

FONDATION  
TELECOM



Think Tank  
**Futur Numérique**

# Cahier de prospective

Transformation numérique  
et nouveaux modes  
de management

sous la direction de  
Carine Dartiguepeyrou



# **Transformation numérique et nouveaux modes de management**

**Sous la direction de  
Carine Dartiguepeyrou**

# **Transformation numérique et nouveaux modes de management**

**Sous la direction de  
Carine Dartiguepeyrou**



# SOMMAIRE

<b>Préface</b> .....	5
----------------------	---

## **Partie 1 - Synthèse des ateliers**

• Démarche et participants aux ateliers .....	8
• Le programme des ateliers .....	9
• Mise en perspective des travaux .....	11

## **Partie 2 - Témoignages des expériences des entreprises partenaires**

• Sophie ARNOULD, Accenture, « Accenture et les réseaux sociaux : la place de Facebook dans la e-réputation et le recrutement » .....	21
• Julien COTTE, Alcatel-Lucent, « Le réseau social d'Alcatel-Lucent Engage : <i>Connect Collabore Contribute</i> » .....	25
• Sophie DELMAS, BNP Paribas, « Le Web au service de la Diversité » .....	29
• Louis-Xavier LAURENCEL, France Télécom Orange, « L'expérience du télétravail collectif en télémanagement : les cas d'Abbeville et d'Hirson » .....	33
• Estelle AMIOT et Eric FONTEIX, SFR, « Wh@t : le réseau social de SFR » .....	37

## **Partie 3 - Mise en perspective et enjeux prospectifs vus par les dirigeants des entreprises partenaires**

• Pierre BARNABÉ, Alcatel-Lucent, « Mutations numériques et nouveaux modes de management » .....	41
• Bruno METTLING, Groupe France Télécom Orange, « Orange et les médias sociaux : le retour d'expérience piazza » .....	51
• Christian NIBOUREL, Accenture France, « Plus que jamais, le bureau est le premier média social » .....	55
• Stéphane ROUSSEL, Groupe Vivendi, « Prospective, innovation et nouveaux modes de management » .....	61

## Partie 4 - Les enjeux prospectifs des nouveaux modes de management vus par les experts

• Christine BALAGUÉ, « Comment les réseaux sociaux d'entreprise évoluent-ils et participent-ils à la renaissance numérique ? » .....	67
• Bernard BENATTAR et Jean-Luc VRIGNON, « Transformation numérique et nouveaux modes de management – Articulations choisies : présence, corps et sens » .....	75
• Gilles BERHAULT, « Des télécentres de nos grands parents du 20 <sup>e</sup> siècle à des espaces dédiés aux activités durables et connectées, mutualisées... ».....	83
• Pierre-Antoine CHARDEL, « La transparence en question dans l'entreprise en réseau – Quelques considérations éthiques pour le futur » .....	87
• Cheryl DE CIANTIS et Kenton HYATT, « Values and Leadership In The Digital Age » .....	93
• Richard COLLIN, « Travailler, produire, manager autrement : vers la fin des processus ? » .....	99
• Jean DARIES et ZiryeB MAROUF, « Entreprise, identité numérique, médias sociaux et prospective 2.0 » .....	105
• Carine DARTIGUEPEYROU, « Changement de paradigme sociétal et transformation numérique dans les entreprises » .....	113
• Olivier ZARA, « L'ère du management paradoxal : <i>Personal Branding</i> Vs <i>Corporate Branding</i> » .....	119
<b>Conclusion</b> .....	125
<b>Remerciements</b> .....	127

## PREFACE

### Penser la transformation numérique

Le numérique a entamé il y a plus de soixante ans la transformation du monde. Le rythme s'est régulièrement accéléré selon la loi de Moore, impulsé par la technologie qui poussait et qui pousse encore. Mais depuis l'an 2000, un seuil a été franchi et ce sont maintenant les usages qui tirent l'évolution du monde vers un nouvel ordre économique et social.

La transformation numérique touche tous les secteurs d'activité : le nouveau secteur quaternaire constitué par la communication et les contenus associés ; le secteur tertiaire des services, qui voit se transformer sa base de production et s'ouvrir, quasi à l'infini, le champ de nouveaux services numériques ; le secteur secondaire, enfin, car le numérique transforme l'organisation de la production, la commercialisation, les relations clients et le fonctionnement interne des entreprises.

Face à ce mouvement de déstabilisation systémique, placé qui plus est sous le feu de la mondialisation et d'une compétition mondiale, multirégionale intense, nous devons analyser les transformations radicales, voire les bifurcations de notre société, dans un esprit de prospective alliant observation des changements, inscription historique et projection vers un avenir proche et lointain.

C'est le rôle du Think Tank **Futur Numérique**, un think tank de recherche associant les ressources de l'Institut Télécom, de la Fondation Télécom et de ses partenaires. Il se donne trois axes de travail : penser et éclairer l'évolution de la société et de l'économie numériques, analyser les nouveaux secteurs de business et leurs leviers de croissance, et analyser l'impact des transformations numériques en termes de management, d'activités et de compétences.

L'Institut Télécom, en relation avec d'autres partenaires, prend en charge le travail de recherche à long terme sur la prospective de la société numérique, pour en assurer le recul académique. La Fondation Télécom et ses partenaires

fondateurs pilotent le choix des sujets de prospective sur les nouveaux business et sur la transformation numérique du management des activités et des compétences, qui donne lieu au lancement de nouveaux groupes de travail.

La dissémination du travail du Think Tank **Futur Numérique** s'effectue selon différents modes, les petits déjeuners **Futur Numérique**, des colloques, les *Cahiers de Prospective*, celui-ci étant le premier, des rapports issus des groupes de travail, comme l'ouvrage *Des TIC pour la santé et l'autonomie*, publié en janvier 2011. D'autres formes de travail et de diffusion seront élaborées au fur et à mesure du développement du Think Tank **Futur Numérique**, notamment vis-à-vis des étudiants.

La transformation numérique marque véritablement la naissance d'une étape nouvelle dans l'évolution de l'humanité pour la production et l'accès aux connaissances, pour la communication et l'organisation sociale, pour l'évolution cognitive et philosophique de l'être humain, pour la prise de conscience du développement de l'homme et de son environnement. On dit qu'il vaut mieux « penser le changement que changer le pansement », c'est l'ambition du Think Tank **Futur Numérique** que d'y contribuer d'une façon originale associant chercheurs, ingénieurs, managers, cadres publics et privés dans un esprit d'ouverture internationale.

**Francis Jutand**

*Directeur de la Fondation Télécom.  
Directeur Scientifique de l'Institut Télécom.*



# Partie 1

## Synthèse des ateliers

## Démarche et participants aux ateliers

### Contexte

La Fondation Télécom regroupe des entreprises de l'univers des Télécoms qui sont fortement contributrices au développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Les mutations technologiques, économiques, écologiques et socioculturelles obligent les entreprises à s'adapter pour rester dans la course. En tant qu'acteurs responsables socialement, les entreprises ne peuvent rester indifférentes à ces mutations et cherchent aujourd'hui à en mesurer les impacts, voire à les anticiper. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de redonner de la place « au vivant », au sens, à ce qu'il y a de chaleureux, voire d'affectif dans les relations humaines. Cela passe aussi par de nouveaux modes de management.

### Participants

La Fondation Télécom a initié un premier cycle de travaux avec les partenaires fondateurs de la Fondation : Accenture, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, France Télécom Orange, SFR. Ce travail a consisté à conduire trois ateliers, d'octobre à décembre 2010, sur la thématique « Transformation numérique et nouveaux modes de management ».

# Le programme des ateliers

La thématique des nouveaux modes de management a été prise au sens large. Par management, nous entendons à la fois les questions de systèmes, de structure, de management et de culture. Nous nous sommes centrés sur l'étude des nouvelles expressions et des nouveaux impacts de la transformation numérique en termes humains.

## **Atelier 1 : Les nouveaux modes de travail mobiles et fixes**

- Quelles sont les leçons des différentes « oasis » temporelles et spatiales (travail à la maison, dans les transports, réunion à l'aéroport, réunion au bureau, etc.) ?
- Quel usage fait-on des TIC dans la mobilité au-dedans et au-dehors de l'entreprise ?
- Quels nouveaux modes/processus de travail impliquent-elles ?
- Quels sont les atouts et les freins du télétravail ?

## **Atelier 2 : Les nouveaux modes de coopération et les réseaux sociaux**

- Quels sont les modes d'organisation et de management les plus adaptés au décloisonnement, à la transversalité et à la collaboration ?
- Quelles sont les expériences menées en matière de management collaboratif ?
- Quels sont les plateformes/outils collaboratifs les plus efficaces ?
- Quel usage et quelle contribution les réseaux sociaux peuvent-ils apporter à l'entreprise ?

## **Atelier 3 : L'impact des évolutions socioculturelles au sein de l'entreprise**

- Comment les diversités socioculturelles, intergénérationnelles et interculturelles s'expriment-elles au sein de l'entreprise ?
- Quelles différences existe-t-il dans le rapport des collaborateurs à la technologie (en particulier à l'usage des TIC) ?

- L'usage des TIC contribue-t-il aujourd'hui à décrypter les différences de systèmes de valeurs ? Permet-il de rassembler en un projet collectif ?
- Quels sont les styles de management et les profils de dirigeants les plus porteurs d'avenir ? Quelle est la part faite à la dimension socioculturelle et aux qualités humaines, notamment dans le domaine du management technologique ?

### La démarche proposée

L'objectif a été de recenser les expérimentations, projets, solutions et pratiques existantes et innovantes dans le domaine du management et de l'organisation du travail de manière à dégager une série de questions clés, des solutions pratiques et des points de vue prospectifs.

La démarche a fait appel à la contribution des partenaires, chaque correspondant des entreprises étant en charge d'identifier des initiatives intéressantes et de solliciter des porteurs d'expériences. Nous remercions les correspondants : Sophie Arnould (Accenture), Alexandra Berger (SFR), Sylvie Cluzel (France Télécom Orange), Sophie Delmas (BNP Paribas), Thibault de Dieuleveult (Alcatel-Lucent).

L'objectif était de partager des idées venant de chaque entreprise partenaire qui soit source d'inspiration pour le groupe. La méthode privilégiait trois axes :

1. le décloisonnement : les porteurs d'expérimentation venaient d'horizons divers, de fonctions et d'unités d'affaires différentes, parmi lesquelles les RH, les RH 2.0, l'innovation, les relations avec les écoles, les *business units*, la formation, etc. *In fine*, une communauté de pratique a émergé ;

2. l'innovation : les expériences devaient avoir fait l'objet d'une démarche singulière et innovante au sein des entreprises partenaires ;

3. la prospective : au-delà du partage de pratique, l'ambition était de dégager des questionnements prospectifs à l'horizon de dix ans.

Les expériences ont été analysées à la lumière des critères suivants :

- innovation ;
- facilité de mise en œuvre ;
- efficacité (en termes d'impact, par exemple) ;
- capacité évolutive (de transformation et de mise à jour) ;
- fort potentiel d'extension ou de pérennisation.

# Mise en perspective des travaux

## Atelier 1 : Les nouveaux modes de travail fixes et mobiles, dont le télétravail

### Les conditions de succès pour la mise en place de nouveaux modes de travail fixes et mobiles, dont le télétravail

- Le travail à distance ou nomade nécessite par définition d'avoir **accès aux données** de l'entreprise. La **sécurité des informations** est un enjeu essentiel pour l'entreprise et c'est une question d'état d'esprit. On a tendance parfois, avec le travail à distance, à oublier les règles et à perdre le sens de la confidentialité. Cependant, on se rend compte aussi que les services SI ont un rôle limitant sur les expériences et imaginent parfois plus de problèmes qu'il n'y en a réellement. D'où la question *in fine* de savoir si la sécurité est un enjeu réellement prioritaire numéro 1, voire si, dans certains cas, elle n'est en fait qu'un prétexte pour « ne pas faire » ?
- Le travail à distance nécessite plusieurs niveaux d'**accessibilité** : les **outils technologiques** choisis sont généralement ceux de l'entreprise, ou sont choisis parce qu'essentiels pour le cœur de métier. Les bugs sont quasi inévitables mais la capacité et la réactivité pour y faire face font partie des éléments importants du succès. Le **lieu de travail** à domicile doit être spécifique et aménagé à cette fin. Un forfait est généralement consenti à l'employé. L'accès au **haut débit** des territoires concernés est un détail d'importance.
- Par définition, le télétravail nécessite un **accord juridique** entre l'entreprise et le salarié. Cet accord se fait sur la base du volontariat, soutenu par les partenaires sociaux et la hiérarchie. Il implique des relations de confiance de l'entreprise vis-à-vis des salariés et un sentiment de responsabilité et d'autonomie de la part des salariés.
- La proactivité des **Ressources Humaines** est nécessaire dans les expériences mises en œuvre puisque le travail à domicile, comme l'expérience en télémanagement, nécessitent un contrat. L'enjeu pour les RH est

juridique mais il est aussi relationnel. Il implique d'établir de nouvelles formes de relations avec les managers. Comment à l'avenir les RH pourront-elles véritablement aider les managers déjà très pressurisés et comment pourront-elles leur apporter une réelle valeur ajoutée ?

- L'implication des **partenaires sociaux** est reconnue comme essentielle mais « quelle juste place leur donner » ?
- L'accompagnement en termes de **formation** est également systématique et l'apprentissage du management et du travail à distance fait partie des facteurs clés de succès. Les nouveaux modes de fonctionnements liés aux TIC ne sont pas à négliger et le travail à distance implique une bonne anticipation de toute la chaîne de valeur et de fonctionnement.
- La posture du **middle management** pose question. L'accord hiérarchique est préliminaire à tout accord en télétravail. Cependant, les managers peuvent parfois, lors de la mise en place de ce type de travail, faire preuve de résistance. Leur bonne volonté est déterminante pour le bon succès à la mise en œuvre.

*Trois étapes clés dans la mise en œuvre :*

- la **préparation en amont** ainsi que l'**accompagnement tout au long du projet** ;
- les **bons outils** ;
- le **reporting en termes d'indicateurs**.

### **Questionnements prospectifs sur les nouveaux modes de travail mobiles et fixes**

- Où se situera-t-on en matière de transformation numérique, dans les années à venir, en termes de travail à distance ? La question n'est apparemment pas tranchée et deux scénarios se dégagent. Le premier est celui d'un renforcement du travail à domicile tandis que le second anticipe que l'on est arrivé à un équilibre et que l'on n'ira pas plus loin.
- Le groupe de travail prévoit que les modes de travail nomade devraient quant à eux continuer d'évoluer et de faciliter le travail à distance en mobilité. De nouvelles percées technologiques pourraient alimenter ce développement. Quelles seront ces nouvelles technologies ?
- Le télétravail, comme le télémanagement, ont été présentés comme des expériences visant à favoriser le mieux-être, notamment en diminuant les temps de transport. Cet argument est susceptible d'être durable si nos distances et temps de transport continuent de s'allonger. En effet, dans une perspective d'après pétrole, pourrions-nous maintenir ainsi nos déplacements actuels et surtout, est-il envisageable qu'ils soient plus nombreux ?

- Pour certains, les jeunes attendent une plus grande segmentation entre vie privée et vie professionnelle. Mais faut-il vraiment voir dans l'attente des plus jeunes une demande de plus de flexibilité ? La segmentation entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est-elle pas artificielle ? Ne faut-il pas plutôt dissocier le désir d'avoir un emploi qui permette l'épanouissement et le développement professionnel d'une attente, de la part des jeunes, de confiner leur vie professionnelle pour maintenir des espaces privés ? Quels sont les besoins et aspirations des jeunes dans ce domaine ?
- Le télétravail est-il compatible avec la nécessité de parvenir à plus de lien social ? Comment pallier et anticiper une baisse relative des liens au travail ? Les réseaux sociaux peuvent-ils compenser l'absence physique et prendre le relais du lien social ? Peuvent-ils ouvrir de nouvelles formes de relations entre les salariés et l'entreprise ?
- Comment répondre à une demande de plus de temps en télétravail de la part des salariés ? Où se situe l'intérêt de l'entreprise dans le télétravail ? Est-ce une question de coût (frais des locaux), de répondre à une demande des salariés (réduction du temps de transport) ?
- Comment le rôle du management est-il susceptible d'évoluer dans ce contexte ? Comment renforcer le lien entre manager et RH pour suivre l'évolution des collaborateurs ? Quelle évolution de la fonction RH cela implique-t-il ? Comment les managers de proximité peuvent-ils s'adapter ? Cela remet-il en question les formes traditionnelles de management ? Et si oui, comment la formation peut-elle intervenir ?

## **Atelier 2 : Les nouveaux modes de coopération et les réseaux sociaux**

### **Proposition de typologie des facteurs clés de succès liés aux réseaux sociaux**

#### ***Définir précisément les objectifs***

- Définir la genèse du projet.
- Définir le centre d'intérêt de la communauté de réseau.
- Rassurer/convaincre les collaborateurs de l'utilité du réseau social/collaboratif.
- Définir le positionnement stratégique du réseau social en question par rapport à d'autres communautés/réseaux, par rapport à l'intranet, etc.
- Prendre le temps d'expérimenter, clé de la pérennité dans le temps.

***Anticiper les enjeux de développement***

- Dépasser la courbe d'utilisation (hausse puis baisse) et alimenter dans le temps.
- Changer d'échelle et élargir les réseaux à d'autres communautés.
- Rendre les gens plus contributeurs d'une communauté.
- Laisser le temps aux communautés de pratique de se développer.

***Impliquer le top management***

- PDG Sponsor.
- Soutien du top management.
- Implication du DG.
- Exemplarité des patrons.

***Promouvoir la marque employeur***

- Question d'image de l'entreprise en interne comme en externe.
- Redonner de l'attractivité à la marque employeur sur les réseaux sociaux.
- Inscription dans les enjeux du Groupe.

***Evaluer autrement les collaborateurs***

- Intégrer le collaboratif dans l'évaluation des collaborateurs et dans la culture de l'entreprise.

***Professionnaliser le management 2.0***

- Définir le rôle du manager 2.0.
- Privilégier le binôme *community manager*/animateur.
- Gérer le hors process et les bonnes pratiques.
- Faciliter l'initiative.
- Laisser du temps pour la constitution des communautés.
- Accompagner les nouveaux managers.
- Favoriser l'entraide entre les managers.

***Innover dans les RH***

- Accompagner aussi individuellement les managers.
- Sensibiliser les managers et leur faire prendre conscience du changement dans leur rôle.
- Donner des marges de manœuvre aux managers.
- Gérer le décroisement en favorisant les liens entre les IT et les RH, les managers et les RH.

***Equilibrer le virtuel et le présentiel***

- En termes d'outils, ce qui marche le mieux : le téléphone, SharePoint mais aussi se voir !
- Boîte à outils polyvalente.



- Organisation et offre des différents outils, réseau social vs intranet vs mail.
- Ce n'est pas l'outil qui est primordial mais l'animation !
- Mixte traditionnel et virtuel pendant la formation ; le réseau se crée lors du présentiel !

### ***Prendre en compte les aspects culturels***

- Enjeu de pouvoir par rapport à la connaissance : *Knowledge is power*.
- Crainte du manager classique de perdre de son pouvoir.
- Culture du partage : *Share to lead*.
- Le 2.0, la collaboration ne se décrète pas !
- Principe de l'innovation ouverte.
- Importance du décloisonnement.
- Réseau de pairs, identité créée.
- Importance de la fierté d'appartenance.
- La culture de l'« *underground* », canal semi officiel.
- Notion d'autonomie, pas d'ingérence.
- Culture de la confidentialité relève de l'individuel (sensibilisation à la sécurité des informations).
- Comment concilier la culture de confidentialité des entreprises et la culture des réseaux sociaux ?
- Culture du blog.
- Culture du réseau social, liberté, *underground*.
- Le réseau social vs les autres supports.

### **Questionnements prospectifs liés aux réseaux sociaux et aux nouveaux modes de coopération**

- Même syndrome de peur vis-à-vis des réseaux sociaux qu'à l'époque des premiers mails. La nouveauté tend à faire peur. Or, dans dix ans, quelle sera la place des réseaux d'entreprises ? Y aura-t-il encore des mails et ne fera-t-on pas tout via les réseaux ?
- La demande de sécurité de l'information (traçabilité) tend à imposer des processus lourds sur les animateurs de réseaux. Elle se pose la plupart du temps en opposition à une posture de transparence. Quelle est l'option la plus sûre ? Doit-on avoir plus de règles ou moins de règles ? Doit-on faire appel à l'entreprise pour imposer une réglementation au risque de figer, voire de bannir toute pro-activité sur les réseaux ou, au contraire, à la responsabilité individuelle et à l'application de règles de conduite par chacun ? De fait, la transparence n'offre-t-elle pas également une forme de contrôle par les pairs ?

- Par définition, les réseaux sociaux sont ouverts ; n'y a-t-il pas un contre-sens à poser la question de la confidentialité sur les réseaux sociaux ? A l'horizon de dix ans, peut-on s'attendre à une entreprise plus ouverte en termes de réseaux 2.0 ou, au contraire, à un repli sécuritaire d'entreprises policées ?
- Les coûts de gestion des e-rooms diffèrent selon le fonctionnement et la nature de l'entreprise. Lorsque le coût est important, il entraîne une nécessaire rationalisation des communautés. Les choix d'outils sont structurants mais les facteurs clés de succès montrent qu'ils ne doivent pas être le point de départ d'un projet. Quelle sera l'évolution dans ce domaine ?
- Est-ce que la question de la génération est un point d'explication pour certains comportements et usages en matière de réseaux sociaux ? Est-ce que les jeunes ne sont pas de fait plus réticents que les autres à se mettre en scène ? Comment valoriser le *personal branding* ?
- Le questionnement de l'alimentation des réseaux d'entreprises se pose à au moins trois niveaux. Quels contenus ? Quels services (bénéfiques pour les utilisateurs) ? Quel niveau d'interactivité ? Quels seront les critères fondamentaux d'une animation Web 2.0 à dix ans ?
- Deux types de réseaux ont été évoqués : le réseau social (ouvert, interne/externe) ; le réseau collaboratif (métier, communauté de pratique, réseau de pairs). Pourrait-il y avoir d'autres formes de réseaux à venir ?
- Le passage au Web 2.0 implique une nouvelle expression culturelle focalisée sur la collaboration. Or, la collaboration se distingue de la coopération en ce qu'elle est réciproque (je donne et je reçois sans savoir si je recevrai des mêmes personnes), pro-active (je ne retiens pas l'info mais la fais circuler), constructive (le pouvoir collectif résulte des savoirs partagés). Dans les entreprises où les modes de collaboration sont encore minoritaires, comment envisager la culture d'entreprise à venir ?

### **Atelier 3 : L'impact des évolutions socioculturelles au sein de l'entreprise**

#### **Des tendances et questionnements prospectifs partagés en matière d'évolutions socioculturelles au sein de l'entreprise**

- Tous les témoignages confirment le renforcement du besoin de plus de **présence physique** (par exemple dans le domaine de la formation ou du management de proximité) et d'une plus grande efficacité grâce au **visuel** dans les échanges à distance (vidéoconférence plutôt qu'audioconférence). Aujourd'hui les TIC sont perçues comme une manière

d'accélérer la circulation d'informations et de prolonger des relations déjà établies. Mais permettent-elles pour autant d'approfondir les relations humaines ? Cette question rejoint celle de savoir si les réseaux sociaux sont réellement capables de palier au besoin de rétablir plus de lien social et d'approfondir les liens sociaux.

- **Le choix de certains outils, l'adoption de certains usages** se fait au cas par cas, entre par exemple les collaborateurs qui préfèrent communiquer via les réseaux sociaux, via les mails/sms ou par téléphone, etc. L'enjeu des relations humaines à venir est donc aussi de décrypter la manière dont un collaborateur communique. Comment entrer en contact avec lui, comment accéder à lui dans un contexte où les collaborateurs sont de plus en plus difficilement joignables ?
- A l'avenir, les usages continueront d'évoluer sous l'influence de nouvelles **technologies et ergonomies**. Quelles seront les **innovations et évolutions** à venir dans ces domaines ? Est-ce que l'on peut s'attendre à voir émerger de nouveaux outils, ou s'agira-t-il plutôt de nouvelles ergonomies ? Au-delà des technologies, comment la logique d'indexation (notamment en termes d'intranet) va-t-elle se développer ? Quelles sont les grandes tendances du Web 3.0 ?
- Toutes les entreprises ne sont pas affectées de la même manière par la fracture numérique et par les différences en termes de rapport à la technologie. Les différences d'âge n'expliquent pas tout. On remarque que, même au sein des générations X et Y, il n'y a pas forcément d'homogénéité. **Les usages divergent au-delà des âges**.
- La question de la confiance est d'autant plus importante que les relations sont distendues dans le temps et dans l'espace. Comment les **relations de confiance** évoluent-elles au contact des TIC ?
- Comment la question de l'**anonymat** sera-t-elle abordée, voire dépassée ? Comment engager une politique de **personal branding** qui mette en avant les compétences des collaborateurs ? Comment valoriser les différences de chacun (altérité, diversité) sans plaquer systématiquement une appartenance communautaire ?
- Comment faire reconnaître l'importance de la **collaboration** ? La dimension collaborative est mise en œuvre d'autant plus facilement au sein de l'entreprise qu'elle est incarnée par ses dirigeants. Dans certaines entreprises d'avant-garde, elle fait même partie des critères d'évaluation et de performance des collaborateurs. La collaboration est un système de valeur encore rare dans les entreprises. Dans un contexte de fortes pressions économiques et sociales au sein des entreprises conduisant parfois à des formes de régression (démotivations, déviances, risques psycho-

sociaux notamment), comment est-elle susceptible d'évoluer et de se développer ?

- Dans un contexte économique et social tendu, on note une nouvelle vigueur de la **part des syndicats**. Quel rôle sont-ils susceptibles de jouer à l'avenir ?
- On anticipe qu'un certain nombre de **compétences** relevant du management resteront les mêmes (écoute, communication, donner du sens, etc.). Par contre, les **techniques** et les **modes de management** risquent d'évoluer. Comment renforcer le partage et la collaboration ? Comment renforcer l'autonomie et la réactivité chez les collaborateurs sans passer systématiquement par le manager ? Comment renforcer un management de la présence et éviter un mode de management distant (via l'envoi de mails uniquement, communication descendante et unilatérale) ?
- Le **management de proximité** est la cheville ouvrière. Il est au cœur de l'interface, c'est lui qui porte. Comment, dans des environnements de surinformation, repérer les informations qui font sens, se tenir au courant et maintenir la réactivité demandée ?
- Comment l'**animation des communautés** se pratiquera-t-elle ? Aura-t-on plus de traçabilité, d'avis, de *ranking* et autres moyens de valoriser certains contenus ? Consacrera-t-on plus de temps à l'animation des réseaux sociaux en entreprise ? Qui s'en occupera ? On va vers une demande d'information plus pointue et plus contextualisée. Qui en sera le filtre ? Est-ce qu'il reviendra à la communauté de **filtrer, de contextualiser et de fluidifier les échanges** ?
- Comment les **différentes temporalités** vont-elles être gérées ? Par un zapping permanent, par une meilleure gestion multi-tâches, par un ralentissement de tout cela ?

**Carine Dartiguepeyrou**

*Responsable du programme « Management, Activités et Compétences » de la Fondation Télécom.*

## **Partie 2**

### **Témoignages des expériences des entreprises partenaires**

# Accenture et les réseaux sociaux : La place de Facebook dans la e-réputation et le recrutement

*Sophie Arnould*

L'utilisation de Facebook a augmenté de manière considérable ces trois dernières années. Ce réseau est devenu progressivement une plateforme Internet à lui seul sur laquelle les internautes discutent et échangent librement vidéos, photos et informations. En mars 2010, Facebook comptait plus de 660 millions de membres, dont 21 millions en France. Mais Facebook a juste sonné le commencement d'un engouement vertigineux pour les réseaux, qu'ils soient ludiques ou professionnels. Intéressons-nous aux chiffres : Twitter compte 210 millions de membres inscrits dont 225 000 utilisateurs en France. YouTube représente plus de 2 milliards de visiteurs chaque jour, 700 milliards de vidéos vues en 2010. Quant aux deux leaders du marché des réseaux professionnels, LinkedIn compte 100 millions de membres inscrits dans le monde, dont 1 million en France, Viadeo inscrit quant à lui 3,7 millions d'abonnés en France sur les 30 millions de membres dans le monde.

Difficile d'imaginer que la place prépondérante qu'occupent les réseaux sociaux dans notre vie de tous les jours ne s'applique pas aussi à la recherche d'emploi ! Avec plus de 20 millions de français inscrits à un réseau social, les modèles de communication et de recrutement sont en train de changer.

## **Communiquer, mais pas n'importe comment**

C'est un fait, toutes les études convergent : les jeunes diplômés et les jeunes actifs sont sur les réseaux. Si, il y a quelques années, nous étions encore dubitatifs quant à leur impact dans nos rapports professionnels, nous ne pouvons plus aujourd'hui occulter ce nouveau phénomène. Le débat ne porte plus sur le fait d'y aller mais plutôt sur la manière d'aborder ces nouveaux médias.

