, D. et Casilli, A. A. (2015), *Qu'est-ce que le Digital labour ?*, Paris, Ina Éditions.
- Carnap, R., Neurath, O. et Hahn, H. (2010), « La conception scientifique du monde. Le Cercle de Vienne », in Ouelbani, M., *Qu'est-ce que le positivisme ?*, Paris, Vrin, pp. 87-90.
- Carney, B. et Getz, I. (2013), *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.
- Casilli, A. A. (2010), *Les liaisons numériques : Vers une nouvelle sociabilité ?*, Paris, Seuil.
- Castel R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Castel, Robert, Haroche, Claudine, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris, Fayard, 2001.
- Castells M. (1996), *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- Castells, M., (2002), *La galaxie Internet*, Paris, Fayard.
- Castoriadis, C. (1979), « Autogestion et hiérarchie », in *Le contenu du socialisme*, Paris, Editions grain de sable.
- Catoir-Brisson, M.J. et Versel, M., (dir.) (2016), « Métamorphoses des écrans : Multiplication », *Revue Interfaces Numériques*, vol. 5, n° 1.
- Cavazza, F. (2011), « Description des différents types de médias sociaux ». Source : <http://www.mediassociaux.fr/2011/02/06/description-desdiffereents-types-de-medias-sociaux/>

Celikates, R. (2015), « Digital Publics, Digital Contestation : A New Structural Transformation of the Public Sphere ? », in Celikates, R., Kreide, R. et Wesche, T. (éd.), *Transformations of democracy : crisis, protest and legitimation*, London, Rowman & Littlefield International.

Chabert, G. (2014), « L'écran au pluriel : expériences de communication avec l'autre à travers les écrans », in Actes du colloque IMPEC 2014 : Interactions Multimodales Par ECran, pp. 41-50. Source : http://impec.sciencesconf.org/conference/impec/pages/Actes_colloque_IMPEC_2014_Lyon2.

Chandler, A. (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'organisation.

Chandler, A. (1977), *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.

Chandler, A. (1989), *La main visible des managers. Une analyse historique*, éd. Economica.

Chanial, P. et Caillé, A. (2008), « Présentation. L'homme est-il un animal sympathique. Le contr'Hobbes », *Revue du MAUSS*, n° 31, pp. 5-29.

Chanlat, J.-F. (2013), « Les études critiques en management », *Communication*, vol. 31.

Chardel, P.A. (2012), « L'ambivalence des réseaux sociaux d'entreprise. Un questionnement éthique renouvelé », in Dartiguepeyrou, C. (dir.), *L'entreprise « ouverte » : nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique*, Cahier de prospective, Think Tank Futur Numérique, Fondation Telecom, pp. 115-120.

Chardel, P.-A. (2009), « Les technologies nomades et la transparence communicationnelle », in Licoppe, C. (dir.), *L'Evolution des cultures numériques. De la mutation du lien social à l'organisation du travail*, FYP Editions, pp. 86-96.

Chardel, P.-A. (2011), « La transparence en question dans l'entreprise en réseau. Quelques considérations éthiques pour le futur », in Dartiguepeyrou, C. (dir.), Cahier de prospective, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », Paris, Fondation Télécom, pp. 87-92.

Chatzis, K., de Coninck F. et Zarifian P. (1994), « L'argumentation dans le travail », *L'Année sociologique*, vol. 44.

Chaudet, B. (2011), *Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle*, Library and information sciences, Université Rennes 2.

Chaudet, B. (2013), « Modernité et rationalisation : usage de la théorie critique dans l'analyse d'une plateforme collaborative », in Heller, T., Huët, R. et Vidaillet, B., *Communication et organisation : perspectives critiques*, Presses Univ. Septentrion.

Chauchefoin, P. (2000), « La société en réseaux. L'ère de l'information (Manuel Castells). Compte-rendu », Flux, vol. 16, n° 39, pp. 114-116.

Chereau, M., (2010), *Community management comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod.

Chiapello, È. et Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.

Clot, Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie ?*, Paris, La Découverte.

Coase, R. H. (1937), « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, n° 16, pp. 386-405.

Coase, R. H. (1990), « Accounting and the theory of the firm », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 12, n° 1-3.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2003), « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, 2003, n° 146, pp. 99-121.

Cohendet, P., Simon, L. et Sarazin B. (2016), « Communautés et entreprises : un nouveau rôle à jouer pour le gestionnaire », *Gestion*, vol. 41, pp. 46-51.

Coleman, J.S. (1988), « Social Capital in the creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, n° 94, pp. 95-120.

Collomb, C. (2016), *Un concept technologique de trace numérique*, thèse de doctorat en philosophie, Université de Technologie de Compiègne et Université Libre de Bruxelles.

Cordelier, B. (2012), *Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des systèmes d'information*. Paris, L'Harmattan.

Cordelier, B. et Gramaccia, G. (dir.) (2012), *Management par projet. Les identités incertaines*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française.
- Coupez, C. (2015), *Penser autrement l'intranet, la digitalisation et les réseaux sociaux d'entreprise : Tour d'horizon du digital interne d'Entreprise*, Paris, Broché.
- Coutrot, T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- Craipeau, S. (2001), *L'entreprise commutante : Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès.
- Créplet, F. (2001), *Pour une approche des PME : Leur évolution et leur développement dans une perspective cognitive – Entre communautés d'action et communautés de savoir*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Strasbourg.
- Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F. et Munier, F. (2001), « Dualité Cognitive et organisationnelle de l'Entreprise : le Rôle Différencié du Manager et de l'Entrepreneur », *Revue d'économie industrielle*, n° 95, pp. 9-22.
- Crozat, S., Bachimont, B., Cailleau, I., Bouchardon, S. et Gaillard, L. (2012), « Éléments pour une théorie opérationnelle de l'écriture numérique », Document numérique, n° 14, pp. 9-33.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Cukier, A. (2016), « Le néolibéralisme contre le travail démocratique », *Contretemps*, n° 31, pp. 30-44.
- Curie, J. (2002), *Le changement dans les organisations. Méthodes de recherche longitudinale appliquées à la psychologie du travail et des organisations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- D'almeida, N. et Andonova, Y. (2006). « La communication des organisations », in Olivesi, S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- D'Almeida, N. et Carayol, V. (2014), « La communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 4.
- D'Iribarne, A. (1989), *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Paris, Editions du CNRS.

De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

De Gaulejac, V. et Roy, S. (1993), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Éres.

De Gaulejac, V. (2003), « L'identité narrative », in Barrus-Michel, J., Enriquez, E. et Lévy, A. (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Paris, Éres Éditions, pp. 177-178.

De la Boétie, E. (2002), *Discours de la Servitude volontaire*, Paris, Payot.

De Rosnay, J. (2006), *La révolte du prolétariat, des mass média aux médias de masses*, Paris, Fayard.

Dardot, P. et Laval, C. (2014), *Commun, Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte.

Dartiguespeyrou, C. (2012), « Partie 1. Synthèse des ateliers », in Dartiguespeyrou, C. (dir.), *L'entreprise « ouverte » : nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique*, Cahier de prospective, Think Tank Futur Numérique, Fondation Telecom, pp. 115-120. Source : <https://www.fondation-telecom.org/wp-content/uploads/2016/01/2012-cahier-prospective-entreprise-ouverte.pdf>.

Davezies, P. (2001), *Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social*, Performances, stratégies et facteurs humains.

Davezies, P. (2005), *Malaise dans le rapport au travail. Laboratoire de médecine du travail*, Lyon, Faculté de médecine.

David, A. et Monomakhoff, N. (2011), « Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter le nuage », 16^e colloque de l'AIM, La Réunion.

Deetz, S. (2005), « Critical theory », in May, S. et Mumby, D.K., *Engaging Organizational communication theory and research*, Sage, pp. 85-111.

Dejours, C. (1995), *Le facteur Humain*, Paris, Presses Universitaires de France.

Dejours, C. (1988), *Plaisirs et souffrances dans le travail*, Orsay, Editions de l'AOCIP.

Dejours, C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Dejours, C. (2012), *La panne : Repenser le travail et changer la vie*, Paris, Editions Bayard.

Dejours, C. (2000), *Travail, Usure mentale*, Paris, Editions Bayard.

- Dejours, C. (2011), « Sortir de la souffrance au travail », *Le Monde*, le 21 février 2011.
- Dejours, C. (2013), *Travail vivant*, tome 2, Travail et émancipation, Paris, Payot.
- Delcambre, P. (2000), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, PUR.
- Delcambre, P. (2008), « Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » en France [2000-2007] : l'âge de la transmission ? », *Sciences de la Société*, n° 74, pp. 11-25.
- Denouël, J. et Granjon, F. (2011), *Communiquer à l'ère numérique – Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses de l'École des Mines.
- Deleuze, G. (1968), *Différence et répétition*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Deleuze, G. (1990), « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *Pourparlers*, Paris, les Éditions de Minuit, pp. 240-247.
- Derrida, J. (1967), *L'écriture et la différence*, Paris, Seuil.
- Detchessahar, M. (1997), *Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I.
- Detchessahar, M. (2001a), « Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion », *Revue française de gestion*, n° 132, pp. 32-43.
- Detchessahar, M. (2001b), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 39, pp. 43-56.
- Detchessahar, M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle. », *Revue française de gestion*, n° 142, pp. 65-84.
- Dewerpe, A. (1989), *Le monde du travail en France de 1800 à 1950*, Paris, Armand Colin.
- Dewey, J. (2003), *Le public et ses problèmes*, Pau, Publications de l'Université de Pau.
- Dewey, J. (1928), « Social as Category », *The Monist*, XXXVIII, pp.161-177.
- DiMicco, J.M., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. et Millen, D.R. (2009), « People Sensemaking and Relationship Building on an Enterprise Social Networking Site », 42e Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'09). Source : http://www.watson.ibm.com/cambridge/Technical_Reports/2008/TR2008.06%20Body%20People%20Sensemaking%20and%20Relationship.pdf.

- DiMicco, J.M., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. et Muller, M. (2008), « Motivations for Social Networking at Work », ACM conference on Computer supported cooperative work (CSCW), San Diego. Source : [http://domino.research.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/c13d3f1bbf64b0a4852576650064ed2e/\\$FILE/TR%202008.07%20Body%20%20Motivations%20for%20Social%20Networking.pdf](http://domino.research.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/c13d3f1bbf64b0a4852576650064ed2e/$FILE/TR%202008.07%20Body%20%20Motivations%20for%20Social%20Networking.pdf).
- Doel, M. A. et Clarke, D. B. (1999), « Virtual Words. Simulation, Suppletion, S(ed)uction and Simulacra », in M. Crang Ph. Crang et J. May (dir.), *Virtual geographies. Bodies, Space and Relations*, Londres, Routledge, pp. 261-283.
- Domingues Aguiar, T. et Zacklad, M. (2013), « Analyse de la participation 2.0 : Proposition d'un cadre d'analyse de la participation dans une plateforme de veille collaborative », in Y. Jeanneret, S. Leleumerviel, L. Massou, I. Saleh, & M. Zacklad (Eds.), *Pratiques et usages numériques*, H2PTM'13, Paris, Lavoisier, pp. 257–268.
- Du Gay, P., Salaman G. et B. Rees, « The Conduct of Management and Management of Conduct : Contemporary Managerial Discourse and the constitution of the “Competent” Manager », *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 3, p. 263-282.
- Dubost, J. (1995), « Editorial », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 2, n° 3, numéro spécial : Villes et communautés, pp. 3-6.
- Dufau, H. et Perdriset, F. (2006), « Le coaching, symptôme des organisations, signe de mutations », *Communication et organisation*, n° 28, pp. 9 à 14.
- Dujarier, M-A. (2006), *L'Idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dujarier, M-A. (2008), *Le Travail du consommateur*, Paris, La Découverte.
- Dujarier, M-A. (2009), « Quand consommer, c'est travailler », *Idées économiques et sociales*, n° 158.
- Dujarier, M-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Dupuy, F. (2011), *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Paris, Seuil.
- Dupuy, F. (2015), *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Paris, Seuil.

- Durampart, M. (2007), « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *Communication et Organisation*, n° 31, pp. 165- 177.
- Durkheim, E. (1990), *Leçons de sociologie, 1890-1900*, Deuxième leçon, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim, E. (1889), « Communauté et société selon Tönnies », *Revue philosophique*, n° 27, pp. 416-422.
- Durkheim, E. (1991), *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Elias, N. (1991), *La Société des individus*, Paris, Fayard.
- Ellul, J. (1977), *Le système technicien*, Paris, Le Cherche Midi, 2004.
- Ellul, J. (2004), « Peut-il exister une culture technicienne ? », in *Revue internationale de philosophie*, n° 161, Cahiers Jacques-Ellul n° 2, pp. 93–106.
- Ellul, J. (2007), « Le libéralisme n'est pas la liberté », in *Penser globalement, agir localement, chroniques journalistiques*, PyrÉMonde, pp. 213–214.
- Ellul, J. (2008), *La Technique ou l'Enjeu du siècle*, Paris, Armand Colin.
- Engels, F. (1975), *La situation de la classe laborieuse en Angleterre*, Paris, Editions sociales.
- Enlart, S. et Charbonnier, O. (2013), *A quoi ressemblera le travail demain ?*, Paris, Dunod.
- Enriquez, E. (1991), « L'entreprise comme lien social. Un colosse aux pieds d'argile », in Sainsaulieu, R., *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Faure, B. (2007), « Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communication organisationnelles », *Communication et Organisation*, n° 31, pp. 109-123.
- Fay, E. (2004), *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université de Laval.
- Feenberg, A. (2002), *Transforming technology : a critical theory revisited*, New York, Oxford University Press.
- Feenberg, A. (2004), *Repenser la technique : vers une technique libératrice*, Paris, La Découverte.

