

## Approcher le renouvellement organisationnel par les pratiques numériques

Dans un contexte international de renouvellement des formes organisationnelles des activités, des réflexions sur les réorganisations dans les modes de travail émergent. Parmi les axes investis, l'attention est portée ici sur les réseaux sociaux numériques utilisés comme outils de communication d'organisation, et notamment sur leurs processus de communications structurant à l'échelle transnationale. A partir de l'étude de la constitution des connaissances concernant le « guide de bonne utilisation des réseaux sociaux » de Sogclair aerospace, nous explorons le phénomène de co-construction des pratiques numériques de collaborateurs en contexte.

Dans le contexte économique concurrentiel et compétitif dû à la mondialisation, la tendance est au renouvellement des formes organisationnelles : externalisation, internationalisation, distanciation... (Cousserand, Blin, 2010). Les modes de travail évoluent, amenant les réflexions sur l'articulation entre les redéfinitions organisationnelles et les ambitions en termes de productivité. Différents outils de communication peuvent être adoptés, comme les plateformes numériques. Du fait des interactions constitutives induites par les dispositifs du web 2.0, nous assistons au « *passage d'une communication verticale propre aux médias traditionnels, à une communication horizontale ou "many to many"* » (Quoniam, 2010, 9). Les préoccupations des organisations sont donc entre autres à la compréhension des pratiques individuelles et collectives des individus sur ces outils.

Ainsi, nous questionnons le phénomène de construction et d'évolution collective des pratiques numériques salariales dans un cadre de renouvellement organisationnel. Pour ce faire, nous déconstruisons les pratiques de collaborateurs de Sogclair aerospace en nous intéressant aux processus de constitution des connaissances relatifs à un « guide de bonne utilisation des réseaux sociaux ». Nous nous intéressons aux agents humains et non-humains (Latour, 2007) en présence, à leurs interactions et à leurs potentielles capacités agentives (Cooren, Taylor, van Every, 2006). Dans une perspective compréhensive, nous usons d'une méthodologie *ad hoc* fondée sur une collecte de données qualitatives et sur un recueil statistique ciblé, suivis d'une analyse de contenu mixte.

Dans une première partie, nous abordons des pratiques de communication numérique en contexte de transnationalisation. Nous introduisons ensuite la problématique et la méthodologie. Enfin dans une troisième partie, les résultats nous permettent d'initier une discussion sur les tensions entre dispositifs numériques et enjeux de renouvellement de formes organisationnelles.

### *I. Communication numérique et renouvellement transnational*

Toute organisation en contexte d'internationalisation peut être soumise à des tensions freinant à la coopération au travail, et de fait à la productivité collective (Gheorghiu, Moatty, 2005) : divergences des cultures, adoption de différents langages, définition des légitimités hiérarchiques... (Hotier, 1996). L'« action collective transnationale » fait alors partie des stratégies d'entreprises adoptées pour renouveler leurs formes, avec des risques de centralisation excessive ou de perte de contrôle, d'harmonisation de l'information ou de divergence des voix... (Siméant, 2010). La communication en tant que « *processus dynamique qui crée, soutient et transforme les organisations* » (Putnam, Nicoreta, McPhee, 2009, 8) devient alors un enjeu

majeur de ces reconfigurations. Parmi l'ensemble des processus émergents, certains intègrent des dispositifs numériques dont les potentialités en termes de transnationalisation sont multiples : logique d'interactivité, travail et gestion à distance, informatisation, diffusion et échange de données, communications interindividuelles (Kocoglu, Moatty, 2014).

En effet depuis 2005 et l'avènement du web 2.0, les internautes sont devenus des utilisateurs actifs interagissant via « *du partage de données (...) du travail collaboratif, de l'intelligence collective* » (Tillinac, 2006, 20). Parmi les plateformes numériques existantes, les réseaux sociaux favorisent le lien entre internautes en formant « *un ensemble de nœuds socialement pertinents reliés par une ou plusieurs relations (...) fondées sur diverses affiliations comme la parenté, l'amitié (...) les intérêts communs* » (Tuten, Solomon, 2013, 84). En interne, des pages sur ces réseaux peuvent être utilisées comme outils de communications pour répondre en partie aux problématiques de développement relationnel entre les collaborateurs, leur permettant « *de communiquer à distance sur des projets communs, de partager, voire de co-construire des documents rompant l'unité de temps, de lieu et d'action* » (Pybourdin, 2010, 56).