C'est toute la problématique du positionnement, autrement dit quelles informations communiquer pour susciter l'intérêt de ma communauté et, de ce fait,

l'augmenter ? A la problématique du positionnement s'ajoute la problématique de la légitimité. En effet, chaque individu est libre de créer sa page. Nos collaborateurs internautes ne nous ont pas attendus : avant même que nous ne nous penchions sur la question des réseaux sociaux, les pages d'entreprise s'étaient formées et développées. D'où la problématique actuelle : comment justifier la légitimité et la pertinence de ma page face aux pages existantes ?

Chez Accenture, nous avons regardé les pages existantes sur la société, les pages globales, les pages métiers, les pages pays. Nous avons mené un véritable audit de notre e-reputation. L'étude montre que l'information était trop sectorisée et ne donnait pas un aperçu véritable de ce qu'est Accenture France. Mais également, que nos collaborateurs sont dotés d'une véritable fierté d'appartenance et n'hésitent pas à prendre la parole pour défendre leur employeur. Une culture d'entreprise particulièrement collaborative qui a fini de nous convaincre.

Nous avons donc décidé de mettre en place un dispositif spécifique, avec un double objectif : donner une vision complète de l'entreprise vécue par nos collaborateurs, avec la possibilité d'entrer en contact et d'échanger avec eux.

Ce dispositif s'articule autour d'une grande vitrine sur notre société, accessible sur Facebook, reliée directement à notre chaîne YouTube, qui héberge nos vidéos, et à Twitter, notre canal événementiel. Cette structure nous permet d'être visibles sur les trois réseaux tout en gardant une cohérence dans nos messages.

Quant au contenu, nous essayons qu'il soit le plus réaliste et le plus proche de l'actualité, en sortant des sentiers battus des messages institutionnels. En se basant sur la conviction que les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs de la marque employeur, nous mettons à leur disposition des outils qui leur permettront de prendre la parole sans hésitation s'ils le souhaitent. L'idée est de faire vivre Accenture de l'intérieur, en donnant la parole à nos collaborateurs avec un discours de preuve, vrai et transparent, en permettant des échanges directs et sans contrôle. Enfin, nous avons adapté la forme des messages en privilégiant les podcasts, les vidéos, les verbatims et les photos.

Créer une page, établir son contenu ne suffisent pas, encore faut-il la faire vivre. Pour cela nous avons lancé une campagne de communication en interne et en externe afin d'informer les collaborateurs Accenture, mais aussi nos candidats potentiels, mis en place plusieurs systèmes de mesure afin d'adapter le contenu aux attentes. C'est un travail quotidien et de longue haleine, pour lequel il faut être attentif aux nouvelles tendances. Car, soyons réalistes, il n'existe pas de méthode toute prête : nous tâtonnons tous ou moins, avec la conviction, s'il n'en est qu'une, qu'il faut persévérer, car ne pas y être, c'est juste passer à côté d'une véritable révolution.

## Les réseaux sociaux, outils de recrutement ?

Si les réseaux sociaux nous permettent d'ouvrir une fenêtre plus ludique, réaliste et transparente, d'asseoir notre image employeur, donc d'affirmer progressivement notre e-réputation, reste à explorer leur impact en recrutement.

La question ne se pose pas pour les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo, qui permettent à la fois de déposer des offres d'emploi et aussi de développer son réseau, ou encore de coopter des relations.

Un candidat qui sait entretenir son réseau de contacts aura l'avantage. Il aura accès au ressenti des collaborateurs de l'entreprise à laquelle il postule et pourra d'autant mieux se préparer à l'entretien d'embauche.

C'est dans ce sens que LinkedIn a récemment développé pour Accenture le *LinkedIn Referral Engine*, qui permet, grâce à un algorithme puissant, de mettre en correspondance les offres d'emploi sur notre site carrière avec les membres des réseaux de nos collaborateurs sur LinkedIn.

Pour Facebook, la légitimité est moins flagrante, mais la différence de légitimité tend à s'estomper, avec des applications recrutement permettant de mettre en ligne les offres d'emploi. Nous constatons à l'heure actuelle des candidatures provenant de ce canal qui, même si elles restent marginales, peuvent marquer l'émergence d'un nouveau phénomène.

Nous ne dirons pas à l'heure actuelle que les réseaux sociaux remplacent les outils de sourcing classiques, tels que les sites emploi, cependant ils contribuent à l'effort de recrutement.

Avec la montée en puissance de l'Internet mobile, on peut supposer que nous n'en sommes qu'au début.

**Sophie Arnould**

*Arrivée chez Accenture en octobre 2006 pour prendre en charge le marketing recrutement et les relations écoles, ainsi que le recrutement des profils informatiques. Depuis mars 2008, directrice du recrutement France Accenture.*

Sources :

– **Facebook** (site [www.checkfacebook.com](http://www.checkfacebook.com), mai 2005) :

663 951 400 membres monde, 21 909 300 membres France.

– **Twitter** (TechCrunch, mars 2011) :

210 millions de membres dont 2,4 millions d'utilisateurs en France selon une étude réalisée par SemioCast.

– **LinkedIn** (LinkedIn blog officiel, mars 2011) :

100 millions de membres dont 44 aux USA, 56 dans les autres pays.

Nombre de membres en France (site génération nouvelles technologies, mars 2011) : 2 millions (72 % de croissance en 2010).



# Le réseau social d'Alcatel-Lucent

## ENGAGE :

### *Connect Collabore Contribute*

*Julien Cotte*

Entreprise française résolument internationale, nous sommes présents dans cent trente pays. Plus de cent nationalités travaillent ensemble et 80 % de nos 78 000 salariés sont des ingénieurs.

#### **Notre expertise ?**

Dotés d'une incomparable capacité à offrir à nos clients des solutions de bout en bout, nous nous efforçons d'améliorer les relations clients et le quotidien des gens à travers nos solutions de communication. Nous sommes le leader mondial des solutions de communications, bénéficiant du portefeuille de produits et services de bout en bout le plus étendu du secteur. Nous avons une vision claire de l'évolution des réseaux, une réelle compréhension des besoins des clients et une véritable culture d'excellence technique et d'innovation.

#### **Notre histoire ?**

Fin 2008, Ben Verwaayen prend la direction du Groupe, il définit une nouvelle stratégie, met en place une nouvelle organisation et apporte avec lui une nouvelle culture, de nouvelles valeurs qui visent à plus de transparence, d'ouverture, de confiance et responsabilité. Il prône le partage des meilleures pratiques et s'attaque aux silos et à la duplication.

#### **Notre quotidien ?**

Télétravail, conférence téléphonique, visioconférence, wiki, microblogging, SharePoint et autres outils collaboratifs et ce, depuis 2008 (voir tableau ci-après).

**FIN 2008** | Ask Ben (email), Yammer (microblogging)

**DEBUT 2009** | Commentaires, notation (Intranet)

**MI 2009** | Alcatel-Lucent TV, liveblogging, Café Wiki

**SEPT. 2009** | Présence externe médias sociaux

**PRINTEMPS 2010** | Engage

Voilà, en quelques mots, les premières raisons de la naissance d'Engage. Nous étions prêts à mettre en œuvre un espace collaboratif qui permette à tous nos salariés de pouvoir partager, échanger, discuter et proposer leurs idées, qu'importe la nationalité, la localisation ou le domaine d'activité. La richesse de notre groupe réside dans notre diversité d'expertise et de culture, notre enjeu était de renforcer cette mixité pour que l'ensemble soit de plus en plus cohérent et compétitif.

La mise en place fût rapide, virale et a dépassé notre imagination. En avril 2010, un mail a été envoyé à cent trente personnes dans le monde pour effectuer un pilote de la solution choisie. Très rapidement, de plus en plus de salariés se sont connectés et les cent trente profils déjà existants ont été multipliés par dix puis par vingt... Nous avons donc décidé de lancer officiellement Engage le 21 juin 2010, soit à peine deux mois après le pilote. En septembre 2010, nous avons déjà atteint plus de 20 000 connectés, en janvier 2011, 41 000, et aujourd'hui, plus de 65 % de notre population mondiale a créé un profil sous Engage.

Chaque salarié a la possibilité de créer son blog, de lancer des discussions, de partager des documents, de lancer des sondages, de créer des groupes (publics, privés ou secrets), d'utiliser la fonction projet, de faire du microblogging et de suivre ses collègues. Plus de 2 000 groupes ou communautés ont ainsi été créés et sont animés directement par les salariés, les managers ou les experts.

Quelques chiffres : 12 000 utilisateurs actifs (soit 23,5 %) et plus de 2 000 contributeurs par semaine (soit 5,4 %). Plus de 100 000 visites et 700 000 pages vues par mois.

Un des contributeurs réguliers n'est autre que Ben Verwaayen, notre DG, car il publie très régulièrement des billets sur son blog et échange directe-

ment avec les salariés. Dès qu'il fait une visite avec un client ou sur un site d'Alcatel-Lucent, il rédige un billet qui reprend son humeur, ses interrogations ou ses convictions. Ben est le premier sponsor du réseau social et cela facilite grandement l'implémentation de ce type d'outil.

### **Des nouveaux métiers ?**

De nouveaux métiers ont été créés. Les fameux *community managers* ont fait leur apparition pour animer et suivre les différentes communautés créées. A la Direction de la Communication Groupe, le *community manager* anime les réseaux sociaux externes (Twitter, LinkedIn...), le blog du groupe et certaines communautés internes. A la Direction des Ressources Humaines France, le HR *community manager* anime les réseaux sociaux externes RH (Facebook, Twitter...) et les communautés RH créées en France.

### **Où en sommes-nous ?**

Nous sommes à l'une des étapes les plus importantes car nous devons transformer l'essai. Il faut que les utilisateurs transforment leurs méthodes de travail au quotidien, il faut les encourager à ne pas utiliser systématiquement l'email mais à préférer parfois les discussions dans le réseau social, à ne pas s'échanger des emails pour compléter un document mais à le faire en ligne via la fonction documents d'Engage, à brainstormer en ligne pour pouvoir mieux décider en réunion... Pour réussir cette étape, nous devons acquérir une discipline d'utilisation, lever les angoisses qui persistent vis-à-vis du 2.0 (sentiment de surcharge d'informations, guerre entre l'intranet et le réseau social, le retour des silos et la fracture numérique, l'anonymat, « la transparence c'est bien chez les autres... ») et continuer à accompagner et à expliquer Engage. Nous sommes en train d'inventer et de mettre en œuvre une nouvelle façon de travailler en entreprise, cela s'appréhende, s'apprend et se partage. Le changement va prendre un peu de temps mais, à la vue des premiers résultats, nous sommes plus que confiants dans la réussite de ce projet.

**Julien Cotte**

*Responsable RH 2.0 chez Alcatel-Lucent.*

# Le Web au service de la Diversité

Sophie Delmas

*BNP Paribas en quelques chiffres : 205 300 collaborateurs, plus de 160 nationalités dans 83 pays. (31/12/2010)*

Par « Diversité », BNP Paribas entend la lutte contre les discriminations et la promotion active de l'égalité des chances, sous l'impulsion d'Elisabeth Karako, Responsable Diversité Groupe.

Cette démarche est considérée comme un enjeu de responsabilité sociale.

C'est aussi un enjeu de performance, qui nous donne l'opportunité de déployer une politique de recrutement en accord avec ces principes et nous permet de mieux valoriser les talents en interne.

La démarche « Diversité » est fortement soutenue et relayée par la Direction Générale. Michel Pébereau a affirmé lui-même que la « Diversité est une des valeurs de l'entreprise ».

Les engagements et actions menées par le Groupe depuis la signature de la Charte de la Diversité en 2004 ont conduit en France à l'obtention du Label Diversité en 2009.

*BNP Paribas fait partie des sept premières entreprises à avoir obtenu le Label Diversité, attribué pour trois ans par l'Afnor, dans le cadre de la lutte contre les discriminations au travail.*

*Ce label a été décerné après avis d'une commission associant des représentants de l'Etat, des représentants d'organisations syndicales de salariés, des représentants d'organisations syndicales d'employeurs et des représentants de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH).*

*L'évaluation s'est faite sur la base du cahier des charges du Label, en cinq domaines : un état des lieux, la politique de diversité, la communication interne, les activités au sein de l'entreprise et, enfin, l'évaluation et les axes d'amélioration.*

Depuis l'obtention du Label Diversité, il s'agit de continuer à « diffuser » cet esprit et ces politiques dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs se l'approprient toujours davantage.

L'Internet participatif est devenu naturellement un support privilégié de communication, avec quatre axes de travail :

- informer sur les actions réalisées via un **intranet collaboratif** ;
- former grâce à un **Serious Game** ;
- capitaliser autour de bonnes pratiques avec des **réseaux sociaux internes** ;
- accroître l'attractivité de BNP Paribas vis-à-vis des candidats potentiels, avec une **plateforme interactive**.

**En premier lieu, un portail intranet « Diversité » a été lancé en 2009** ; il reprend l'essentiel des actions et engagements du Groupe, avec des contenus multimédias enrichis par les entités et métiers du Groupe.

Les nombreuses news sont commentées par les collaborateurs, ce qui permet de mesurer concrètement leur intérêt pour certaines thématiques (Egalité Femme-Homme, *Diversity Day*, Parrainage...) et de favoriser le lancement de nouvelles initiatives dans d'autres entités.

**D'autres actions via le Web** sont menées au sein du Groupe afin de continuer à former et à informer sur la Diversité :

- Comme relais aux 1 500 managers et collaborateurs RH déjà formés à « Manager la Diversité », un accès à un **Serious Game RSE** a été ouvert en 2010 à tous les collaborateurs, ce qui permet de démultiplier les formations tout en leur donnant un caractère plus attractif, car plus ludique.

Ce choix s'inscrit dans la continuité des usages et des réalisations de BNP Paribas en matière d'utilisation et de conception de Serious Games (avec notamment « Starbank The Game », réalisé par l'équipe Formation de Ressources Humaines Groupe, permettant de se former à l'univers de la Banque).

- **Des réseaux sociaux et communautés** se sont développés :
  - Un **réseau de femmes, « MixCity »**, a été lancé en 2004 et est devenu l'« Association BNP Paribas MixCity ». Ce réseau rassemble aujourd'hui plus de 450 membres, avec comme objectifs de réduire l'inégalité professionnelle et de favoriser la promotion des femmes au sein de BNP Paribas ([www.association-bnpparibas-mixcity.com](http://www.association-bnpparibas-mixcity.com)).Cette association s'est développée également à l'international et est à l'initiative d'un réseau plus large, fédérant toutes les femmes cadres des

entreprises du secteur de la Finance, de la Banque et Assurance, « **Financi'Elles** » ([www.financielles.org](http://www.financielles.org)).

– La communauté « **Diversity Network** » vient d'être créée pour capitaliser sur les bonnes pratiques développées au sein du Groupe.

Elle s'adresse à des profils très différents (du manager au collaborateur, dans de nombreux pays), ayant chacun leurs propres enjeux, objectifs et cultures.

Pour lancer et animer cette communauté en ligne, nous nous sommes appuyés :

- sur une **cible initiale**, constituée par le réseau de plus de 200 « Ambassadeurs Diversité », acteurs naturels et « champions » potentiels de cette communauté ;

- sur différents **contenus à valeur ajoutée** susceptibles de servir d'exemple et d'engendrer de nouvelles initiatives ;

- sur des interviews de collaborateurs pour illustrer les actions menées, notamment dans le cadre des opérations de « parrainage » réalisées avec « Nos quartiers ont des talents » ;

- sur des interviews d'experts, ainsi que des résultats de groupes de travail réalisés grâce aux nombreux partenariats établis par BNP Paribas avec des organismes comme l'Observatoire de la Parentalité, IMS... (« Guide de la parentalité pour le manager de proximité », « Organisation d'une journée Diversité », etc.) ;

- sur une **animation dynamique via une newsletter** électronique, « Diversit-e-News », qui, trois fois par an, souligne les principaux événements et engagements du Groupe.

- Par ailleurs, un **site interactif pour les internautes** désirant mieux connaître le groupe a été lancé début 2011, [backstage.bnpparibas.com](http://backstage.bnpparibas.com).

L'un des objectifs de ce site est de mieux faire connaître l'entreprise en donnant la parole à ceux qui la vivent au quotidien. Les candidats potentiels ont, pour la première fois, l'opportunité de dialoguer en ligne avec des collaborateurs. Ils peuvent échanger sur les thèmes de l'emploi, des métiers, des carrières ou de la culture d'entreprise et, plus spécifiquement, sur la politique Diversité de BNP Paribas.

En synthèse, le « **Web social** » est devenu indispensable pour donner une dimension supplémentaire à la politique Diversité de BNP Paribas. Mais pour garantir le succès de ces opérations, il nous paraît important de prendre en compte quelques facteurs clés de succès :

- avoir **confiance**, en laissant les collaborateurs libres de s'exprimer, sans modération ;

- faire preuve de **réactivité et de transparence**, en prenant leurs demandes en compte ; par ailleurs, chaque fois que cela est possible, ces suggestions alimentent les réflexions en vue de la mise en œuvre de nouvelles actions ;
- promouvoir les **initiatives locales** ;
- et surtout... valoriser l'**humain**...

**Sophie Delmas**

*Ingénieur de formation, a intégré BNP Paribas en 2001 comme Responsable logistique et communication IT, puis a évolué vers un poste de Responsable de Projet au sein de CIB, puis de Ressources Humaines Groupe, où elle est en charge de la mise en œuvre d'un environnement collaboratif pour la filière RH.*

# L'expérience du télétravail collectif en télémanagement : les cas d'Abbeville et d'Hirson

*Louis-Xavier Laurencel*

*Entretien avec Carine Dartiguepeyrou*

L'expérimentation de « télétravail collectif en télémanagement » à Abbeville débute à l'automne 2009 dans un contexte social très tendu chez France Télécom Orange. Le site recouvre alors des salariés travaillant sur les services de Renseignement d'Orange, le 118712. Du fait du développement des activités de renseignement sur le Web, les services de renseignement téléphonique sont globalement en baisse et certains sites, dont celui d'Abbeville, sont amenés à changer d'activités. Le Groupe France Télécom Orange mène depuis toujours une politique qui vise à conserver et à adapter les compétences de ses salariés aux besoins d'un marché en mouvement constant (là où d'autres opérateurs ont fait souvent le choix de licencier) ; il va plus loin aujourd'hui en s'engageant même à permettre aux salariés travaillant sur de petits sites de conserver une activité sur place.

## **Abbeville**

A Abbeville, la situation est délicate car ce site est petit (18 personnes) et éloigné. Plutôt que de le fermer ou d'obliger les gens à aller travailler à Amiens, l'expérience part de la nécessité de trouver un moyen pour que le personnel puisse rester sur place. C'est donc le lieu qui est le point de départ. La question alors posée est : comment faire en sorte que ces personnes, pour la plupart assez proches de la retraite, puissent continuer de travailler sur ce site mais en changeant d'activité ?

L'expérience consiste d'abord à identifier une nouvelle activité. Pour cela, un travail est effectué avec la filière Métiers d'Orange pour trouver des débouchés. De l'activité Renseignement, le site passera à l'activité Relations



Client Mobile Orange, qui est une activité clé pour l'entreprise et déjà présente dans la région, à Amiens en particulier. Il sera proposé à chaque salarié une alternative, entre une activité de « service client *front office* » (relation directe avec des clients abonnés aux offres mobile d'Orange et une activité de « *back office* », sans contact téléphonique avec les clients. La grande majorité des salariés sont conscients que l'activité du renseignement téléphonique a peu d'avenir, ce qui constitue un facteur facilitant pour faire le deuil du métier. Cette décision est valorisante pour les salariés car la nouvelle activité participe à une chaîne de valeur clé pour Orange.

D'autre part, le projet est lancé avec l'objectif de définir un mode d'organisation capable de s'adapter aux futures évolutions et, notamment, à la réduction progressive de l'effectif dans les années à venir du fait des départs en retraite. Il est donc décidé de travailler autrement avec les salariés, en proposant une expérimentation de télétravail collectif en télémanagement pendant six mois. Les salariés d'Abbeville allaient donc changer d'activité et de manager, et seraient désormais rattachés à des responsables d'équipe sur Amiens. Cette expérimentation innovante fait l'objet d'un protocole d'accord fin 2009 entre la direction régionale Nord du Groupe et l'ensemble des partenaires sociaux, puis d'un travail riche et dense associant dans diverses commissions les salariés, les organisations syndicales et la direction. Ceci constitue un premier facteur clé du succès.

Le second critère de succès concerne le fort investissement réalisé sur le plan de l'accompagnement au changement et du développement des compétences. Les formations (théoriques et pratiques en tutorat) sont effectuées sur place, par des formateurs d'Amiens. Des outils sont mis en place pour répondre aux besoins exprimés : les postes sont équipés de webcam et l'accès à Communicator permet de dialoguer avec son manager à distance. Les outils, parfois innovants, sont choisis pour répondre à des besoins spécifiques. Par exemple, les postes du *back-office* sont équipés d'un outil de monitoring qui permet au manager, basé à Amiens (depuis le départ du manager d'Abbeville), de suivre le travail des collaborateurs basés à Abbeville.

L'objectif de l'expérimentation, qui débute à l'automne 2009, est de parvenir à rendre le site autonome sur ses nouvelles activités, ce qui devient le cas fin juillet 2010. Les dix-huit personnes d'Abbeville sont rattachées à Amiens. Les quatorze salariés ayant fait le choix du *back-office* dépendent d'un manager d'Amiens ; les quatre qui ont choisi le *front-office* complètent une équipe constituée également de conseillers clients amiénois et managée par un responsable d'équipe d'Amiens. Les deux managers animent et pilotent leur équipe à distance et viennent la voir une fois par semaine.

Dans cette expérimentation, l'équipe se sent à la fois individuellement et collectivement responsable. Elle a conscience qu'elle doit prouver la réussite de cette expérience ; elle est partie prenante. D'ailleurs, à l'issue des entretiens menés auprès du personnel, certains d'entre eux ont opté pour le *front-office* alors qu'au départ, beaucoup pensaient que tous choisiraient le *back-office*. Cela montre que les personnes ont pris de l'assurance et ont trouvé une nouvelle forme d'intérêt dans leur emploi.

Cette expérimentation est aussi une réussite en termes de résultats et de productivité. Les indicateurs qualitatifs, tout d'abord, montrent le succès de l'expérience en termes de relation avec les salariés comme avec les partenaires sociaux, ainsi que l'augmentation du temps consacré à l'écoute et aux échanges. Les indicateurs quantitatifs, comme le volume de traitement, la qualité des traitements, montrent qu'Abbeville atteint les mêmes niveaux que les autres plateaux. D'autre part, le taux de réitération clients\* est plus bas qu'ailleurs, et ce alors même que le métier est nouveau pour les quatre collaborateurs du *front-office*. Enfin, on voit aussi progresser la capacité de l'équipe à faire du rebond commercial auprès de ses clients. Les taux d'absentéisme s'améliorent globalement et les conditions de travail sont perçues bien plus positivement.

## Hirson

Depuis l'expérimentation à Abbeville, nous avons lancé une seconde opération dans le site de la petite ville de Hirson où se trouvent vingt personnes qui faisaient également du renseignement téléphonique (l'ancien 12). L'un des facteurs de réussite dans le cas d'Hirson a certainement été les journées découvertes à Abbeville, car ce sont bien nos salariés d'Abbeville qui ont été les meilleurs promoteurs du changement.

La qualité des hommes et des femmes est un élément important, grâce notamment au chef de projet à Amiens très impliqué, aux responsables d'équipe qui se rendent à Abbeville toutes les semaines, souvent accompagnés d'un conseiller client référent d'Amiens pour continuer à former les équipes et à renforcer les liens. Ce projet n'aurait pas pu exister sans la solidarité des collaborateurs (formateurs, managers, responsables) qui voient aussi un intérêt à ce que les expériences d'Abbeville et d'Hirson réussissent.

La fierté est visible chez le personnel, d'avoir réussi, et de pouvoir et de savoir utiliser des outils innovants. Pourtant, la population n'était pas homogène et il a fallu palier le différentiel en termes de compétences entre les personnes. La mise à niveau bureautique a été un prérequis ; la commission formation ayant aidé à améliorer ce point, Hirson a, d'une certaine manière, bénéficié d'une formation plus adaptée.

En conclusion, cette expérimentation a été réussie car elle répondait à une nouvelle activité et l'organisation s'est mise en place grâce à l'implication de tout le personnel local. Le changement d'activité avait été longuement réfléchi, l'investissement consenti en formation important et l'accompagnement individuel et collectif régulier et précis. L'ensemble de l'entreprise avait une forte conscience de devoir reconverter les activités et les compétences, avec la volonté de développer un maillage territorial qui ne se concentre pas uniquement sur les grandes villes.

Le projet Abbeville est une expérience positive mais ce qui fait son succès principal, c'est sa capacité à gérer la complexité et à maintenir un équilibre entre la distance, le mode autonome et les moments de rencontres physiques. Ce qui est probablement le plus marquant dans cette expérience, c'est qu'elle a réellement permis à tout le monde de changer de cadre et, par là même, certaines personnes se sont révélées en changeant véritablement d'attitude et en devenant plus optimistes. Il est difficile de savoir en quoi cette expérimentation est annonciatrice d'avenir mais, ce qui est sûr, c'est qu'elle s'est révélée adaptée à une situation complexe qui demandait innovation et solidarité.

**Louis-Xavier Laurencel**

*Directeur du Centre Client Orange et Renseignement Nord de France,  
qui regroupe un millier de personnes sur une dizaine de plateaux.*

\* Taux de client ayant besoin de rappeler, le premier appel n'ayant pas apporté une réponse satisfaisante.

# Wh@t : le réseau social de SFR

*Estelle Amiot et Eric Fonteix*

L'idée du réseau social de SFR est venue d'une réflexion autour des enjeux de l'évolution des comportements dans l'entreprise, des nouveaux modes de collaboration et d'innovation, dans le cadre du programme de transformation « SFR Révolution ».

Il nous a paru nécessaire de donner aux collaborateurs de SFR un espace leur permettant d'échanger facilement, de partager des connaissances et d'innover sur des sujets business de l'entreprise.

Dans notre environnement très concurrentiel et en constante évolution, nous devons capitaliser sur toutes les bonnes idées, les connaissances et la créativité de nos collaborateurs. A travers cette démarche, nous encourageons la coopération transverse et développons l'agilité dont l'entreprise a besoin. Cela permet, en outre, de créer une culture commune autour de nos métiers et des sujets d'innovation.

## **Faire émerger des idées nouvelles**

Le projet « wh@t » a l'ambition de favoriser l'émergence d'idées nouvelles, le partage de connaissances et d'aider à décloisonner l'entreprise. Il place le volontariat au cœur de sa démarche et capitalise sur une initiative interne (« *Open Innovation Team* ») de la Direction Innovation.

Le projet de réseau social wh@t a démarré le 15 avril 2010, en phase pilote auprès de 1 000 collaborateurs, sur la base du volontariat. Grâce aux retours d'expérience sur le pilote, il devient accessible en 2011 à tous les collaborateurs SFR volontaires. Il se développe en mode viral ; chaque collaborateur sur wh@t peut inviter d'autres collaborateurs à s'inscrire et à participer.

### **Le réseau social wh@t comporte :**

- des espaces d'échanges sur des thématiques business de l'entreprise ;
- des espaces d'incubation des idées ;
- une démarche dynamique et un état d'esprit constructif.

La phase « pilote » comprend cinq espaces thématiques autour de nos métiers, animés par cinq directions pionnières dans le but de favoriser les échanges transversaux et de faire émerger de nouvelles idées par les collaborateurs.

Chaque espace thématique est piloté par un binôme, un *community manager* et un animateur, dont le rôle est de faire progresser les idées, les conversations et d'animer la communauté par des sondages, votes et commentaires.

L'outil utilisé est bluekiwi. La plateforme du réseau social est en mode SaaS, intégrant le management des idées.

### **Créer une dynamique collaborative**

Les premiers résultats à l'issue du pilote montrent des chiffres satisfaisants et prometteurs :

- un taux d'activité satisfaisant : 40 % des personnes qui se sont connectées ont contribué ;
- des espaces décloisonnés : en moyenne, les collaborateurs pilotes se sont inscrits et ont contribué à deux espaces thématiques autres que le leur ;
- des idées de qualité, car déjà « challengées » par la communauté wh@t.

La dynamique d'une telle démarche repose sur l'animation des communautés. Le binôme *community manager*/animateur pour chaque espace thématique joue un rôle clé dans la réussite d'un tel projet.

Le volontariat est un facteur important : seuls les collaborateurs qui ont envie de contribuer participent. L'état d'esprit de wh@t est : pragmatisme et entraide.

Les conversations et les échanges sont de qualité et toujours sur le business, il n'y a pas de modération des contenus.

Les plus actifs sur wh@t sont invités aux « *Afters wh@t* » pour partager un moment de détente et de convivialité et se rencontrer, au-delà de l'espace virtuel.

### **Maintenir l'activité et l'intérêt**

A l'avenir, plusieurs enjeux s'offrent à nous, à commencer par maintenir un intérêt pratique et un niveau d'activité suffisants sur le réseau social. Comment continuer d'encourager le volontariat ? Pour les trente membres les plus actifs, nous avons mis en place les « *Afters Wh@t* », des rencontres sociales dans « l'appart SFR ». Nous cherchons ainsi à valoriser au niveau RH

l'idée d'être « force de proposition ».

Nous cherchons également à répondre aux besoins de fédérer toujours plus de communautés internes, comme la communauté autour de l'alternance, du *mentoring*, ou des communautés « métier », notamment à la DAF (Direction financière).