- Feenberg, A. (2012), « La pensée de la technique : pour une approche humaniste », entretien, décembre 2012, n° 12, pp. 49-64.
- Feenberg, A. (2014), *The Philosophy of Praxis: Marx, Lukács and the Frankfurt School*, Verso Press.
- Fernandez, G. (2009), *Soigner le travail*, Toulouse, Editions Erès.
- Fernback, J. et Thompson, B. (1995), « Virtual Communities : Abort, Retry, Failure ? », Congrès annuel de l'International Communication Association, Albuquerque, mai 1995. Source : <http://www.well.com/user/hlr/texts/VCCivil.html>.
- Fernback, J. (1997), « the Individual within the Collective: Virtual Ideology and the rationalization of Collective Principles », in Jones, S. C. (dir.), *Virtual Culture*, Thousand Oaks, Sage, pp. 36-54.
- Fernback, J. (1999), « There Is a There There: Notes Toward a Definition of Cybercommunity », in Jones, S. G. (dir.), *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*, Thousand Oaks, Sage, pp. 203-220.
- Ferrary, M. et Pesqueux, Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ferreras, I. (2012), *Gouverner le capitalisme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ferry, J.M. (1992) « Qu'est-ce qu'une communauté politique ? », *Raisons Pratiques*, n° 3.
- Fischbach, F. (1999), *Fichte, Hegel. La reconnaissance*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Fischbach, F. (2003), *L'être et l'acte. Enquête sur les fondements de l'ontologie moderne de l'agir*, Paris, Vrin.
- Fischbach, F. (2005), *La production des hommes Marx avec Spinoza*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Fischbach, F. (2009), *Manifeste pour une philosophie sociale*, Paris, La Découverte.
- Fischbach, F. (2013), « Comment penser philosophiquement le social ? », *Cahiers philosophiques*, n° 132, pp. 7-20.
- Fischbach, F. (2015), *Le sens du social, les puissances de la coopération*, Montréal, Lux Editeur.

- Fischbach, F. (2016), « Travail et éthicité démocratique », *Travailler*, n° 36, pp. 13-26.
- Fischer, E. (2012), « How Less Alienation Crates More Exploitation ? Audience Labour on Social Networks Sites », *Triple C-Cognition, Communication, Co-operation*, n° 10, pp. 171-183.
- Flahault, F. (2005), *Le paradoxe de Robinson. Capitalisme et société*, Paris, Mille et une Nuits.
- Flahault, F. (2006), « Anti-utilitarisme et anthropologie générale », *Revue du MAUSS*, n° 27.
- Flahault, F. (2008), « Comment l'homme peut-il être à la fois égoïste, bon et méchant ? », *Revue du MAUSS*, n° 31.
- Flichy, P. (1995), *L'innovation technique. Récents développement en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, La Découverte.
- Floris, B., (1996), *La communication managériale la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Floris, B. (1997), « La gestion participative comme objet de communication organisationnelle », Contributions introductives aux débats du séminaire de Lille : « Objets et pratiques de communications organisationnelles : construire des approches scientifiques », décembre 1997.
- Floris, B. (2000), « La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation, Sciences de la Société », n° 50-51, pp. 173-196.
- Flichy, P., (2001), *L'Imaginaire d'internet, Sciences Et Société*, Paris, La Découverte.
- Flichy, P. (2004), « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, n° 124, pp. 17-51.
- Flichy, P. (2005), « Les réseaux de télécommunications instruments et outils de mesure de la sociabilité », *Flux*, n° 62, pp. 31-37.
- Flichy, P. (2008), « Technique, usage et représentation », *Réseaux*, vol. 26, n° 148-149, pp. 147-174.
- Foessel, M. (2008), *La privation de l'intime*, Paris, Seuil.
- Foucault, M. (1966), *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1972), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et Punir*, Gallimard, Paris.

- Foucault, M. (1994), « Le Sujet et le pouvoir », in *Dits et écrits*, Paris, Gallimard, tome IV, pp. 222-243.
- Foucault, M. (2004), *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France (1978-1979)*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (2004), *Sécurité, territoire, population*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (2011), *L'Archéologie du Savoir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (2014), *La société punitive. Cours au Collège de France (1972-1973)*, Paris, Gallimard.
- Fraser, N. (1992), *Habermas and the Public Sphere*, Cambridge, MIT Press.
- Fréry, F. (2010), « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? », *l'Expansion Management Review*, juin, pp. 52-60.
- Friedmann, G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Friedmann, G. (1950), *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard.
- Fuchs, C. (2014), *Digital Labour and Karl Marx*, New York, Routledge.
- Galbraith, J. K. (1989), *Le nouvel Etat industriel*, Paris, Gallimard.
- Galibert, O., Pelissier C. et Lépine V. (2012), « Convergences des logiques sociales de la collaboration et des communautés en ligne », in Miège, B. et Vinck, D., *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences, industries et aménagement*, Archives contemporaines, pp. 197-222.
- Galibert, O. (2014), « Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management », *Communication & Organisation*, n° 46, pp. 265-278.
- Galibert, O. (2015), « Le Community management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don », *Communication & management*, n° 12, pp. 67-80.
- Gallot, S. et Le Moëne, C. (2015), « Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale », *Communication & management*, vol. 12, pp. 5-12.
- Garnier, A. et Hervier, G. (2011), *Le réseau social d'entreprise*, Paris, Hermès Lavoisier.
- Gaudard, J.-P. (2013), *La fin du salariat*, Paris, François Bourin Editeur.

- Gautier, C. (1994), « Corporation, société et démocratie chez Durkheim », *Revue française de science politique*, vol. 44, n° 5, pp. 836-855.
- George, É. et Granjon, F. (dir.) (2008), *Critiques de la société de l'information*, Paris, L'Harmattan.
- Georgi, F. (2008), « L'autogestion en France, des "années 1968" aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique », *La Pensée*, n° 356, pp. 87-101.
- Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit.
- Goffman, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Gori, R. et Le Coz, P. (2006), *L'empire des coachs, une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.
- Gori, R. et Le Coz, P. (2007), « Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance psychique », *Cliniques méditerranéennes*, n° 75, pp. 73 à 89.
- Gorz, A. (1973), *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil.
- Gorz, A. (1980), *Adieux au prolétariat*, Paris, Galilée.
- Gorz, A. (1988), *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Paris, Galilée.
- Gramaccia, G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Gramaccia, G., (2013), « L'imaginaire du lien social dans les communautés électroniques », in Denoit, N., (dir.), *L'imaginaire et la représentation des nouvelles technologies de communication*, Tours, Presses Universitaires François Rabelais, pp. 45-51.
- Gramaccia, G. (2014), « L'acteur adhocratique. L'avatar numérique du salarié flexible », in Gramaccia, G. (dir.), *Les laboratoires du lien social. L'expérience Aquitaine de la solidarité*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux.
- Granjon, F. et Lelong, B. (2006), « Capital social, stratifications et technologies de l'information et de la communication. Une revue des travaux français et anglo-saxons », *Réseaux*, n° 139, pp. 147-181.
- Granjon, F. et Denouël, J. (2010), « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, vol. 1, n° 1, pp. 25-43.

Granjon, F. (2011), « Amitiés 2.0. Le lien social sur les sites de réseaux sociaux », *Hermès, La Revue*, n° 59, pp. 99-104.

Granjon, F. et Denouël, J. (2011), « Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication », in Denouël, J. et Granjon, F. (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines, pp. 7-43.

Granjon, F. (2012), *Reconnaissance et usages d'Internet. Une sociologie critique des pratiques de l'informatique connectée*, Paris, Presses des Mines.

Granjon, F. (2014), « La critique est-elle soluble dans les sciences de l'information et de la communication ? », in George, É. et Granjon, F. (dir.), *Critique, sciences sociales et communication*, Paris, Mare & Martin, pp. 291-355.

Granovetter, M.S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.

Grawitz, M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, Paris, Dalloz.

Gros, F. (2007), « Le “souci de soi” antique chez Michel Foucault : tentative de comparaison avec le coaching contemporain », in Pezet E. (dir.), *Management et conduite de soi*, pp. 99-107.

Gros, F. (2010), « Foucault et « la société punitive », *Pouvoirs*, n° 135, pp. 5-14.

Guéguen, H. (2014), « La critique et le possible : le rôle de la catégorie de possible dans la critique des TNIC », in George, É. et Granjon, F. (dir.), *Critique, sciences sociales et communication*, Paris, Mare et Martin.

Guéguen, H. (2015), « Les contradictions paradoxales de l'expressivité numérique », in Voirol, O. (dir.), Dossier « Autour d'Axel Honneth : reconnaissance et communication », *Réseaux*, n° 193, pp. 135-160.

Guesmi, S. et Rallet, A. (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », *Revue française de gestion*, n° 224, pp. 139-151.

Guillaume, L.-P., Remande, V. et Quinqueneau, A. (2012), « Le knowledge management – Pôle 2 – Les communautés de pratique (CoP) », *ADBS L'association des professionnels de l'information et de la documentation, Revue Documentaliste*, vol. 49, n° 2, pp. 51-54.

Source : <http://www.adbs.fr/le-knowledge-management-pole-2-les-communautés-depratique-cop--118833.htm?RH=REVUE>

Guillaume, L.-P. (2014), « Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques collaboratives et performance », vidéo, l'Université Ouverte des Compétences. Source : http://www.uodc.fr/collectifs-de-travail/video/v/video/les_communautés_de_pratiques_chez_schneider_electric/lambition_un_programme_knowledge_management_et_reseau_social_den_treprise_rse_dans_un_gran.html

Haber, S. (2008), « Expérience du travail, expérience de l'aliénation », Cités, n° 35, pp. 45-54.

Haber, S. (2009), *L'Homme dépossédé. Une tradition critique de Marx à Honneth*, Paris, CNRS éditions.

Haber, S. (2013), *Penser le néo-capitalisme, Vie, capital et aliénation*, Paris, Les prairies ordinaires.

Haber, S. (2014), « Critique du capitalisme ou défense de la modernité ? Un dilemme de la pensée politique », Cités, n° 59, pp. 127-138.

Haber, S. (2015), « Diversité et historicité du capitalisme d'après le Livre I du Capital : origines, évolutions, transformations, différenciations », Les Études philosophiques, n° 154, pp. 539-554.

Habermas, J. (1968), « Travail et interaction. Remarque sur la philosophie de l'esprit de Hegel à Iéna », in *La Technique et la science comme idéologie*, trad. J.-R. Ladmiral, Gallimard.

Habermas, J. (1981), « La modernité : un projet inachevé », Critique, n° 413, pp. 950-969.

Habermas, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel* - 2 tomes, Paris, Fayard.

Habermas, J. (1986), *L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, trad. Marc B. de Launay, Paris, Payot.

Habermas, J. (1992), « La crise de l'Etat-providence », in *Ecrits politiques*, Paris, Cerf.

Hanique, F. (2004), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Ères.

Harcourt, B. (2015), *Exposed. Disobedience and Desire in Digital Age*, Cambridge, Harvard University Press.

Hardt, M. et Negri, A. (2000), *Empire*, Paris, Exils.

- Harvey, D. (2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K. et Lenay, O. (2005), « L'étude des organisations contemporaines et Foucault : détour critique ou inspiration nouvelle ? », in Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K. et Lenay, O. (dir.). *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Saint-Nicolas, Les presses Universitaires de Laval, pp. 1-11.
- Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K. et Lenay O. (2005), *Gouvernement, Organisation et Gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Hatchuel, A. (2007), « La nature des sciences de gestion. Épistémologie de l'action et genèse des sciences sociales », in Martinet A.C., *Sciences du management. Épistémique, Pragmatique et Éthique*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 51-67.
- Hegel, G. W. F. (1991), *Phénoménologie de l'esprit*, Paris, Aubier.
- Heidegger, M. (1958), « La question de la technique » (1953), *Essais et conférences*, Paris, Gallimard.
- Heim, M. (1993), *The Metaphysics of Virtual Reality*, New York, Oxford University Press.
- Heller, T. (2005), « De l'anatomopolitique à la psychopolitique », *Études de Communication*, n° 28, pp. 59-76.
- Heller, T., Huët, R., Vidaillet, B. (2013), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille, Presses Univ. Septentrion.
- Herring, S. C. (1993), « Gender and Democracy in Computer-Mediated Communication », *Electronic Journal of Communication*, vol. 3, n° 2.
- Herzberg, F. (1966). *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- Hill, W. C., Hollan, J. D., Wroblewski, D. et McCandless, T. (1992), « Edit wear and read wear », the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Monterey, 3-7 mai.
- Himanen, P. (2001), *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Edition Exils.
- Honneth, A. (2000), *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- Honneth, A. (2006), *La société du mépris*, Paris, La Découverte.

Huws, U. (2014), *Labor in the global digital economy: the cybertariat comes of age*, New York, Monthly Review Press.

Ibnelkaïd, S. (2014), « L'analyse des interactions multimodales par écran : questionnements méthodologiques », in Actes du colloque IMPEC 2014, Interactions Multimodales Par ECran, pp. 315-317. Source : http://impec.sciencesconf.org/conference/impec/pages/Actes_colloque_IMPEC_2014_Lyon2.pdf.

Illich, I. (1973), *La convivialité*, Paris, Seuil.

Illouz, E. (2004), *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Seuil.

Jacquelin, L. (2004), « Les nouveaux pouvoirs de l'Internet de la relation », Transversales. Source : http://grittransversales.org/article.php3?id_article=52

Imhoff, C. (2017), « l'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », *Management & Avenir*, n° 93, pp. 85-102.

Imhoff, C. et Silva, F. (2016), « Le développement personnel dans les organisations, entre modernité et post-modernité », *Communication & Management*, vol. 13, n° 1, pp. 63-77.

Jaffelin, E. (2012), *Petite philosophie de l'entreprise*, François Bourin Editeur.

Janvier, R. (2008), *Recompositions organisationnelles et évolution de la catégorie d'utilisateur dans le contexte de la société de l'information*, thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Rennes 2.

Jauréguiberry, F. et Proulx, S. (2011), *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Editions Érès.

Jeanneret, Y. et Ollivier, B. (2004), « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », *Hermès*, n° 38, Paris, CNRS Editions.

Jeanneret, Y., Leleu-Merviel, S., Massou, L., Bouhaï, N., Roxin, I., Saleh, I., Soulages, F. et Zacklad, M. (dir.) (2013), *Pratiques et usages numériques, H2PTM'13*, Paris, Lavoisier.

Jenkins, H. (2003), « Transmedia Storytelling », *MIT Technology Review*, Janvier. Source : www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/.

Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), « Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and capital structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4.