Du fait de l'ouverture transfrontalière des plateformes numériques, leurs pratiques de managements consistent entre autres en l'élaboration de dynamiques transnationales organisationnelles. A la fois porte-parole de l'organisation en externe et des internautes en interne (Ertzscheid et al., 2010), le community manager publie et modère divers contenus informationnels, tente de favoriser la participation des internautes sur les réseaux et de développer le trafic numérique entre les outils de communication de l'organisation (Chéreau, 2012). Ainsi avec près d'1,2 milliard d'utilisateurs dans le monde<sup>1</sup>, Facebook peut par exemple servir à informer sur des activités ou fidéliser des communautés (Tuten, Solomon, 2013). Les réseaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo offrent aux salariés actuels et potentiels un espace de valorisation des compétences auprès de l'organisation, optimisant de ce fait une « *industrialisation et une personnalisation accrue de la recherche de talents* »<sup>2</sup>. Quant aux chaînes organisationnelles comme Youtube et Dailymotion, elles permettent de diffuser du contenu audio-visuel informatif et proposent des espaces de discussions.

## *II. La co-construction de pratiques numériques salariales*

Dans cette communication, nous proposons de mettre en tension les objectifs déclarés par l'organisation dans l'utilisation de réseaux sociaux numériques en tant qu'outils de communication avec la réalité des pratiques de collaborateurs. Nous souhaitons comprendre quels sont les processus de communication participant à leurs constructions collectives ayant lieu en contexte transnational de renouvellement organisationnel ? L'étude de ce phénomène induit des questions secondaires : quels sont les agents en présence ? Quelle est la nature de leurs interactions en contexte ? Quelles sont leurs capacités à « agir sur » et/ou à « faire agir » ? L'ouverture aux agents impliqués stratégiquement dans la définition du management de ces outils favorise la compréhension des processus à l'œuvre dans la constitution des connaissances.

Le terrain investi est Sogclair aerospace, entreprise internationale dans l'industrie aéronautique et spatiale. Elle compte cinq directions opérationnelles supportées par trois fonctions transverses : la direction des compétences, de la coordination technique et de l'innovation (DCCTI), celle de la qualité, des méthodes et des systèmes d'information (DQMSI), et celle des ventes et du marketing. Sur ses mille deux cents salariés, la moitié travaille en France (siège social), environ deux cents en Allemagne, et quelques dizaines en Espagne, en Angleterre, en Tunisie et au Canada. L'activité est fondée majoritairement sur des processus de pro-

---

1 Résultats du rapport du troisième trimestre 2013 de Facebook, <http://investor.fb.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=761090>, dernière consultation le 04 avril 2014.

2 Etude TNS Sofres-Expectra « Les tendances RH - Le recrutement 2.0 en 2012 », janvier 2012.

ductions collectives des salariés (Morillon, Bouzon, 2009). Un des projets stratégiques à long terme consiste en l'amélioration de la performance des forces humaines de l'organisation, se traduisant par exemple par la structuration progressive d'un organe communication transnational. Encore officieux, il est représenté au siège social par un stagiaire en communication numérique et transnationale, et par un relais transnational dans les cinq entités étrangères officiant *en sus* de missions premières. La fonction communication possède un double en-tête d'initiateur d'actions et de support aux autres directions. Sa structuration progressive est enrichie à plus court terme d'actions diverses : organisation d'événements, participation à des salons, gestion d'outils de communication dont certains sont numériques. Ceux-ci peuvent être à la charge intégrale des communicants comme la page Facebook Sogclair aerospace, la chaîne Youtube ; d'autres déjà existant sont en partie réappropriés comme les comptes LinkedIn et Viadeo utilisés initialement par le pôle compétences pour du recrutement via le web 2.0. Nous nous focalisons sur une action d'envergure numérique et transnationale en lien avec la politique de structuration de la communication : la construction et la diffusion du « guide de bonne utilisation des réseaux sociaux ». Ce document officiel vise à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux pratiques numériques sur les réseaux sociaux où l'organisation est présente, et aussi d'éviter tout comportement non-conforme à la réglementation interne et globale de ces plateformes. L'intérêt réside aussi dans la promotion des pages Facebook, LinkedIn, Viadeo et de la chaîne Youtube de l'organisation, et dans le développement de liens transnationaux entre les collaborateurs eux-mêmes et l'entreprise.