L'enjeu est également d'aller au-delà de la génération d'idées vers la mise en œuvre, notamment en matière de développement produit.

D'autres questions se posent en termes de diffusion des informations et du niveau de sécurité requis.

Il nous faut enfin parvenir à impliquer davantage le top management et la direction et à démontrer la valeur d'une telle démarche.

**Estelle Amiot**

*Responsable Marketing RH et Relations Ecoles à la DRH de SFR.*

**Eric Fonteix**

*Responsable Ecosystèmes innovation à la Direction de l'innovation de SFR.*

# **Partie 3**

**Mise en perspective  
et enjeux prospectifs  
vus par les dirigeants  
des entreprises partenaires**

# Mutations numériques et nouveaux modes de management

*Pierre Barnabé*

Une récente étude du cabinet McKinsey a calculé « L'impact d'Internet sur l'économie française », pour reprendre son titre. Il en ressort que 93 % des entreprises du pays disposent d'une connexion haut débit au réseau, qu'Internet est générateur en France d'un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros, qu'il a représenté 20 % de la croissance française entre 2004 et 2009 puis 25 % à partir de 2010. Jusqu'à en faire pour l'économie un secteur d'activité au moins aussi important que la finance, le commerce, le transport ou l'énergie. Cela s'est concrètement traduit par la création nette de 700 000 emplois nets depuis 1995, c'est-à-dire le quart des emplois créés sur la période, et qu'on en attend encore 450 000 d'ici à 2015.

Appuyés sur les technologies de l'information et la transformation numérique, les services Internet représenteront, à travers la somme des entreprises qui les développent et qui les utilisent, 5,5 % du PIB français dans quatre ans.

Quelles sont ces fameuses évolutions technologiques de nature à bouleverser l'organisation et la gestion des hommes, des ressources, de l'environnement et de l'innovation ? Elles sont légion et n'ont de cesse de se combiner. Toutefois un rythme régulier semble se dessiner, tous les dix ans nous entrons dans un nouveau cycle. Les années 1970 furent celles de l'informatisation des grosses structures de l'entreprise. Les années 1980 celles de la micro-informatique et du PC, c'est-à-dire l'informatisation progressive de toutes les tâches. Les années 1990 virent l'irruption d'Internet et des réseaux dans les organisations. Les années 2000 furent celles de la mobilité. Les années 2010 sont sans le moindre doute la décennie durant laquelle l'ensemble de ces applications, services et réseaux, qui ont mis près d'un demi-siècle à se développer, vont converger, s'unifier, pour finalement migrer sur Internet : dans le « nuage ». Pourquoi ?



Parce qu'Internet et ses fondations télécoms sont maintenant de taille à le supporter.

Parce que l'information sera ainsi plus efficacement accessible, partageable, distribuable.

Parce que ce sera infiniment plus aisé pour toute organisation dont l'IT n'est pas le cœur de métier.

Parce que ce sera bien moins cher pour tout le monde.

Parce que cela ouvrira (ouvre déjà) des espaces insoupçonnés d'innovation pour toutes les entreprises qui embrasseront le plus vite ces nouveaux outils d'organisation.

Alors comment répondre aux défis posés par les mutations numériques, comment s'adapter à l'irruption massive dans les entreprises de la génération Y. Ces jeunes diplômés nés avec ces technologies, formés à leurs usages et qui en sont le principal vecteur d'expansion ?

Pour poser les choses simplement : peut-on espérer maintenir dans un esprit de respect des protocoles hiérarchiques, de stricte exécution des procédures, en travaillant sur des systèmes fermés, des collaborateurs habitués depuis toujours à diffuser en temps réel tout type d'information, à les commenter sans retenue, à les enrichir de ce qui leur semble bon et les rediffuser immédiatement ? Même en envisageant un recours systématique à la force physique, c'est peu réaliste.

Les outils existent qui permettent de faire évoluer les organisations vers plus d'efficacité et plus de simplicité, mais comment les intégrer et les utiliser ?

L'utilisation par tout un chacun des ressources du Web, puis des réseaux sociaux, y compris à l'intérieur de l'entreprise, a conduit à l'adaptation de ces mêmes outils pour certaines activités de l'entreprise (Recherche & Développement, Ressources Humaines, Communication, Innovation), ce qui conduit au déploiement progressif de plateformes sociales professionnelles. Et voilà comment nous passons d'organisations verticales à des organisations horizontales, comment nous changeons d'un management hiérarchique à un management collaboratif. Si quelques entreprises ont choisi d'engager volontairement cette vraie révolution, elle est dans la plupart des cas une simple conséquence de l'évolution des usages des salariés et managers, de leur sphère privée vers l'environnement professionnel. Progressive, peu sensible, mais absolument inéluctable. Manager devient l'art d'impulser, de faciliter, d'orienter, en dernier ressort de décider.

Ce management fonctionne sur la circulation instantanée de l'information et son partage par tous. Les outils en sont la convergence fixe-mobile, l'unifi-

cation des systèmes de messagerie vocale, texte ou instantanée et l'intégration des applications métiers de l'entreprise, la plateforme sociale ouverte. Ils permettent la communication, la coopération et la coordination qui sont en train de devenir les trois critères déterminants du bon fonctionnement des équipes.

Cette transformation du management est à la hauteur de l'irruption d'Internet dans l'entreprise, avec son cortège de services et technologies. L'organisation du travail fut façonnée par Windows dans les années 1990, MS Office dans les années 2000, il s'agit maintenant des applications partagées dans les nuages.

Cette transformation du management est un raz-de-marée car elle est porteuse de bien plus d'avantages compétitifs, immédiatement perceptibles, que de difficultés. Nos organisations ont basculé il y a quinze ans de cela dans l'ère de l'information. Avec pour résultat de nous submerger la plupart du temps. Première respiration apportée par le management collaboratif : la transparence. La mise en commun de l'information permet la réduction de l'usage aussi surabondant qu'inutiles des messageries classiques, jusqu'à les rendre obsolètes. Le management d'Atos Origin a ainsi décidé de supprimer l'usage du mail en interne d'ici à trois ans. Le partage des connaissances et des compétences favorise l'émulation. La mise en relation permanente des informations sur ces places virtuelles permet de s'affranchir des contraintes physiques et de coûts (bureaux, réunions, spatialisation), d'ouvrir la voie à une organisation beaucoup plus souple associant télétravail, nomadisme, téléprésence et surtout de réunir des compétences beaucoup trop éloignées pour fonctionner dans un mode hiérarchique classique.

Cette intégration nécessaire des possibilités offertes par les TIC n'est cependant pas sans risque pour l'organisation. Première difficulté d'adaptation du management : le dynamitage des organisations et processus de travail tel qu'ils existent. La cause : la fin de la centralisation de l'information. Le management collaboratif et sa circulation horizontale d'information implique un laisser-aller pour lequel la génération de managers actuellement aux commandes n'est pas naturellement formée, au contraire. La seconde : le changement de culture de management et ses critères. Grâce à la disponibilité de l'information et la disponibilité des outils, la souplesse d'organisation qu'ils autorisent à chacun, c'en est fini de la gestion à la ressource (humaine) et à la tâche. L'avenir est aux gestionnaires de projets et au management par le résultat.

On peut penser que cette transition vers des organisations recomposées autour de « clouds », de réseaux sociaux, etc., n'est pas aussi immédiate. Et

pourtant. Si Twitter ne remplacera pas votre messagerie dès demain, d'autres solutions pour l'entreprise mettent déjà en place de façon moins visible mais peut-être plus fondamentale ces changements. Le meilleur exemple en est la téléphonie par Internet (ToIP), c'est-à-dire la combinaison des services voix et données (les outils de son téléphone avec les outils de son PC et de son mobile) sur un seul réseau, avec des terminaux interchangeables.

Pourquoi continuer à payer pour deux infrastructures quand tous les usages peuvent être portés par une seule, avec au moins les mêmes degrés de qualité et de sécurité ? Surtout quand payer pour deux réseaux, l'un devenant obsolète et redondant, empêche l'entreprise de bénéficier des gains de productivité que permet l'unification des services voix et données. L'accès à n'importe quel type d'information alors même qu'on est en train d'en parler. L'unification des lignes et messageries, voix et texte, fixes et mobiles, instantanées ou non, pour le coût d'une seule ligne. Aussi indispensable que le fut en son temps l'installation du téléphone. Les exemples ne manquent déjà pas.

La généralisation des technologies de l'information, la mise en réseau de l'entreprise sont en train de bouleverser les critères de la valeur ainsi que ses processus de création. L'innovation ne peut plus se faire dans un lieu protégé, le Saint des Saints de l'organisation. Sous l'influence du contexte économique et des facilités nouvelles offertes par la technologie, les entreprises ont sous-traité des parts de leur production, elles ont externalisé des processus entiers, elles ont multiplié les partenariats pour s'ouvrir de nouveaux marchés, elles se sont concentrées sur leur cœur de métier. Ce faisant, la recherche et l'innovation sont devenues des affaires collectives. Le management de l'innovation s'en trouve bouleversé. La compétitivité, la maîtrise de la connaissance n'appartiennent plus à une entreprise mais à son écosystème.

La spécialisation des acteurs, donneurs d'ordre, sous-traitants ou partenaires, au sein de tels écosystèmes entraîne une réorganisation de la R&D, selon les modèles de co-innovation ou d'innovation ouverte. Le management de la co-innovation et de la co-traitance demande principalement deux évolutions. D'abord, de disposer des outils permettant de contrôler son processus d'innovation, c'est-à-dire de piloter son écosystème ; il s'agit aussi d'être capable de conserver la hauteur de vue nécessaire pour anticiper les évolutions de son marché au-delà de sa propre spécialisation. Il s'agit ensuite d'avoir les collaborations et des outils qui permettront à tous les acteurs de travailler de la façon la plus transparente qui soit afin de maintenir son avantage concurrentiel, l'avancée de son innovation. Répondre à ces questions est pour le management, aujourd'hui, tout l'enjeu de la définition de la stratégie de l'entreprise.

La circulation des informations et la collaboration deviennent aussi vitales que le système vasculaire pour un organisme vivant. La souplesse du système de circulation, la fluidité des informations reposent sur la maturité des outils d'information et de collaboration qui seront mis en œuvre de façon standardisée, ou au moins intégrée, au sein de chaque écosystème. L'innovation ouverte nous a appris ceci : l'entreprise ne peut plus se satisfaire de méthodes de management centrées sur elles-mêmes tandis que la définition et l'exécution de sa stratégie vont dépendre de la qualité de ses outils de communication.

L'ouverture des réseaux d'entreprise, la mise en réseau d'applications métiers ou la multiplication des points d'accès aux informations de l'entreprise, sans qu'on ne sache plus très bien distinguer ce qui ressort de l'Internet ou de l'externe, ont rendu perméables nos systèmes. Et à chaque nouveau processus, chaque nouveau service, chaque amélioration de la productivité ou de l'organisation son lot de nouveaux risques de sécurité. La sécurité des données de l'entreprise, la confidentialité de ses informations et la sûreté des informations de ses clients sont devenus des dimensions clés de la gouvernance d'entreprise.

De la multinationale aux petites et moyennes entreprises, l'utilisation de plus en plus universelle d'Internet et la prolifération des terminaux nomades – je suis moi-même en train de composer cet article en avion, sur une tablette qui rassemble aussi bien mes applications personnelles que l'accès aux systèmes de l'entreprise – fait que tout le monde est concerné. La sécurisation informatique et sa prise en compte dans les outils de management est incontournable. Elle est même de plus en plus un élément de compétitivité, entre la préservation de ses différenciants et la garantie de qualité de service qu'elle permet d'offrir aux clients.

Les entreprises françaises, PME en tête, sont dans leur majorité encore beaucoup trop exposées aux risques de sécurité, d'abord parce que la prise en compte managériale est insuffisante. La prise de conscience intervient le plus souvent après l'attaque, trop tard. Entre les attaques ciblées des acteurs de secteurs de haute technologie et les infections fortuites pour les autres, les petites et moyennes structures ne sont pas protégées par leur discrétion mais peuvent au contraire devenir le point d'accès à une plus grande organisation dont elles sont fournisseur ou sous-traitant. Dans ce cas, les dommages vont très au-delà du dommage informatique, la relation client est touchée. A l'inverse, le management de sa sécurité devient un facteur de compétitivité et de crédibilité. Réagir vient trop tard ; tout en investissant, les managers doivent développer une culture de mesure du risque et de prévention.

Le risque interne, négligence ou malveillance, connaît une forte recrudescence en raison de l'utilisation ouverte des ressources de l'entreprise. Tout ce qui améliore la productivité de l'entreprise lui fait courir de nouveaux risques.

La menace est en train de basculer du côté des mobiles, smartphones et tablettes, nouveaux outils dont l'usage n'est pas encore bien maîtrisé. La gestion de la sécurité prend même une nouvelle dimension : avec la multiplication des appareils connectés et la disponibilité des connexions, la distinction entre parc d'entreprise et appareils privés disparaît. De plus en plus de salariés souhaitent choisir les plateformes sur lesquelles travailler, souvent les mêmes que pour leurs loisirs. Beaucoup d'entreprises trouvent alors plus économiques d'accueillir sur leur réseau les appareils de leurs salariés que de multiplier les immobilisations. Comment l'entreprise peut-elle alors prétendre vouloir sécuriser ce qui ressort aussi du domaine personnel ?

Pour le management, la problématique est simple : assurer sa sécurité informatique, c'est assurer la sécurité de l'outil sur lequel reposent toutes les activités de l'entreprise. Elle peut mourir si ses données critiques viennent à disparaître.

Pour résumer nos pensées sur les nouveaux modes de management induits par les technologies numériques, on peut avancer que ces technologies entrent actuellement dans leur âge industriel avec l'avènement du cloud computing. Le rapport des entrepreneurs et des managers à ces outils va profondément changer. Chaque organisation, qu'elle soit start-up, chantier naval ou société de service pourra désormais échapper à la contrainte de devoir faire un peu de tout, de devenir un amateur pas trop maladroit de ces technologies informatiques, de subir la contrainte d'avoir à les installer pour développer son activité propre.

Les technologies du très haut débit se sont maintenant imposées. Les services et applications Internet sont soit des standards ouverts, soit des standards de fait quasi-universels (pensons à Apple, Google ou Microsoft). Le moindre coût de la bande passante offre la disponibilité permanente de réseaux très rapides, majoritairement sans fil, c'est-à-dire accessibles en permanence et de partout. Tout cela constitue une infrastructure dont les entreprises pourront profiter en laissant la gestion et le développement à des professionnels. Amazon, IBM ou encore Google se lancent dans la construction de véritables usines informatiques qui mettent à disposition des entreprises la masse de stockage, les puissances de calcul dont elles ont besoin. Les applications et services informatiques seront déployés dans ces usines (ou nuages) par des acteurs spécialisés. Une utilisation au forfait ou à l'usage par toute entreprise remplacera l'investissement direct, plus coûteux, partiel et

moins efficace. Seules les applications critiques continueront à nécessiter des investissements et l'immobilisation de ressources spécifiques. Le parc numérique de l'entreprise va peu à peu évoluer vers des objets légers, mobiles, multimédias et toujours connectés.

Afin que ces évolutions se déroulent avec la facilité, la simplicité et la qualité que tout dirigeant d'entreprise est en droit d'attendre, l'opérateur télécom se transforme en fournisseur de services de l'entreprise. Sa valeur est aujourd'hui de devenir l'interlocuteur de proximité, le guichet unique, le partenaire spécialisé qui aidera l'entreprise à définir clairement ses besoins, qui saura assembler les services dont elle a besoin. D'un monde informatique complexe à un univers de services simples.

### **Pierre Barnabé**

*Directeur Exécutif d'Alcatel-Lucent et Directeur des Ressources Humaines et de la Transformation. Membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent.*

*Précédemment, Pierre Barnabé était président-directeur général d'Alcatel-Lucent France. Avant cela, Pierre était président de l'unité régionale France, Italie, Espagne et directeur du compte global France Télécom Orange. De 1998 à décembre 2007,*

*Pierre a occupé plusieurs responsabilités commerciales en France et en Europe. Il a rejoint Alcatel-Lucent en 1998 en tant que responsable adjoint du compte SFR.*

*Pierre Barnabé est diplômé de l'Ecole Centrale Paris et de l'Ecole supérieure de commerce de Rouen.*

# Orange et les médias sociaux : le retour d'expérience « piazza »

*Bruno Mettling*

Le groupe France Télécom Orange est particulièrement sensible et mobilisé face au développement exponentiel de l'usage des réseaux sociaux sur Internet, et ce à plusieurs titres.

D'abord en qualité de fournisseur de services à valeur ajoutée. Plusieurs plateformes numériques de type « réseau social » sont proposées par Orange à ses clients.

Un bon exemple est représenté par « People Project ».

Cette plateforme encourage les internautes soit à proposer, soit à rejoindre des projets. Les projets initiés par les internautes sont très variés :

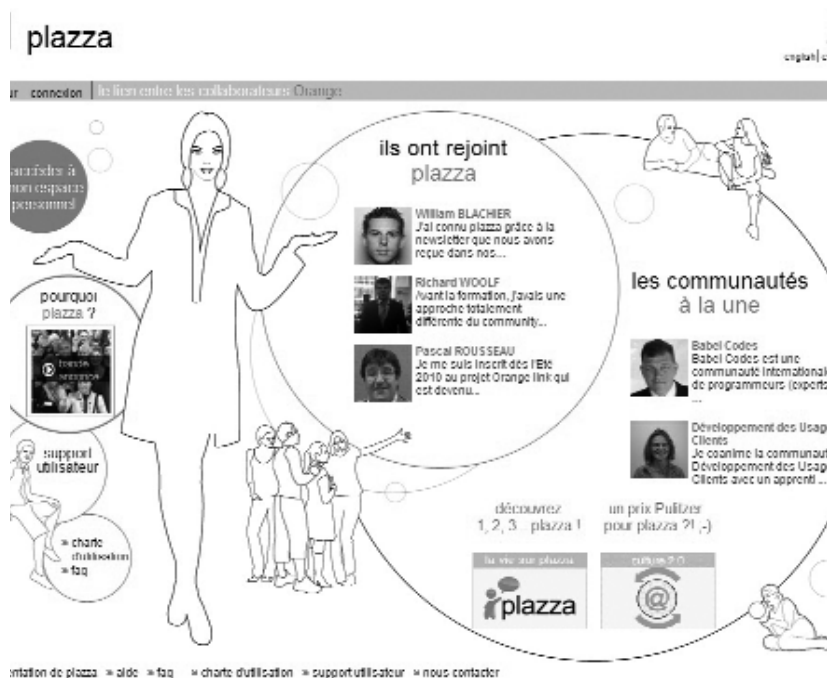
- « Paris propre », par exemple, en appelle aux bonnes volontés pour retirer les nombreuses épaves de vélos attachées aux lampadaires de Paris ;
  - « Le film Manchester » recherche des figurants pour la réalisation d'un long-métrage qui utilise la diversité et les talents de la région de Manchester.
- Les projets les plus pertinents pourront faire l'objet d'un mécénat.

Le groupe France Télécom Orange est également sensible à sa présence et sa réputation sur les médias sociaux publics (Facebook, YouTube, LinkedIn...). Vous noterez d'ailleurs l'engagement de la marque Orange à travers sa récente prise de participation au capital de la start-up Dailymotion.

En interne également, la puissance des réseaux sociaux suscite la participation du plus grand nombre et l'émergence d'une intelligence collective.

C'est dans ce cadre que nous avons lancé « piazza », le réseau social d'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs du groupe Orange dans le monde.

**Plazza, c'est permettre aux femmes et aux hommes d'Orange d'échanger librement de pair à pair sur le réseau social au sein de communautés d'intérêt qu'ils choisissent.**



Le projet plazza, pour le groupe FT Orange, c'est tout d'abord de proposer à chacun de ses collaborateurs de participer individuellement et collectivement à l'aventure du changement vers l'entreprise 2.0. C'est en misant sur la richesse issue de nos diversités, sur l'énergie de chacun – qui nous a déjà permis de relever tant de challenges – que nous nous sommes lancés dans cette aventure.

**Plazza, c'est l'homme et la femme au cœur de l'entreprise, s'inscrivant pleinement dans le projet d'entreprise « Conquêtes 2015 », initié par notre Président Directeur Général, Stéphane Richard.**

Plazza propose aux collaborateurs de participer à la co-construction du changement, à l'ouverture de ses propres horizons et, par l'encouragement de l'affirmation de soi, d'être plus encore l'acteur de son parcours dans l'entreprise.



Deux ambitions sous-tendent le projet : d'une part, permettre à tous, à travers notre profil « enrichi » de toutes nos expériences et de la globalité de notre parcours, de mieux nous faire connaître et de mieux connaître l'autre, de développer et d'animer notre réseau de contacts ; d'autre part, favoriser l'émergence de communautés d'intérêt, de passion, d'expertise ou d'entraide, encourager l'implication et la collaboration des uns et des autres pour aller plus loin ensemble.

Nous assumons ainsi que chacun est libre de rejoindre piazza, sans aucune « injonction managériale » et n'obéissant qu'à son libre arbitre. Chacun dispose donc d'un espace personnel, dans lequel il enrichit son profil, sur la base de son « identité professionnelle » issue de l'annuaire du groupe. Il a à sa disposition les outils sociaux habituels (réseau de contacts, mur, blog, balises ou tags, bibliothèque de documents, etc.) grâce auxquels il anime son réseau de contacts en partageant des contenus favorisant la création de lien social.

Les communautés, quant à elles, peuvent être créées spontanément à l'initiative de chaque collaborateur ou bien être « initiées » par l'entreprise elle-même. Elles sont privées ou publiques, elles expriment clairement leurs objectifs, les thèmes qu'elles proposent et sont répertoriées dans un annuaire dédié aux communautés sur l'espace piazza.

### **Aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs ont choisi d'adhérer à piazza, générant plus de 750 communautés.**

Nous nous réjouissons de constater que leur moyenne d'âge soit de 44 ans, très proche de la moyenne d'âge du groupe et démontrant surtout un engouement partagé entre les seniors et les plus jeunes. Piazza n'est donc pas un « *social toy* » pour la génération Y. De même, parmi les familles de métier les plus représentées se trouvent la vente et le marketing, suivi du SI et des fonctions support. Piazza n'est donc pas un « *social toy* » pour les geeks !

Ne pensons pas piazza comme le « gadget numérique » qui résoudra à lui seul toutes les problématiques auxquelles la stratégie RH de l'entreprise 2.0 se trouve confrontée. Bien d'autres moyens servent cette stratégie qui place l'humain au centre de nos préoccupations.

Citons l'exemple d'« Orange Campus », qui permet à l'ensemble des managers du groupe de se retrouver physiquement (12 000 en France, 18 000 dans le monde) lors de séminaires successifs pour partager un système de valeurs et échanger savoirs et bonnes pratiques.

Orange Campus, c'est d'abord une collaboration permanente de tous les acteurs de la formation et de l'animation managériale, de la Direction de la Formation, aux Orange Avenirs, qui assurent la veille sur les outils de développement personnels et professionnels, en passant par les « écoles métiers » et

les acteurs en charge de l'animation managériale au sein des territoires. Orange Campus incarne toute la volonté de Stéphane Richard de renforcer la cohésion du groupe en créant des lieux dédiés à la rencontre et au développement des managers. Pour fabriquer ses programmes de développement, Orange Campus s'appuie sur un concept qui favorise l'ouverture, l'intelligence collective et le partage.

### **Un autre exemple : le programme « Orange Experts »**

Orange Experts est dédié aux collaborateurs qui ont un parcours professionnel davantage centré sur le développement d'expertises plutôt que sur le management. Il permet de leur proposer des communautés dédiées, de valoriser leurs compétences au service de nos business et de nos enjeux et de les accompagner dans leur parcours professionnel. Orange Experts s'accompagne également de perspectives d'évolutions et d'outils de reconnaissance dédiés.

Orange Experts prend la forme de deux dispositifs :

- d'un côté, la création de communautés d'experts dans quinze à vingt domaines où l'existence d'une forte expertise interne est identifiée par le Comité Exécutif comme stratégique pour Conquêtes 2015 ;

- d'un autre côté, l'identification progressive par les filières de métiers de leurs propres domaines d'expertises. Trois filières vont ainsi tester le programme Orange Experts : ressources humaines, juridique et réglementaire, *professional services*.

Le baromètre social en France nous rapporte l'expression très large par les salariés de leurs attentes en termes de parcours professionnels et de bien-être social.

Orange Experts, Orange Campus autant que plaza proposent des réponses pour montrer que la voie de l'expertise associée à la valeur portée par le lien social sous toutes ses formes est aussi un choix possible pour progresser tout en répondant aux enjeux de Conquêtes 2015.

C'est l'un des engagements du nouveau contrat social, sur lequel j'attends que l'ensemble des ressources humaines du groupe se mobilise et se passionne : nous ne rêverons pas de performance économique sans performance sociale.

**Bruno Mettling**

*Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines  
du Groupe France Télécom Orange.*

# Plus que jamais, le bureau est le premier média social

*La virtualisation du travail renforce son rôle de « place publique »  
où se retrouver et échanger.*

*Christian Nibourel*

Dans nos métiers de prestation de services intellectuels, loin des yeux peut signifier assez vite loin du cœur. Or, la vie ne va pas sans raisons ni sentiments. Sur les cinq mille salariés que compte Accenture en France, les quatre cinquièmes passent l'essentiel de leur temps en mission chez nos clients. Les femmes et les hommes de nos équipes se trouvent ainsi incorporés dans un espace physique qui n'est pas celui de leur employeur. Ils se calquent sur une organisation différente. Ils fréquentent des bureaux, des sièges sociaux, des ateliers, des usines, des laboratoires dans lesquels ils se trouvent à la fois en immersion permanente, tout en conservant un statut de consultant externe, une rémunération et une appartenance extérieure à ces lieux fréquentés au quotidien.

Parties prenantes des processus internes liés au client, ces salariés restent simultanément reliés à leur maison mère par leur manager et par des outils de communication numérique.

## **Non plus un ou deux, mais une multitude d'horizons et de temps**

Cette situation, qui semble duale, est en fait multiple. Je m'explique : un consultant travaillant dans une compagnie d'assurance ou chez un industriel pendant plusieurs mois ou années interagit non seulement avec ses collègues, mais aussi avec ceux du client et de ses partenaires – eux-mêmes disséminés à travers le monde. C'est en cela que le mode collaboratif est devenu une

condition *sine qua non* de conception et d'exécution dans les grandes entreprises. Jongler entre des contacts aussi diversifiés qu'un expert technique au Brésil, un spécialiste juridique en Suède, un responsable des achats en Chine, des fournisseurs en Afrique, un commanditaire en Allemagne, des homologues en Europe, Amérique ou Asie, fait partie du quotidien de nos équipes. Heureusement, cette connexion locale et distante à des interlocuteurs de cultures, de langues et de profils variés est aussi devenue une constante dans les écoles d'ingénieurs et de commerce qui forment les jeunes consultants que nous embauchons.

Cette transformation dans la façon de concevoir, de produire et de distribuer mondialement provient à la fois du libre échange et de la généralisation des investissements internationaux qui en découle, mais aussi de la généralisation des technologies numériques. Regardons de plus près comment celles-ci interviennent dans nos modes de management.

### **Connecter, collecter, rechercher... se rencontrer**

À un premier niveau, la communication numérique facilite l'ubiquité des consultants, par l'audioconférence et la visioconférence (voire la téléprésence), la communication unifiée (qui mêle courriels, messagerie instantanée, téléphonie intégrée, depuis tout point de connexion fixe ou mobile à Internet).

Sur un deuxième plan, les systèmes d'information créent les conditions favorables à la collecte, la centralisation, la transformation et la diffusion de données et d'informations (ce fut la vague des intranets, suivis des serveurs collaboratifs, portails et wikis).

Enfin, à un troisième niveau, la technologie numérique rend possibles l'identification et la connexion à des experts (techniques ou fonctionnels) répartis sur toute la planète au travers de référentiels, de forums et de bases de connaissance.

Depuis quelques années, une surcouche est apparue, celle dite des « réseaux sociaux ». Comme toute technologie nouvelle, ceux-ci ne font sens que si l'on maîtrise leurs tenants et aboutissants. Chez Accenture par exemple, nous formons nos stagiaires et jeunes recrues à construire leur réseau professionnel dès leur arrivée dans l'entreprise. Ce que spontanément ils savent faire à l'extérieur de nos murs, dans leur vie personnelle, nous les aidons à le transférer dans le domaine professionnel, en les sensibilisant au fait que leur réseau est une des pierres angulaires de leur carrière. Dans cette optique, nous ne nous limitons pas à fournir des outils numériques de construction et d'animation de communautés professionnelles. Nous créons aussi les occasions de rencontres dans nos bureaux qui associent un premier

temps formel (la présentation d'un sujet par des managers et des formateurs) et, tout aussi important, un second temps, informel, festif, où la libre discussion, autour d'un verre et en musique, crée le décloisonnement.

### **L'importance des rites en entreprise pour créer du lien social**

A mes yeux en effet, si la collaboration est parfaitement soutenue par les technologies numériques, seul le retour au contact direct offre l'occasion de sortir les salariés de leur « silo » quotidien. L'économie contemporaine, comme notre culture d'entreprise, demande un juste panachage entre une capacité de travail répartie à travers la planète, en synchronisation permanente, et une capacité d'innovation favorisée par des rencontres, des « rituels » qui se déroulent au sein de l'entreprise.