Jessua, C. (2011), *Le capitalisme*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Jones, S. G. (1995), « Understanding Community in the Information Age », in Jones, S. C. (dir.), *CyberSociety. Computer-Mediated Communication and Community*, Thousand Oaks, Sage, pp. 11-35.
- Jones, S. G. (1997), « The Internet and its Social Landscape », in Jones, S. C. (dir.), *Virtual Culture*, Thousand Oaks, Sage, pp. 7-35.
- Jones, R. et Hafner, C. (2012), *Understanding Digital Literacies*, London, Routledge.
- Kant, E. (1991), *Qu'est-ce que les lumières ?*, Paris, Flammarion.
- Kleck, V. (2007), « Réseaux numériques : le renouveau du politique », Transversales. Source : http://grittransversales.org/article.php3?id_article=174.
- Kocyba, H. et Renault, D. (2007), « Reconnaissance, subjectivisation, singularité », *Travailler*, n° 18, pp. 103-118.
- Kozinets, R. V. (2006), « Netnography 2.0 », in *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 129-142.
- Kropotkine, P. (1906), *L'Entraide, un facteur de l'évolution*, Paris, Hachette.
- Kuhn, T. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- La Boétie, E. (2002), *Discours de la Servitude volontaire*, Paris, Payot.
- Laborit, H. (1973), *Société informationnelle, idée pour l'autogestion*, Paris, Les Editions du Cerf.
- Lacroix, M. (2004), *Le Développement Personnel. Du potentiel humain à la pensée positive*, Paris, Flammarion.
- Laferrière, T., Campos, M. et Benoit, J. (2004), *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIO.
- Lallement, M. (2009), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio essais.
- Lallement, M. (2015), *L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Lambert, L. et Georges, F. (2009), « Identité numérique et Représentation de soi : analyse sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0. » *Réseaux*, n° 154, pp. 165-193.
- Lanouzière, H. (dir.) (2015), « Discuter du travail pour mieux le transformer », Réseau Anact-Aract, *Revue Travail & changement*, n° 358.
- Latour, B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris, La Découverte.

Laval, C., Paltrinieri, L. et Taylan, F. (dir.) (2015), *Marx & Foucault, Lectures, usages, confrontations*, Paris, La Découverte.

Laval, C. (2014), « Foucault, la surveillance et nous », *Question Marx*. Source : <http://questionmarx.typepad.fr/files/foucault-la-surveillance-et-nous.pdf>.

Lave, J. (1993), « Situated Learning in Communities of Practice », in L. B. Resnick, J. M. Levine et S. D. Teasley (eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, pp. 17-36.

Laville, J.-L. (2007), « Communauté et société : l'actualité d'une typologie classique », *Esprit Critique, Revue Internationale de sociologie et de sciences sociales*, n° 10.

Laville, J.-L. (2011), « L'économie sociale et solidaire : contre le productivisme ? », *Revue Projet*, n° 324-325, pp. 98-103.

Le Boterf, G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation.

Le Coz, P. (2015), « Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social », *Études*, n° 4215, pp. 31 à 41.

Le Deuff, O. (2011), « Éducation et réseaux socionumériques : des environnements qui nécessitent une formation », *Hermès La Revue*, n° 59, pp. 67-73.

Le Goff, J.-P. (2003), *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

Le Moëne, C. (ed.) (1998), *Communications d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Le Moëne, C. (2004), « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises. La mutation des formes, organisationnelles », dans *Sciences de la société*, n° 62.

Le Moëne, C. (2006), Les communications d'entreprise, entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles, in Bouzon, A. (dir.), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, pp. 103-121.

Le Moëne, C. (2006), « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de communication organisationnelle », *Communication et Organisation*, n° 30, pp. 49-76.

Le Moëne, C. (2008), « De quoi la traçabilité des pratiques professionnelles est-elle l'indice ? », *Les Cahiers de la SFSIC*, n° 2.

- Le Moëne, C. (2014), Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. : Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?, in Alemanno, S. (dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan.
- Leavitt, H. J. (1969), *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise. Données psychologiques du comportement des individus, des groupes et des collectivités*, Éditions Hommes et Techniques.
- Leclerc, G., Lefrançois, R., Dube, M., Hebert, R., Gaulin, P. (1998), « The Self Actualization Concept: A Content Validation », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 13, n°1, pp. 69 à 84.
- Leclercq, A., Isaac, H. et Kalika M. (2013), *Travail à distance et e-management, Organisation et contrôle*, Paris, Dunod.
- Legrand, S. (2006), « Le marxisme oublié de Michel Foucault », *Actuel Marx*, n° 36, pp. 27-44.
- Lejeune, C. (2014), *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Lessig, L. (2001), *The Future of Ideas*, New York, Random House.
- Letonturier, E. (2005), « Sociologie des réseaux sociaux et psychologie sociale : Tarde, Simmel et Elias », *Hermès*, n° 41, pp. 41-50.
- Miège, B. (2010), *L'Espace public contemporain : approche info-communicationnelle*, Grenoble, PUG.
- Lévy, P. (1997), *Cyberculture*, Paris, Odile Jacob.
- Lévy, P. (2002), *Cyberdémocratie*, Paris, Odile Jacob.
- Lewin, K. (1945), *Resolving social conflicts*, Massachusetts Institute of Technology.
- Lewin, K. (1946), *Frontiers in Group Dynamics*, Sage.
- Licoppe, C. (2007), « Entre local et global : " le tournant interactionnel" des progiciels intégrés (ERP, CRM et workflows) », in Isabelle, B., Terssac (de), G., Rapp, L. (dir.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, pp. 55-65.

- Licoppe, C. (dir.) (2009), *L'évolution des cultures numériques*, Paris, Éditions FYP, pp. 56-66.
- Linhart, D. (1994), *La Modernisation des Entreprises*, Paris, La Découverte.
- Linhart, D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil.
- Linhart, (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Érès.
- Lipovetsky, G. (1983), *L'ère du vide, essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
- Loneux, C. et Parent, B. (dir.) (2010), *Communication des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Lungu, V. (2015), *Réseau social d'entreprise : mettre en oeuvre, animer et pérenniser la communication en mode réseau*, Le Mans, Gereso édition.
- Lynn, L.H., Mohan Reddy, N. et Aram, J.D. (1996), « Linking Technology and Institutions : the Innovation Community Framework », *Research Policy*, n° 25, pp. 91-106.
- Lynn, L.H., Mohan Reddy, N. et Aram, J.D. (1997), « Technology Communities and Innovation Communities », *Journal of Engineering and Technology Management*, n° 14, pp. 129-145.
- Lyotard, J-F. (1979), *La condition post-moderne*, Paris, Éditions de Minuit.
- Macpherson, C.B. (2004), *La théorie politique de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard.
- Maffesoli, M. (1988), *Le temps des tribus : déclin de l'individualisme dans les sociétés post-modernes*, Paris, La Table ronde.
- Mahan, A. (2009), « De la société de contrôle au désir de contrôle », *Multitudes*, vol. 2, n° 36, pp. 53-60.
- Maisonneuve, J. (2014), *La dynamique des groupes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mandeville, B. (2002), *La Fable des abeilles*, Paris, Vrin.
- Marcuse, H. (1968), *La Fin de l'utopie*, Paris, Seuil.
- Marcuse, H. (1968), *L'homme unidimensionnel*, Paris, Édition de minuit.
- Marcuse, H. (1969), *Raison et révolution*, Paris, Éditions de minuit.

- Marouf, Z. (2011), *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise état des lieux et raisons d'agir*, Paris, L'Harmattan.
- Marouf, Z. (2012), « Performance socio-économique et réseaux sociaux d'entreprise, l'équation équilibrée », in Dartiguepeyrou C. (dir.), *L'entreprise « ouverte » : nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique*, Cahier de prospective, Think Tank Futur Numérique, Fondation Telecom, pp. 49-54.
- Martinet, A.C. (coord.), (1991), *Épistémologies et sciences de Gestion*, Paris, Économica.
- Marx, K. et Engels, F. (1972), *La Sainte famille ou Critique de la critique critique*, Paris, Editions Sociales.
- Marx, K. (1982), *Critique de la philosophie politique de Hegel*, in *Œuvres Philosophie*, Paris, Gallimard.
- Marx, K. (1982), *L'Idéologie allemande*, in *Œuvres Philosophie*, Paris, Gallimard.
- Marx, K. (1993), *Le Capital*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Marx, K. et Engels, F. (1998), *Manifeste du parti communiste*, Paris, Flammarion.
- Marx, K. (2006), *Sur la question juive*, Paris, La Fabrique Editions.
- Marx, K. (2007), *Les manuscrits économique-philosophiques de 1844*, Paris, Vrin.
- Marx, K. (2008), *Critique du programme de Gotha*, Paris, Editions sociales.
- Marx, K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique*, Paris, Editions sociales.
- Maslow, A. (1943), « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, pp. 370-396.
- Matheron, A. (1988), *Individu et communauté chez Spinoza*, Paris, Editions de minuit.
- Mattelart, A. et Vitalis, A. (2014), *Le profilage des populations. Du livret ouvrier au cybercontrôle*, Paris, La Découverte.
- Mauss, M. (1979), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mauss, M. (1979), « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne », in *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, New York, Macmillan.

- Mayo, E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard U.P.
- Mazier, D. (2012), *Community management votre stratégie marketing et communication sur les réseaux sociaux*, Saint-Herblain, Éd. ENI.
- McAfee, A. (2009), *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools For Your Organization's Toughest Challenges*, Boston, Harvard Business School Press.
- McAfee, A. (2009), « Shattering the Myths About Enterprise 2.0 », *Harvard Business Review*, pp. 1-7.
- Méda, D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013), *Réinventer le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Meister, A. (1963), « Problèmes de l'autogestion », *Autogestion*, n° 7, pp. 103-116.
- Mercklé, P. (2016), *La sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte.
- Merzeau, L. (2015), « De la face au profil : l'aventure numérique des visages », Ina-Global. Source : <http://www.inaglobal.fr/numerique/article/de-la-face-au-profil-l-aventure-numerique-des-visages-8118>.
- Merzeau, L. (2017), « L'éditorialisation de soi », Séminaire de recherche de l'Atelier critique : « Dispositifs profilaires et digitalisation : ce que le "profilage" fait au social », CNAM, laboratoires LISE-CNRS et DICEN-IDF, le 1^{er} février 2017.
- Mesure, S. (2013), « Durkheim et Tönnies : regards croisés sur la société et sur sa connaissance », *Sociologie*, vol. 4, n° 2.
- Miles, M. et Huberman, M. (2005), *Analyses des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Millerand, F., Proulx, Serge et Rueff, J. (dir.) (2010), *Web social, Mutation de la communication*, Québec, Presses de l'université du Québec.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBAs. A Hard look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Monferrand, F. (2015), « Jacques Bidet, L'Etat-monde. Libéralisme, socialisme et communisme à l'échelle globale. Refondation du marxisme », *Terrains/Théories*, n° 2.

- Moreau Defarges, P. (2005), *La gouvernance*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Morillon, L. (2008), « Recueil et analyse de données en sciences humaines et sociales, un panorama », in Leleu-Merviel, S. (dir.), *Objectiver l'humain ? Volume 1. Qualification, quantification*, Paris, Editions Lavoisier.
- Morin, E. (2005), « L'enjeu humain de la communication », in Cabin, P. et Dortier, J.-F. (dir.), *La communication, état des savoirs*, Auxerre, Editions Sciences Humaines, pp. 19-26.
- Morse, M. (1998), *Virtualities: television, Media Art and Cyberculture*, Bloomington, Indiana University Press.
- Mothe, D. (1980), *L'autogestion goutte à goutte*, Paris, Le centurion.
- Mouffe, C. (1992), *Dimensions of Radical Democracy. Pluralism, Citizenship, Community*, London, Verso.
- Moulier-Boutang, Y. (2007), *Le Capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Moulier-Boutang, Y. et al. (2008), « L'entrée dans le capitalisme cognitif », *Esprit*, n° 11, pp. 123-137.
- Moulier-Boutang, Y. (2010), *L'abeille et l'économiste*, Paris, Carnets Nord.
- Moulier-Boutang, Y. (2013), « Lutttes de classes sur le web », *Multitudes*, n° 54.
- Mucchielli, A. (dir.) (1996A), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Mucchielli, A. (1996B), « Pour des recherches en communication », *Communication et organisation*, n° 10.
- Musso, P. (1997), *Télécommunications et philosophie des réseaux*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Musso, P. (2003A), *Réseaux et société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Musso, P. (2003B), *Critique des réseaux*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial.
- Negri, A. et Vercellone, C. (2008), « Le rapport capital / travail dans le capitalisme cognitif », *Multitudes*, n° 32, pp. 39-50.

- Neveu, É. (1994), *Une société de communication ?*, Paris, Montchrétien.
- Ng, D. (2011), *Online community management for dummies*, N.J. Chichester, Wiley.
- Nicoli, M. et Paltrinieri, L. (2015), « Qu'est-ce qu'une critique transformatrice ? Contrat psychologique et normativité d'entreprise », in Laval, C., Paltrinieri, L. et Taylan, F. (dir.), *Marx & Foucault, Lectures, usages, confrontations*, Paris, La Découverte, pp. 323-337.
- Nielsen, J. (1997), « Community is Dead ; Long Live Mega-Collaboration », Alertbox, 15 août. Source : <https://www.nngroup.com/articles/community-is-dead-long-live-mega-collaboration/>.
- Nietzsche, F. W. (1971), *Par-delà bien et mal*, in *Œuvres philosophiques complètes*, t. VII, Paris, Gallimard.
- Nietzsche, F. W. (1971), *Aurore*, in *Œuvres philosophiques complètes*, t. IV, Paris, Gallimard.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2015), *Les critiques de la gestion*, Paris, La Découverte.
- O'Reilly, T. (2007), « What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », *Communications & Strategies*, n° 65, p. 17-37.
- Olfa Zaïbet, G. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n° 14, pp. 41-59.
- Olson, M. (1978), *Logique de l'action collective*. Paris, Presses Universitaires De France.
- Ostwald, M. J. (1997), « Virtual Urban Futures », in Holmes, D. (dir.), *Virtual Politics, Identity and Community in Cyberspace*, Londres, Sage, pp. 125-144.
- Ostrum, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Paloque-Berges, C. et Guéguen, H. (2017), « La catégorie socio-technique de "profil" numérique : éléments pour une généalogie », Séminaire de recherche de l'Atelier critique : « Dispositifs profilaires et digitalisation : ce que le "profilage" fait au social », CNAM, laboratoires LISE-CNRS et DICEN-IDF, le 1er mars 2017.
- Paltrinieri, L. (2013), « Anarchéologie du management », in D. Lorenzini, A. Revel et A. Sforzini (dir.), *Michel Foucault : éthique et vérité (1980-1984)*, Paris, Vrin.

Paltrinieri, L. (dir.) (2014), *L'Usage des plaisirs et Le Souci de soi de Michel Foucault. Regards critiques 1984-1987*, Caen, Presses universitaires de Caen.

Paltrinieri, L. (2016), « Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie », *Travailler*, n° 36, pp. 121-137.

Parrochia, D. (1993), *Philosophie des réseaux*, Paris, Presses Universitaires de France.

Parrochia, D. (2001), *Penser les réseaux*, Paris, Champ Vallon.