Chargée de recherche en communication en CIFRE<sup>3</sup>, nous usons de l'observation participante afin d'étudier les acteurs en action et en situation. Nous nous intéressons aux échanges oraux et écrits en nous appuyant sur des remarques et comportements consignés dans un journal de bord et analysés thématiquement. Nous enrichissons cette collecte d'un recueil de données statistiques concernant le taux d'adhésion aux réseaux sociaux numériques présentés dans le guide sur le mois de novembre 2013, période de sa diffusion. A partir de l'étude de l'ensemble de ces « traces » (Huët, Delcambre, 2008), nous éclairons certaines des dynamiques de co-construction des pratiques numériques de salariés de Sogclair aerospace. Nous partons du principe qu'il n'y a pas d'origine à l'action et que « *théoriquement parlant, il est impossible de finir l'analyse* » (Cooren et al., 2006, 561). En outre, la méthodologie mise en œuvre ne permet pas l'identification exhaustive des agents et d'autres activités communicationnelles sur les réseaux peuvent interférer avec l'interactivité constatée.

### *III. Entre pratiques nationalisées et ajustements transnationaux*

Nous proposons de synthétiser nos résultats en présentant les processus de co-construction des pratiques numériques des collaborateurs lors du phénomène de constitution des connaissances relatif au guide d'utilisation des réseaux sociaux.

#### *Des diversités langagières et culturelles au cœur des pratiques transnationales*

Les pratiques d'élaboration du guide sont rythmées d'allers-retours spécifiques entre acteurs organisationnels intervenant par ordre hiérarchique croissant : le stagiaire en communication numérique et transnational propose et réalise le contenu ; suivi de notre supervision à titre de tuteur de stage ; puis des validations, demandes de modifications voire annulation de l'action par le directeur de la DCCTI et/ou les membres du comité de pilotage. Les objectifs déclarés dans la constitution du guide sont la promotion et la sensibilisation à l'utilisation des réseaux sociaux numériques de l'organisation. Au cœur des échanges entre ces acteurs stratégiques, la complexité d'une co-construction mêle la volonté de dynamiser les pratiques numériques des collaborateurs, la peur de donner l'impression de « forcer » et l'inquiétude du respect des

---

3 Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

normes de productivité organisationnelle. Ainsi, le terme de « charte de bonne pratique » devient « guide d'utilisation des réseaux sociaux », le document est référencé dans le processus de la DQMSI, le stagiaire est nommé interlocuteur direct officiel de la communication numérique sur les réseaux sociaux, et le contenu du guide est intégré directement dans le corps du mail et non en pièce jointe pour favoriser la lecture. Cette forme de management par l'action dans lequel l'exécutif initie puis les réflexions surviennent est révélatrice de pratiques de constitution ne bénéficiant pas d'une légitimité officielle d'exercice. Par ailleurs, ces pratiques mettent en évidence une absence d'acteurs et d'interactions avec et entre les salariés des cinq entités dans les parcours de réflexion et de validation des contenus, traduisant un certain dé-laiement de la structuration de l'activité transnationale en amont. La dimension transnationale est remarquable en phase de diffusion, le document étant envoyé numériquement aux salariés en deux temps entre le 21 et le 27 novembre 2013 : d'abord aux relais communication transnationaux de chaque entité, qui redistribuent ensuite à leurs collaborateurs nationaux respectifs. Cette complexité d'action non-officielle astreint notamment les relais communication à intégrer des rôles professionnels supplémentaires et pas forcément maîtrisés : le relais espagnol est en charge des finances et des ressources humaines, le relais allemand est responsable des achats. De plus, la diffusion de l'information se heurte aux divergences langagières dans les modes de travail. Ainsi, le guide français est envoyé par mail à la France et à la Tunisie. Les britanniques, les allemands, les espagnols et les canadiens – pourtant de la province francophone québécoise, reçoivent une version anglaise, pré-corrigée par le relais communication de Bristol suite à une sollicitation du stagiaire. L'intégration fréquente de la salutation en français « *Bonjour* » est aussi remarquable par exemple lors d'échanges d'e-mails franco-anglais entre les relais sur la traduction du guide. Par ailleurs, le stagiaire en communication numérique et transnationale définit des stratégies rédactionnelles en fonction des spécificités des plateformes : anglais sur LinkedIn, français sur Viadeo, les deux sur Facebook et Youtube. Ces adaptations textuelles permettent de soulever la question de la légitimité langagière dans un contexte d'internationalisation croissante où l'anglais reste le plus usité. Enfin, des différences culturelles apparaissent notamment dans la gestion de la page Xing<sup>4</sup> de l'organisation qui n'est ni recensée dans le guide, ni animée par le stagiaire. Cette gestion directe locale et en allemand est justifiée par le comité de pilotage par la spécificité nationale du réseau et l'attachement des collaborateurs à cet outil. Ainsi, malgré une volonté de structuration transnationale de la communication, certaines pratiques numériques de salariés diffèrent en fonction des modes de travail usités nationalement.