Concrètement, nous avons créé une radio diffusée via notre intranet. Une fois par mois, nous invitons un expert externe à venir parler d'une thématique avec l'un de nos managers. Après l'enregistrement, nous passons dans notre « *happen space* », où environ deux cents personnes de toutes fonctions et de tous métiers se retrouvent pour partager un événement artistique (performance scénique, musicale...) et discuter autour d'un cocktail. Notre vocation n'est pas de transformer notre siège social en discothèque, ne rêvons pas, mais bien de recréer cette unité de temps et de lieu, ce moment festif où un jeune informaticien échange avec un directeur spécialiste de l'assurance, où un assistant en ressources humaines rencontre la responsable d'une équipe d'externalisation, où une consultante en industrie croise un chargé d'études marketing, etc.

C'est une sorte de propriété scientifique qui s'exprime de la sorte : plus une entreprise accroît son degré de virtualisation, avec des équipes plurinationales et pluriculturelles interconnectées en permanence, plus elle doit élever son degré de socialisation entre ses salariés. Le fait que les technologies numériques estompent la dimension spatiale du travail (la présence au bureau ne définit plus ni l'espace ni le temps productif d'un consultant, d'un cadre, d'un manager, d'un directeur) ne doit pas faire oublier le besoin d'ancrage à un port d'attache où l'on retrouve ses coéquipiers, du capitaine au barreur, où l'on découvre d'autres matelots travaillant sous le même pavillon mais embarqués sur d'autres navires, qu'ils soient marins expérimentés ou mousques.

### **Vers un point d'équilibre ?**

La technologie en soi n'est pas un moule, elle ne prédétermine pas une forme d'organisation. Là encore la question est celle d'une vision, puis de sa concrétisation. Après une concertation avec le comité d'entreprise et les orga-

nisations syndicales, nous avons mis en place au sein de notre entreprise un programme de télétravail. Chaque salarié a la possibilité, à son libre choix, de travailler depuis son domicile à raison d'un, deux ou trois jours par semaine. Tous les outils lui sont fournis pour conserver le lien avec son équipe, son manager, ses interlocuteurs distants en France et à l'étranger.

Nous proposons un cadre social et fonctionnel que chacun peut adapter à ses préférences. 50 % de nos salariés travaillant au siège d'Accenture France ont opté pour cette organisation qui concilie leur intérêt personnel (ne plus passer une à deux heures par jour dans les transports, destiner ce temps libéré à eux-mêmes, leurs proches, une passion, une activité associative ou sportive) avec ceux de l'entreprise (diminution des espaces de bureaux).

Cette nécessité de trouver la juste formule entre les demandes de l'entreprise et les aspirations des individus qui la composent se traduit par d'autres règles de management appliquées aux technologies. Par exemple : s'interdire d'envoyer des courriels le soir ou le week-end (sauf en cas d'urgence absolue), qui mettent une sorte de pression implicite sur les collaborateurs et vont à l'encontre d'une utilisation positive de la technologie. Tout est question de cohérence, de responsabilisation et de respect.

## **En conclusion**

Voici, rapidement brossée, la façon dont nous pensons et utilisons les ressources de la technologie pour nous organiser. La collaboration étant devenue la clé de voûte de nos métiers, notre engagement est de conserver ce temps d'avance. Au début des années 1990, nous étions les précurseurs des espaces ouverts, aujourd'hui nous souhaitons l'être sur l'adaptation du cadre de travail – physique et numérique – en fonction des différents temps qui rythment une journée : penser, organiser, animer, se concerter, rencontrer...

Nous devons également faire en sorte que l'éloignement géographique de nos salariés ne se double pas d'un éloignement social. Le tissu vivant composé par nos équipes se régénère par des rituels, des temps forts, des symboles. Le sentiment d'appartenance ne naît plus spontanément puisque des collègues ne se retrouvent plus pendant des années dans le même bureau à effectuer les mêmes tâches. Pour les « travailleurs de la connaissance » que nous sommes, l'adaptation de nos métiers, fonctions et organisations est une constante. C'est bien la seule certitude dont nous disposons désormais.

Alors donnons-nous les moyens de penser ce nouveau cadre de travail et de relations, et d'utiliser en soutien de cette vision les innovations du numérique. En cela, c'est s'inscrire dans une perspective humaniste qui nous préserve des écueils du tout productivisme, du technicisme et de l'individualisme. Ma vision est bien celle-là : l'entreprise comme un creuset

responsable, où la personnalité et la motivation de chacun ont la possibilité de rencontrer d'autres motivations et compétences et de s'en trouver enrichies afin que la valeur d'être continue de primer sur la seule valeur d'avoir.

### **Christian Nibourel**

*Président d'Accenture France.*

*Diplômé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) et de l'École de management de Lyon, Christian Nibourel a consacré l'essentiel de sa carrière chez Accenture à des projets de transformation et d'industrialisation de grandes banques et sociétés d'assurance françaises et européennes. Promu associé en 1995, il prend la même année la responsabilité de l'activité banque d'Accenture en France, avant de se voir confier la responsabilité du développement des offres d'Accenture sur ce marché à l'échelle européenne en 2003. En 2005, il devient responsable du secteur des services financiers pour Accenture en France, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg.*

*Il est nommé en 2007 Président d'Accenture France et responsable de la région France, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg.*

*Christian Nibourel est par ailleurs membre du conseil d'administration de Syntec conseil en management, de Syntec numérique, président de Syntec santé, vice-président du GPS et membre du bureau exécutif de Passeport Avenir.*

# Transformation numérique, prospective et innovation

## Les enjeux des nouveaux modes de management

*Stéphane Roussel*

*Entretien avec Carine Dartiguepeyrou*

### Un enjeu de différenciation stratégique pour les entreprises

La prospective est devenue une nécessité pour se différencier plus forte qu'auparavant. La prime à la différence et la capacité pour une entreprise à prouver sa différence sur le marché ont acquis une valeur exponentielle. Hier, être en avance sur ses concurrents offrait un certain confort. Aujourd'hui, cela relève de la survie, pour les entreprises les plus défavorisées, ou de l'énorme avantage, pour les mieux loties.

Un des meilleurs exemples est Apple. Le croisement entre innovation et timing devient beaucoup plus qu'avant une valeur clé. Le succès de l'iPhone, puis celui de l'iPad, ont montré que ce n'est pas juste son avancée technologique en tant que telle qui fait la réussite d'une technologie. C'est parce qu'Apple devance juste ce qu'il faut le besoin du client qu'il impressionne le marché et en prend la maîtrise. En faisant cela, il change les règles du marché.

Facebook est un autre exemple. Facebook, comme l'iPhone, ne sont pas des innovations majeures en tant que telles. Leur réussite vient plutôt pour leurs créateurs d'avoir su trouver le bon nom pour la bonne chose au bon moment et de les avoir mis sur le marché, ni trop tôt ni trop tard !

Que l'on crée dans un garage ou dans un grand groupe, l'enjeu est d'être capable de développer une organisation agile. Pour les groupes, cela nécessite de créer, en parallèle de leur horloge budgétaire, une autre organisation qui développe d'autres business. C'est ce modèle qui permet d'avoir deux ou trois longueurs d'avance. On fait une erreur parfois lorsque l'on dit qu'il faut être petit pour être intelligent ou qu'il faut s'exonérer du travail de prospective car chaque année est dictée par le court terme.



## Quand la prospective reprend ses lettres de noblesse

Toutes ces *success stories* montrent l'importance de la prospective, comment elle nourrit la marque et l'innovation. Il y a des entreprises qui ne peuvent vivre que pour l'horloge annuelle des actionnaires. D'autres parviennent à gérer en parallèle un cycle plus long. La prospective, chez Vivendi, c'est un horizon de 3-4 ans, alors que dans l'aérospatial, c'est probablement 20-25 ans. La prospective est vitale même lorsque l'on travaille sur des horizons plus courts. L'innovation induit un cercle vertueux à condition que l'on ne se repose pas sur ses lauriers et que l'on continue à garder un cran d'avance.

La prospective a repris ses lettres de noblesse car les quelques succès récents montrent que ce ne sont pas les suiveurs intelligents qui font fortune, au contraire, ce sont ceux qui apportent quelque chose de différent.

Quand une marque réussit à innover, c'est parce qu'elle fait de la prospective, et c'est parce qu'elle innove qu'elle doit continuer à faire de la prospective. Dans le cas de Canal+, la marque est tellement forte qu'elle a pu lancer l'abonnement payant, puis, ensuite, de sortir une chaîne gratuite. Les annonceurs savent que cette chaîne-là pourra leur apporter quelque chose de plus. Cela montre que l'enjeu est bien de changer, d'innover et de prendre ainsi tout le monde de vitesse.

## Révolution technologique ou plutôt révolution culturelle ?

On met souvent l'accent sur la dimension technologique de la transformation numérique, or la révolution en cours est surtout culturelle. Ce qui change dans les règles du jeu, ce sont avant tout les relations.

La frontière entre l'externe et l'interne à l'entreprise devient artificielle. On insiste moins à présent sur les modifications ergonomiques de l'environnement de travail. Les modes de fonctionnement ont changé radicalement. Pour les générations X-Y ce n'est pas « un mode » de travail, c'est « leur mode » de relations professionnelles.

Ce qui importe dans la révolution numérique n'est pas essentiellement technologique, c'est ce qu'elle apporte dans la transformation du travail, des organisations mais aussi de la vie en général.

La technologie 2.0 va tellement vite qu'elle peut même précéder le besoin. Auparavant, on avait des idées mais on n'avait pas forcément tout de suite la réponse technologique. Aujourd'hui, la possibilité technologique donne aussi des idées : « Je peux faire cela, donc cela me donne une idée de business modèle. »

C'est pourquoi il est important également de mélanger les équipes de techniciens et le marketing. Autre exemple, les clients ont pris la main dans Facebook en proposant notamment des idées d'applications.

Pour faire la différence sur le marché, il ne faut pas seulement être bon verticalement mais aussi transversalement. Par exemple, le secteur de la musique a raté le coche et a subi le piratage car il n'avait pas anticipé de solution transversale et proposé des plateformes croisées avec abonnements, si minimes soient-ils. Si on réfléchit de manière transversale, en mélangeant les équipes, parce qu'elles possèdent des savoir-faire différents, on peut imaginer que de nouveaux business puissent émerger. Rassembler les gens, en interne comme avec l'extérieur, est positif surtout dès que l'on a quelque chose à inventer ensemble à terme.

### **La nouvelle expression managériale des réseaux sociaux**

Il faut donner la chance à tout le monde de collaborer. Par exemple, chez Vivendi, nous allons prochainement organiser une boîte à idées accessible partout dans le monde. Nous pourrions ainsi faire appel à l'ensemble des collaborateurs sur l'innovation. Ce qui compte, c'est que tout le monde puisse contribuer. Dans les faits, peu de gens sont effectivement contributeurs. Dans ce domaine, ils sont très forts chez Cisco en termes de management de l'innovation et de remontée des innovations. Ils sont à la fois très ouverts et très organisés. Tout le monde ne peut pas innover ou collaborer mais il faut donner sa chance à tous.

Plus qu'une question de nationalité ou de génération, la révolution culturelle au sein des entreprises est une remise en cause de l'organisation. La véritable révolution, c'est que, parallèlement au système pyramidal, il y a officiellement la possibilité pour chacun de contribuer à la construction collective sans se référer au système central. Dans le passé, cela se faisait plus ou moins dans les entreprises les plus avancées. La nouveauté, c'est que les entreprises affichent à présent ce système comme un outil de travail.

Le pari des entreprises s'explique par la volonté de rester innovantes. Par exemple, le lien entre fidélité et satisfaction du client est généralement faible. Ce lien ne devient fort que si la satisfaction est très grande. Lorsque l'on en est convaincu, on est bien obligé de le prendre en compte. L'enjeu pour l'entreprise est donc d'appeler le maximum de personnes à contribuer et à innover.

Plus on ouvre le jeu, plus il faut organiser les choses. L'image de l'entonnoir est utile pour comprendre que l'ouverture n'est pas une fin en soi mais qu'il faut savoir la gérer et recueillir le meilleur des contributions. C'est un nouveau pouvoir, certes, mais qu'il faut organiser. L'éducation globale des collaborateurs est nécessaire et il est fondamental de donner les règles du jeu pour ne pas décevoir les attentes.

Les réseaux sociaux permettent plus de liens. Pour cela, les pseudos ne doivent pas être tolérés, à mon sens, dans l'entreprise. Cela nécessite également d'écouter ce qui est dit et de l'entendre. Il faut également que les forums de discussion soient réellement alimentés par des contributions « pour » ou « contre ». Les réseaux permettent aussi à l'entreprise d'avoir un accès direct à tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ils permettent même aux dirigeants de laisser le choix d'expression à chacun, au-delà des expressions collectives ou des filtres que peuvent représenter, d'une certaine manière, les partenaires sociaux ou le management intermédiaire.

**A l'horizon de dix ans**, l'enjeu est de combiner ces nouveaux modes d'organisations liés aux réseaux sociaux et d'intégrer organisation pyramidale et organisation en réseau. La grande chance que nous avons, chez Vivendi, est que nous sommes convaincus que l'on peut être meilleur en intégrant les deux. Le C to C révolutionne les modes de communication dans les entreprises. C'est l'extérieur, la société civile à travers les réseaux sociaux, qui influence les modes d'organisation et de fonctionnement de nos entreprises.

Cependant, les réseaux sociaux contribuent aux nouveaux modes de management des entreprises mais ils ne vont pas jusqu'à se substituer à eux. Plus on est dans le virtuel, plus on fait de téléconférences, plus on a besoin de contact physique. La virtualisation appelle un présentiel plus intense, organisé, indispensable et informel à la fois.

**Stéphane Roussel**

*DRH de Vivendi.*

# **Partie 4**

**Les enjeux prospectifs  
des nouveaux modes  
de management  
vus par les experts**

# Comment les réseaux sociaux d'entreprises évoluent-ils et participent-ils à la renaissance numérique ?

*Christine Balagué*

Lors de son intervention au Consumer Electronic Show de janvier 2009, en pleine crise financière mondiale, Steve Ballmer affirmait : « Peu importe ce qui arrive avec l'économie, nos vies digitales vont devenir plus riches. » Sa vision, peu crédible dans le contexte mondial de l'époque, s'est pourtant réalisée. L'équipement en ordinateurs, connexions, smartphones et, aujourd'hui, tablettes numériques n'a cessé d'augmenter. Les entreprises, dont le budget marketing a pourtant décliné de moitié en moyenne, se sont tournées vers le digital en priorisant des stratégies de e-marketing.

Parmi toutes ces évolutions, un phénomène majeur est apparu, dont les usages ont explosé au niveau mondial en révolutionnant les méthodes de pensée traditionnelles : les réseaux sociaux. Les chiffres sont éloquentes : Facebook annonce 660 millions de membres dans le monde, chiffre qu'atteint à lui seul le réseau social QQ en Chine ; Twitter dépasse les 200 millions, LinkedIn, réseau professionnel, 100 millions ! Depuis 2009, le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux dans le monde a dépassé le nombre d'utilisateurs de l'e-mail et le constat est le même sur le critère du temps passé.

Même si la notion de réseau social a été inventée bien avant la création de Facebook (le sociologue Barnes ayant lancé le terme en 1954 en étudiant des groupes d'individus sur des îles norvégiennes), l'explosion du nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux sur le Web constitue aujourd'hui un véritable défi pour les entreprises : comment gérer ces usages ? Comment maîtriser ces messages qui circulent sur des produits, des marques, des entreprises, des organisations ? Faut-il et comment intégrer ces réseaux sociaux dans sa stratégie ?

Les questions sont nombreuses et les entreprises se sentent actuellement souvent démunies, subissant le phénomène plutôt que profitant de sa formidable croissance. Alors que les entreprises françaises intègrent petit à petit ce sujet dans leur réflexion (la dernière enquête de l'Ifop d'avril 2011 montre que seulement 28 % des entreprises françaises utilisent les réseaux sociaux), 87 % des entreprises américaines ont développé une stratégie sur ces supports (*Harvard Business Review*, 2010) avec des bénéfices réels (les trois premiers étant l'accroissement de la notoriété, du trafic sur le site Web, et la modification des perceptions sur la marque, les produits ou services, l'entreprise).

Pendant, le défi n'est pas mineur : le contexte des réseaux sociaux entraîne un changement de paradigme. En effet, la nature des marchés a changé, le concept clé dominant étant aujourd'hui celui des « marchés de la conversation ». Développée en 1999 dans un ouvrage intitulé *The Cluetrain Manifesto*, cette idée est liée au développement via l'Internet d'espaces de conversations dans le monde entier (messagerie instantanée, blogs, forums, chats, et aujourd'hui réseaux sociaux). Via ces plateformes, les individus partagent des connaissances plus rapidement sur des produits, des marques, des organisations ; les marchés deviennent plus réactifs, les consommateurs plus intelligents, et l'influence sur le comportement d'achat ou l'opinion s'exerce de plus en plus sur ces plateformes.

Dans ce contexte, les entreprises sont obligées de réagir à cette évolution et de repenser profondément leur stratégie, en particulier dans le domaine du marketing. Dans notre ouvrage *Facebook, Twitter et les autres*, nous avons interviewé une vingtaine de professionnels sur leur utilisation des réseaux sociaux. L'entretien du responsable marketing et communication de Coca Cola Europe synthétise bien les grandes idées évoquées dans les différentes interviews que nous avons menées. Coca Cola intègre totalement ce concept de « marchés de la conversation » : ils ont en effet développé une véritable « culture digitale de la conversation », qui s'appuie sur trois piliers forts : l'innovation, l'humilité et la mesure des actions. L'innovation demande d'être à l'écoute très attentive des évolutions de la consommation digitale (quels sont les réseaux performants, où faut-il être ?). L'humilité consiste à observer dans un premier temps ce qui se passe sur ces réseaux sociaux, en prenant son temps, pour bien comprendre les conditions de succès. La mesure, enfin, est indispensable pour générer des indicateurs de performance.

Lors de chacun de nos entretiens, nos interlocuteurs ont insisté sur la très belle opportunité pour les marques que constituent les réseaux sociaux aujourd'hui, mais ils en ont également souligné la condition : les marques doivent accepter la critique directe et gérer leur « identité numérique ». Une

marque/entreprise qui ne respecterait pas la souplesse propre aux réseaux sociaux peut générer une levée de boucliers contreproductive, comme l'a montré le cas de Nestlé au sujet de sa marque Kit Kat.

Au cours de nos entretiens, plusieurs recommandations aux entreprises souhaitant développer une stratégie sur les réseaux sociaux ont été mises en avant : écouter les conversations (sur son marché) sur Facebook, sur Twitter, sur les réseaux sociaux avec des outils performants ; répondre avec transparence à des critiques (très peu d'entreprises le font car elles ne sont pas habituées à fournir une réponse publique) ; partager tous les jours des informations avec sa communauté de clients ou de fans.

De manière plus globale, on peut donc affirmer que les réseaux sociaux modifient profondément les stratégies des entreprises, plus particulièrement dans les domaines suivants : la communication, la gestion de la relation client, les études de marché/consommateurs, l'innovation produit, le recrutement.

## La communication

L'une des premières stratégies adoptées par les entreprises sur les réseaux sociaux porte sur la communication, l'objectif étant de générer du « buzz » afin de maximiser l'audience et la diffusion virale d'informations. Dans ce domaine cependant, les marques et les entreprises n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques. Comme le souligne Josh Bernoff dans son fameux ouvrage *Groundswell*, il existe des marques « *talkable* », dont tout le monde a envie de parler – comme l'iPhone d'Apple –, et des marques « *boring* » sur lesquelles les consommateurs n'ont pas vraiment envie d'échanger – comme certaines catégories de produits (protections féminines, etc.). Les premières ont tout intérêt à développer une stratégie sur les réseaux sociaux ; pour les deuxièmes, c'est plus difficile, mais elles peuvent aussi se lancer en fédérant leurs clients autour de causes humanitaires ou sociétales plutôt que directement autour de la marque ou du produit.

Même si l'impact des réseaux sociaux sur la notoriété est le premier bénéfice perçu par les entreprises utilisant les réseaux sociaux (HBR, 2010), plusieurs questions restent à traiter aujourd'hui, notamment deux : la e-reputation et la mesure de la propagation de l'information. Concernant la e-reputation, de nombreux verrous existent : la définition de ce concept (De quoi parle-t-on ? Sur quelle période la mesurer ? Quel est son lien avec la réputation globale d'une entreprise ?), la récupération de données pour la mesurer, à savoir l'ensemble des conversations sur un ou plusieurs thèmes (le « *crawling* » des données, qui comporte encore plusieurs verrous technologiques) et, enfin, le traitement des données (aujourd'hui, ce sont principalement des techniques de *text mining* ou de *sentimental analysis*, permettant de

classifier les conversations en thématiques et de les typer en positif/négatif/neutre, qui ne traitent que le texte mais pas la vidéo ni les photos, qui se propagent pourtant de plus en plus).

La diffusion des informations sur les réseaux sociaux est également un autre sujet sur lequel des recherches restent à mener : comment modéliser la propagation de l'information ? Quel modèle d'audience adopter ?

### **La gestion de la relation client**

L'une des prochaines grandes transformations liées aux réseaux sociaux porte sur la gestion de la relation client (GRC). Les techniques de CRM (*Customer Relationship Management*), devenues un *benchmark* dans de nombreuses entreprises (certaines ayant souvent investi des budgets considérables dans ces outils sans retour sur investissement suffisant), se transforment en outils de SNM (*Social Network Management*). Dans ce système, on ne gère plus des individus/consommateurs de manière individuelle mais des groupes, des communautés de fans ou de consommateurs, qui échangent de l'information au sein des réseaux sociaux. De nouvelles techniques et un nouveau type de relation client sont en train de naître, si bien que les prochaines années vont probablement correspondre à un transfert d'activité des *call centers* vers les réseaux sociaux. Dans certaines entreprises américaines aujourd'hui se créent même de nouveaux types de *call centers*, dans lequel les agents travaillent dans de grandes salles équipées d'écrans géants retransmettant en temps réel les conversations des réseaux sociaux sur la marque/les produits/les services de l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises aujourd'hui, cette nouvelle gestion de relation client via les réseaux sociaux a entraîné la création d'une nouvelle fonction dans l'entreprise : le *community manager*. Son rôle est de gérer ces marchés de conversation en étant présent constamment, au nom de l'entreprise, sur ces plateformes de conversations sur le Web. Enfin, les réseaux sociaux sont également de formidables outils de mesure régulière de la satisfaction client. Il devient indispensable de mesurer sur ces réseaux, espaces d'expression libre pour le consommateur, le niveau de satisfaction et d'insatisfaction des clients, ce qui est rendu possible par l'analyse régulière des commentaires émis. La mesure de la satisfaction ainsi que la gestion de phénomènes communautaires constituent encore de nombreuses pistes actuelles de recherche.

### **Les études de marché**

La quantité des informations et des conversations présentes sur les réseaux sociaux constituent une source de données considérable pour les



études de marché, l'analyse des besoins et l'opinion des consommateurs. La mesure et la compréhension de ces conversations, l'application de méthodes quantitatives pour traiter de nombreuses données qualitatives, la nécessité de détecter le bruit *versus* l'information pertinente restent des verrous scientifiques à lever. Cependant, on peut envisager que, dans quelques années, l'analyse des conversations des réseaux sociaux entraînera la création de nouvelles méthodes d'études de marché, remplaçant probablement les méthodes qualitatives et quantitatives traditionnelles, voire les sondages d'opinion, idée déjà développée dans l'ouvrage *The Wisdom of Crowds* de James Surowiecki.

### **L'innovation produit**

Les plateformes de réseaux sociaux sur Internet constituent une évolution du concept des communautés virtuelles, concept largement étudié dans la littérature par des auteurs comme Hagel, Kozinets, Bagghozzi ou encore Cova. L'un des axes développé dans ce courant de recherche est le concept de *collaboration marketing*, ou de coproduction de valeur. L'idée repose sur le fait qu'à l'heure du Web 2.0, les internautes participent et n'hésitent pas à co-produire des innovations avec l'entreprise, co-vendre ou co-communiquer. Une entreprise comme Coca Cola a par exemple lancé la marque Vitamine Water qui a été créée entièrement par des internautes sur Facebook, si bien sur le logo de Facebook apparaît même sur le packaging. Des recherches sur les interfaces, les applications, les motivations des internautes à co-produire restent encore à mener pour étudier comment les réseaux sociaux peuvent favoriser le développement des innovations, en particulier de rupture.

### **Le recrutement**

Les réseaux sociaux sont devenus aujourd'hui de formidables outils de recrutement. Certaines entreprises développent une page sur Facebook afin de véhiculer une image jeune et dynamique auprès des jeunes de la génération Y qu'elles ont du mal à recruter. Les jeunes diplômés sont également très utilisateurs des réseaux sociaux, si bien qu'aujourd'hui plus de 70 % des DRH vont compléter leurs informations sur leurs futurs recrutés en regardant leur page sur Facebook ou Twitter, et les traces numériques deviennent un outil du recrutement, que ce soit pour l'employeur ou pour l'employé. Des réseaux professionnels spécialisés comme LinkedIn ou Viadeo sont devenus des outils particulièrement efficaces pour recruter, développer des contacts professionnels, se faire connaître auprès d'une cible de professionnels, prospecter ou encore détecter des talents en interne.

Cependant, l'utilisation croissante des réseaux sociaux par les employeurs et les employés entraîne une profonde modification de la relation entre ces

deux catégories de personnes. L'employé peut aujourd'hui récupérer de nombreuses informations sur l'entreprise, sur son recruteur, sur le type de management pratiqué au sein de l'entreprise, si bien que la relation employeur/employé se rapproche de plus en plus d'une relation classique marque/consommateur, transformant l'asymétrie d'information qui existait auparavant. Côté entreprise, on s'intéresse aujourd'hui au nouveau concept de « *talent economy* », qui reste au cœur de l'activité de réseaux comme LinkedIn ou Viadeo.

Les réseaux sociaux représentent donc une opportunité à saisir pour les entreprises. Les clés de succès d'une telle stratégie dépendent cependant de plusieurs facteurs : un changement profond de culture, l'acquisition de compétences, un système de remontées clients « *bottom-up* » plutôt que « *top-down* », et la mise en place d'outils de mesure du retour sur investissement. La collaboration avec des chercheurs de ce domaine permet dans la plupart des cas de franchir ces barrières. En termes de prospective, il est clair que l'intégration de la géolocalisation va faire émerger de nouveaux services et de nouveaux usages probablement révolutionnaires.

Les réseaux sociaux risquent aussi de révolutionner le e-commerce autour du concept de *social shopping*. Il n'est pas improbable en effet que les réseaux sociaux deviennent, à l'image de QQ en Chine, de véritables plateformes de marché, susceptibles de remplacer les sites Web marchands des entreprises, intégrant une ou plusieurs monnaies virtuelles, ou des systèmes de paiements innovants.

Mais il ne faut pas oublier que, dans les prochaines années, les réseaux sociaux auront plus largement un impact sociétal fort. L'impact de Facebook sur la révolution tunisienne et sur les différents soulèvements récents en Afrique du Nord a montré la capacité de mobilisation et de fédération d'individus partageant les mêmes objectifs politiques ou sociétaux. Twitter reste aussi un moyen d'expression de contre-pouvoirs aujourd'hui dans des pays où des régimes totalitaires règnent.

On peut également s'attendre à ce que les réseaux sociaux impactent dans les prochaines années de nombreux domaines : le secteur de l'éducation (il existe déjà des universités sur Facebook !), la construction de l'identité des individus (qui, selon les sociologues, diffère lorsqu'on construit son identité avec des amis virtuels), les libertés individuelles (le droit à l'oubli est un débat de société actuel auquel les philosophes s'intéressent), l'information (la plupart des grands journaux mondiaux aujourd'hui scrute Twitter quotidiennement). Des réseaux sociaux se développent même dans le cadre de la e-santé et de la dépendance, l'objectif étant de permettre à des personnes âgées de vivre plus longtemps à domicile tout en maintenant du lien social avec des

services d'aide à la personne, des services médicaux ou des aidants. Les enjeux sociétaux sont donc nombreux... Le grand défi aujourd'hui pour les entreprises ou les organisations reste d'être acteur, voire créateur de ce nouveau monde digital autour des réseaux sociaux, plutôt que de le subir !

**Christine Balagué**

*Enseignante chercheuse à l'Institut Télécom-Telecom School of Management.*

*Présidente de Renaissance Numérique.*

*Auteur de Facebook, Twitter et les autres, comment intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise (Editions Pearson, 2010) et de Le marketing en ligne, boostez votre activité avec des sites Web, des blogs, des réseaux sociaux et des podcasts (Editions Pearson, 2011).*

# Transformation numérique et nouveaux modes de management

## Articulations choisies : présence, corps et sens

*Bernard Benattar et Jean-Luc Vrignon*

Ce texte de prospective est le fruit d'un « dialogue réel »<sup>1</sup> entre nous, Jean-Luc Vrignon, technicien télécom (Orange) et Bernard Benattar, philosophe consultant (IEPP). Partant de la lecture croisée des signaux collectés, l'un de l'intérieur de l'entreprise, l'autre de l'extérieur, nous avons partagé nos interrogations, convictions, intuitions, moins pour prédire l'inévitable que pour nous accorder sur du souhaitable. Entre postures critiques et résistances actives sur le e-management, nous avons tenté de dégager des perspectives éthiques pour les managers de demain.