Pascal, C. (2003), « Don et contre don dans les organisations : culture de la transmission et culture de la coexistence, De la reconnaissance du contre don à une communication fondée sur la coexistence des intérêts », in Gramaccia, G., Gardere, E., *Coexister dans les mondes organisationnels*, Paris, L'Harmattan.

Paugam, S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, Presses Universitaires de France.

Paul, V. et Perriault, J. (dir.) (2004), « Critique de la raison numérique », *Hermès*, n° 39.

Payette, A. et Champagne, C. (1997), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Pène, S. (2005), « La vie des hommes infâmes dans la société de disponibilité », *Études de Communication*, n° 28, pp. 107-124.

Perdriest, F. (2003), « Les valeurs dans les organisations », in Gramaccia, G., Gardere, E. (2003), *Coexister dans les mondes organisationnels*, Paris, L'Harmattan, pp. 143-170.

Pérez, R. et Silva, F. (2013), « Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire », *Management & Avenir*, n° 65, pp. 94-107.

Pesqueux, Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations. Le modèle informationnel de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France.

Peters, T. (1993), *L'entreprise libérée. Libération, management*, Paris, Dunod.

Piaget, C. (1973). *LIP, Charles Piaget et les LIP racontent*, Paris, Stock.

Pignol, J. (2017), « L'évaluation de la transformation digitale et sa perception par les salariés et les dirigeants », *Blog du modérateur*, le 30 juin 2017. Source : https://www.blogdumoderateur.com/transformation-digitale-evaluation-perception/?utm_

source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%253A+captainjob+%2528Le+blog+du+mod%25C3%25A9rateur%2529.

Platon (1993), *La République*, Paris, Gallimard.

Polanyi, K. (1983), *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Poncier, A. (2012), *Les réseaux sociaux d'entreprise 101 questions*, Paris, Diatino.

Portela, A. (2012), *Implantation et usages d'un réseau social d'entreprise : l'expérience d'Astral*, Université d'Ottawa.

Postone, M. (2009), *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et une nuits.

Poulot, D. (1980), *Question sociale, Le sublime ou le travailleur parisien comme il est en 1870 et ce qu'il peut être*, Paris, Maspero.

Powell, W. W. (1990), « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization », *Research in organizational behavior*, n° 12, pp. 295-336.

Proulx, S. (1994), « Les différentes problématiques de l'usage et de l'utilisateur », in Vitalis A., *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*, Rennes, Apogée, pp. 149-159.

Proulx, S. et Latzko-Toth, G. (2000), « La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle » *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 2, pp. 99-122.

Proulx, S. (2001), « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude », *Actes du 12^e Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, Paris, pp. 57-66.

Proulx, S. (2005), « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances », in Vieira, L. et Pinède, N. (dir.), *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, t. 1, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, pp. 7-20.

Proulx, S. (2006), « Communautés virtuelles : ce qui fait lien », in Proulx, S., Poissant, L. et Sénécal, M. (dir.), *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'université Laval.

Proulx, S. (2009), « L'usage des objets communicationnels », in Licoppe, C., *L'évolution des cultures numériques*, Paris, FYP Éditions, pp. 12-20.

- Proulx S., Millette, M. et Heaton, L. (dir.) (2012), *Médias sociaux. Enjeux pour la communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, S., Garcia, J. L., Heaton, L. (2014), *La contribution en ligne. Pratiques participatives à l'heure du capitalisme informationnel*, Montréal, PUQ.
- Putnam, R. (1995), « Bowling alone. America's declining Social Capital », *Journal of Democracy*, n° 1, pp. 65-78.
- Putnam, R. D. (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster.
- Putnam, L. et Nicotera, A. M. (2009), *Building theories of organization : the constitutive role of communication*, New York, Routledge.
- Rabardel, P. (1995), *Des hommes et des technologies : une approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Rappin, B. (2013), « Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching », *Communication et organisation*, n° 43, pp. 165 à 182.
- Rawls, J. (1973), *Theory of Justice*, Oxford, Clarendon Press.
- Renault, E. et Sintomer, Y. (2003), « Introduction », in Renault, E. et al., *Où en est la théorie critique ?*, Paris, La Découverte, pp. 7-30.
- Renault, E. (2004), *L'Expérience de l'injustice*, Paris, La Découverte.
- Renault, E. (2006), « Du fordisme au post-fordisme : Dépassement ou retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, n° 39, pp. 89-105.
- Renault, E. (2008), *Souffrances sociales*, Paris, La Découverte.
- Renault, E. (2016), *Émanciper le travail : une utopie périmée ?*, *Revue du MAUSS*, n° 48.
- Requile, E. (2008), « Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel », *Mouvements*, n° 54, pp. 65 à 77.
- Rey, A. (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le robert.
- Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n° 29, pp. 5-18.

- Rheingold, H. (1995), *Les communautés virtuelles*, Paris, Addison-Wesley France.
- Richter, A. et Riemer, K. (2009), « Corporate Social Networking Sites – Modes of Use and Appropriation through Co-Evolution », 20^{ème} Australian Conference on Information Systems.
- Ricoeur, P. (1996), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- Ricœur, P. (2004), *Parcours de la Reconnaissance – Trois Études*, Paris, Stock.
- Rifkin, J. (1996), *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
- Rivière, C.-A. (2000), « La sociabilité téléphonique », *Revue française de sociologie*, vol. 41, n° 4, pp. 685-717.
- Rivière, C.-A. (2000), « Le téléphone : un facteur d'intégration sociale », *Économie et statistique*, n° 345, pp. 3-32.
- Rosanvallon, P. (1976), *L'âge de l'autogestion ou la politique au poste de commandement*, Paris, Seuil.
- Rosanvallon, P. (1990), *L'Etat en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil.
- Rouleau Dugage, M. (2008), *Organisation 2.0*, Eyrolles.
- Rousseau, J.-J. (2001), *Du contrat social*, Paris, GF-Flammarion.
- Rouvroy, A. et Berns, T. (2013), « Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation », *Réseaux*, n° 177, pp. 163-196.
- Sainsaulieu, R. (1972), *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Éditions de l'Organisation.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P. E., avec la participation de Marty, M.-O. (1983), *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*, Paris, Librairie des Méridiens.
- Sainsaulieu, R. (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu, R. (1990), « Culture, entreprise et société », in Chanlat, J.-F., *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Paris, Editions ESKA, pp. 611-628.
- Sainsaulieu, R. (2014), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de Sciences Politiques.
- Salamanca Avila, L. (2003), « Les métiers de la communication en organisation, le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social », *Communication & Organisation*, n° 24, pp. 89-101.

- Sarrouy, O. (2013), « Pistes de réflexion pour une approche communicationnelle critique des organisations dans le contexte du capitalisme cognitif » in Heller, T., Huët, R. et Vidaillet, B., *Communication et organisation : perspectives critiques*, Presses Univ. Septentrion, pp. 57-66.
- Sarrouy, O. (2014), *Faire foule : organisation, communication et (dé)subjectivation à l'ère hyperindustrielle*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Rennes 2.
- Sartre, J.-P. (1960), *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard.
- Sawhney, M. et Prandelli, E. (2000), « Communities of Creation : Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets », *California Management Review*, n° 4, pp. 24-54.
- Scholz, T. (2012), *Digital labour*, Londres, Routledge.
- Schultz, T. (1959), « Investment in man : an Economist's view », *Social Service Review*, vol. 33, n° 2, pp. 109-117.
- Schwartz, Y. (1994), *Travail et philosophie, Convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès Editions.
- Schwartz, Y. (2006), « Activity », résumé de l'intervention au Congrès de l'International Ergonomic Association, Maastricht.
- Schwartz, Y. (2009), « Pour une approche ergologique du travail », *Revue Nouveaux Regards*, n° 46, pp. 65-67.
- Schwartz, Y. (2010), « Connaître et étudier le travail. », *Le Philosophoire*, n° 34, pp. 71-78
- Segrestin, D. (1987), « L'entrée de l'entreprise en société », *Revue française de sciences politiques*, n° 37.
- Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2012), *Refonder l'entreprise*. Paris, Seuil.
- Sennett, R. (2013), *Together : The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, Londres, Penguin Books.
- Sfez, L. (1992), *Critique de la communication*, Paris, Seuil.
- Sfez, L. (1999), « L'idéologie des nouvelles technologies », *Manière de voir*, n° 46, pp. 20-22.
- Sfez L. (2002), *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Paris, Seuil.

- Silva, F. (2010), « Du 20ème siècle au 21ème siècle : des changements de valeurs », in Scouarnec, A. (ed), *Management et métiers : visions d'experts*, Colombelles, EMS.
- Silva, F. (dir.) (2012), *Management dans l'économie sociale : Etat des lieux, besoins, spécificités*, Paris, Editions EMS.
- Silva, F. (2016), « Nouvelles pratiques managériales. Emergence de nouveaux collectifs de travail », *Personnel*, n° 566, pp. 62-64.
- Silva, F. et Scouarnec, A. (2016), « Les compétences numériques des équipes RH », in Scouarnec, A. et Poilpot-Rocaboy, G. (dir.), *Quels métiers RH pour demain ?*, Paris, Dunod.
- Silva, F. (2017A), « Remettre en cause le taylorisme impose d'innover en management », *Revue Cadres*, n° 473.
- Silva, F. (2017B), « Libérer la parole. Enjeu central des nouvelles pratiques managériales », *Personnel*, n° 575, pp. 62-66.
- Simioni, O. (2002), « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? », *Revue européenne des sciences sociales*, n° XL-123, pp. 75-90.
- Simmel, G. (1998), *Les Pauvres*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Simon, H. (1980), « From substantive to procedural rationality », in Latsis, S., *Method and appraisal in economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Simondon, G. (1989), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier.
- Simondon, G. (1989), *L'individuation psychique et collective*, Paris, Aubier.
- Simondon, G. (1995), *L'individu et sa genèse physico-biologique (L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information)*, Paris, Krisis.
- Simonnot, B. (2009), « Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire », *Les cahiers du numérique*, vol.3, n° 5, pp. 25-37.
- Simpson, B. (2013), « Le pragmatisme, Mead et le tournant pratique », *Activités*, n° 10-1.
- Smith, A. (1991), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Flammarion.
- Smith, A. (2014), *Théorie des sentiments moraux*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Spinoza, B. (1988), *Ethique*, Paris, Seuil.

- Stankiewicz, F. (1988), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica.
- Stenger, T. et Coutant, A. (2009), « La prescription ordinaire sur les réseaux sociaux », *Communication : Médias 09, entre communautés et mobilité*, Aix-en-Provence.
- Stenger, T. (2011), « La prescription de l'action collective. Double stratégie d'exploitation de la participation sur les réseaux sociaux », *Hermès, La Revue*, n° 59, pp. 127-133.
- Stenger, T. et Coutant, A. (2011), « Web 2.0 et médias sociaux », in Stenger, T. et Bourliataux-Lajoie, S., *E-marketing et E-commerce. Concepts, Outils, Pratiques*, Paris, Dunod.
- Stenger, T. et Coutant, A. (2011), « Ces réseaux numériques dits sociaux », *Hermès*, n° 59, édition CNRS.
- Stenger, T. et Coutant, A. (2012), « Les médias sociaux : une histoire de participation », *Le Temps des Médias*, n° 1/18, pp. 76-86.
- Stiegler, B. (2015), *La Société automatique. L'avenir du travail*, Paris, Fayard.
- Supiot, A. (1993), « Le travail, liberté partagée », *Droit social*, n° 9/10, pp. 715-724.
- Tarde, G. (1989), *L'opinion et la foule*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Taylor, F. W. (1911), *Principles of Scientific Management*, New-York, Norton and Company.
- Terssac de, G. (2003A), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in Terssac de, G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 11-33.
- Terssac de, G. (2003B), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Terssac de, G., (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.121-134.
- Thevenet, M. (2000), *Le Plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Thuderoz, C. (1995), « Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 2, pp. 325-354.
- Thuderoz, C. (2010), *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte.

- Tixier, P.-E. (1992), *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la cfdt*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Toffler, A. (1985), *Le choc du futur*, Paris, Denoël.
- Tönnies, F. (1977) *Communauté et société*, Paris, Presses Universitaires de France [*Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1887].
- Touraine, A. (1992), *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
- Tönnies, F. (2012), *Karl Marx. Sa vie et son œuvre*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Touraine, A. (1994), *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Paris, Fayard.
- Tran, S. (2014), « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information & management*, vol. 19, pp. 75-111.
- Trentin, B. (1997), *La Cité du Travail*, Paris, Fayard.
- Tronti, M. (2013), *Nous opéraïstes, Le « roman de formation » des années soixante en Italie*, Lausanne et Paris, Editions d'En bas et Editions de l'Eclat.
- Tronto, J. (2009), *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.
- Turkle, S. (1984), *The Second Self : Computers and the Human Spirit*, New York, Simon & Schuster.
- Turkle, S. (1995), *Life on Screen : Identity on the Age of the Internet*, London, Weidelfeld & Nicolson.
- Turkle, S. (2015), *Seuls ensemble. De plus en plus de technologies de moins en moins de relations humaines*, Paris, L'Échappée.
- Turner, F. (2006), *From Counterculture to Cyberculture : Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Veltz, P. et Zarifian, P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 35.
- Veltz, P. (2017), *La société hyper-industrielle*, Paris, Seuil.
- Vercellone, C. (2014), « From the Mass-Worker To Cognitive Labour : Historical and Theoretical Considerations », in M. van der Linden et K.H. Roth (éd.), *Beyond Marx: theorising the global labour relations of the twenty-first century*, Leiden, Brill.

- Vial, S. (2012), *La structure de la révolution numérique : Philosophie de la technologie*, thèse de doctorat en philosophie, Université Paris Descartes.
- Vial, S. (2013), *L'être et l'écran : comment le numérique change la perception*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Voirol, O. (2005), « Les luttes pour la visibilité. Esquisse d'une problématique », *Réseaux*, vol. 23, n° 129-130, pp. 89-121.
- Voirol, O. (2011), « L'intersubjectivation technique : de l'usage à l'adresse. Pour une théorie critique de la culture numérique », in Denouël, J., Granjon, F. (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines, pp. 127-154.
- Voirol, O. (2012), « Quel est l'avenir de la théorie critique ? », *Questions de communication*, n° 21, pp. 107-122.
- Voirol, O. (2013A), « La lutte pour l'interobjectivation. Remarques sur l'objet de la reconnaissance », in Ferraras, E. (dir.), *Qu'est-ce-que lutter pour la reconnaissance*, Lormont, Le bord de l'eau, pp. 106-120.
- Voirol, O. (2013B), « Critique et organisation : vers une reconstruction ? De la praxis à la reconnaissance », in Heller, T., Huët, R. et Vidaillet, B. (dir.), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Presses Univ. Septentrion, pp. 31-44.
- Volle, M. (2015), « Comprendre l'informatisation », in *Cahiers Philosophiques*, n° 141, pp. 87-103.
- Voswinkel, S. et al. (2007), « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler*, n° 18, pp. 59-87.
- Weber, M. (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Librairie Plon.
- Weber, M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Librairie Plon.
- Weil, S. (2002), *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.
- Weinreich, F. (1997), « Establishing a Point of View Toward Virtual Communities », *cmc Magazine*, février. Source : <http://www.december.com/cmc/mag/1997/feb/>.
- Weinstein, O. (2010), *Pouvoir, finance et connaissance. Les transformations de l'entreprise capitaliste entre XXème et XXIème siècles*, Paris, La Découverte.