#### Une co-construction collaborative

En agissant sur les collaborateurs en les informant et en promouvant les réseaux sociaux conformément aux objectifs déclarés, les agents élaborant le guide participent à la construction des pratiques numériques salariales, d'autant qu'ils s'avèrent posséder aussi des capacités à « faire agir ». En effet suite à la diffusion du document, les résultats mettent en évidence d'une part des retours de salariés par e-mail au sujet du contenu du guide, et d'autre part une vague d'adhésion aux réseaux. Les premiers ont lieu dans les jours suivant la diffusion du guide et proviennent majoritairement de salariés français. Le contenu textuel composant le guide fait agir les collaborateurs qui après lecture, partagent leur opinion ou leurs critiques constructives par e-mail : satisfaction de voir son entreprise sur les réseaux sociaux, interrogation sur la non-inscription à Twitter « *le réseau social le plus en vogue* », critique du décalage entre la photo de couverture de la page Facebook avec le domaine d'activité de l'organisation et suggestion d'un recadrement. Dans chaque cas, une réponse explicative du stagiaire suit : manque de flux d'information pour Twitter, image finalement retouchée. Le directeur de l'entité anglaise fait part de son inquiétude en termes de perte de productivité par surconnexion au travail, apaisée par le relais communication France aussi directeur de la DCCTI.

---

4 Xing est un réseau social professionnel de recrutement allemand équivalent à Viadeo.

Celui-ci explique privilégier la pensée que les collaborateurs se connectent à la pause déjeuner ou à la maison, et rappelle la flexibilité possible dans l'adoption du guide en transnational. L'ensemble de ces communications montre l'agentivité d'éléments en présence, telle la capacité de collaborateurs à « agir sur » les représentants de la fonction communication en les informant à leur tour, et à les « faire agir » en répondant par mail voire en modifiant des contenus en conséquence. Quant à la vague d'adhésions sur les réseaux sociaux et dont la majorité sont des « identités-écran » (Perea, 2010) de collaborateurs transnationaux, un pic d'interactions est visible lors de la semaine consacrée à la diffusion. Dans cette période, la page Facebook gagne 11 « fans »<sup>5</sup> sur les 24 du mois, la chaîne Youtube totalise 47 vues sur les 240 de novembre et le compte LinkedIn acquiert 34 membres sur les 115 mensuels<sup>6</sup>. Les liens interactifs insérés dans le guide, en tant qu'agents non-humains, font donc agir les collaborateurs en favorisant le clic ou en les faisant se connecter à internet pour accéder aux plateformes, voire à les faire adhérer aux réseaux sociaux numériques. Par ailleurs, certains salariés investis dans les réflexions stratégiques en amont ne sont pas membres sur les réseaux promus, comme les directeurs de la DCCTI pour la page Facebook et de la DQMSI pour le compte LinkedIn. Ainsi, la volonté affichée de dépassement des divergences langagières et culturelles dans les modes de travail dynamise l'activité de co-construction transnationale de la communication. Le côté informel – avec un rattachement temporaire de la fonction communication aux ressources humaines, et nationalisant paraît notamment dans les phases de production des actions et de gestion d'outils (Carayol, 1992). Pour les collaborateurs, les pratiques numériques collectives s'articulent constamment entre frontières informationnelle et technologique (Kocoglu, Moatty, 2010).