### **Garantir une place à la présence et à l'intersubjectivité**

C'est avec plaisir que nous nous retrouvons tous deux dans ce dialogue-ci, dans le droit fil de notre réflexion sur un projet de « plateformes réflexives ou réseaux thématiques » pour Orange. Nos conversations ont eu cours en marchant, en se téléphonant, en s'écrivant. Indéniablement, quel que soit le support, il est toujours possible de communiquer de façon vivante et responsable. Pour autant, le support de la communication n'est pas neutre, bien au contraire<sup>2</sup>. Non, le numérique n'est pas un simple outil à notre disposition, il conditionne, structure et modifie le contenu de nos échanges et si celui-ci a rendu possible le dialogue entre l'homme et la machine (Dialogue Homme-Machine, DHM), entre les machines (*Machine to Machine*), il est nécessaire d'être attentif à ce qu'il continue de permettre le dialogue entre les individus (Homme to Homme !).

A la lecture des analyses faites par les entreprises partenaires et en consultant nombre d'enquêtes de satisfaction internes, il y a indéniablement un regain d'intérêt, voire un cri d'alarme, à propos des valeurs « présence » et

« proximité », très souvent associées au qualificatif « physique ». Pourtant, nous avons longtemps dénoncé la « réunionite », faite de réunions stériles, sans réelle présence des uns aux autres, convaincus de perdre de l'énergie, du temps et de l'argent, au contraire parfois d'une réelle et efficace présence ressentie au téléphone ou à travers une correspondance par e-mail rapide et circonscrite.

Néanmoins, il paraît difficile de déceler de la « présence » dans le « système d'information », qui reste l'un des moyens de communication les plus utilisés dans nos entreprises. Si nous faisons la distinction entre relation et information, entre énonciation et énoncé, entre adresse et dépôt, que penser de nombre d'applications informatiques où il s'agit seulement de déposer un énoncé ; énoncé qui sera étudié, évalué, traité par un expert, intégré à un processus, sans aucune relation avec son auteur ? Il y a là un refus de considérer la subjectivité de cet énoncé. La demande est réduite à une donnée. Il n'y a plus de présence, du moins visible. Le dialogue est rompu.

Assurément, il y a à maintenir et à développer moult supports de communication grâce au numérique, quitte à ce que cela change nos modes de relations, mais à la condition qu'il y ait encore de la relation, du sujet parlant, s'adressant à de la présence, du souffle, du style, du rythme, du silence.

Si l'une des missions principales des entreprises de la télécommunication est de proposer les moyens d'une présence à distance, celle des managers sera de plus en plus de s'assurer des conditions de l'existence effective de cette « présence ». Et si la proximité d'autrui comporte toujours le risque de la violence, du confinement en huis clos ou si elle est devenue impossible, en raison de l'éclatement géographique de l'entreprise, il appartient aux managers de construire ces points de rencontre qui redonnent un visage et un auteur – non anonyme – aux données en circulation. Il leur appartient de s'assurer des conditions effectives de l'« inter-subjectivité », une réelle « présence » à l'autre par laquelle se construit entre autres, la responsabilité.

## **Faire corps et habiter notre langue**

Il est loin le temps des sensations fortes au travail, trop fortes sans doute, par les odeurs, les bruits, les aspérités de la matière, les mouvements du corps. Qu'en est-il aujourd'hui de ce corps physique, sensible, vulnérable, dont nos « univers virtuels » semblent pouvoir tant nous séparer. Il faut bien constater qu'à l'immense richesse des contenus numériques correspond *de facto* une immense pauvreté des univers sensoriels, où le corps, immobile la plupart du temps devant un écran, est privé (ou protégé) de ces stimuli ressources, informateurs indispensables de la pensée créatrice, de la vigilance, de la conscience du temps qui passe et de la mémoire. Nous ne parlons pas seule-

ment de ceux qui travaillent dans des bureaux où l'atmosphère silencieuse est de mise, ainsi que de l'économie maximale de mouvements, invitant chacun à s'adresser des emails plutôt qu'à prendre son téléphone ou à traverser le couloir. En usine aussi, les robots pilotent les machines et les « pilotes de ligne » contrôlent et gèrent désormais les pannes à distance. Les TMS (troubles musculo-squelettiques) se sont déplacés et les troubles psychosociaux sont arrivés sur le devant de la scène, révélateurs de l'impuissance des hommes, non pas devant la matière du travail mais devant son organisation anonyme, ses buts indiscernables et l'altérité sans visage.

La carence en ressources sensorielles ne peut qu'affaiblir notre immunité, notre capacité à nous défendre contre les agressions du monde environnant et notre puissance à agir. C'est sans doute un facteur essentiel de stress au travail que de ne pas pouvoir mobiliser ces ressources d'énergie, sans lesquelles la lutte semble perdue d'avance.

C'est aussi le corps de l'autre, corps langage, souffle, éros, regard, qui nous renseigne en même temps qu'il nous affecte, qui nous questionne en même temps qu'il nous répond, qui nous éveille à des faisceaux de significations bien au-delà des mots échangés. La communication à distance, à quelles conditions peut-elle encore faire rencontre et expérience ?

Pour lutter contre l'épuisement, la lassitude, la « souffrance au travail », il faudra bien introduire des ruptures de rythme, de la dépense physique, des univers sensoriels renouvelables, de l'inconfort. Ce n'est certes pas suffisant pour en finir avec l'inepte ou l'injuste mais c'est une condition nécessaire de la capacité de chacun à se défendre, plutôt qu'à se « victimiser », et à développer sa puissance d'agir.

On peut aussi transposer cette question du corps ailleurs, formuler l'hypothèse de la nécessité de « faire corps » avec l'information pour se l'approprier, savoir s'en servir, et de construire des *corpus* pertinents. Mais comment ? Or, la tendance dans les systèmes d'information est à la supconnaissance des solutions : une nouvelle fonction palliera à un dysfonctionnement d'une précédente, sans remettre en cause un ensemble plus large. Le principe d'extension prévaut sur le principe de compréhension.

Par métaphore, imaginons une suite de mots sur une page sans ponctuation, imaginons la vaine tentative d'y apporter du sens par l'ajout de nouveaux mots, et cela sans fin. Dans notre langue, le sens se décide quand il y a un point, final, d'exclamation ou d'interrogation, quand quelque chose prend corps grâce à ce point. Ce point, c'est aussi le début d'une autre phrase, c'est la prémisses de la création. Or, le numérique semble porter en lui, l'illimité, l'infini. De quel infini s'agit-il ? De quel infini voulons-nous ? D'une fuite en tout sens ou d'un « toujours à l'œuvre » ? D'une impuissance marquée par le

sceau du « tout est toujours possible » ou d'une puissance finie marquée par le sceau du commencement ? Le point est décisif, marquons-le !

On se souvient d'une application informatique qui avait été pensée collectivement et qui, en retour, faisait penser ceux qui l'avaient conçue. Il y avait ainsi une interaction très fructueuse. Peut-être un peu comme une « œuvre ouverte »<sup>3</sup>, quelque chose qui nous dépasse et qui en même temps nous donne à réfléchir. Paradoxalement, dans d'autres occasions, le « cela nous dépasse » sous-entend le chaos, l'inutilité, l'impossibilité d'une réflexion, le non-sens. Mais comment donc passer du pathos à l'œuvre, comment œuvrer ensemble ?

Le manager aura à mettre en œuvre, à définir et à délimiter, à préciser et à circonscrire, à rapprocher et à distinguer, à faire des points de rétrospective (retour d'expérience ou analyse de pratiques), à faire des points de prospective, à remettre en cause, à ne pas additionner sans cesse, à reterritorialiser.

Le numérique est un support du langage, mais doit-il le transformer ?

Les nouveaux termes employés tels que la e-reputation, le e-learning, le e-management, RH 2.0 semblent être déjà des tentatives. Suffixe ou indice, il y a signe mais pas signification. Les mots sont ici autoréférentiels.

Nous avons assurément changé de cadre conceptuel, où semble prévaloir le langage numérique, mais pouvons-nous penser, réfléchir autrement que par analogie, par association d'idées ? Pouvons-nous penser en nous exilant ainsi de notre langue ?

Si on se plaint tant et tant de la « perte de sens » dans le monde du travail, la solution est probablement du côté d'un nouveau « penser-parler », lequel ménage l'usage polysémique et métaphorique du langage traditionnel et renoue avec une écoute herméneutique. Un « penser-parler » qui assume la capacité de tout homme à interpréter les signifiants dans et par le dialogue, non pas seulement à les décoder.

Il en est de même pour les qualificatifs du management, censés lui donner ses valeurs. Parler d'un management coopératif, collaboratif, participatif, responsable, faire des analogies entre ces termes, des distinctions, examiner leurs nuances, jouer de leurs équivocités, les associer avec d'autres termes, c'est déjà grâce à la langue, chercher à s'entendre et à construire ensemble une essence, une existence, un futur, une raison d'être.

Le manager aura plus que jamais à être vigilant à ce que la parole ne soit pas enserrée dans des termes faussement univoques ni dans des cases numériques trop étroites, à ne pas abonder dans ces simplifications qui donnent l'illusion que tous comprennent la même chose<sup>4</sup>. Il aura à veiller à ce que la parole garde sa puissance métaphorique et sa plurivocité, à veiller à ce que la

parole soit émancipatrice, réservoir de pensable et moteur de penser, et non pas seulement instrument de communication rapide. Par exemple l'innovation, le service, le diagnostic, l'intervention, l'incident, la réparation, la performance, tous ces termes axiologiques qui fondent et justifient les pratiques professionnelles seront toujours à redéfinir, à repenser, à théoriser, avec et par l'expérience partagée, si on veut qu'ils soient parlants. Leur pertinence et leur efficacité dépendent sans doute de leur appropriation, non pas seulement comme « mots d'ordre », suscitant le oui sans comprendre, facilement insérables dans des tableaux, mais surtout comme « mots de passe », ceux là même qui donnent envie de chercher tout à la fois le comment faire et son pourquoi.

### Réconcilier théorie et pratique : le manager médiateur

Dans l'« ère numérique », la question de l'autonomie des salariés, et plus encore des managers, est un leitmotiv dans nos entreprises. Est-ce à dire que le numérique favorise l'autonomie ou qu'elle la menace ? Nous utiliserons là la notion de *pharmakon*, chère à Bernard Stiegler. En Grèce ancienne, ce mot désigne à la fois un remède et un poison. Tout objet technique est pharmacologique, à la fois poison et remède, à la fois instrument d'émancipation et d'aliénation. Aussi, raisonner « pharmaco-logiquement », c'est comprendre que pour lutter contre les effets d'un objet technique, il convient non pas de ne plus s'en servir, mais de s'en servir autrement ou de lui trouver ses antidotes.

Si, comme le soulignait Jacques Ellul, « il n'y a pas d'autonomie de l'homme face à l'autonomie de la technique », il est pourtant monnaie courante que des solutions techniques devancent l'expression de besoins. Peut-être est-ce toujours ainsi, la réponse est toujours déjà là, avant la question. La question existentielle devrait être alors : Qu'est-ce que je peux bien faire avec ça ? Comment œuvrer avec ces données ? Comment faire avec ? En vue de quoi ?

Mais dans les entreprises, on dit si souvent ne vouloir que du « concret » tout de suite et, au nom du sacro-saint « pragmatisme », se méfier de tout ce qui paraît de près ou de loin trop abstrait, ou trop idéaliste. Et en même temps, qui ne souhaite « sortir la tête du guidon, échapper à la pression de l'urgence, prendre de la hauteur », retrouver une liberté de penser et de la créativité, continuer d'être guidé par d'authentiques idéaux ? Quelle entreprise peut aujourd'hui se contenter d'opérateurs « presse-bouton », sans jugement, sans conscience ?

La théorie est un outil, un levier, un moteur. Elle est à considérer comme un « acte de pensée ». « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie », disait Bachelard ; oui, mais pas à n'importe quelle condition ! Sous condition



probablement d'élaboration partagée, de transmission, d'appropriation, d'ajustement. Peut-être faut-il des « tiers » dans les organisations, non pas donneurs de leçon mais faiseurs de questions, des « médiateurs de sens », qui s'étonnent et étonnent, pour aider à construire ces outils conceptuels, toujours jetables, toujours transformables, pour donner à la technique sa mesure, pour aider à interpréter le monde à venir et ce que nous voulons y apporter par notre travail.

A l'ère des données, le donné ne fait plus autorité. L'histoire de nos métiers, de nos expériences, de nos entreprises n'est plus notre référence. Comment est-il possible de se situer ? Le « qui fait quoi ? » est le dispositif le plus courant, supposant mais éludant le « qui est qui ? » et le « quoi est quoi ? », c'est-à-dire la question de « qui sommes nous ? » et de « de quel monde relève-t-on ? ».

Le « qui est qui ? » ne peut se réduire uniquement à une identification telle qu'elle est traduite dans une fiche de poste. L'identité doit se définir avant tout dans le rapport à l'autre, dans le rapport à l'autre collectif, dans le rapport à la raison sociale de l'entreprise, à sa raison d'être. Il y a là un saut à opérer, de l'ordonnancement des attributions de chacun, toujours objectivables, à une dynamique de contributions mutuelles, de la tâche individuelle à l'œuvre collective, alors même qu'aucun outil ne permet d'en faire la mesure.

Distinguons la connaissance utilitaire de celle qui fait culture, qui situe dans le temps l'expérience individuelle et collective. L'enjeu de cette dernière étant de s'approprier une histoire commune, d'actualiser les valeurs, bref de contribuer au vivre ensemble. S'il existe, dans nos entreprises, des espaces numériques pour stocker la première, la déposer, la consigner, la mobiliser, qu'en est-il pour la seconde, des lieux et des moments où nous pourrions rejoindre un état de connaissance donné et y penser ensemble ?

L'externalisation de la connaissance grâce au numérique induit un déplacement de l'implication subjective du savoir. « Le savoir était ce qui est constitutivement à soi, il était la puissance intime par excellence, il devient hors de soi », nous dit Marcel Gauchet. Cette externalisation du savoir est-elle à considérer comme transmission ou comme désappropriation ? Nous sommes dans des entreprises où nous produisons et utilisons de nouvelles techniques en permanence. Cependant, face à cette accélération des procédés, nous sommes en manque de compréhension, de sens, à défaut d'une conceptualisation qui atténuerait cette accélération violente, inintelligible, sans pour autant freiner le progrès de l'innovation. Nous sommes confrontés à un savoir atomisé, éparpillé, décomposé, sans recherche d'une cohésion. Est-ce la fin de la théorie, comme le dit André Gorz, ou une recomposition en cours des modes de transmission et d'appropriation des savoirs ?

Alors, le rôle du manager de proximité sera de promouvoir des lieux de culture, d'élaboration de théorie, de concept, des lieux où les salariés, avec les experts, se réapproprient leurs savoirs et en élaboreront d'autres. Son rôle sera d'introduire de la continuité dans une discontinuité, du simple dans du complexe, du dedans dans du dehors.

Et si le management et le numérique étaient conditionnés par un tiers, par un point d'extériorité ? Le rôle du manager serait donc d'organiser ce point, une plateforme où seraient élaborés, sans cesse, leurs rapports de coexistence, sans jamais les confondre ni consentir à la prédominance du numérique sur le management mais pour penser les conditions de leurs évolutions mutuelles et de leurs interactions.

En examinant les nouveaux termes utilisés dans la « e-sphère », on remarquera, l'amalgame fait entre support et fonction. Peut-on encore, dans le « e-management », penser une relation distanciée entre le management (humain, trop humain) et le numérique ? Éventuellement, si nous n'omettons pas le trait d'union, nous pourrions parler d'une co-forme, d'un couple. Mais la fonction semble là aliénée à son média.

Si le « e » défaille, en sera-t-il de même pour le management ? Dans cette relation duelle, où est la place des acteurs-auteurs, des managers ?

D'une autre manière, si nous observons la correspondance qui est établie entre le Web 2.0 et le management 2.0, nous pourrions conclure que, désormais, l'histoire du management et l'histoire du numérique sont liées. Mais pouvons-nous encore parler d'histoire s'il n'y a pas d'agent ? Souhaitons-nous acquiescer à la proposition d'un déterminisme commun ? C'est-à-dire, le numérique conditionnant le management, le management conditionnant le numérique et cet ensemble constitué, conditionnant managers et collaborateurs.

Devant cette perspective peu désirable, le manager aura à faire ressurgir le « vouloir ». Il aura à décider du type de management qu'il souhaite, comme il aura à décider des moyens pour le mettre en œuvre, numérique ou pas. Ces décisions impliquent la distinction entre moyen et finalité, entre raison instrumentale et raison objective. Il sera un des acteurs qui aura à limiter un accroissement du numérique sans finalité, du numérique pour le numérique (ce qui serait sa fin).

**Bernard Benattar**

*Psychosociologue et philosophe du travail, directeur de l'Institut européen de Philosophie Pratique. Ses interventions, depuis plus de vingt ans dans les organisations publiques et privées, tous secteurs, auprès de salariés, de dirigeants, d'élus, de bénévoles, visent principalement l'amélioration de la qualité de vie au travail : risques et troubles psycho-sociaux, dialogue social, éthique partagée, philosophie de*

*l'action, cohérence RH, RSE. Il est porteur d'une philosophie pratique, celle qui vient au travail questionner la condition humaine, celle qui se laisse questionner par l'expérience, celle encore qui se construit en chemin et en dialogue. Il anime un penser ensemble coopératif et créatif permettant aux équipes de donner de la valeur aux valeurs et de (re)construire ensemble leur raison d'être.*  
*<http://penser-ensemble.eu>*

**Jean-Luc Vrignon**

*Chargé des outils et des process dans l'unité d'intégration de solution à Orange Business services. Amateur de philosophie technique et de philosophie du travail.*

<sup>1</sup> Voir Marcel Conche in *Le fondement de la morale*, PUF, 1993, p. 34 : « La pensée la plus forte est celle qui se forge, ou en tout cas, se vérifie, dans un dialogue réel. Fortes ou non, les propositions que nous avançons par la suite ont subi l'épreuve du dialogue avec des interlocuteurs réels. [...] Ceux qui ne savent pas écouter ne savent pas non plus répondre. [...] Ce que nous entendons par "dialogue" est un échange où le propos de l'un des interlocuteurs est rigoureusement fonction du propos de l'autre. »

<sup>2</sup> Voir les recherches de Régis Debray sur la médiologie, s'intéressant aux effets des innovations techniques (l'écriture, l'imprimerie, le télégraphe, le téléphone, le numérique) sur la culture, sur le travail, sur la société.

<sup>3</sup> Voir Umberto Eco, *L'œuvre ouverte*, Seuil, 1965, 1971 (seconde révision) : « L'œuvre d'art est un message fondamentalement ambigu, une pluralité de signifiés qui coexistent en un seul signifiant. Cette ambiguïté peut devenir une fin explicite de l'œuvre. »

<sup>4</sup> Voir Franck Frommer, *La pensée Powerpoint – Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, Editions La Découverte, 2010.

# **Des télécentres de nos grands-parents du 20<sup>e</sup> siècle à des espaces dédiés aux activités durables et connectées, mutualisées...**

*Gilles Berhault*

A force de vouloir affirmer que le télétravail ne s'est pas développé en France comme dans d'autres pays<sup>1</sup>, certains ont oublié de regarder autour d'eux. Il y existe une effervescence de projets et de création de lieux de mutualisation du travail et de tous types d'activités connectées : *co-working*, écocentres, téléprésence, e-administration, espaces publics numériques, cafés et hall d'hôtels connectés... En réalités, les « e-Activités » se sont développées mais pas sous un mode traditionnel de travail. Nous sommes pendant tout notre temps de travail connecté via l'écran d'un ordinateur ou un simple smartphone. Trop ?

Aujourd'hui, les territoires basculent dans une métamorphose<sup>2</sup> en trois dimensions.

La première est le contexte de l'entrée dans les civilisations numériques. Cinq milliards d'abonnements à la téléphonie portable sont actifs dans le monde. Les territoires sont devenus des écosystèmes informationnels où chacun peut s'informer, échanger, produire des textes et des images mais aussi travailler, collaborer, s'impliquer dans la coproduction même de son territoire. C'est une bonne nouvelle pour le développement durable, cela favorise l'appropriation de son environnement, donc encourage le respect. Cela permet aussi à la collectivité de prendre des décisions et de piloter directement bâtiment, réseaux et outils de mobilités, principales sources d'émissions de carbone et de pollutions.

La seconde dimension est plus contraignante... « Le temps du monde fini commence. » Cette petite phrase de Paul Valéry qui, il y a quelques années déjà, nous faisait comprendre que nous avons bâti notre économie sur une illusion, celle de l'abondance des ressources. Avec presque dix milliards de femmes et d'hommes en 2050, en conservant les modes de vie actuels, nous ne pourrions que vivre la fin de ressources (dont celles dont nous avons besoin pour l'énergie), d'espèces animales et végétales, un réchauffement climatique, des problèmes sanitaires... Le diagnostic est particulièrement inquiétant. Nous nous devons de limiter les transports, de réduire l'empreinte environnementale de toutes nos activités.

La troisième dimension est le fondement même de la globalisation. Les terriens se sont interconnectés, ils se regardent et s'écoulent en temps réel, vivent dans un monde à la fois synchrone et asynchrone. Il y a d'évidence une aspiration forte à cette société de la communication, à enrichir un écosystème informationnel global tant dans sa vie personnelle que professionnelle, faisant même éclater toutes frontières entre celles-ci. Le vieux slogan politique devient une réalité : « Cela ne se fera pas sans nous. » En bon langage international, on utilisera le mot « *empowerment* ».

Cette réalité va de plus en plus transformer structurellement les territoires, dans une démarche collective, conférant à chacun plus d'autonomie, avec une refonte totale des modes de travail et des organisations. Peut-on imaginer pouvoir encore considérer les contributeurs à la réussite d'une entreprise (salariés ou prestataires) comme des outils interchangeables ? Donc jetables ?

Ne peut-on pas envisager un management plus responsable fondé sur des individus renforcés dans leurs talents et compétences ?

C'est le sens de l'histoire globale du travail et de toutes les activités humaines, annoncé par Alvin Toffler<sup>3</sup> ou André Gorz depuis très longtemps.

Ce sont aussi les métiers qui se transforment. Ceux-ci sont fondés beaucoup plus sur la communication, la création et la diffusion d'information, l'animation de réseaux...

### **De quels services et lieux avons-nous besoin pour cette métamorphose ?**

– Travailler et avoir toutes ses activités chez soi n'est pas la solution. C'est une question de socialisation, d'espaces disponibles dans un habitat urbain de plus en plus cher, donc réduit. Mais c'est aussi une question environnementale, les bâtiments d'usage individuel sont plus dépensiers en carbone que les lieux collectifs de travail (on peut facilement faire le parallèle entre la voiture individuelle et le transport collectif).

– Un temps de transport minimal entre le domicile et le travail est souhaitable pour se concentrer, se débarrasser du stress... La durée idéale est de

vingt minutes. Un temps de transport domicile-travail qui dépasse les trente minutes reste tout de même acceptable. S'il dépasse une heure dans chaque sens par jour, il devient insupportable à plus ou moins long terme, y compris en termes d'empreinte environnementale (notamment l'énergie), de santé, de coût financier (individuel et d'entreprise pour la voiture, collectif pour les transports en commun), de performance individuelle dans l'activité professionnelle (voir le manifeste [www.petition24.net/myoasis](http://www.petition24.net/myoasis)).

– Le travail n'est plus linéaire et régulier. Différents temps correspondent à différentes compétences dans chaque métier. Chaque compétence a besoin d'une boîte à outils différente. L'ordinateur offre une partie de la solution, mais nous évoluons aussi dans des lieux physiques. Pourquoi n'en utiliser qu'un seul ? Combien de fois sommes-nous serrés dans un bureau ou perdus dans une salle de réunion ? Nous avons aussi besoin d'outils numériques collectifs de « téléprésence », trop chers pour un bureau individuel. Il s'agit de disposer de lieux mutualisés tant internes à l'organisation qu'externes.

– Les transformations des modes de travail sont très rapides et loin d'être finies. Les générations d'outils et de services numériques sont tellement rapprochées que l'on a besoin de coaching permanent et de confrontation quotidienne avec d'autres utilisateurs.

– Chacun a besoin de se réappropriier son environnement immédiat (quartier ou village) pour se « localiser », s'ancrer. Cela demande une cohérence d'espace et de temps de vie entre son ou ses lieux de travail et son domicile, la fréquentation d'autres habitants de son quartier ou de son village.

– Le développement des nouvelles approches économiques : boucles locales, économie de la fonctionnalité, achats sur Internet, etc., suggère la création de lieux d'intermédiation, lieux physiques au service des services numériques, dans une approche globale de développement durable. C'est ce qu'on appelle les circuits courts. Ils concernent les produits et services classiques de consommation mais aussi des services culturels, éducatifs, de loisir... en ville comme à la campagne

C'est à tout cela que doivent répondre les nouveaux tiers lieux urbains, véritables outils de création de valeur territoriale dans une démarche globale de qualité de vie durable et de solidarité.

Un premier objectif pourrait être de faire gagner un million d'heures par jour aux Français en diminuant les temps de transports pendulaires.

N'oublions pas non plus que beaucoup reste à faire en termes de recherche et d'innovation... C'est un des chantiers importants des écoles de

l'Institut Télécom, croisant les progrès technologiques *telecom* avec les nouveaux modes de management et l'appropriation des technologies avec les sciences humaines.

**Gilles Berhault**

*Conseiller développement durable, direction scientifique de l'Institut Télécom.*

*Président d'ACIDD et Président du Comité 21.*

*Auteur de Développement durable 2.0. L'Internet peut-il sauver la planète (Editions de L'Aube, Poche, 2010).*

*[www.gillesberhault.com](http://www.gillesberhault.com).*

<sup>1</sup> Rapport du CAS par le cabinet Roland Berger.

<sup>2</sup> Edgar Morin, dans *Le Monde*, 2009.

<sup>3</sup> Alvin Toffler et Heidi Toffler, *La Richesse révolutionnaire*, Plon, 2007.

# La transparence en question dans l'entreprise en réseau.

## Quelques considérations éthiques pour le futur

*Pierre-Antoine Chardel*

La recherche d'une transparence communicationnelle est inscrite dans l'histoire de la modernité européenne. Durant la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, les saint-simoniens voyaient dans la mise en réseau un moyen de faire « de l'égalité et de la démocratie »<sup>1</sup>. Il fut très tôt question d'organiser les sociétés par la fluidification des échanges et par le développement des voies de communication. En ce début de 21<sup>e</sup> siècle, à l'ère hypermoderne, où la transparence se voit considérablement renforcée par l'expansion des réseaux numériques, comment les entreprises peuvent-elles être conduites à s'interroger sur les conséquences éthiques et humaines de ces échanges réticulés ?

### **L'organisation réticulée et ses contradictions**

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication renvoie à un idéal de transparence qui est censé rendre les modes de management plus démocratiques et horizontaux. Le management, jadis confiné au sein de l'entreprise dans un espace-temps délimité, évolue désormais transversalement. L'identité de l'entreprise n'est plus territorialement et culturellement délimitable. Le flux devient un principe organisateur qui ouvre à une recomposition de l'espace-temps : « Plus besoin de partager le même espace ni le même temps pour travailler ensemble<sup>2</sup>. » Toutefois, si les compétences technologiques de l'entreprise, sa capacité à être en réseau déterminent en grande partie ses compétences économiques, l'usage des technologies de l'information et de la communication dites « nomades » renvoie à une rationalité instrumentale qui vise avant tout à intégrer l'organisation dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Il importe pour cela de définir les moyens les plus efficaces pour parvenir à une fin donnée en s'intéressant aux dispositifs adéquats. Or, la mise en place d'une telle rationalité ne dit rien



de la complexité humaine. La question d'une diffusion significative des technologies doit donc être posée dans des contextes où il s'agit de favoriser toujours davantage de communication et de réactivité.

Car une telle recherche n'est humainement pas sans ambiguïtés. On remarque sociologiquement, par exemple, que la messagerie électronique instaure un autre rapport au temps. Avec Internet, nous entrons quasiment dans une « autre échelle du temps »<sup>3</sup>. Et si échapper au temps n'est pas désagréable, on a de plus en plus affaire à un temps qui n'est plus celui de l'expérience humaine et des aléas qui, en principe, viennent la nourrir. La réduction, voire la suppression de l'épreuve de la durée pose le problème essentiel du prix que l'on accepte de payer pour vouloir dialoguer directement avec quelqu'un. Ce qui risque toujours de prendre plus de temps et de donner l'impression que l'on prend du retard. Il y a en effet un tel décalage entre la rapidité des systèmes d'information et la lenteur de la communication humaine que le risque est de vouloir introduire encore plus de vitesse et de rationalité dans nos échanges avec autrui.