- Wellman, B. et HOGAN, B. (2006), « L'Internet, une présence immanente », in Proulx, S., Poissant, L. et Sénécal, M. (dir.), *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, Québec, Presses de l'université Laval.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1991), « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, pp. 269-295.
- Williamson, A. (2009), « Internet, un nouvel espace démocratique ? », Entretien avec Dominique Cardon. Source : <http://www.laviedesidees.fr/Internet-nouvel-espace.html>.
- Winkin, Y. (1984), *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.
- Winkin, Y. (1996), *Anthropologie de la communication*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Wolton, D. (1999), « Sortir de la communication médiatisée », *Manière de voir*, n° 46.
- Wolton, D. (1999), *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Paris, Flammarion.
- Wolton, D. (2009), *Informer n'est pas communiquer*, Paris, CNRS éditions.
- Woodilla, J. (1998), « Workplace conversations : The Text of Organizing », in Grant D., Keenoy T. et Oswick C., *Discourse and Organizations*, Sage, pp. 31-50.
- Worms, F. (2010), « Les relations entre individus comme fait primitif : de l'ontologie à l'éthique », *Philosophie*, n° 106, pp. 74-85.
- Zacklad, M. (2005), « Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques », in Teulier, R. et Lorino, P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte.
- Zacklad, M. (2007), « Une théorisation communicationnelle et documentaire des TIC », in Reber, B. et Brossaud, C. (2007), *Humanités numériques. Nouvelles technologies cognitives et concepts des sciences sociales*, Londres-Paris, Hermes Publishing.
- Zacklad, M. (2013), « Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives », *Activités*, n° 10, pp. 192-220.

Zacklad, M. (2015), « Régimes de coopération dans les comportements collectifs médiatisés » in Alemanno, S., *Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan.

Zacklad, M. (2016), « Diversité des ontologies de la communication et de l'action collective », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 9.

Zaleznik, A. (1977), « Managers and leaders, are they different ? », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 3, pp. 67-78.

Zarifian, P., (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.

Zarifian, P. (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.

Zarifian, P. (1996), *Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France.

Zarifian, P. (1999), « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, n° 126, pp. 106-107.

Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons.

Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons.

Zarifian, P. (2006), « Travail, modulation et puissance d'action », in Bouzon, A., *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan.

ANNEXES

Présentation

Les annexes présentées ci-dessous regroupent un ensemble de documents illustratifs, mentionnés au cours de ce travail de recherche. Ces documents sont extraits de différentes sources : ouvrages, sites internet spécialisés et entreprises enquêtées. Y figurent essentiellement les études réalisées par des cabinets de conseil spécialisés sur les réseaux sociaux d'entreprise et les copies écran de réseaux sociaux d'entreprise issues de nos entretiens au sein des huit organisations étudiées. Le classement de ces documents a été réalisé en suivant leur ordre d'apparition dans le présent travail.

La retranscription intégrale des entretiens ne figure pas dans les annexes pour plusieurs raisons : premièrement pour des raisons de faisabilité puisque le nombre et la durée des entretiens rend difficile l'ajout de leur retranscription (plus de 600 pages au total) ; deuxièmement, pour des raisons de pertinence puisque les *verbatim* des entretiens ont été largement cités tout au long du présent travail ; troisièmement, pour des raisons de confidentialité, puisque la diffusion de l'intégralité des retranscriptions porterait atteinte aux promesses et aux souhaits d'anonymat des personnes interviewées. Nous avons seulement ajouté le guide d'entretien, support de notre enquête.

Table des annexes

ANNEXE 1 : Tableau de classification des groupes humains. Source : Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (1994), *La Dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses Universitaires de France.

ANNEXE 2 : Graphiques mentionnés dans notre recherche, extraits d'études de cabinets spécialisés sur les réseaux sociaux d'entreprise et plus largement sur la transformation numérique des organisations.

ANNEXE 3 : Copies écran de réseaux sociaux d'entreprise.

ANNEXE 4 : Guide d'entretien utilisé dans le cadre de notre enquête.

Annexe 1 : Tableau de classification des groupes humains

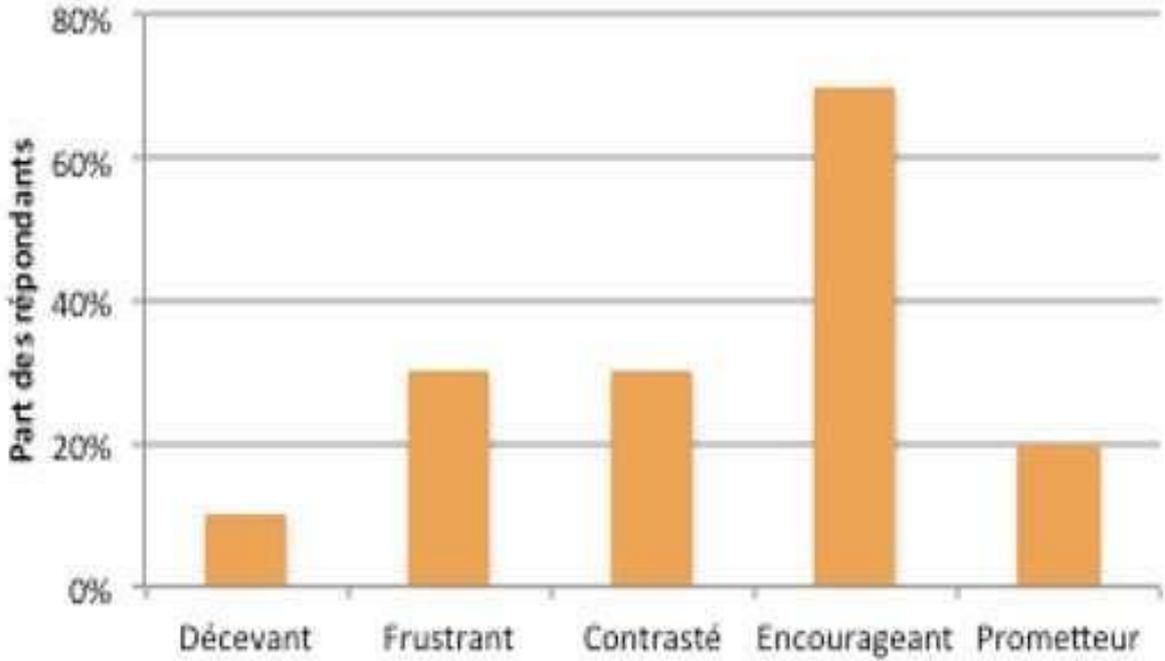
Classification des groupes humains

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupe	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
Groupe Primaire ou restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
Groupe secondaire ou organisation	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiée

Source : Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (1994), *La Dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses Universitaires de France.

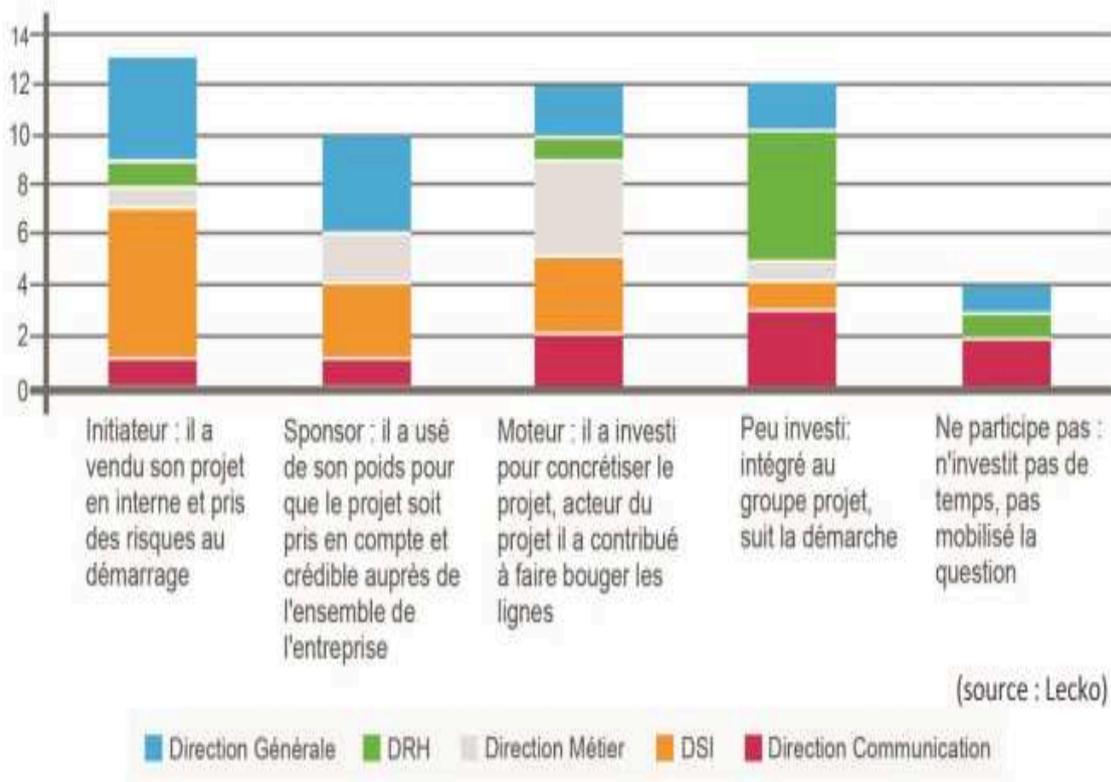
Annexe 2 : Etudes de cabinets de conseil spécialisés sur les réseaux sociaux d'entreprise

Bilan de la mise en place du RSE

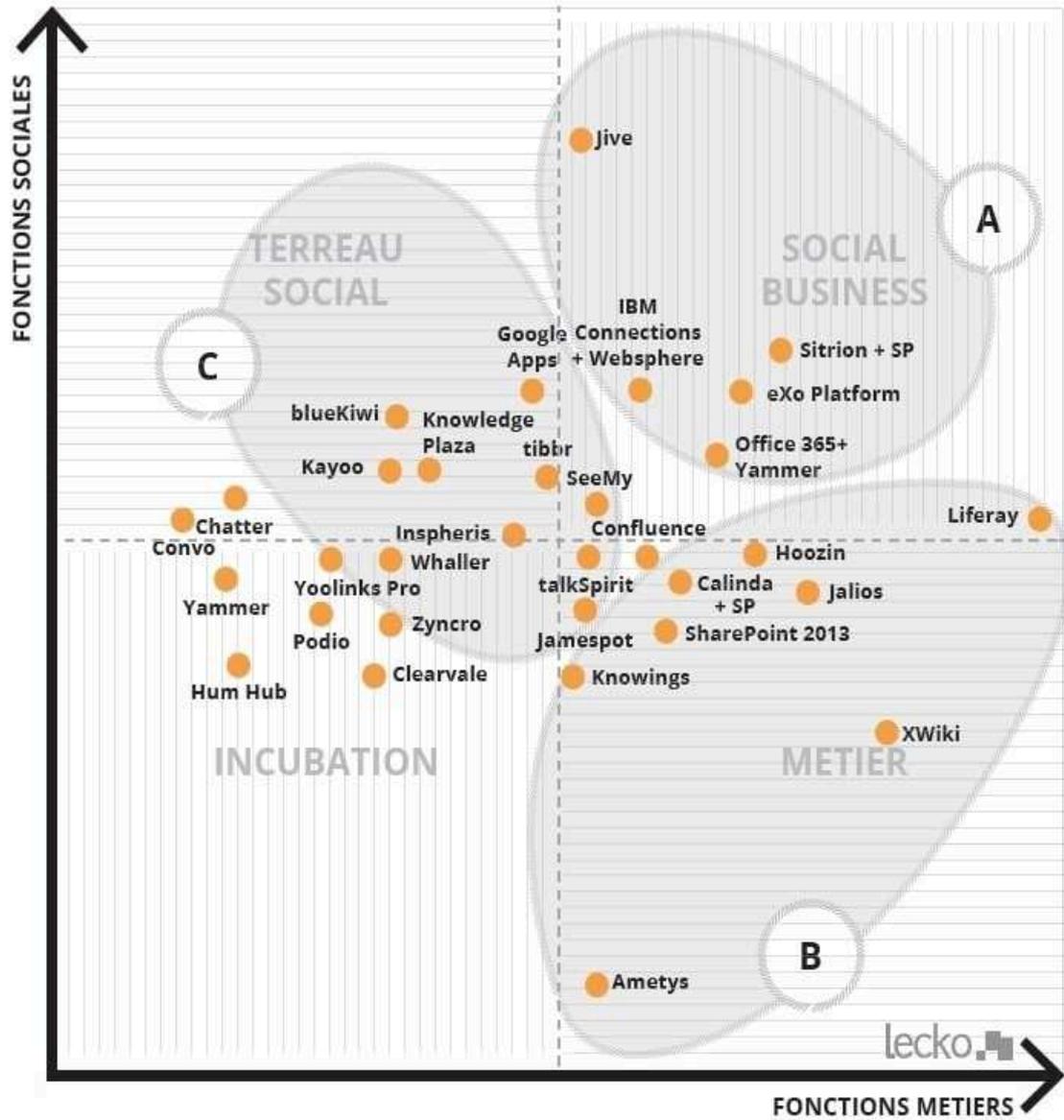


Source : Cabinet Lecko.