#### *Pour conclure*

Malgré certaines tensions langagières et culturelles, les pratiques numériques des collaborateurs s'inscrivent en partie dans les processus de communications collectifs et transnationaux. En outre depuis janvier 2014, la création officielle d'un service communication à Sogeclear aerospace est une étape majeure dans la structuration progressive de l'organe en transnational. Cette recherche éclaire ainsi la dimension paradoxale d'un renouvellement d'une forme organisationnelle par une approche transnationale de la communication, où « *l'arbitrage entre faire et faire-faire* » (Crague, Guillemot, 2010, 131) alimente les réflexions entre stratégies de coordination et harmonisation des actions et culture des différences et des spécificités. En questionnant les relations transnationales entre individus et dispositifs techniques numériques, cette communication s'inscrit plus largement dans des problématiques actuelles de réflexions sur les pratiques communicationnelles de management numérique généralisé<sup>7</sup>, dans un contexte croissant d'internationalisation des organisations.

Ce travail, à visée exploratoire, ne permet pas une généralisation des résultats. Des études supplémentaires, avec l'analyse de supports numériques différents voire l'investissement d'autres terrains en contexte de renouvellement organisationnel, permettrait de compléter ces présents apports.

#### *Bibliographie*

Carayol V. (1992), « Les structures de communication », *Communication et organisation*, 2, 123-141.

---

5 Soit l'internaute qui a cliqué sur l'onglet « j'aime » de la page.

6 Les statistiques proposées par Viadeo ne permettent pas cette quantification.

7 Thématique du colloque international Org&Co : Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé, Nice, 3-5 octobre 2013.

- Chéreau M. (2012), *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Paris, Dunod, 192p.
- Cooren F., Taylor J.R., van Every E. (Eds.) (2006), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 237p.
- Cooren, F. Thompson, F., Canestraro, D., Bodor, T. (2006), « From agency to structure : Analysis of an episode in a facilitation process », *Human Relations*, vol. 59, 4, 533-565.
- Cousserand I., Blin D. (Eds.) (2010), « La communication à l'épreuve des mutations économiques ». *Communication et Organisation*, 37, 5-6.
- Crague G., Guillemot D. (2010), « Structure fonctionnelle et frontière des entreprises », *Réseaux*, 162, 129-164.
- Ertzscheid C. Faverial, B., Guégen, S. (2010), *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, Diatino, 268p.
- Gheorghiu M.D., Moatty F. (2005), « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux*, 134, 91-122.
- Hotier H. (1996), « La communication internationale des organisations à l'épreuve des cultures nationales et de la culture d'entreprise », *Communication et organisation*, 10, 189-203.
- Huët R., Delcambre P. (2008), « La recherche sur corpus comme intervention visible dans le jeu social : production des documents et place du chercheur », in Bouzon A., Meyer V. (Eds.), *La Communication des organisations. Entre recherche et action*, Paris, L'harmattan, 179-190.
- Kocoglu Y., Moatty F. (2010), « Diffusion et combinaison des TIC. Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP », *Réseaux*, 162, 33-71.
- Morillon L., Bouzon A. (2009), « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Etudes de communication*, 33, 189-202.
- Latour B. (2007), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », in Debary O., Turgeon L. (Eds.), *Objet et mémoires*, Québec, PUL, 37-58.
- Perea F. (2010), « L'identité numérique : de la cité à l'écran. Quelques aspects de la représentation de soi dans l'espace numérique », *Les enjeux de l'information et de la communication*, 10, 144-159.
- Putnam L., Nicoreta A., McPhee R. (Eds.) (2009), « Introduction : Communication constitutes organization », in Putnam L., Nicoreta A., *Building theories of organization : The constitutive role of communication*, New York, Routledge, 1-20.
- Pybourdin I (2010), « Repenser la communication des organisations. Liens, réseaux et coopération 2.0 », *Les cahiers du numériques*, vol. 6, 1, 55-67.
- Quoniam L. (2010), « Introduction - Du web 2.0 au concept 2.0 », *Les Cahiers du numérique*, 6, 9-9.
- Siméant J. (2010), « La transnationalisation de l'action collective », in Agrikoliansky E. et al. (Eds.), *Penser les mouvements sociaux*, Paris, La découverte, 121-144.
- Tillinac J. (2006), « Le web 2.0 ou l'avènement du client ouvrier », *Quaderni*, 60, 19-24.
- Tuten T.L., Solomon M.R. (2013), *Social Media Marketing*, Upper Saddle River, NJ, Pearson.