On observe de nouvelles formes de tension et de stress chez des cadres qui se sentent contraints de répondre immédiatement aux sollicitations qu'ils reçoivent. Il s'agit en somme d'être toujours là pour autrui. L'interactivité permise par les médiations technologiques rend ainsi l'autonomie très paradoxale. En réfléchissant aux incidences des téléphones portables dans nos vies quotidiennes, le philosophe italien Maurizio Ferraris a pu souligner l'état de dépendance que nous avons progressivement réussi à nous imposer : « Il n'y a pas bien longtemps, on pouvait se rendre compte que, pour une raison quelconque, on avait passé son après-midi au téléphone et déplorer cette aberration. Avec le mobile, au contraire, nous sommes toujours au téléphone<sup>4</sup>. » Or, le problème est qu'à force d'être toujours là pour les autres, en confondant le fait d'être joignable avec celui d'être disponible, on court le risque de n'être plus là pour soi-même, c'est-à-dire de négliger les moments de recentrement que nécessite tout exercice de réflexion préalable à toute action sensée. Les connexions permanentes tendent à devenir des formes de servitude tout autant rassurantes qu'oppressantes.

### **Communication à distance et responsabilité éthique**

Pour que les technologies de la communication soient au service d'une véritable « mise en commun », il paraît essentiel de mieux les détacher du mythe d'un progrès intouchable qui pare la nouveauté technologique dans nos sociétés hypermodernes. Ceci afin de préserver une forme d'opacité qui est nécessaire à tout rapport intersubjectif authentique. Les échanges ont sans doute besoin d'être moins nombreux pour être plus vrais et plus pertinents. Ce paradoxe de la communication a été justement mis en

évidence par le sociologue Georg Simmel qui estimait que, si la socialisation humaine est déterminée par la capacité de parler, elle est aussi modelée par la capacité de se taire : « Quand toutes les représentations, les sentiments, les pulsions jaillissent librement sous forme de paroles, cela donne un mélange chaotique et non un ensemble tant soit peu organisé<sup>5</sup>. »

Nous devrions être en mesure de nous détourner des injonctions qui font de la communication un mot d'ordre et qui éveillent davantage nos pulsions que notre raison communicationnelle. Car tout acte de transmission doit pouvoir s'allier à une certaine retenue. De manière assez contradictoire, pour garder quelque chose à transmettre, mieux vaut ne pas trop communiquer : « Surtout quand communiquer se transforme en verbe intransitif, se suffisant à lui-même...<sup>6</sup> » Dans l'univers de l'entreprise, on constate que la parole libérée par les multiples réseaux de communication et d'information ne favorise en rien sa bonne réception, ni même une meilleure intercompréhension. Les interactions dématérialisées peuvent même, et souvent, devenir des sources de malentendus. La méconnaissance des contextes de travail (un aéroport, une gare, un train, etc.) des interlocuteurs éloignés peut devenir une source de tensions. Des messages expéditifs peuvent être mal interprétés selon les contextes de réception. Ce qui provoque le risque de se sentir moins responsable de ce que l'on dit est la distance qui nous sépare de nos interlocuteurs. Le fait que l'on soit soustrait à la rigueur du face-à-face a un impact considérable. D'une certaine manière, ce qui nous relie par de nouveaux moyens informationnels est donc aussi ce qui peut nous délier moralement. La mise à distance peut en effet dissoudre notre sens des responsabilités. Par la multiplication des médiations, nous ne sommes plus toujours en mesure de clairement appréhender les conséquences de nos actes de langage. Les formes de civilités dans les échanges interactifs et la mise en responsabilité sont modifiées. Il est en effet toujours plus facile d'être intransigent avec un interlocuteur par e-mail qu'en situation de face-à-face<sup>7</sup>.

Au-delà de ces risques de déresponsabilisation, là où les technologies numériques sont porteuses de risques éthiques considérables, c'est qu'elles permettent un suivi drastique. Les téléphones portables et les PDA (personal digital assistant), par exemple, sont par excellence des moyens mobilisés par l'entreprise pour optimiser l'affectation de son personnel et son adaptation aux événements : « Pouvoir être appelé à tout moment suscite alors une mise sous pression renforcée. L'outil de communication mobile facilite un contrôle accru du temps de travail des personnes mobiles par leurs entreprises. Les marges d'autonomie résultant de la mobilité tendent à diminuer, du moins pour ce qui concerne les opérateurs<sup>8</sup>. » La potentialité du contrôle peut être interprétée comme ce qui pèse comme une épée de Damoclès au dessus des

consciences individuelles, rendant l'autonomie finalement très illusoire. De nombreuses enquêtes tendent à prouver que les TIC sont utilisées selon des principes de rationalisation en vigueur depuis le début de l'industrialisation : « Rationalisation et contrôle renforcés s'inscrivent dans une forme d'organisation en flux<sup>9</sup>. »

Malgré ces risques, le niveau d'acceptabilité des dispositifs de surveillance est relativement important dans le monde de l'entreprise. Ce qui vient sans doute brouiller la perception que les acteurs eux-mêmes peuvent avoir des risques liés au contrôle, c'est la dématérialisation et l'invisibilité des dispositifs. Les contrôles dématérialisés et invisibles sont beaucoup moins contraignants que des contrôles qui seraient physiques et matérialisés. Il y a une mémoire des corps (nos corps se souviennent et veulent échapper à ce qui les enserrent). Qui plus est, l'acceptabilité qui accompagne globalement les technologies qui permettent de suivre à la trace les itinéraires et les déplacements de chacun est implicitement liée à la fascination qui entoure le progrès technique et qui neutralise de ce fait tout questionnement critique de la part de nombres d'utilisateurs, alors que les TIC constituent de remarquables extensions du Panoptique de Jeremy Bentham. Ce dernier a pu dégager cette fonction qui consiste à contrôler et à discipliner les individus tout en maintenant constamment réelle et tangible la menace de la sanction. Au-delà des multiples termes désignant ses modes d'exercice, Bentham a contribué à définir la stratégie fondamentale du pouvoir : faire croire aux sujets qu'ils n'ont aucun moyen d'échapper au regard omniprésent de leurs supérieurs et, par conséquent, qu'aucun de leurs écarts de conduite, même les plus secrets, ne peut demeurer impuni. L'effet majeur du Panoptique peut être résumé ainsi : induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action et que sa perfection technique rende inutile l'actualité de son exercice : « bref que les détenus soient pris dans une situation de pouvoir dont ils sont eux-mêmes les porteurs<sup>10</sup>. » La rationalisation de la surveillance du sommet à la base a été le trait commun d'inventions modernes aussi diverses du point de vue fonctionnel que les écoles, les casernes, les hôpitaux, les cliniques psychiatriques, les maisons de correction, les usines et les prisons. Comme Michel Foucault l'a montré, les techniques panoptiques ont joué un rôle essentiel pour permettre le passage des mécanismes d'intégration locaux, assurant leur propre surveillance et leur propre contrôle et adaptés aux capacités naturelles des yeux et des oreilles humains, à l'intégration étatique et supra-locale de territoires dont l'étendue dépasse de loin la sphère des capacités naturelles de l'homme.

On doit légitimement interroger un tel dispositif panoptique et prendre la mesure des évolutions qu'il subit aujourd'hui avec les TIC et avec les technologies mobiles, sans doute plus particulièrement, qui accompagnent un mode de contrôle à distance et de plus en plus instantané. Comme le souligne à ce propos Nicolas Green, les appareils portables présentent bien la possibilité pour des structures institutionnelles (publiques ou privées) de contrôler activement les activités des individus, à la façon d'autres technologies numériques contemporaines. Toutefois, les activités de contrôle en arrivent à être considérées comme allant de soi et à se « normaliser », en devenant un aspect de la vie sociale acceptable et accepté dans les échanges quotidiens<sup>11</sup>.

Peut-on, de manière réaliste, envisager de nous affranchir de l'ère de la transparence et du « tout communicationnel » sans courir le risque de devenir moins performant ou d'être tout simplement marginalisé ? Comment de telles ruptures pourraient-elles concrètement voir le jour dans le monde des entreprises ? Prendre la mesure des limites et des divers risques de la communication en réseau et de l'imaginaire qui sous-tend cette communication socialement et économiquement doit pouvoir nous inviter à mieux nous approprier les médiations technologiques. Nous partageons sur cette question l'avis du sociologue Francis Jauréguiberry pour qui, au cours des années à venir, une prise de conscience devra se développer autour d'un droit à la déconnexion et à l'isolement, le droit, par exemple, « de refuser de porter un *beeper* jour et nuit ou bien d'être téléphoniquement partout et constamment joignable – le droit à la dignité des personnes qui ne sauraient être réduites à être des fonctions ou à des ressources contrôlables et corvéables à distance. Un droit dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement »<sup>12</sup>. Le temps déconnecté pourrait devenir un élément important des négociations entre les cadres et leur hiérarchie.

Au-delà de cet exemple, nous souhaiterions souligner que l'idée que la promotion d'un management à visage humain ne pourra se passer d'une appropriation plus significative des technologies de la communication, ce qui impliquera le souci de gérer la dématérialisation comme un défi autant technologique qu'ontologique. C'est la question de l'être-ensemble et de sa redéfinition par les technologies de la transparence qui sera au cœur des réflexions éthiques dans l'entreprise de demain. Les managers devront encore apprendre à mieux vivre et à travailler avec les nouveaux médias, en évitant la fascination que ces derniers ont tendance à entraîner encore de nos jours au détriment des singularités individuelles qui doivent, en principe, pouvoir s'exprimer dans toute action collective. Il incombera de tenir compte des différences qui nourrissent toujours une communauté d'individus, tout le monde ne pouvant être soumis à la même culture de l'immédiateté et de l'interactivité. Dans une telle

perspective, il sera sans doute opportun de s'interroger dans les prochaines années sur la mise en place de chartes de bons usages des technologies de la communication et de l'information dans les organisations, qui ne renverraient pas uniquement à une dimension déontologique, mais qui valoriseraient une appropriation plus riche de sens des médiations technologiques.

### Pierre-Antoine Chardel

*Philosophe de formation, maître de conférences à Télécom Ecole de Management où il dirige l'équipe de recherche « Ethique, Technologies, Organisations, Société » (ETOS) et chercheur associé au Centre de recherche « Sens, Ethique, Société », CNRS / Université Paris Descartes.*

*Il a été responsable de séminaire au Collège International de Philosophie. Il est également membre du programme de recherche ANR « La sociabilité "Ana-mia" : une approche des troubles alimentaires par les réseaux sociaux en ligne » en collaboration avec le Centre Edgar Morin, EHESS / CNRS. Il s'intéresse à la redéfinition des processus de subjectivation et du vivre ensemble dans les sociétés hypermodernes ainsi qu'aux enjeux éthiques des nouvelles technologies. Il a publié de nombreux articles en France et à l'étranger, ainsi que quatre ouvrages, parmi lesquels : Phénoménologie et technique(s) (en collaboration avec Pierre-Etienne Schmit, Editions du Cerle Herméneutique, 2008) ; Technologies de contrôle dans la mondialisation : enjeux politiques, éthiques et esthétiques (en collaboration avec Gabriel Rockhill, Editions Kimé, 2009).*

<sup>1</sup> Cf. Armand Mattelart, *Histoire de la société de l'information*, La Découverte, 2001.

<sup>2</sup> Sylvie Craipeau, *L'entreprise communicante. Travailler ensemble séparément*, Editions Hermès, 2001, p. 24.

<sup>3</sup> Dominique Wolton, *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Flammarion, 2000, p. 107.

<sup>4</sup> Maurizio Ferraris, *T'es où ? Ontologie du téléphone portable*, préface d'Umberto Eco, traduit de l'italien par Pierre-Emmanuel Dauzat, Albin Michel, 2006, p. 42.

<sup>5</sup> Georg Simmel, *Secret et sociétés secrètes*, traduit de l'allemand par Sybille Muller, postface de Patrick Watier, Editions Circé, 1996, p. 111.

<sup>6</sup> Régis Debray, *Des machines et des âmes*, Descartes & Cie, 2002, p. 46.

<sup>7</sup> Nous nous permettons sur cette question de renvoyer à Pierre-Antoine Chardel et Bernard Reber, « Risques éthiques », *Cultures du numérique*, numéro spécial coordonné par Antonio A. Casilli, revue Communications. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales – Centre Edgar Morin (CNRS), mai 2011, n° 88, p. 149-156.

<sup>8</sup> Anne Mayère, « Communication mobile professionnelle et transformations des entreprises », Actes des séminaires Actions scientifiques, n° 6, 1996, France Télécom, p. 70.

<sup>9</sup> Sylvie Craipeau, *L'entreprise communicante, op. cit.*, p. 27.

<sup>10</sup> Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975, p. 234.

<sup>11</sup> Nicolas Green, « Qui surveille qui ? Contrôler et rendre des comptes dans les relations de téléphonie mobile », *Réseaux*, n°s 112-113, FT R&D / Hermès Science Publications, 2002, p. 258.

<sup>12</sup> Francis Jauréguiberry, *Les branchés du portable*, PUF, 2003, p. 129.

# Values and Leadership In The Digital Age

*Cheryl De Ciantis, Ph.D, and Kenton Hyatt, Ph.D*

Political and social revolutions are not new. But what is new is that they are being brought about through Facebook, U-Tube, and text messages. We are currently watching whole nations, societies, economic and political systems reorganize. Some times violently, in other cases with less trauma, but all facilitated, accelerated, and even precipitated by the ability of people to share digital information. And they do it in synchronous, real time. Various platforms are getting a lot of attention, but these revolutions are not about the specific technologies. They are about people being able to connect, and those connections are being facilitated by our ability to use digital information with all its characteristics of increased speed, volume, and quality.

Our current world has only begun to enter the digital age. The implications of this age are becoming more obvious with each innovation, not simply in terms of new models of phones and tablets, simple Internet marketplace business, or even in terms of the emergence of large social networks. Now we begin to appreciate how people's ability to access and share vast amounts of real time information has proved to be far more powerful than any rigid philosophical or ideological structure could envision or withstand.

It would appear that the digital age favors dynamism, but this is not the case. It just makes the dynamism more obvious. On the other hand, when a need for change is accentuated, there is always an equal need for stability. Digital technologies should serve both, but there is a general assumption that *if we are using modern technologies we are engaged in change; we are progressive*. This is simply not accurate. The immediacy of digital communication forces our attention onto the novelty of 'look what we can do' and we miss the point of what we are doing.

## The Digital Age and Emerging Values

The Digital Age is like a huge forcing function for the emergence of new values. In the past, especially in organizations, we might have placed our priorities on values like Achievement and Responsibility. But in the digital age, "Real time defines what we do," says Abraham Hyatt, Production Editor at ReadRiteWeb, a prominent Weblog that covers the Internet industry, technologies and trends. Hyatt explains that 80 to 90 percent of RRW's internal communication is done virtually, in the moment. "We get work done." The company has no brick and mortar office, and the staff are separated by large geographic and time zone differences. Multiple sets of ongoing individual and team responsibilities must be attended to, while real time team work is being done.<sup>1</sup> The operating value is Simultaneity, which might be defined as "... having to work on multiple tasks in synchronous and asynchronous environments, often using multiple Internet and phone media."<sup>2</sup>

Unlike previous norms which prioritized the value of Courtesy in work situations, it is now commonplace to think that the pressure put on people by the demands of the sheer flow of digital information simply leaves no time to value Courtesy as much as Flexibility and Risk, which have moved to much higher priority value positions. Paying attention to something other than the person one is communicating with used to be considered impolite. Now it is considered necessary, and valuable if done well. Courtesy has not simply disappeared, but the instantaneity of digital communication is changing the way we interact.

The recently-touted value of Transparency, in commerce and governance, is both an advantage and disadvantage. Mountains of information can be instantaneously disseminated to make one's case and influence massive numbers of people to draw conclusions and to actions. Internet-enhanced interactive customer service leads to business growth. At the same time, misdeeds or gross untruths cannot be hidden for long, and both buyers and constituents can and do 'vote with their feet' and do so metaphorically, on the Internet.

## Social Media Impacts

Whole generations are now moving into positions of power and responsibility with working assumptions about the dynamic nature of things. As they do, we see that many values are being redefined operationally. This change is perhaps most visible in the political arena. In Egypt, Tunisia, Libya, Syria, and in Iran's Green movement, as well as other countries, social media and networking platforms have been used to both organize and to create a sense of

identity among protesters. Perhaps the most notable recent exemplar of the phenomenon is 30-year old Wael Ghonim, marketing manager for Google in Egypt, who was instrumental in galvanizing the Egyptian revolution through his use of Facebook, and subsequently became recognized as an icon of the massive influence that can be wielded by individuals and groups through social media by creating awareness and quickly mobilizing collective action.<sup>3</sup> Authoritarian regimes have reacted to this mobilization by shutting down the Internet and mobile phone networks. In each case where this has occurred however, other forms of communication and networking re-emerged to quickly provide the connection necessary for protesters to continue. In the case of Mr. Ghonim, global networks reacted with great speed to his arrest by the weakening Mubarak government, which led to his release.

Whereas in the past, regimes have been able to control unrest by dominating print and television media and keeping dissenters relatively isolated, social media have been instrumental in energizing protesters around a sense of shared grievance and hope for a better future. This grassroots networking is built on the value of Belonging, and this foundational value has in turn energized the value of Community on the part of participants who have responded to the call for action. In turn, the systems-level value of Mutual Responsibility, coveted but relatively rarely seen in business and government settings, has been exemplified in the readiness of protesters to spread the word, show up and persevere. The value of Risk, very often seen as an abstraction managed by analysts, has manifested in widespread personal commitment which has not diminished in the face of casualties and deaths. The results have been startling, dramatic, and rapid.

Of course there is a darker side to the new technologies of the digital age which allow us to create and maintain connections. Issues of identity fraud and associated financial insecurity, privacy, and safety continually arise in the news media, through stories and reports that most often involve the young and the elderly. Both of these groups have been shown to be vulnerable to the abuses of technology, for different reasons. Young people were already more statistically prone to drive recklessly. Now, texting while driving has been found to result in more accidents than drunk-driving.<sup>4</sup> And the elderly have always been the targets of scams and frauds. The digital age provides new and innovative ways to do damage as well as to be a force for good. The value of Safety in its public policy aspects is being redefined as a result. Finally, the dynamism of digital networking technologies will allow for conditions leading to the emergence of the 'hive-mind,' which is an unstable, usually not sustainable, collective form of leadership. It is a function of chaotic environments which are increasingly characteristic of the Digital Age.



## The Dilemma of Leadership in the Digital Age

In spite of the many different leadership styles articulated in over a century of literature, there are in general two basic styles, and leaders have a preference for one or the other. The Digital Age accelerates the need to face the tension between opposing forces which define the two basic leadership styles, one concerned with the need to ensure and exemplify stability, and the other concerned with the need to lead with, and in the midst of, dynamism.

Leaders in all domains struggle with the dilemmas of the Digital Age as they constantly witness and experience the pull between these two needs. It is necessary to provide structure and direction, and to operate within legal constraints and board directives while satisfying stockholders and other stakeholders with tangible results. Bills and people still need to get paid. It is also necessary to be agile and respond with flexibility, imagination and speed to the demands and opportunities of the moment, and to foster creativity. These two forces act as two mutually exclusive, opposing masters.

Simply stated, leaders whose preference is for stability tend toward centralized control, whether it takes the form of information, finances, or authority. Security is a high value for this type of leader, with regard to property and processes, and is a commonly articulated value with regard to their constituents. They are often more adaptive and incremental in their responses to innovation, and have tended to deploy digital technologies as a secondary support to the primary role of either a single person, or an institution. Stability-preferring leaders make use of digital technologies, but they tend to think of information as a commodity. Innovative technologies are subordinate to traditional means of communicating and influencing. Belonging, in the sense of being a recognized and trusted insider, is a key value and may operate as a way of gate-keeping information. Stability-preferring leaders can over-emphasize control and centrality until it becomes authoritarianism, becoming inflexible and lacking vision.

Dynamic leadership is a style of connections, and lots of them. In fact, connections are so important that from this perspective, leadership cannot be separated from collaboration with others; it simply cannot be accomplished alone. This is a style of both depending on, and assuming responsibility for, one's own creativity, or the creativity of a group or network. Security tends to be a lower-priority value for this style. Generally, dynamic leadership has adopted each innovative technology of the digital age much more readily than leaders who emphasize stability. And the use of the same technologies is markedly different. Whereas stability leaders use digital technologies to disseminate information as well as directives for its interpretation, dynamic leaders tend to use digital technologies to create connections, and let the

ensuing network generate share or even generate its own information, creating the conditions for operationalizing the value of Simultaneity. However they may become so caught up in the dynamics and exhilaration of change that they may lose track of practical objectives and the need for concrete results. They can be too visionary, too future-oriented, and undervalue the tactical and operational applications that justify why innovations were created in the first place.

Leaders for the Digital Age need to be able to take advantage of the strengths of their preferred style, as well as to appropriately value the characteristics of the other. This often means partnering with individuals and groups with complementary strengths, which in turn demands developing trust and transparency through continual communication. Digital technology provides unprecedented means for this kind of communication to be instituted and maintained. The failure of leadership is the failure to value the need for both perspectives. Being both stable and dynamic may seem like a contradiction of terms, but as is pointed out above, the Digital Age is continually reprioritizing operational values, and Simultaneity, being able to do multiple things and monitor multiple relationships at the same time, is being demanded of anyone called to lead.

## Conclusion

The Digital Age is changing the way we connect, the way we form and maintain relationships. What does not change is that people link together based on what they commonly hold as being important, what they prioritize, what they value. There is no single value or single set of values that will ensure leadership success in the Digital Age. Indeed, values theory shows that the connections that occur through new platforms and technologies occur across the spectrum of value perspectives, and that previously held values are being redefined and new values are arising.

The best aspects of dynamism continually push the envelope of creative possibility. The best aspects of stability are capable of creating conditions for public safety and security, and for organizing appropriate functional hierarchies for disseminating the benefits of innovation. In the long term, people still need leadership to help organize, to help accomplish things that would not, or could not be done without some structure and strategic direction, leadership of some sort or another.

**Cheryl de Ciantis and Kenton Hyatt**

*Coaches and founders of Kairios <http://kairios.com/>. Their particular areas of expertise include values assessment, creativity and development for individuals, teams and organizations.*

<sup>1</sup> Personal correspondence with Abraham Hyatt, April, 2011.

<sup>2</sup> "The Values Perspective survey," found at <http://www.thevaluesmeasure.com>. © 2011, Cheryl De Ciantis, Ph.D, and Kenton Hyatt, Ph.D.

<sup>3</sup> More information at [http://en.wikipedia.org/wiki/Wael\\_Ghonim](http://en.wikipedia.org/wiki/Wael_Ghonim). As a statement of the power and influence of his work, the U.S. print and digital magazine "Time" recently identified Mr. Ghonim as the number one most influential person in the world in 2011:

[http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2066367\\_2066369,00.html](http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2066367_2066369,00.html).

<sup>4</sup> Study found at <http://www.bobbattlelaw.com/blog/study-says-text-messaging-while-driving-poses-greater-risk-than-dui.cfm>.

# Travailler, produire, manager autrement : vers la fin des processus ?

*Richard Collin*

## **Quand s'accélère la transformation de nos modes de travail et de nos organisations**

De multiples études et de nombreux constats soulignent à l'envie que la création de richesses et la compétitivité dans notre société post-industrielle s'appuient principalement sur une transformation profonde des organisations, des modes de management et des métriques de mesures de la performance qui ensemble activent les connaissances et renforcent l'efficacité collective. Dans le même temps, les enquêtes comparatives en Europe sur l'utilisation des technologies en entreprise montrent que la France, leader dans la mise en place des connaître (*Enterprise Resource Planning*), est bien en retard dans l'usage de tous les dispositifs coopératifs et en réseau, trop éloignés de nos cultures jacobines et de nos logiques d'ingénieurs soucieuses de modéliser des processus. Or, les difficultés de nos organisations viennent moins du fait que le monde change que du fait que nous voulons parfois gouverner le monde de demain avec les règles du jeu d'hier, que celles-ci s'incrument dans le champ du social ou de la finance, au cœur de la gestion ou de la stratégie même des entreprises.

Rappelons que, dans la vision et la pratique héritées du monde industriel, le processus est la plupart du temps perçu comme une suite d'étapes nécessaires à la production de biens et de services qui définissent, précisent et souvent subordonnent le rôle et les missions des collaborateurs de l'entreprise à l'exécution de ce processus. D'ailleurs, « pas de processus qui ne soient décrits et formalisés », dit-on le plus souvent. Dans le même temps, nous devons rester attentifs à ce que la connexion entre les personnes impliquées dans ce processus puisse primer sur l'efficacité mesurée, en particulier là où cette efficacité se fait au détriment du client. Le processus deviendrait-il alors secondaire, voire flou ?

« Mesurer pour transformer » et « Pas de mesure sans modèle » sont les règles posées la plupart du temps par les spécialistes qui se réfèrent aux logiques de modélisation. Dans le même temps, la loi de Goodhart nous rappelle que « Quand la mesure devient un objectif, elle cesse d'être une mesure », soulignant ainsi que la mesure devient un objectif, avec toutes les conséquences de détournement des processus installés.

Que conclure ?

### **Vers la fin des processus ?... Quel management ?**

En passant d'un monde de l'entreprise avec une communication autour du travail à un monde dans lequel l'essentiel du travail est la communication, la capacité du manager à favoriser l'intelligence connectée et à anticiper sur le « travailler et produire autrement » devient donc plus que jamais essentiel.

Ainsi, pour gagner durablement en compétitivité, les entreprises, petites ou grandes, aussi bien que les institutions, doivent se transformer et constater que la productivité est devenue la moindre des politesses et ne constitue plus l'avantage différenciateur : vitesse, innovation et efficacité collective sont devenus les questions clés.

Dans ce contexte particulier qui nous invite à soulever de multiples paradoxes qui, comme autant de crevasses quasi-schizophréniques s'ouvrent au détour de nos découvertes, nous devons à la fois concilier l'autonomie et l'auto-organisation si chères à Clay Shirky<sup>2</sup> et l'exigence de la standardisation et de la formalisation chères à nos habitudes (!). Comment proposer un modèle structuré de fonctionnement (par les processus) alors qu'expérimentation, pas de coté décisif, audace, transgression et innovation ouverte et dynamique s'imposent ?

Il est alors clair que viennent au premier plan les valeurs d'engagement, de coopération et de leadership renouvelé : capacité à connecter les gens plus que capacité à inspirer et à être suivi ; aptitude à faire avec les moyens du bord grâce à une manière audacieuse de voir, de connaître le monde et d'agir sur lui – on parle même de « bricolage » et de « manager bricoleur » en faisant alors référence à Claude Levi-Strauss dans la *Pensée Sauvage*. Faire avec les moyens du bord, résilience et transgression deviennent des viatiques que chacun doit posséder.

Comment mieux comprendre ces évolutions, leur impact sur l'entreprise et la nature même du travail ? Comment mettre en œuvre les dispositifs permettant l'éclosion de dynamiques portées par les individus ? Comment accompagner l'éclatement spatial et temporel du travail ? Comment les responsables peuvent-ils à la fois favoriser ce qui informel et spontané – le levier de l'innovation et de la performance collective – sur ce qui est organisé pour

conserver l'adaptation maximale de l'organisation au moindre coût ? Comment introduire de la conversation dans les processus ? Proposons quelques pistes pour y répondre.

Aujourd'hui – et plus encore demain – la grande majorité de la population active est – sera – composée de « professionnels » de l'information. Des professionnels qui s'ignorent mais qui pourtant lisent, analysent, transfèrent et échangent au quotidien des masses considérables d'informations que chacun « traite » dans son propre contexte pour ses objectifs de « résultats et de performances »... Le travail de chacun consiste de plus en plus à contribuer et à animer des réseaux de connaissances au sein de l'organisation pour « résoudre des problèmes » ou « prendre des décisions ». En même temps, l'entreprise redécouvre que ce n'est pas l'accumulation qui organise une capitalisation utile des informations et des connaissances : c'est la possibilité offerte à tous d'exploiter et de partager les informations. Parce qu'il y va de l'intérêt de chacun. Et de tous.

L'état actuel et l'évolution promise de la technologie<sup>3</sup> collent à cette nouvelle vision gagnante de la performance basée sur la collaboration et les connaissances, à condition, précisément, que nos modes d'organisation et nos mentalités n'y fassent pas obstacle. De plus, les technologies évoluant sans cesse et rapidement, nous devons adopter une posture et des approches permettant d'assurer une co-évolution permanente entre technologies et organisation. En somme, une approche se calquant sur les approches *beta* chères au 2.0 ; à savoir un mode d'évolution et d'amélioration permanentes dicté par la validation des usages et l'appropriation par les utilisateurs.

## **De l'organisation fonctionnelle à la spirale de la confiance**

Mais, paradoxalement, c'est au moment où les organisations ont besoin d'améliorer la qualité de leur communication et visent l'intellectuel collectif que les technologies numériques et les systèmes d'information en réseau commencent à créer, par leur succès même, une certaine opacité. Les vrais problèmes de communication proviennent rarement de difficultés de transmission, de décodage, ni même de références à une réalité extérieure objective. Ils tiennent à des questions pragmatiques : les acteurs en présence se font-ils la même image de la situation ? S'accordent-ils sur leurs intentions ? Parviennent-ils à obtenir les renseignements adéquats à leurs projets ? C'est dans ce cadre que le manager doit repenser son rôle et ses fonctions.

Dans ce contexte, l'organisation la mieux armée est celle dont le plus grand nombre de membres sont des agents d'innovations, des « entrepreneurs » au sein de leur structure.