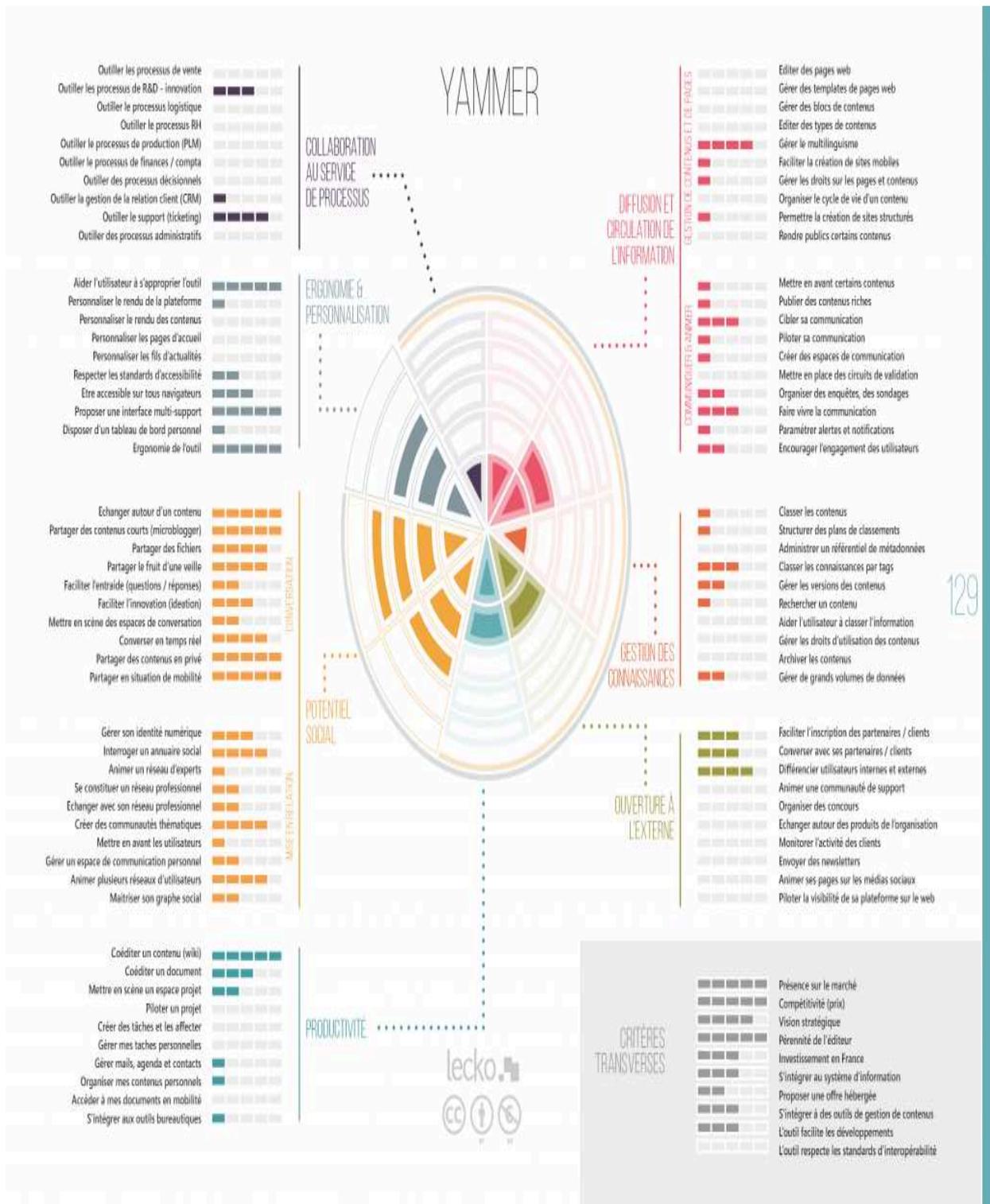
Niveau d'implication des directions de l'entreprise



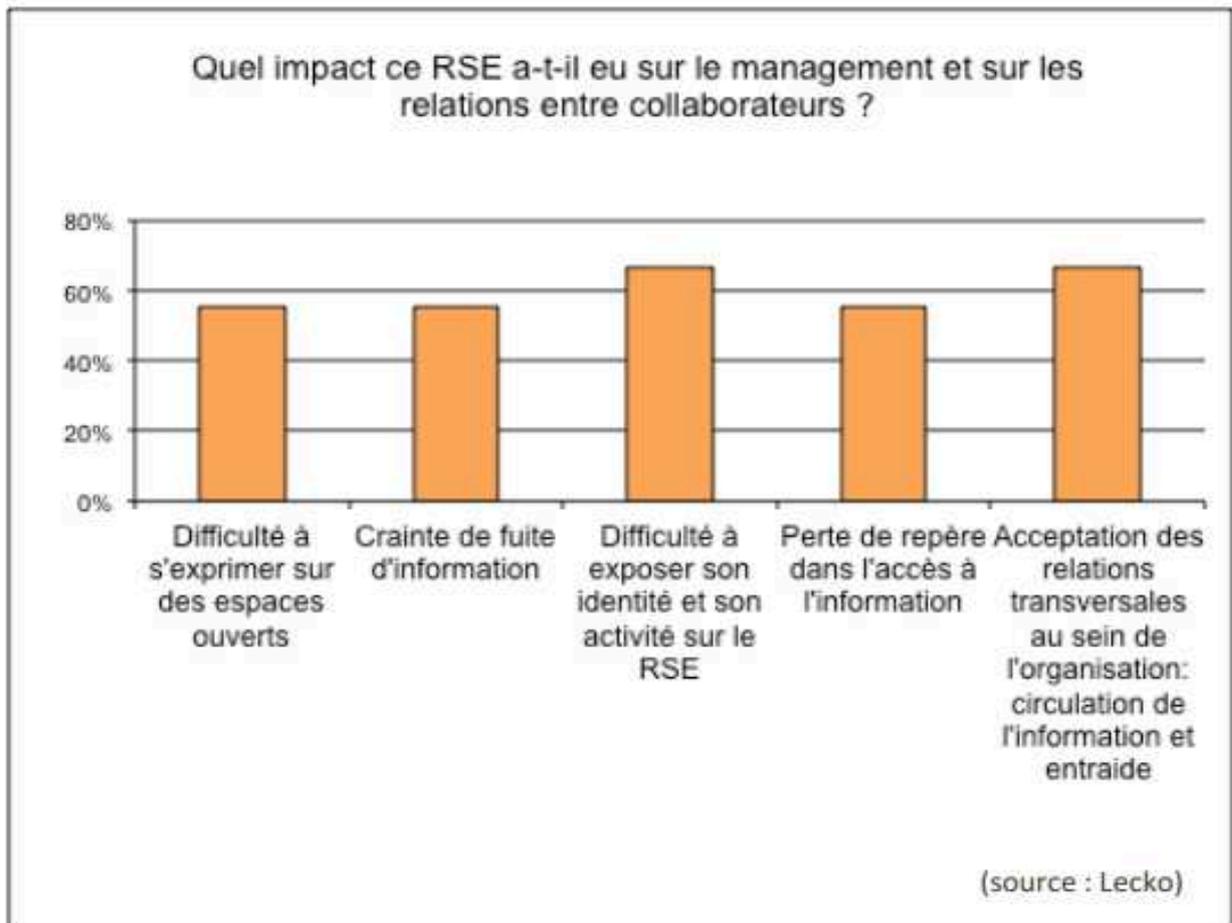
Source : Cabinet Lecko.



Source : Cabinet Lecko.



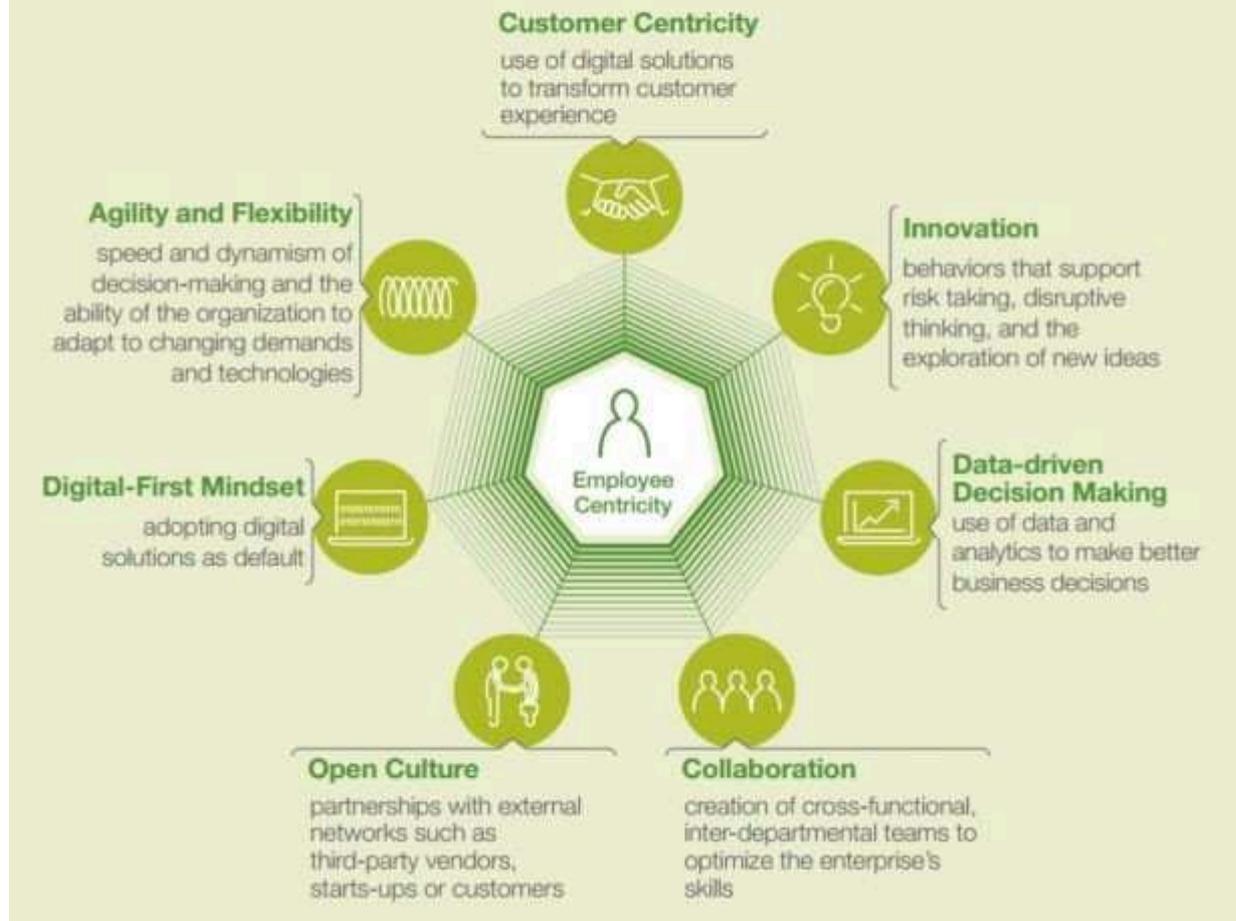
Source : Cabinet Lecko.



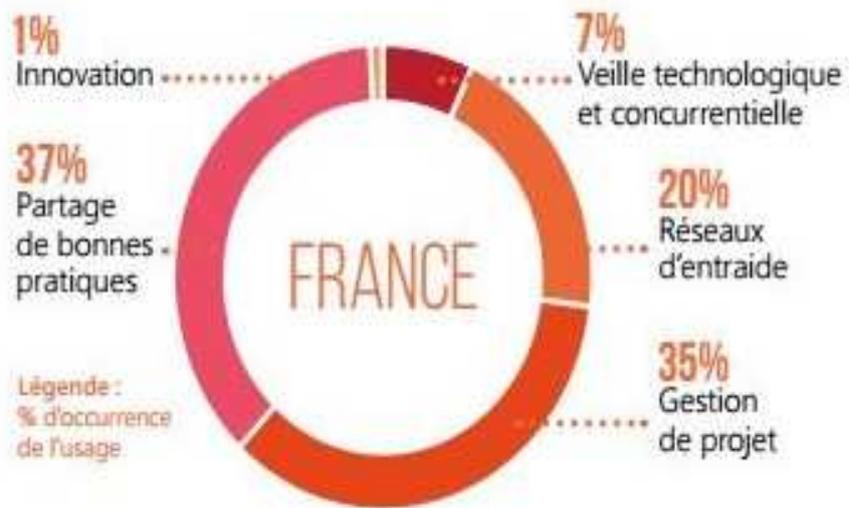
Source : Cabinet Lecko.

Defining Digital Culture

We have defined digital culture as a set of **seven key attributes**.



Source : *blog du modérateur*.



(source : étude Lecko 2015)

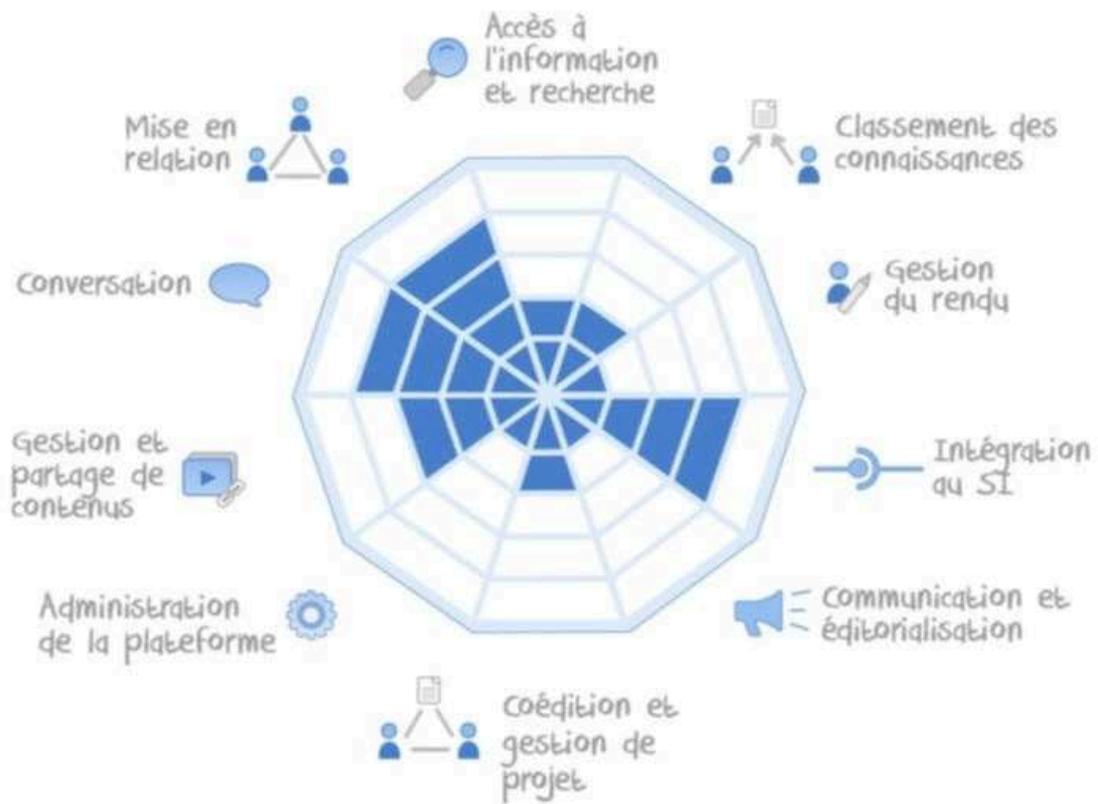
Source : Cabinet Lecko.