Parce que le monde change très vite, chacun peut et doit devenir « chercheur ». Chacun peut et doit devenir professeur, parce qu'il ne suffit pas de produire des informations et des connaissances, il faut aussi les formaliser et les communiquer. Enfin, chacun peut et doit devenir un manager dans sa propre sphère, parce que la coopération et le dialogue entre savoir-faire différents deviennent des exercices indispensables, parce que la décision et la navigation dans un environnement complexe et incertain sont désormais le lot de tous. L'autonomie et l'initiative se déclinent ainsi sous le visage de l'entrepreneur de la connaissance.

Anticiper et réagir vite dans un contexte où le temps est essentiel, maîtriser la complexité, évaluer et approfondir ses expertises, préserver ses différences, mutualiser les ressources et les contenus, accélérer l'innovation, accélérer l'apprentissage individuel et collectif, optimiser la veille : autant de conditions qui, avec d'autres, constituent un des socles de la réussite future des « next-entreprises ».

Aujourd'hui, la plupart de nos organisations rencontrent d'immenses difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde, à la globalisation. Elles subissent de permanents conflits d'intérêts entre profitabilité et développement durable, secret et transparence, valeurs et valeur, dynamiques individuelle et collective, fertilisation des savoirs – qui ouvre – et compétition – qui enferme. La plupart des moyennes et grandes organisations ont en commun une infrastructure fondée sur l'autorité, le contrôle, la division du travail, les organigrammes « codés en dur » et un système monétaire dynamisé par la rareté. Jusqu'à une période récente, cette architecture sociale était le seul système d'information à notre disposition pour piloter et organiser les édifices humains complexes. Cette dernière reste efficace tant que l'environnement demeure stable mais elle devient vulnérable et inefficace dans les contextes fluctuants, c'est-à-dire quand les marchés, les savoirs, la culture, les interactions extérieures, l'économie, la politique évoluent plus rapidement que la capacité de réaction du groupe.

### **Construire son potentiel de situation, plutôt que des plans et des processus<sup>4</sup>**

On aura compris, que ce soit dans la PME, la grande entreprise, les universités ou les institutions d'un territoire qui doivent renforcer compétitivité et attractivité, l'identité, la cohésion et le lien social, les contextes et les repères communs, la confiance, deviennent les « activateurs » essentiels des flux de connaissances, origine de l'innovation et de la création de valeurs. Dans ce contexte, la conception de l'organisation n'est pas sans rejallir sur le rôle attribué aux individus et, plus particulièrement, aux différents responsables. Le

membre de l'organisation n'est plus identifié à une fonction. Il est lui-même considéré comme un sujet cognitif ouvert. Dans la perspective de cette nouvelle forme d'organisation, la communication n'est plus réduite à l'échange d'informations ou de données. Elle comprend également les processus collectifs de production de sens et les actes de langage par lesquels les membres des organisations s'engagent les uns vis-à-vis des autres. Dès lors, le travail du manager ne consiste pas seulement à « résoudre des problèmes » ou à « prendre des décisions » mais à animer un réseau de confiance au sein de l'organisation. Grâce à ses capacités d'écoute, il discerne les nouvelles possibilités, s'ouvre à l'organisation. Il stimule l'imagination et l'initiative de ses coéquipiers, suscite leur engagement sur des projets communs et coordonne les actions. C'est aussi dans ce cadre que les technologies déploient leur efficacité maximale. Ainsi, l'entreprise mobilise et fait évoluer en temps réel ses savoir-faire, son organisation et son appréhension des informations en provenance de son environnement. Vouloir coopérer, savoir coopérer, pouvoir coopérer : tels sont les principes du « maillager », animateur de l'efficacité collective et créateur de valeurs.

Dans ce contexte, s'opère un basculement du « *supply chain* du matériel » au « *supply chain* de l'immatériel et du capital humain ». Et là, il devient clair que nous sommes dans un autre registre que celui des ERP. Le premier objectif est de permettre à chacun de savoir qui est qui, qui fait quoi et de mettre en place des outils de visualisation du collectif plutôt que de gestion de flux. Pour permettre à chacun de voir ce que font les autres et quels sont leurs liens et leurs activités... « *No man is an island.* »

Reconnaissons que notre ADN français marqué de l'individualisme, du modèle hiérarchique et jacobin autant que la rationalité cartésienne s'accommode encore assez mal des logiciels sociaux et de toutes ces nouvelles technologies de l'esprit qui démantèlent les pratiques, les modèles, les modes de management, les processus et les murs de l'entreprise. Les règles d'or à suivre pour les organisations dans cette société de la création en émergence sont celles qui développent le mieux une culture de partage et de confiance, de droit à l'erreur, de l'écoute des autres et de chacun, d'appropriation et d'usage des technologies, d'adaptation et de changement rapide, et de transformation managériale vers un management par subsidiarité et une forme nouvelle de *servant leadership* – que l'on pourrait traduire par « le leadership au service des autres ».

Tout devient social, nous dit-on. Etre pertinent est aussi important qu'être productif. Le lien devient plus important que tout... Chaque salarié devient un *hub* dans son organisation et pour sa propre organisation<sup>5</sup>.

Ainsi, comme les entrepreneurs et bâtisseurs d'un nouveau monde, nous sommes embarqués dans la fusée de la transformation de nos entreprises



autant que de notre quotidien. Fusée dont les différents étages, à savoir, les technologies NBIC, l'économie nouvelle en construction, les transformations démographiques et géopolitiques et le développement durable nous amènent à explorer de nouveaux univers qui nous déroutent mais qui sont riches de promesses. Dans le même temps, le choix entre le management de la valeur au niveau de l'entreprise et la maîtrise des logiques marché et hors marché devient un enjeu fondamental. C'est sur cette question que va se jouer notre capacité à traverser les ruptures que l'on peut entrevoir tout en gardant un certain nombre d'éléments de qualité sociale et humaine dans nos sociétés.

L'entreprise devient plus que jamais une histoire de relations entre tous et chacun, unis par une destinée collective. Communauté de destin autant que communauté de dessein, l'entreprise se construit autour de l'innovation, de la création et de la capacité à animer l'écosystème vivant et agile de toutes les parties prenantes.

Plus que jamais, le futur est de moins en moins prévisible ; il convient simplement d'être disponible et bien entraîné, totalement attentif aux messages des éléments et à leur interprétation. C'est bien à la fois le défi mais aussi les réponses que nous propose la marche vers ces nouvelles formes d'organisation qui restent à inventer.

**Richard Collin**

*Professeur, Directeur de l'Institut de l'Entreprise 2.0,  
Grenoble Ecole de Management.*

<sup>1</sup> Lire Stowe Boyd, "The Rise of Network, the End of Process" ([www.stoweboyd.com/post/765194019/the-rise-of-networks-the-end-of-process](http://www.stoweboyd.com/post/765194019/the-rise-of-networks-the-end-of-process)).

<sup>2</sup> Lire Clay Shirky, *Here Comes Everybody: the Power of Organizing Without Organization*, The Penguin Press, 2008.

<sup>3</sup> Lire « Vers le DSI 2.0 » dans Jean-Paul Verjus, Renaud Cornu-Emieux, Hugues Poissonnier, Arnaud Tonnelé, et al., *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Dunod, 2009.

<sup>4</sup> Lire Jason Fried et David Heinemeier Hansson, *Rework*, Crown Business, 2010.

<sup>5</sup> Lire Yves Caseau, *Processus et Entreprise 2.0 : innover par la collaboration et le lean management*, Dunod.

# Entreprise, identité numérique, médias sociaux et prospective 2.0

*Jean Daries et Ziryeb Marouf*

L'identité numérique est au cœur de notre réflexion. Cette identité, offerte à chaque collaborateur de l'entreprise, est unique et le suivra tout au long de son parcours dans l'entreprise.

Il est bien sûr évident que la préoccupation première associée à cette identité concerne la sécurité de l'information, des accès aux systèmes numériques dans un environnement de confiance mutuelle. Mais au-delà de ces enjeux sécuritaires, il s'agit d'ouvrir, sur la base de cette identité, un ensemble de services allant de la fiche individuelle dans l'« annuaire d'entreprise » à l'ensemble des outils de communication instantanée, de mail, d'espaces collaboratifs, en passant par la gestion des voyages et des notes de frais.

Or, l'entreprise 2.0 se voit aujourd'hui confrontée à la problématique de « l'identité multiple » de ses collaborateurs lorsqu'ils quittent le bureau. Cette identité multiple est liée à l'usage permanent des réseaux sociaux publics. Nous constatons en effet, dans l'usage des réseaux sociaux sur l'Internet, que chacun se crée plusieurs « profils ». Un usager des réseaux sociaux se définit alors comme un « puzzle », un assemblage des différentes identités qu'il crée, suivant l'usage (copains d'avant, Facebook, LinkedIn, Youtube), pour exister sur chacun des réseaux dont il est membre. Il arrive parfois que différents pseudonymes accompagnent chacune de ces identités contextuelles.

*A contrario*, l'identité unique dans l'entreprise doit garantir que tout profil enrichi, nécessaire et utile dans les différents espaces ouverts (espaces collaboratifs, participatifs, réseaux sociaux d'entreprise, etc.) est le prolongement du profil institutionnel unique géré dans l'annuaire interne.

Nous avons là la base de la création d'un espace de confiance dans lequel personne ne se cache. Et nous avons aussi la garantie que nous saurons maintenir la cohérence entre le profil « professionnel pur » et son enrichissement par les usages du réseau social.

## **RH 2.0, un nouvel enjeu ?**

Nos missions chez Orange comportent deux axes principaux.

Le premier volet consiste à contribuer activement à la mise en œuvre du réseau social numérique d'entreprise « piazza » à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe dans le monde. C'est un réseau social numérique ouvert à l'ensemble des salariés du groupe France Télécom Orange. Ce réseau vise à renforcer le lien social en favorisant les échanges entre les salariés du Groupe. Piazza s'inscrit pleinement dans le cadre du projet d'entreprise « Conquêtes 2015 » dont le premier axe est de remettre les femmes et les hommes au cœur de l'entreprise. Ce réseau social est basé sur le volontariat et le libre arbitre. Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent enrichir leur profil pour mieux se faire connaître et faire connaissance, à leur tour, avec d'autres collaborateurs du groupe, ce qui favorise la transversalité. Ils peuvent ainsi construire un réseau de contacts, disposent d'un mur, d'un blog personnel et peuvent partager documents et photos... Il est possible également de créer ou de rejoindre des communautés d'intérêt, d'expertise, de pratique, d'entraides professionnelles ou para-professionnelles.

Le second volet de notre travail consiste à assurer la veille RH des outils Web 2.0 et à proposer les évolutions attendues par leurs utilisateurs et par la direction des ressources humaines du Groupe. Il s'agit d'anticiper et d'impulser les évolutions stratégiques de la fonction RH de demain, entre autres, de préparer l'arrivée de nos futures recrues essentiellement issues de la génération Y (*digital native*).

## **La naissance de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise**

Lors de la prise de notre mission, nous avons initié plusieurs rencontres entre différentes entreprises telles que BNP PARIBAS, Danone, L'Oréal, Renault, la Société Générale, le Crédit Agricole, RATP, Areva, GDF SUEZ, EDF, etc., pour échanger et partager sur l'émergence des réseaux sociaux internes en entreprise. Nous avons structuré et poursuivi ces échanges pour fonder en juin 2010 l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, qui connaît depuis un vrai succès. C'est un sujet porteur sur lequel il est nécessaire et pertinent de s'impliquer afin de développer un vrai savoir-faire dans une discipline majeure et innovante, notamment dans son impact sur la stratégie d'entreprise.

En effet, la mise en œuvre de réseaux sociaux internes aux entreprises est un mouvement de fond qui touche la majorité des grands groupes. L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise regroupe des responsables de ressources humaines et des responsables de communication de grands groupes pour partager leurs meilleures pratiques. Nous avons choisi de nous associer pour débattre des problématiques stratégiques, juridiques, sociologiques

liées à la mise en œuvre de tels projets dans des contextes internationaux... Les membres de l'Observatoire se positionnent dans un contexte non commercial (promotion d'un service ou d'une prestation) et non technique (promotion d'une solution). Cette condition est absolument nécessaire pour établir un climat de confiance propice à l'échange. L'adhésion se fait exclusivement par cooptation. Nous organisons des rencontres, des ateliers, des tables rondes et préparons quelques publications. Le leitmotiv de l'Observatoire est que, si l'union fait la force, le partage fait l'intelligence.

### **Une convergence des préoccupations au sein des grandes entreprises**

Les membres de l'Observatoire sont tous concernés par la mise en œuvre de réseaux sociaux d'entreprise. Pour autant, ces différents projets sont-ils tous similaires ? Au-delà des différences culturelles qui peuvent exister entre ces différents secteurs d'activité (banque, industrie, énergie, télécom, etc.) les membres de l'Observatoire vivent tous la même réalité : la conviction de l'absolue nécessité de faire évoluer leurs entreprises vers l'entreprise participative (entreprise 2.0), associée à la prise de conscience qu'il n'existe que très peu de recul sur ce sujet nouveau. Quels sont les facteurs clés de succès ? Quelle conduite du changement sera la plus pertinente ? Ces questions, nous nous les posons tous. Cependant, chaque projet est différent. Le projet « CIB people » chez BNP Paribas puise une énergie formidable dans l'« *open source* » au profit d'une conduite du changement efficace ; le projet « Sharing » à la Société Générale constitue un exemple en terme de *community management* de la filière RH à travers le monde en mode 2.0 ; le réseau social interne « Engage » d'Alcatel-Lucent permet, entre autres, au DG du groupe de blogger et d'interagir régulièrement avec les salariés. La démarche engagée par Groupe ADEO (Leroy Merlin, Weldom, Bricoman, etc.) est totalement inédite : ce n'est pas une application mais une galaxie d'initiatives réunies sous un label « Humaneo ». Ces aventures sont toutes uniques bien qu'elles convergent vers la valorisation de l'expérience des collaborateurs et la reconnaissance de leur implication au quotidien.

Ces expériences partagées nous permettent de nous projeter dans l'avenir de nos entreprises 2.0.

### **L'entreprise de demain sera « *human centric* »**

La révolution des réseaux sociaux numériques et son impact sur les entreprises dévoile l'un des enjeux fondamentaux de l'entreprise de demain : la capacité à positionner l'humain au centre de sa stratégie. En effet, il n'est plus possible d'envisager la performance économique à long terme sans la

performance sociale, l'adhésion des collaborateurs à la stratégie d'entreprise et leur bien-être au travail étant les deux axiomes de la démarche. Finalement, quelles sont les raisons d'agir lorsque l'entreprise déploie un réseau social numérique à destination de ses collaborateurs ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord revenir sur l'origine même de la notion de « réseau social » dans ses fondements psychosociologiques. Quels en sont les tenants et aboutissants, les limites, voire les risques ?

Ensuite, il s'agit de comprendre en quoi la dénomination de « réseau social numérique » est légitime. Il nous semble nécessaire d'appréhender la problématique de l'entreprise à l'épreuve des médias sociaux dont l'explosion bouscule fondamentalement les comportements des collaborateurs au sein et hors de l'entreprise.

La stratégie d'entreprise évolue pour s'adapter à cette nouvelle donne : d'abord pour se protéger en offrant une alternative d'usage dans l'enceinte de l'entreprise ; ensuite, peut-être, pour saisir une opportunité de transformation : recrutement, intégration de la génération Y, motivation des collaborateurs, émergence de l'intelligence collective et du « capital informel ».

Comment, en devenant « *human centric* », l'entreprise devient-elle 2.0... ou l'inverse !

En tout premier lieu, revenons à l'image de l'identité de chacun dans l'entreprise. En simplifiant, je dirais que l'identité 1.0 est simple : mon profil tel qu'il est géré par ma RH, auquel j'ajoute mes missions et fonctions spécifiques et, enfin, les droits et habilitations qui me permettent de réaliser le travail pour lequel ma présence dans cette entreprise s'est traduite par ma fiche dans l'annuaire interne... Mais où est mon expérience passée, où sont les savoirs que je déploie et développe dans mes activités hors l'entreprise ? Où sont les traces de mes publications privées, voire même des publications ou collaborations que j'apporte en dehors de ma fonction principale ?

L'entreprise 2.0, qui est plus « *human centric* », devra mettre au centre de ses préoccupations un humain bien plus riche et complexe que celui qu'elle a recruté, formé au fil du parcours qu'elle lui offre ! Mais il ne s'agira pas de séparer ces identités, de créer une frontière entre le collaborateur que je gère et celui qui vit dans l'entreprise. L'enjeu sera, dès le recrutement, d'offrir au collaborateur les espaces d'expression libérée, de collaboration et de partage, dans lesquels il saura tirer le meilleur de sa propre identité « riche » et non multiple !

### **L'entreprise de demain sera « *collaborative centric* »**

L'entreprise de demain devra savoir tirer profit de la puissance des espaces collaboratifs en « libre service ». Il est plus que nécessaire de désenclaver les silos au sein des organisations au profit du bon sens de la transversalité.

De quel bon sens s'agit-il ? Prenons un exemple concret et volontairement très opérationnel :

### ***La communauté au sens de l'organisation***

Jean-Claude est expert « avant vente ». Il travaille au sein d'une équipe de dix technico-commerciaux située à Amiens, en Picardie. Chaque membre de cette équipe se voit affecter des projets clients.

L'objectif principal affecté à chaque collaborateur de cette équipe par leur manager, le chef de service, est le taux d'affaires gagnées par rapport au nombre d'affaires confiées. C'est un objectif de **performance** indiquant la productivité de l'équipe.

### ***La communauté au sens du projet***

Jean-Claude travaille sur un appel d'offre depuis neuf mois pour une grande collectivité dont le siège est lillois. A ce titre, il collabore avec de nombreux partenaires. D'abord les chefs de produits marketing, situés à Paris en unité d'affaire. En effet, les différents produits qui composeront l'architecture de l'offre devront être fonctionnellement « compatibles » afin de garantir la continuité de service de la solution proposée. De plus, Jean-Claude travaille avec d'autres « experts avant vente » car la complexité de l'offre nécessite d'autres compétences que la sienne. Ensuite, Jean-Claude échange quotidiennement avec les unités d'intervention situées à proximité de chacun des sites du client sur l'ensemble des trois régions couvertes (Picardie, Champagne-Ardenne, Nord-Pas-de-Calais). En effet, une fois l'affaire gagnée, il s'agira de déployer la solution et d'en assurer le service après vente au plus près des utilisateurs finaux. Enfin, Jean-Claude collabore avec les services juridiques car en matière de droit des collectivités locales, la moindre non-conformité rendrait caduque l'offre commerciale proposée dans le cadre de l'appel d'offre.

L'objectif principal proposé à chaque collaborateur de cette « communauté » par son animateur, le commercial en charge du compte client, est de gagner l'affaire pour engranger le chiffre d'affaire vital pour l'entreprise. C'est un objectif de business structurant pour la rentabilité de l'entreprise.

### ***La communauté au sens de la famille métier***

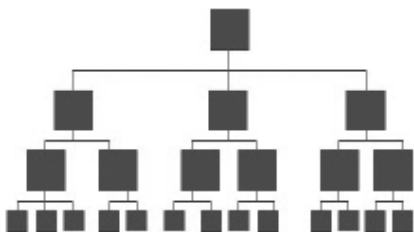
Une fois par trimestre, Jean-Claude est invité à Paris par la « Direction avant vente France » pour une journée d'immersion en compagnie de l'ensemble des technico-commerciaux de France. C'est un moment privilégié pour présenter les nouvelles offres, les belles affaires, et surtout faire un point sur l'évolution du métier de technico-commercial dans un monde technologique en perpétuelle évolution. Ces quatre rencontres annuelles physiques se complètent par un espace collaboratif dit « le forum ITC » pour favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pairs tout au long de l'année.

L'objectif principal qui motive le patron de la « Direction avant vente France » est la professionnalisation de la filière métier. C'est un objectif de **gestion prévisionnelle** des emplois et des compétences clés de la survie de l'entreprise dans un contexte fortement concurrentiel.

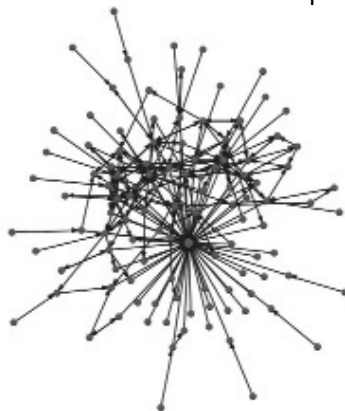
### ***La communauté au sens de l'engagement***

Jean-Claude est sportif et engagé, c'est ainsi qu'il participe régulièrement à des marathons organisés un peu partout dans le monde (France, Grèce, Etats-Unis...). Lors de ces marathons, il court avec des collègues issus de l'ensemble des différentes entités de l'entreprise. Ce qui les réunit, c'est de se battre pour une cause qui leur est chère : la place du handicap dans notre société en général et dans l'entreprise en particulier. Cette communauté a été initiée par un collègue que Jean-Claude ne connaît pas, il sait que cette communauté a une étendue internationale mais il ne sait pas exactement le nombre de membres qui la composent.

Et d'ailleurs, peu importe, car l'objectif le plus important qui réunit l'ensemble des membres de cette communauté est de partager des valeurs qu'ils sont fiers de défendre au nom de l'entreprise. C'est un objectif de « **bien vivre ensemble** » indiquant l'engagement des collaborateurs de l'entreprise.



**Nature formelle des relations**



**Nature réelle des relations**

## **Synthèse**

La communauté qui, *a priori*, est la communauté primaire, majeure, est celle de l'**organisation**, c'est-à-dire celle qui apparaît dans l'organigramme. C'est celle qui est managée par le chef de service et dans laquelle les individus sont reliés par des liens hiérarchiques. C'est cette communauté qui est impactée en premier lieu par les éternelles réorganisations dont l'objectif est

de mieux servir la stratégie d'entreprise. Pourtant, Jean-Claude ne consacre que 10 % de son temps à cette communauté ! C'est le temps que représente un entretien individuel hebdomadaire et une réunion d'équipe mensuelle.

En effet, dans la réalité quotidienne du terrain, c'est la communauté secondaire, celle du **projet**, qui occupe le plus grand investissement de Jean-Claude, c'est 80 % de son temps, de son énergie et de son implication.

La communauté de la **famille métier** a beaucoup de sens pour Jean-Claude car elle lui laisse percevoir l'avenir de son job, les opportunités à saisir, les risques à anticiper. C'est aussi au sein de cette communauté que Jean-Claude aime échanger avec des collègues à l'autre bout de la France, elle représente une communauté d'entraide, notamment grâce au forum ITC. Il partage là trucs et astuces avec des confrères, sur un espace virtuel, alors qu'il ne le fait pas ou peu dans l'espace bien réel que représente son équipe hiérarchique. Timidité ? Pudeur ? Fierté ?

Enfin, Jean-Claude est très attaché à la communauté de l'**engagement** pour la cause du handicap. Cet attachement aux valeurs partagées le fidélise indéniablement à l'entreprise.

Bien entendu, le temps passé par Jean Claude au sein de l'ensemble de ses communautés est supérieur au temps qui le lie juridiquement à l'entreprise (contrat de travail). C'est, certes, le fait des nouvelles technologies (Internet mobile, télétravail, etc.), mais c'est aussi un équilibre nécessaire entre la vie privée et la vie professionnelle qui devra trouver sa place en favorisant l'épanouissement des collaborateurs.

Communauté	Leader, rôle membres, type	Proximité géographique	Proportion du temps hors 35 h	Objectif
Equipe technique d'Anso	Réseau 10 TC délégués	Site	10%	
Equipe projet client et D'Anso Lille	AM 7 ITC, BA, DA, coordinateur, Jean-C. LUCHE	Projet	80%	
Famille technique Orange Marketing	Coordinateur 100 membres 1000 experts	France	20%	
Groupe Orange Advertis	Non identifié beaucoup Ne sait pas	Monde	5%	

Deux questions principales peuvent se poser dans une démarche prospective :



- Une organisation en silo peut-elle être cohérente avec la réalité du terrain ?
- Comment les différents *community managers* peuvent-ils cohabiter ?

### **L'entreprise de demain sera « content centric »**

Demain, que seront les contenus proposés par l'entreprise ? Qu'aurons-nous gagné à placer l'humain au centre, à gérer sa diversité autant que la richesse de ses parcours ? Que retiendrons-nous du *collaborative centrism* de l'entreprise 2.0 ?

Ce qui est, dans ce cadre, clairement bousculé par les usages de réseaux sociaux, c'est en premier lieu notre mode de consommation de l'information. Le contenu informatif était jusqu'alors transmis par les logiques intranet, en *top-down* ; quand le contenu était délivré à son « consommateur », il l'était tel qu'à l'émission par son diffuseur ! Les contenus étaient partagés, parfois construits en mode projet ou, au mieux, dans des espaces collaboratifs mais rarement la création de ces contenus était partagée par le grand nombre, sans souci des limites d'une organisation.

Demain, l'information qui arrive au collaborateur sera une information « augmentée » des commentaires, avis et discussions qui se seront greffés dessus ! Il consultera les documentations référentielles en même temps qu'il parcourra les débats sur leur évolution, qu'il s'instruira des idées, remarques et amendements proposés par ses pairs.

L'entreprise *content centric* sera devenue une entreprise où le débat sera autorisé librement sur pratiquement tous les contenus. La création et la vie des contenus sera devenue l'affaire de tous.

Nous voyons dès aujourd'hui que l'enjeu de la gestion des contenus dans l'entreprise devient un enjeu clé. Un *community manager* devient un gestionnaire de contenus d'autant plus stratégique qu'il devra veiller à produire et à maintenir autant de documentations de référence que de versions amendées, critiquées, « re-visitées ». Techniquement, nous devons dès aujourd'hui proposer des passerelles intelligentes entre les outils gestionnaires des références et les espaces sociaux libres et participatifs.

**Jean Daries**

*Directeur de l'identité numérique chez Orange.  
Trésorier de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.*

**Ziryeb Marouf**

*Responsable RH 2.0 chez Orange.  
Président de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.  
Auteur de Réseaux sociaux numériques d'entreprise - Etat des lieux  
et raisons d'agir (L'Harmattan, 2011).*

# Changement de paradigme sociétal et transformation numérique dans les entreprises

*Carine Dartiguepeyrou*

## **Les entreprises face aux évolutions et émergences socioculturelles**

Nous ne reviendrons pas sur les discussions de la nature du changement que nous vivons et du changement de paradigme qui est opéré. Doit-on parler de post-industrialisation (D. Bell), de « troisième vague » (A. Toffler), de post-capitalisme (P. Drucker), d'une utopie planétaire (A. Mattelart), d'une modernité nouvelle (A. Touraine), de post-modernité (J. F. Lyotard, K. Khirshan, M. Mafessoli) ? S'agit-il d'un passage à la société du spectacle (G. Debord) à la société en réseaux (M. Castells), d'une société de l'information mondiale (G7, OCDE), de la connaissance (Communauté européenne) ou de la communication (D. Wolton) ? Toutes ces terminologies mettent l'accent sur un des aspects primordiaux de ce changement de paradigme<sup>1</sup>.

Dans le cadre restreint de cette contribution, nous proposerons de nous centrer sur des modèles adaptés à l'univers des organisations et qui focalisent l'attention sur la dimension de changement de conscience et de représentation. Dans la lignée des travaux de A. Maslow, W. Graves, B. Hall, C. de Ciantis et K. Hyatt nous retiendrons que nos valeurs et comportements évoluent en lien avec nos besoins, désirs et aspirations. Au-delà de nos besoins physiques, nous avons également des besoins émotionnels, mentaux et spirituels. R. Barrett intègre ces divers travaux en définissant sept niveaux de conscience : survie, relations, estime de soi, transformation, organisation, communauté et société, allant ainsi des niveaux de conscience centrés sur l'individu aux niveaux de conscience centrés sur le collectif/bien commun.

En pratique, nous remarquons que les entreprises consacrent une grande partie de leur énergie à l'efficacité organisationnelle (productivité, efficacité,

qualité...) et à l'entretien de relations sociales (satisfaction client, communication interne, relations avec les partenaires sociaux...) mais qu'elles sont de plus en plus nombreuses à se transformer en développant de nouveaux produits, à s'adapter, voire à se réinventer. Elles basculent alors vers une plus grande conscience de leur identité culturelle (valeurs, vision, créativité) et cherchent à former des stratégies d'alliances (implication des parties prenantes, épanouissement des collaborateurs) et à incarner leur responsabilité sociétale (en interne comme à l'externe). La transformation en termes de changement de conscience se marque, selon nous, par deux dynamiques, l'une tournée sur l'individu, qui marque un passage de l'individualisme à « l'individuation » avec une recherche « d'émancipation » ; l'autre tournée sur le bien commun, au travers d'un « nouveau regard solidaire sur le monde »<sup>2</sup>. Il ne s'agit pas d'un avènement de l'hyperindividualisme, mais bien d'un développement de la personne, une construction de soi (intrinsèque et extrinsèque) qu'une expression de l'ego en tant que telle. Nous sortons donc des années 80 et, avec elles, de ce rapport au matérialisme égotique. En cela, la « profilisation », le *personal branding*, les pratiques de mise en scène individuelles numériques ne sont pas l'expression d'un individualisme mais de construction d'identités, aussi plurielles soient-elles. La finalité n'est pas uniquement de se montrer ni d'exposer son regard *au* monde. L'émergence peut également prendre place dans la volonté de partager son regard *sur* le monde, aussi personnel soit-il. Par définition, la construction de communautés implique une certaine forme de solidarité, un partage de valeurs et de liens.