Tableau 2. Similitudes et différences entre les réseaux sociaux publics et d'entreprise

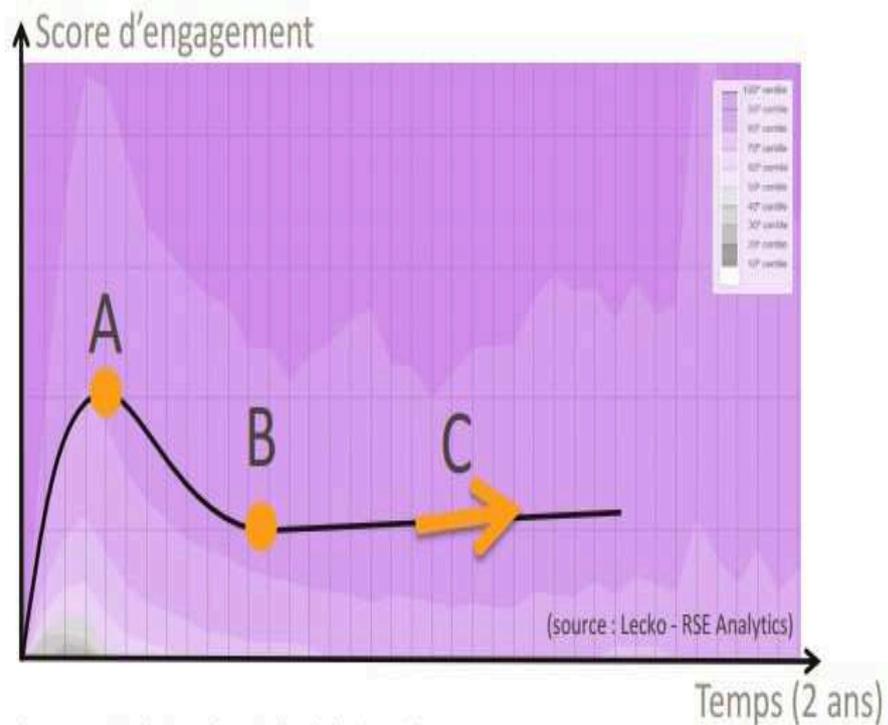
	Réseaux sociaux publics	Réseaux sociaux d'entreprise
Profils	Fiches comprenant de l'information sur le membre, les établissements scolaires fréquentés, les employeurs passés et présents, les intérêts personnels, etc.	Semblables aux réseaux sociaux publics, mais répertorient également les expertises et affiliations reliées au travail (équipes, projets, compétences).
Mises à jour et flux d'activités	Les mises à jour d'activités apparaissent de manière antéchronologique dans le flux d'activités du membre. Créés par la personne, les activités incluent la mise à jour d'un statut, la modification d'un profil, la publication de photos, etc. Elles peuvent aussi inclure la vidéo, la messagerie de groupe et la planification d'événements.	De manière similaire, les mises à jour d'activités sont créées par des employés qui interagissent les uns avec les autres. Elles se retrouvent dans le flux d'activités de l'employé. Il est parfois possible de personnaliser l'affichage de son flux d'activités pour recevoir certains flux en particulier : les articles les plus commentés, les derniers inscrits, etc.
Notifications	Les utilisateurs peuvent contrôler complètement de qui ils reçoivent les mises à jour d'activités.	Selon les droits d'accès de chacun, les personnes qu'il suit ou pas, chaque utilisateur va avoir une vision différente de l'activité de l'entreprise. Néanmoins, certaines mises à jour d'activités peuvent être obligatoires en raison des affiliations de travail, par exemple les mises à jour de la direction.
Relations	Relations bilatérales (mécanismes d'« amis ») ou unilatérales (système d'abonnés et d'abonnements), toujours contrôlées par la personne.	Similaires, mais les relations peuvent être prédéterminées par les affiliations de travail (départements, équipe, projet, emplacement géographique).
Accès, permissions et confidentialité	Le réseau social est public et accessible à toutes personnes intéressées à s'inscrire. La nature des relations dicte le genre des permissions que l'on va attribuer. Il faut donc s'assurer que l'information confidentielle reste dans les bons groupes de personnes.	Le réseau social d'entreprise est privé. Les cibles sont bien définies et l'accès est géré intégralement par l'entreprise. Comme les employés sont conscients que toutes leurs mises à jour peuvent être vues par leur employeur, la notion de confidentialité est moins problématique. Par contre, les permissions, à savoir qui a le droit de voir quelle information, sont importantes.

Source : Tiré de Li et al. (2012)

Source : Tiré de Li et al. (2012).



Source : Cabinet Lecko.



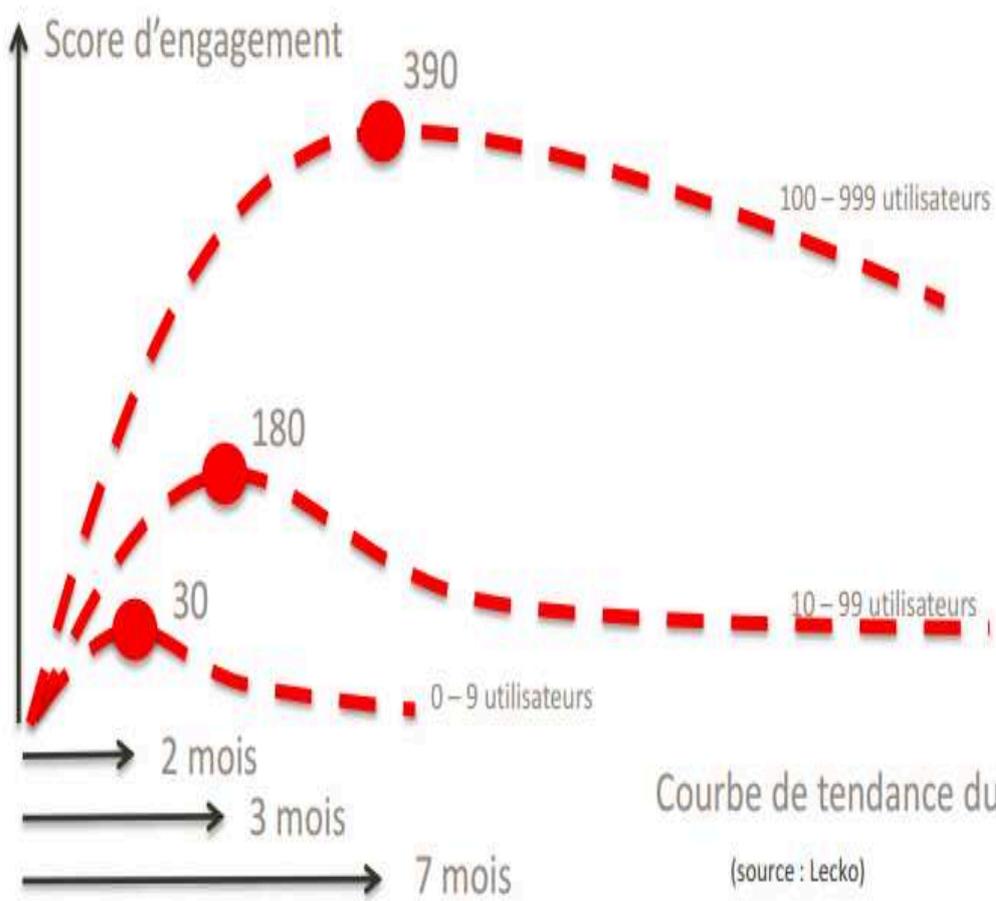
A : un pic d'enthousiasme atteint au bout de 2 à 4 mois

B : un rebond atteint au bout de 6 à 9 mois, dont la valeur atteint 20 à 60% de la valeur observée lors du pic

C : Pour les courbes ayant rebondi (20% des courbes) une croissance plus linéaire de l'engagement : 5 à 20 % par an

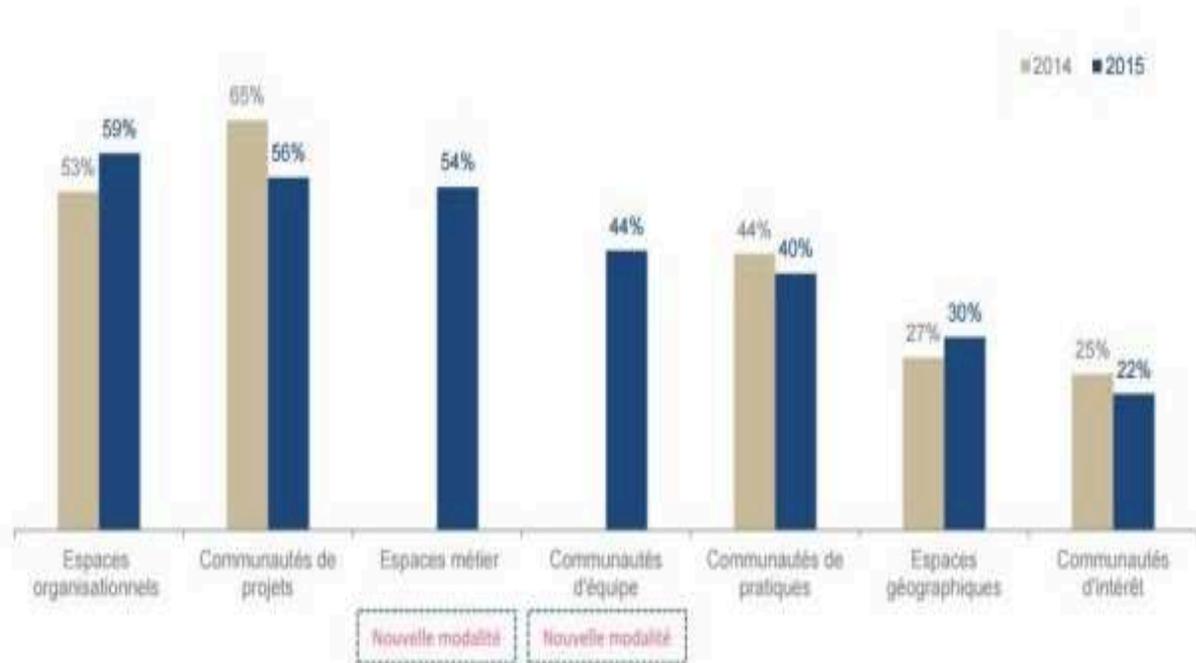
Activer Wind

Source : Cabinet Lecko.



Source : Cabinet Lecko.

2.4 Quels types d'espaces collaboratifs sont disponibles ?



Source : Blog du modérateur.



LES TÂCHES DE L'ANIMATEUR

7B

L'animateur « en scène »

(interactions avec le groupe)

- Accueille les participants
- Facilite la présentation des membres les uns aux autres
- Propose des thèmes à explorer, des sujets de discussion
- Anime les conversations
- Se préoccupe de la qualité et de la pertinence des échanges
- Maintient un bon climat
- Synthétise les échanges
- Mesure les progrès, en parle
- Félicite, encourage
- Fournit ou obtient l'aide nécessaire pour utiliser les outils

L'animateur « en coulisses »

(interactions individuelles)

- Recrute un membre
- Sollicite la participation d'un expert
- Invite un membre silencieux à collaborer
- Aide un membre ayant un problème
- S'enquiert d'un membre absent
- Relève un comportement inapproprié
- Met des gens en relation
- Interagit avec le parrain, le commanditaire
- Chemine en tandem avec son *coach*



Source : CEFRIO.

Annexe 3 : Copies écran de réseaux sociaux d'entreprise

The screenshot shows a web interface for an enterprise social network. At the top, there is a navigation bar with a 'CONNECT' button, a 'Je publie une actu' button, and a 'CA -6,0%' indicator. The main content area is titled 'Mur des victoires' and features a large graphic with the text 'SUR CET ESPACE, ON Y FAIT QUOI ?' and 'C'EST QUOI UNE VICTOIRE ?'. Below this, there is a section titled 'Coups de projecteur' with a bar chart showing data points: 7.7, 7.8, 7.9, 8.0, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6. The interface also includes a sidebar with navigation options like 'Accueil', 'Actus', 'Bibliothèque', and 'Liens'. On the right, there is a 'Mes espaces' section with various application icons and a 'Mes applications' section with a list of applications including 'Animation Commerciale', 'Caisses', 'La Com & Vous', 'SOS', 'Tresorerie', 'CDG Pour Tous', 'Etudes et prospective', 'RH pour tous', and 'Spectacles et Cadeaux'. The bottom of the page shows an 'Active Windows' watermark and the text 'Mes applications'.

CONNECT

Mur des victoires Je publie une actu CA -6,0%

Accueil

Actus

Bibliothèque

Liens

FRANCE

SUR CET ESPACE, ON Y FAIT QUOI ?
On partage nos victoires, petites et grandes qui nous ont apportées fierté et satisfaction !
Et au passage, on copie sans modération celles des autres ...

C'EST QUOI UNE VICTOIRE ?
Un pic de Chiffre d'affaires, de fréquentation clients, d'article, des opérations à succès ou initiatives commerciales, un saisonnier réussi, un agrandissement ou une ouverture, une manifestation de solidarité, des actions logistiques, un classement sur des baromètres interne et externe etc.

ET EN PLUS...
Une mise à la ligne nationale de pour une ou plusieurs victoires !

Partagez vos victoires sur dans l'espace « Mur des Victoires »

Modifier

Coups de projecteur

Modifier

7.7 7.8 7.9 8.0 8.1 8.2 8.3 8.4 8.5 8.6

Active Windows

Mes applications

Mes espaces

Animation Commerciale

Caisses

La Com & Vous

SOS

Tresorerie

CDG Pour Tous

Etudes et prospective

RH pour tous

Spectacles et Cadeaux

Cette communauté est destinée à SUIVRE l'avancement des nouveaux référentiels de compétences, à RECUEILLIR vos idées, vos réactions, à ENRICHIR nos réflexions

Propriétaire :



Tags :

fr-lm, pro, fr, référentiels, compétence métiers, missions, définitions metier

Type de la communauté :

Ouvert

Créé :

12 mars 2015

RÉFÉRENTIELS

DM, DE, RRH, CGR, DS/SI



CATÉGORIES

- REFCOM ENTREPOTS
- REFCOM MAGASINS
- REFCOM REGIONS
- REFCOM SERVICES INTERNES

Proposition du référentiel [redacted] adapté à la Nouvelle Organisation Comptable en magasin dans [redacted]

Publié par [redacted] 19 janv. 2017

Avec la participation de [redacted] nous avons revisité le référentiel [redacted] en déclinant des faits observables adaptés à la nouvelle organisation comptable en magasin.

L'ordre du jour de notre journée :

1 - Relecture du référentiel actuel [Employé(e) administratif(ve)] rattaché à de nombreuses missions en magasin (logistique, service du personnel, comptabilité...)

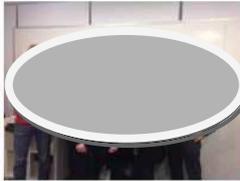
2 - Recueil des activités de la comptabilité, dans le cadre de la Nouvelle Organisation Comptable

3 - Écriture des faits observables, dans le cadre de la Nouvelle Organisation Comptable, sur deux savoir-faire (cœur de métier):

A votre disposition,
Amicalement, [redacted]

AFFICHAGE DES IMAGES EN DIAPORAMA

Edit



Groupe de travail N.O.C



Groupe de travail DM



Groupe de travail DM



Co-design des référentiels DM, RRH, CGR



Co-design des référentiels RRH, CGR

Bio **Posts** Collections Photos Vidéos +1 Avis

Quelles sont les nouvelles ?

Texte Photos Lien Vidéo Événem... Sondage

Partagé en mode privé - 6 juil. 2015

#hangoutpost

Participer au Hangout

Dans vos cercles

Soit vous n'avez ajouté aucun contact, soit vous avez désactivé l'affichage de cette section.

Vous êtes dans leurs cercles 21 contacts

BY-RU

Modifier

Communautés

Les communautés ne s'affichent pas sur votre profil.

Modifier

Partagé en mode privé - 16 oct. 2014

Activer Windows
Accédez aux paramètres de Windows pour activer Windows.



G+

Tous Amigos Familia Conocidos Plus Mentions

vous passionnent Tout afficher

Actualités
22 personnes Afficher

Art et design
15 personnes Afficher

Musique
14 personnes Afficher

in PROPRIÉTAIRE
- 18 juin 2016

Using advanced Slides features | Slides
very interesting new functions

Using advanced Slides features | Slides | Th..

Testez la nouvelle interface Google **Master Slides with**

MODÉRATEUR
18 juin 2016

News on Account listing report!
Your account listing report has changed to include now the purchase order number, let's see more details below...

2- News on Account Listing Report

Your account listing report has changed to include the purchase order number → see below details

Order No.	Order Date	Order Type	Order Status	Order Amount	Order Currency	Order Description	Order Location	Order Contact	Order Email	Order Phone	Order Fax	Order Website	Order Notes
1001	2016-06-18	Standard	Open	100.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1002	2016-06-18	Standard	Open	200.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1003	2016-06-18	Standard	Open	300.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1004	2016-06-18	Standard	Open	400.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1005	2016-06-18	Standard	Open	500.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1006	2016-06-18	Standard	Open	600.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1007	2016-06-18	Standard	Open	700.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1008	2016-06-18	Standard	Open	800.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1009	2016-06-18	Standard	Open	900.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	
1010	2016-06-18	Standard	Open	1000.00	USD	Standard Order	New York	John Doe	john.doe@example.com	212-555-1234		www.example.com	

Pay attention if you use reports (formulas to be)

+1

4 commentaires

Quelles sont les nouvelles ?

- Texte
- Photos
- Lien
- Vidéo
- Événem... Sondage

Sélection de collections

Tout afficher

Vegan Food & More/
Bouffe végane & plus

SUIVRE

MAQUILLAGE

SUIVRE

Users

MODÉRATEUR

29 juil. 2016

Dear users,

if you face any problems with openings , please, take a look to this instruction I've prepared.

Lire la suite

Users

MODÉRATEUR

News - 29 juil. 2016

New major accounts - How to update your JDE

Dear colleagues,

Two new major accounts have been created in BO Finance.

Testez la nouvelle interface Google+

Communautés susceptibles de vous intéresser

Tout afficher

 **facil** 14 contacts 

 **Security** 9 contacts 

 **Brasil** 1 contact 

JDe - Ceva users

 **MODÉRATEUR**
News - 19 avr. 2016

News: JDE V9 roll-out

Dear colleagues,
JDE V9 (new version) roll-out is in progress.

[Lire la suite](#)

+1

 19 avr. 2016 +7
Our Super Hero JDE leader Remi Autelin who always help us , will soon let  EGYPT to use V9 due to his great efforts

ille interface Google+



Home > Sites > Sites / France > Vie pratique > F@cil

F@CIL



Monday April 08 2013

[F@cil) - Google +, conservez la confidentialité de vos infos à l'extérieur d

Préservez la confidentialité de vos informations à l'extérieur  Preserve the confidentiality of your information outside  



Friday November 30 2012

[F@cil) - Google Drive gère vos documents avec des liens

- Plus besoin d'importer vos Google documents dans chaque page de votre site puis de créer une page contenant toutes ces pages pour en faire une liste des sous page !

- Plus besoin de remplir vos pages classeurs de quantités infinies de documents !

... 



Wednesday November 07 2012

[F@cil) - Testez le portail Vodeclis - plus que 2 mois d'accès !

Suivez toutes les formations que vous souhaitez, quand vous le voulez !

- 7399 formations sur 369 logiciels
- 10 accès simultanés

Annexe 4 : Guide d'entretien

Présentation de l'enquête :

Dans le cadre d'un travail doctoral, je réalise une étude sur les réseaux sociaux d'entreprise comme nouvel outil collaboratif dans l'entreprise. Je m'intéresse à l'originalité de ce type d'outil, ses opportunités, mais aussi à ses faiblesses et aux axes de vigilance et d'amélioration à avoir. Je souhaiterais connaître votre avis puisque vous faites partie d'une direction stratégique à l'initiative de ce type d'outil / vous êtes salarié dans une organisation ayant mis en place ce type d'outil.

Cet entretien se structurera autour de quatre axes :

Je vous demanderai, dans un premier temps, de vous présenter et de présenter votre entreprise en quelques mots ainsi que le contexte d'apparition du Réseau Social interne.

Dans un deuxième temps, nous chercherons à caractériser les types de collaboration en ligne et les pratiques sociales existantes.

Dans un troisième temps, nous analyserons les modes fonctionnement, d'animation et de régulation propres aux communautés en ligne.

Dans un quatrième et dernier temps, nous aborderons plus largement l'impact de ces nouvelles pratiques collaboratives sur les modes d'organisation et de management traditionnels.

L'anonymat sera garanti.

Durée approximative de l'entretien : une heure.

Pour assurer la qualité de l'analyse, acceptez-vous d'être enregistré ?

I. Présentation...

- Pouvez-vous vous présenter : votre formation, votre parcours professionnel et votre poste ?

- Pouvez-vous présenter votre entreprise en quelques mots : sa culture (ses valeurs), son organisation ?

- Quelle est la politique de l'entreprise en termes d'outils collaboratifs ?

- Contexte d'implantation de l'outil : ce qu'il y avait avant ? (Ce qui était/n'était pas possible en termes de collaboration ; Ce que ça a changé (quantité / nature des flux...))
-

○ Enjeux

○ Incitations (/obligations) à y participer (Récompenses, prix (entretien individuel annuel ; feedback)) ?

II. *Description de la collaboration en ligne...*

- Pouvez-vous caractériser la collaboration en ligne ?

○ Quels sont les outils de collaboration en ligne ? Existe-t-il différents types de communauté ?

(Quelle distinction entre groupe de discussion et communauté organisée ? Lequel privilégier ? Quand ? Pourquoi ?)

○ Comment échange-t-on ? Décrire l'outil et ses fonctionnalités (ce qu'il permet de faire)

- Profil personnel - Visibilité
 - Production ensemble
 - Communication
-

○ Que produit-on ? Production ou co-production ? L'outil permet-il d'avoir des retours sur ses productions : Commentaires, annotations, (intelligence collective) ? De quel type ? Donnez des exemples

○ Avec qui communique-t-on (intra-extra service, hiérarchie, sites géographiques, projets ou communautés transverses, etc.)?

○ Pourquoi utilise-t-on ou non le RSE ? Quelles sont les attentes ? (Visibilité ? Reconnaissance des pairs, subordonnés, supérieur hiérarchique ? Valorisé dans votre progression de carrière ?)

○ Comment se répartissent, selon vous, les salariés entre producteurs (actifs) / consommateurs / non présents sur le réseau ?

-
- Combien de temps les salariés y passent en moyenne ? Existe-t-il de grands écarts ? Est-ce pris en compte dans leur activité (reconnu par le manager) ?
-

-
- Quelles sont les autres modalités d'échange, d'interaction ? Mails, Rencontres physiques, etc. ? Complémentaires ou tend à les remplacer ? Développer d'autres liens ou renforcer les liens existants ? Quel avantage par rapport aux relations physiques ?
-

-
- Quelles sont les opportunités ? Les avantages de l'outil, selon vous ?
-

-
- Quels sont les freins ? Différentiel dans la maîtrise des compétences (langage, outil, etc.) et dans le capital culturel « oser » ?
-

-
- Quels sont les risques (incidents) ?
-

III. Le mode de fonctionnement, d'animation, le type de régulation des communautés en ligne

- Animation, management des communautés en ligne ?

-
- Origine des communautés : spontanée/instituée ?
-

-
- Pourquoi et comment une communauté disparaît ?
-

-
- Qui anime la communauté ? Qui participe aux modes de régulation ? Partage de la gouvernance (feedback, autocontrôle ?)
-

-
- Quel est son rôle ?
-

-
- Comment se fait l'animation d'une communauté ? Comment fédérer sans pouvoir de contrôle institutionnel ?
-

-
- Existe-t-il une forme de contrôle ou une libre activité sur les réseaux ?
-

Auquel cas...

-
- D'où viennent les règles ou les normes ? (Charte utilisateur ; Formations) ?
 - Qu'est-ce qui est valorisé ?
 - Qu'est-ce qui est interdit ?
-

-
- Existe-t-il, selon vous, de « bonnes pratiques » ? Normés ou spontanés ?
-

IV. Ouverture... L'impact de ces nouvelles pratiques collaboratives sur les formes d'organisation du travail, les modes de gouvernance et de management...

- Changement organisationnel

-
- Quels sont, selon vous, les risques et/ou les opportunités pour le management hiérarchique classique ?
-

-
- Plus grande horizontalité ? Démocratisation de l'entreprise ?
-

-
- Pensez-vous que les communautés en ligne permettent/contribuent à faire évoluer les postures de chacun et la relation à l'autre (écoute, respect mutuel ; développement des compétences comportementales ; logiques de dons et contre-don versus utilitarisme) ?
-

-
- Est-il besoin (et auquel cas, comment) d'accompagner les transformations en cours (au niveau de la culture, de l'organisation de l'entreprise, etc.) ?
-

-
- Quels sont les acteurs clés, selon vous, dans la réussite de la collaboration numérique ?
-

- Conclusion

○ Avez-vous d'autres remarques à ajouter ?

○ Pouvez-vous me mettre en relation avec d'autres personnes sur ce sujet (direction stratégique, animateurs/gestionnaires de communauté, membres) ?

Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise

Résumé

Il semble admis aujourd'hui, tant dans les discours d'entreprise, la littérature managériale et de conseil que dans les études scientifiques, que la performance des organisations repose essentiellement sur la capacité à innover, à constituer une intelligence collective, à capitaliser sur les savoirs et pratiques des collaborateurs dans une société de l'information. Pour cela, les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise (RSE) se déploient massivement afin d'offrir un outil performant pour la formalisation, la centralisation et la gestion des connaissances. Elles s'inscrivent dans la continuité des transformations des organisations vers des organisations collaboratives, dans le sens où la collaboration désigne un mode d'activité collective où les interactions se font directement, sans intermédiaire, par opposition à la coordination extérieure des tâches. Cependant, la collaboration au sein de communautés en ligne semble à première vue relativement spécifique et cela pour deux raisons. Premièrement parce qu'il s'agit de pratiques collaboratives se référant à un idéal communautaire dans un contexte organisé, hiérarchisé avec des règles instituées. Deuxièmement, il s'agit de pratiques collaboratives spécifiques parce qu'il s'agit d'une collaboration animée et que les problématiques d'animation sur les communautés en ligne semblent être prioritaires pour permettre et assurer la collaboration. En effet, le rôle du community manager, manager / animateur / gestionnaire de la communauté virtuelle apparaît comme central dans les stratégies de collaboration en organisation et cela non seulement dans le lancement, l'alimentation, l'incitation à la logique collaborative, derrière l'apparence de spontanéité et de prise en main par les acteurs, mais également et de façon plus structurelle, dans l'instrumentalisation marketing et managériale de la socialisation.

MOTS CLES : Réseau social d'entreprise (RSE), communautés virtuelles, collectifs de travail, organisation, communication, transformation numérique, management, animation, collaboration

Résumé en anglais

Today it seems to be commonly recognized in corporate communication, business publications, as well as in scientific publications, that in our information society the ability to innovate, to build collective intelligence and to capitalize on the knowhow and behavior of the coworkers are essential to the organization performance. For that purpose, collaborative platforms such as Enterprise Social Network (ESN) are massively deployed to provide a powerful tool for formalization, centralization and knowledge management. They support the continuous transformation of the current organizations towards collaborative organizations, in the sense that collaboration means a collective approach of the activity with direct interactions without intermediates at the opposite of the coordination by a third party. However, the collaboration within online communities seems at first rather specific for two main reasons. The first reason is that these collaborative practices indeed refer to a community idealistic model but within a well-organized and hierarchized context with its established rules. The second reason is that we are talking of specific collaborative practices in the sense it is a facilitated collaboration and that finding the right way to manage online communities is key to enable and to ensure collaboration. Indeed, the role of the community manager, manager / facilitator / administrator of the virtual community appears to be a central role in the collaboration strategy of a given organization. Behind the appearance of spontaneity and self-sufficiency of the members, it is a central role not only to launch the community but also to keep it up and running as well as to motivate the members to collaborate. It is also essential and in a more structural way in the marketing and managerial instrumentalization of socialization.

KEYWORDS : Enterprise social network (ESN), virtual communities, collective work, organization, communication, digital transformation, management, facilitation, collaboration