Les émergences socioculturelles témoignent d'un changement de paradigme au-delà des « traditionalistes » (qui se retrouvent dans des valeurs de famille, religion, terroir, gastronomie, sont plutôt distants voire sceptiques par rapport aux technologies...) et des « modernes » (qui aiment consommer des marques, embrassent le progrès, ne craignent pas les technologies et leur font plutôt confiance). Selon P. Ray et S. Anderson, il émergerait une troisième catégorie socioculturelle qu'ils ont appelée les « créateurs de culture » (*Cultural Creatives*) pour qui la culture, la diversité, l'écologie et la spiritualité sont importants. Depuis d'autres courants ont émergé, comme celui de la « simplicité volontaire » (D. Elgin), de la « sobriété heureuse » (P. Rabhi, P. Viveret) et de « l'abondance frugale » (J.-B. de Foucauld), qui illustrent une volonté affirmée de se désengager des valeurs matérialistes pour redonner de la place à la créativité, à la solidarité et à la sobriété.

Ainsi les débats concernant la « génération XY » ou les « *digital natives* » ne sont-ils qu'un élément de plus à rajouter à la complexité de la mutation que rencontrent nos sociétés. J. Jouët, cité par Caroline Rizza, rappelle que la naissance d'une génération de l'Internet au sein de la société repose sur la

double médiation : « elle est façonnée par les transformations de la société, engendrées par les technologies, et elle se définit par les relations qu'elle entretient avec ce média qu'elle a su s'approprier<sup>3</sup>. » Si les *digital natives* se définissent comme étant nés avec les technologies de l'information et de la communication, cela ne signifie pas, pour autant, que tous disposent des compétences pour en user efficacement ! Les jeunes représentent une dynamique importante et ont des *patterns* mais ne constituent pas pour autant une catégorie socioculturelle spécifique en terme de systèmes de valeurs et de comportements. Il en est de même des adultes qui, au-delà d'un certain âge, tendent à moins utiliser les TIC<sup>4</sup>.

Dans ce contexte, nous retenons l'hypothèse très largement partagée que les technologies sont source d'amplification (P. Musso) ; elles ne font pas émerger certaines valeurs mais viennent plutôt renforcer l'expression de certaines d'entre elles. Ce qui importe pour les entreprises numériques, c'est de comprendre comment les évolutions socioculturelles planétaires impactent leur transformation et de créer les conditions pour que leur résilience puisse prendre place.

### **Créer les conditions d'une transformation numérique réussie**

Que ce soit dans le cas du télétravail, des réseaux sociaux d'entreprise ou des plateformes collaboratives, les relations humaines sont amenées à définir un contrat plus souvent formel qu'informel entre l'entreprise et les collaborateurs. Le télétravail nécessite un accord de groupe tandis que les dispositions juridiques sont plus ou moins ténues selon les secteurs ou la culture de confidentialité. La transformation numérique appelle une certaine forme de transparence organisationnelle, plus ou moins définie et contraignante selon l'entreprise. Celle-ci repose tacitement sur un partage de responsabilité, d'*accountability* (rendre des comptes) et d'*ownership* (être porteur de, assumer). Ce cadre formel s'oppose, d'une certaine manière, à l'état d'esprit des réseaux sociaux qui est le plus souvent animé par les valeurs de volontariat, de liberté d'expression, de démarcation/promotion, faisant ainsi écho à ce que nous appelions plus tôt la quête d'émancipation. Plus fondamentalement, Pierre-Antoine Chardel rappelle les propos d'Hubert Bouchet pour qui « l'être humain ne fonctionne que grâce à une alternance d'ombre et de lumière, et donc grâce à l'existence d'une opacité nécessaire »<sup>5</sup>. Plus qu'un cadre formel juridique, ces nouveaux modes de fonctionnement nécessitent une confiance entre l'institution et les collaborateurs ainsi qu'entre les collaborateurs eux-mêmes. Or, la confiance fait appel à un système de valeurs sophistiqué qui dépasse largement le respect du droit.

Les managers de proximité jouent un rôle clé d'agents du changement, en favorisant l'usage des TIC ou, au contraire, en étant une contrainte, lorsqu'ils s'y opposent. De leur point de vue, les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives leur permettent de gagner du temps mais aussi d'en perdre. Cela peut accentuer leur manque d'écoute ou de disponibilité lorsque c'est déjà le cas. Ce sont souvent les *middle managers* qui s'opposent à de nouveaux outils et voient cela comme une charge de procédures supplémentaires. Certains craignent des débordements, d'autres d'être dépassés par des collaborateurs trop ambitieux. Les expériences les plus réussies montrent l'implication des managers de proximité, à la fois en termes de suivi, de compétences et d'animation. Les exigences managériales ne peuvent relever uniquement du savoir faire mais impliquent aussi un savoir être propre au contexte numérique.

Avec les réseaux sociaux, le top management a également accès à une plus grande proximité avec l'ensemble des collaborateurs. Pour les groupes de grande taille, cela constitue une opportunité mais également une nouvelle forme d'exposition. On note, par exemple, l'implication du CEO Ben Verwaayen dans le réseau social d'entreprise d'Alcatel-Lucent et de Stéphane Richard, président de France Télécom Orange, au travers de son blog (sur l'intranet). Ce type de communication est à double tranchant pour les dirigeants car elle permet un accès potentiel direct au plus grand nombre mais exige aussi une disponibilité et cohérence de tout instant.

D'autres conditions se révèlent importantes selon qu'il s'agit d'un réseau social ou d'un réseau de pairs. Ces deux types de réseaux sociaux ne relèvent pas des mêmes systèmes de valeurs. Les réseaux sociaux sont axés sur la communication, relèvent de systèmes de valeurs d'appartenance sociale ou relationnelles. On se connecte par curiosité pour les autres ou pour échanger. On s'y met pour en être, se montrer, voir (au sens de voyeurisme) ou se tenir au courant. C'est l'esprit Facebook. On donne à voir une certaine transparence. On construit son identité, avec plus ou moins de cohérence entre l'identité professionnelle et l'identité personnelle. Dans le cas des réseaux axés sur la connaissance, les réseaux de pairs, on se connecte entre groupes, entre *happy few*. L'exigence du partage est plus importante. On sait vite qui reçoit et ne donne pas, qui sait collaborer et qui ne sait pas. La reconnaissance se transmet pas l'expertise ou la capacité à co-crée ensemble. Dans ce cas, l'exigence de l'interdépendance est importante et implique de réelles compétences en matière de coopération.

Les différentes crises liées aux évolutions socioculturelles, économiques et technologiques amènent certaines des entreprises les plus avant-gardistes à conscientiser leur identité et à construire sur leurs systèmes de valeurs. Comme le rappelle Stéphane Roussel, DRH de Vivendi, on ne peut plus faire

l'économie d'être suiveur, il faut construire ses temps d'avance et créer de nouveaux damiers (marchés, produits) en permanence. La plupart des entreprises médias, notamment dans le domaine du Print ou du Premium, cherchent à se réinventer dans le multimédia (Web, TNT). De récentes enquêtes<sup>6</sup> montrent que certaines entreprises globalisées cherchent à renforcer leur cohérence tout en revalorisant le local ou la diversité des business en laissant des terrains d'expression et d'autonomie plus grands. Les politiques de recrutement des entreprises attirent encore trop souvent les mêmes formes de talents qu'elles ont en leur sein<sup>7</sup>. Les nouvelles technologies permettent d'élargir l'étendue des recherches de talents mais ne remédient pas à la nécessité de diversifier les candidatures et d'investir dans des formations plus adaptées et d'avenir.

Les entreprises continueront d'être amenées à changer de paradigme et, pour cela, à créer les conditions d'une transformation numérique à finalités humaines.

**Carine Dartiguepeyrou**

*Prospectiviste et consultante.*

*Responsable du programme « Management, Activités et Compétences » de la Fondation Télécom.*

<sup>1</sup> Carine Dartiguepeyrou, « Contribution à l'étude de la société de l'information », thèse de doctorat, 2003.

<sup>2</sup> Carine Dartiguepeyrou, *Prospective d'un monde en mutation*, L'Harmattan Prospective, 2010.

<sup>3</sup> Caroline Rizza, « La fracture numérique », *Critique de la société de l'information*, CNRS Editions, 2009.

<sup>4</sup> Rapport du Gouvernement, « Le fossé numérique en France », avril 2011.

<sup>5</sup> Pierre-Antoine Chardel, « Les technologies nomades et la transparence communicationnelle », *L'évolution des cultures numériques*, FYP Editions, C. Licoppe, 2009.

<sup>6</sup> *Prospective RH à l'international*, Groupe RH&M, 2010.

<sup>7</sup> Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, *Le DRH du 3<sup>e</sup> millénaire*, Village Mondial, 2009 (2<sup>e</sup> édition).

# L'ère du management paradoxal : *Personal Branding* Vs *Corporate Branding*

Olivier Zara

**Comment créer un jeu gagnant/gagnant dans les entreprises, entre finalités individuelles et collectives ? En quoi le *personal branding* est un support de l'entreprise 2.0 et des modes de management associés.**

Hier, Pierre Dupont cherchait ses clients avec les techniques classiques. Aujourd'hui, la plupart de ses clients viennent à lui spontanément. Catherine Durand envoyait son CV tous azimuts lorsqu'elle était au chômage. Aujourd'hui, ce sont les recruteurs qui la contactent. Comment ont-ils réalisé ce changement ? Grâce au *personal branding* ! Pierre Dupont et Catherine Durand ont créé leur marque personnelle et l'ont fait rayonner pour attirer les clients et les recruteurs à eux.

Inversement, de nombreuses personnes perdent leur travail et n'en trouvent plus à cause de leurs contributions, en particulier sur Internet : Ronan est au chômage depuis deux ans parce qu'il a exprimé ses opinions politiques sur un blog ; treize hôtesse de l'air ont été licenciées pour avoir critiqué les passagers sur Facebook ; Connor a perdu son emploi le jour de son embauche pour un commentaire critique sur son nouveau travail publié sur Twitter. Aujourd'hui, les recruteurs ne se contentent plus de ce que vous déclarez, ils vont chercher des informations sur vous sur Internet.

Le *personal branding* est une méthode pour réussir sa carrière en gérant efficacement son identité et sa réputation professionnelles en face à face et sur Internet. Au service de l'individu, cette méthode est aussi efficace pour les entreprises en quête de performance collective. Dans les réseaux sociaux internes, dans le management de l'intelligence collective, il est important de savoir quels sont les talents des uns et des autres. Cela implique une professionnalisation des salariés sur leur façon de communiquer sur leurs talents

(en particulier les experts, dirigeants, recruteurs, commerciaux). Il faut un savoir-faire et un « faire savoir ». L'objectif du *personal branding* et des annuaires intelligents est de rendre visible dans une entreprise les talents.

### **Définition et enjeux du *personal branding***

#### ***Qu'est-ce que le personal branding ?***

*Personal branding* signifie en français : « Créer et gérer sa marque personnelle. » Notre marque est l'addition de notre identité et de notre réputation professionnelles. Le *personal branding* aide à mieux communiquer sur ses aptitudes métiers, ses expertises, ses compétences, ses valeurs, ses qualités humaines, ses réussites, bref ce qu'on pourrait appeler ses talents. L'objectif du *personal branding* est de faire rayonner son identité et sa réputation professionnelles pour que les gens viennent à nous avec des offres plutôt que d'être en permanence dans une situation de recherche. Le *personal branding* va bien au-delà du simple marketing personnel (auto-promotion de soi) qui aboutit souvent à donner une bonne image de soi alors que le plus important est de communiquer sur une image authentique.

Le *personal branding*, c'est la création d'une identité, d'une marque personnelle qui soit authentique et montre votre singularité bien au-delà de votre de votre fonction dans une organisation.

Quoi de neuf ? Pas grand-chose, si on pense aux expressions suivantes : il faut se démarquer ; avoir une bonne image de marque ; imprimer sa marque dans un projet ; marquer les esprits ; c'est sa marque de fabrique. Depuis bien longtemps, dans le langage courant, individu et marque sont associés.

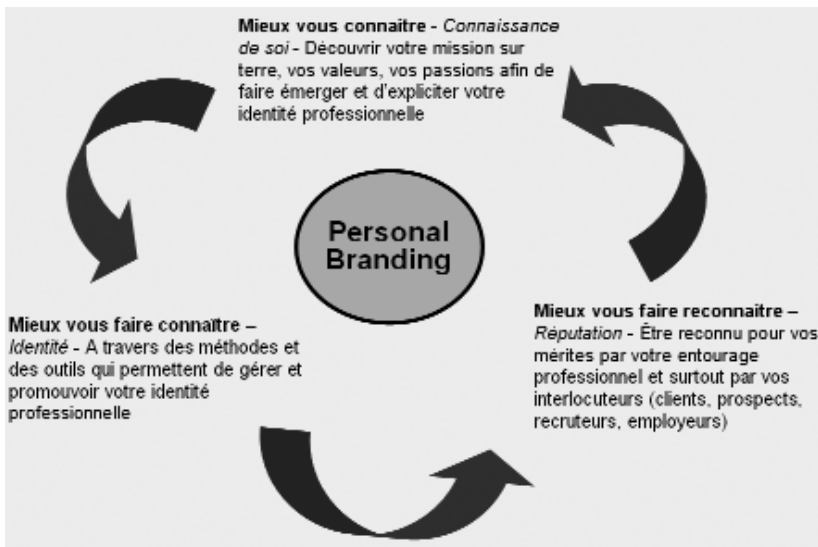
#### ***Pourquoi et comment construire son identité et sa réputation professionnelles ?***

A l'heure du Web 2.0, un CV et des références professionnelles ne suffisent plus pour trouver un travail et progresser dans sa carrière. Construire et promouvoir sa marque personnelle pour être visible, crédible et se distinguer dans son secteur s'imposent comme une nécessité.

Autrefois réservé aux personnalités publiques et aux dirigeants, Internet a fait du *personal branding* un enjeu pour chacun de nous car il n'y a plus d'inconnus. Inutile de débrancher votre ordinateur, inutile de résilier votre abonnement à Internet, il suffit que votre voisin, votre collègue ou un ami publie des informations ou son opinion sur vous et vous ne serez plus un inconnu. Internet est une place publique mondiale sur laquelle va se construire votre image de marque. Rassurez-vous, ce contenu produit par votre entourage sera probablement positif. Mais il y a le « positif » qui vous correspond et celui qui ne vous correspond pas.



Le *personal branding* est une démarche de gestion de carrière et de communication sur ses talents en trois parties. La première partie consiste « à mieux se connaître » pour faire émerger sa singularité, sa valeur ajoutée et expliciter son identité professionnelle. La seconde partie, c'est « mieux se faire connaître » pour faire rayonner sa marque personnelle le plus largement possible sur le Web ou dans le monde physique : salons, conférences, association d'anciens, réseaux sociaux internes et externes, etc. Enfin, la troisième partie, c'est « mieux se faire reconnaître » par ses pairs et son entourage, c'est-à-dire construire sa réputation professionnelle grâce à ses références mais aussi la surveiller ou la défendre si nécessaire. Ce qu'on dit sur vous a souvent beaucoup plus de poids que ce que vous dites sur vous-même !



### ***Plus qu'une façon efficace de gérer sa carrière ?***

Dans son livre *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004), Thomas Malone, professeur de management au MIT, décrit les organisations du futur. Il montre qu'à l'avenir, chacun de nous pourrait devenir une entreprise unipersonnelle. Chacun de nous évoluera dans un réseau et participera à plusieurs entreprises successivement ou en même temps. Ce modèle existe déjà, en particulier avec les artistes qui s'agrègent le temps d'un film mais qui ont une Sécurité sociale et tous les avantages des salariés par le biais d'un organisme dont c'est la mission (créer de la sécurité, de la stabilité pour contrebalancer l'instabilité de l'activité professionnelle).

Ces nouvelles organisations sont profondément liées au développement de la société de l'information, à une société plus immatérielle. Les artistes sont à l'avant-garde de ce que nous vivrons bientôt.

La création du statut de l'auto-entrepreneur en France confirme cette évolution. L'Etat français présente ce statut ainsi : « On permet en quelque sorte à chaque Français de réaliser son rêve en créant sa propre entreprise ! » Vivre ses passions, ses valeurs, réaliser ses rêves, c'est possible même pour les salariés. Dans ce contexte, le *personal branding* est donc beaucoup plus qu'une façon efficace de gérer sa carrière. C'est une réponse à l'évolution du travail, pour l'individu, et à l'évolution des organisations, qui doivent aujourd'hui devenir « paradoxales ».

### **Le *personal branding* dans l'entreprise : un paradoxe managérial !**

Le *personal branding* est une méthode pour aider les salariés à mieux communiquer sur leurs talents dans une optique de résolution de problème, innovation, *mentoring*, mobilité interne, équipe projet... Les annuaires intelligents sont le lieu où sont formalisés ces talents pour qu'ils soient accessibles à l'ensemble de l'organisation.

#### ***Le rôle du personal branding dans les organisations***

Le *personal branding* permet à un individu de faire rayonner sa marque personnelle (ses talents, son expertise, ses réalisations, ses réussites...) au sein de son organisation, dans les réseaux sociaux, les communautés, les équipes ou les projets mais aussi, bien sûr, à l'extérieur de l'organisation s'il souhaite se préparer à une transition (chômage ou démission). Faire rayonner son expertise, ce n'est pas se vanter ou être prétentieux. Le but du *personal branding* est d'offrir au collectif une visibilité sur les talents de chacun de ses membres pour innover et résoudre des problèmes. D'une certaine manière, on apporte une réponse au problème récurrent de la localisation des experts et des expertises, problème auquel les LDAP, annuaires ou systèmes d'analyse automatique des communications n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Le *personal branding* permet de rééquilibrer le système. L'individualisme est toxique tout comme le collectivisme. Il s'agit de trouver un nouvel équilibre, un jeu gagnant pour l'individu et gagnant pour le collectif. L'individu contribue au collectif et sert l'intérêt général parce que c'est aussi dans son intérêt personnel. Il le fait parce que sa contribution au collectif est reconnue nominativement. Il le fait pour faire rayonner sa marque et en tirer un bénéfice comme une promotion, des bonus, l'intégration d'un nouveau projet, d'une équipe, etc. Mais, tout ce qu'il fait pour lui sert aussi le collectif par rétroaction.

Le *personal branding* est une démarche qui favorise l'adoption de nouveaux comportements très utiles pour développer les réseaux sociaux

internes. Par exemple : « Mieux vous faire connaître », c'est savoir augmenter la visibilité de votre identité professionnelle. L'un des aspects les plus importants de cette partie est la construction d'un réseau de contacts professionnels. Construire son réseau de contacts ne peut se faire que dans une logique gagnant / gagnant. Outre la création d'un réseau, il est aussi important de publier du contenu en particulier à travers un blog ou des articles. Un blog est un outil de publication de contenu qui fonctionne comme une peinture. Si personne ne la regarde, elle n'a aucune valeur. On est donc dans une logique de production de contenu, qui ne sera visible que si on est capable d'entrer aussi dans une logique de réseau, de communauté, d'échanges et, à travers les commentaires sur les billets, on entre même dans une logique de co-création, de co-construction du contenu.

Le *personal branding*, en première lecture, est purement individuel. Mais quand on regarde plus près, on retrouve les composantes majeures du management de l'intelligence collective et des connaissances :

- réseaux, communautés, collectif ;
- jeu gagnant-gagnant ;
- entraide (aider et chercher de l'aide), collaboratif.

Apprendre aux individus à créer et à gérer leur marque personnelle, c'est leur apprendre à adopter de nouveaux comportements, à entrer dans de nouvelles logiques qu'ils sont plus à même d'accepter dans le contexte de la gestion de leur carrière puisque cela sert leur intérêt personnel. Ensuite, un pont naturel se fera vers le collectif. Compte tenu du principe de la dissonance cognitive, si un individu fonctionne dans une logique de réseau et d'entraide pour gérer sa carrière, il est fort probable qu'il finira par fonctionner dans la même logique dans ses activités professionnelles.

**Olivier Zara**

*Consultant en management et médias sociaux.*

*Pour en savoir plus : Réussir sa carrière grâce au Personal Branding  
(Editions Eyrolles, 2009) ;*

*Le management de l'intelligence collective (M21 Editions, 2<sup>e</sup> édition, 2008).*

*www.olivier-zara.com.*

## CONCLUSION

A l'horizon des dix ans, les évolutions du travail liées aux modes de travail fixes restent ouvertes. Les modes de travail mobiles, dont les contours sont encore flous, posent un enjeu systémique de taille. La question du nomadisme renforce l'importance des différents espaces de travail, « tiers lieux » ou « oasis » pour faciliter la mobilité. Les applications et innovations technologiques, leurs accessibilités, constituent un facteur clé de succès à la condition qu'elles soient au service d'un besoin, business ou managérial. Mais ces nouveaux outils peuvent également inspirer de nouveaux usages, de nouvelles manières de travailler. Comme le remarque Stéphane Roussel, on se trouve à présent dans le cas de figure où des usages se forment à partir d'outils mis en place sur le marché. Dans le cadre de ce travail prospectif, il paraît important de toujours envisager la relation usages et technologie dans leur réciprocity, même si elle vise avant tout une finalité humaine.

L'aspiration vers plus de bien-être, le souhait de voir se restreindre les sources de stress, la délimitation entre vie professionnelle et vie personnelle pose également des questions en matière prospective. Que signifie véritablement l'aspiration des jeunes à plus d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ? Est-ce que cela passe par un accord de « *home working* » comme chez Accenture pour favoriser leur gestion du temps entre les clients, le bureau et le chez soi ? Est-ce que cela vise à réduire les temps de transport comme le permet l'accord de télétravail à domicile chez Alcatel-Lucent ? A accompagner un plan de diminution de charges pour l'entreprise ? Faut-il au contraire prévenir l'inflation des échanges mail et maintenir un certain niveau de réunions présentes, comme se demande France Télécom Orange ? Est-on déjà au maximum avec des accords sur deux ou trois jours pour travailler hors du bureau ou ira-t-on jusqu'à 100 % comme aux Etats-Unis dans certaines entreprises ? Les questions de frontières entre le travail chez soi, dans des tiers lieux et au bureau, le domaine du privé et du professionnel, le numérique et le présentiel sont réelles. Dans le cadre de ce travail prospectif, les réponses à ces questions impliquent de la part de l'entreprise de pouvoir au préalable fixer le sens du projet et l'ambition stratégique.

L'éthique pose la difficile question de l'équilibre entre les règles et les libertés, pour ne citer que celles-ci. L'éthique est de loin une des problématiques les plus difficiles à appréhender et passe aujourd'hui par des étapes d'apprentissage, d'expérimentation qui s'avèrent indispensables dans le lancement de tout nouveau projet Web 2.0. La transparence est-elle une bonne question ? Qu'entend-on par transparence ? D'autres problématiques comme les systèmes de valeur, l'intersubjectivité et la relation au corps se posent.

Les liens interdépendants entre société au sens large et entreprise amènent également à maintenir une attention sur les mouvements sociaux et citoyens qui recèlent de nombreuses innovations sociales. Si les partenaires de la Fondation Télécom représentent des cas exemplaires, de manière générale, l'accès dans les entreprises aux médias sociaux ou Web ne va pas de soi. De même, la question de la participation, de l'expression démocratique ou de la voix des collaborateurs se pose de manière particulière à l'ère numérique. Comme favoriser le dialogue, la collaboration, la confiance, l'expression de tous ? Mais comment aussi faire le tri, arrêter des choix, gouverner ?

Plus globalement, les questions comme l'intergénérationnel, la diversité, le handicap, etc., sont à relier aux systèmes de valeurs et de paradigmes de nos sociétés. Les évolutions et émergences socioculturelles, la « révolution culturelle » en étroite interdépendance avec la « révolution technologique » font partie intrinsèque du questionnement prospectif de l'entreprise numérique à dix ans.

En conclusion de ces premiers travaux, la prospective apparaît plus que jamais utile pour conscientiser, analyser, se positionner sur les vraies questions et faire sens de la complexité et des changements de paradigme. Dans un univers certes incertain mais qui est tout de même amené à former les plus jeunes, à favoriser l'innovation et leur insertion dans le monde professionnel, la prospective permet une mise en mouvement. Elle est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite être acteur de son destin, lorsque que l'on se sent engagé et responsable quand à l'avenir que l'on dessine. Gaston Berger ne disait-il pas : « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. »

## REMERCIEMENTS

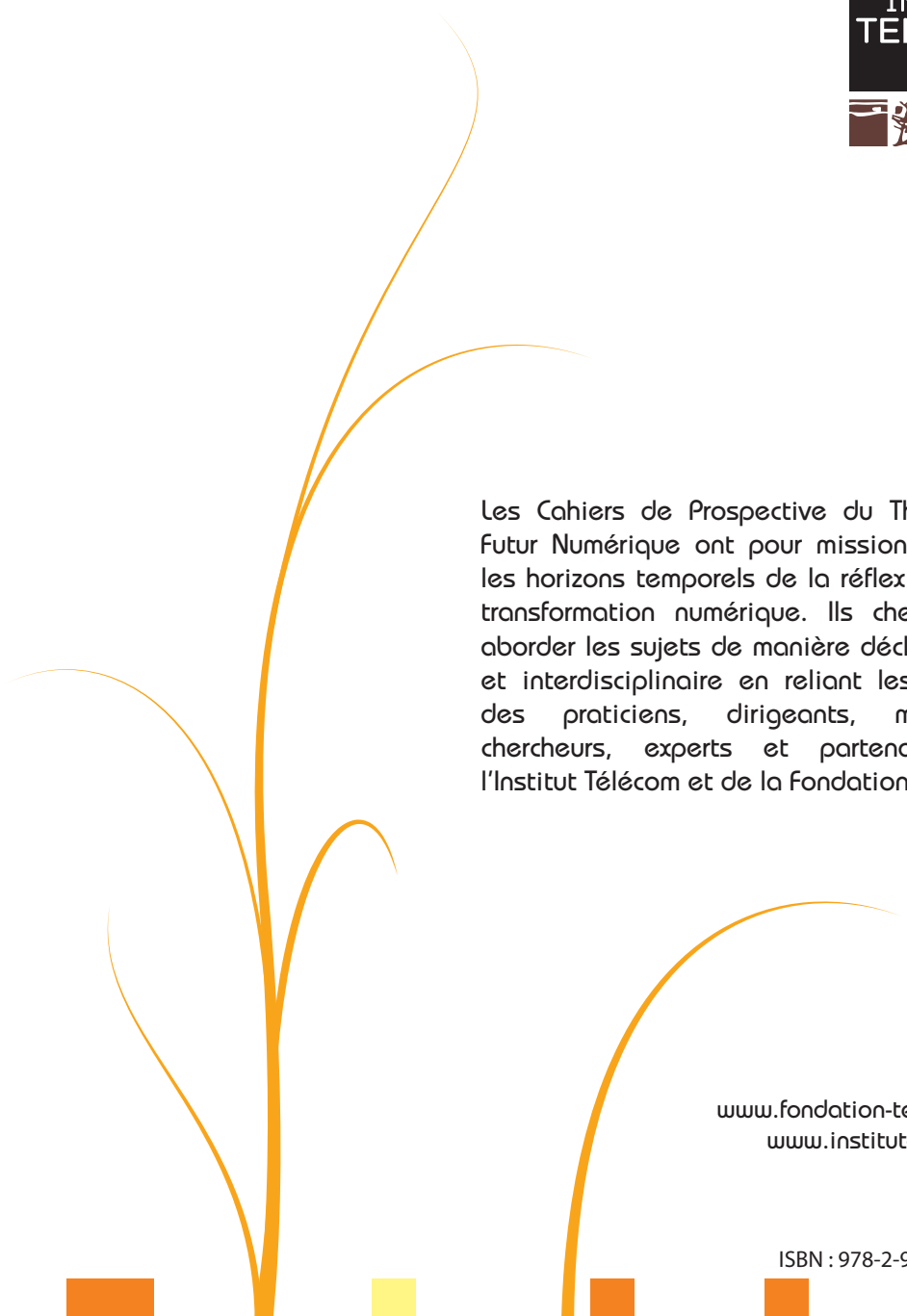
Francis Jutand, Directeur de la Fondation Télécom, et Véronique Deborde, Secrétaire générale de la Fondation Télécom.

Les partenaires de la Fondation Télécom.

Tous les contributeurs à ce *Cahier*.

Anne Andrault pour la correction et la mise en page de ce *Cahier*.

Nicolas Basset pour le graphisme de la couverture des *Cahiers de Prospective*.

A large, stylized orange plant with several thin, curved stems and a thicker central trunk, growing from a base of colorful blocks. The plant is positioned on the left side of the page, with its stems reaching towards the top and right.

Les Cahiers de Prospective du Think Tank Futur Numérique ont pour mission d'élargir les horizons temporels de la réflexion sur la transformation numérique. Ils cherchent à aborder les sujets de manière décloisonnée et interdisciplinaire en reliant les apports des praticiens, dirigeants, managers, chercheurs, experts et partenaires de l'Institut Télécom et de la Fondation Télécom.

[www.fondation-telecom.org](http://www.fondation-telecom.org)  
[www.institut-telecom.fr](http://www.institut-telecom.fr)

ISBN : 978-2-9156-1823-2