



**HAL**  
open science

# L'influence des réseaux sociaux d'entreprise sur les façons de travailler : l'exemple d'Atos

Olivier Laruaz-Gaillard

► **To cite this version:**

Olivier Laruaz-Gaillard. L'influence des réseaux sociaux d'entreprise sur les façons de travailler : l'exemple d'Atos. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860741

**HAL Id: dumas-02860741**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860741v1>**

Submitted on 8 Jun 2020

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

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

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

# L'influence des réseaux sociaux d'entreprise sur les façons de travailler L'exemple d'Atos

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : LARUAZ-GAILLARD Olivier

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 27/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier M. Pascal THOBOIS d'avoir accepté d'être mon tuteur universitaire pour ce mémoire, qui a demandé beaucoup de patience ; M. Jean-François CARMINATI pour ses idées et ses encouragements depuis les premières ébauches de problématique jusqu'à la relecture finale ; Mme. Sarah-pearl BOKOBZA pour m'avoir accepté en stage dans son service chez Atos, ainsi que les salariés d'Atos qui ont bien voulu me consacrer de leur temps pour répondre à mes questions ; enfin, toute l'équipe pédagogique du CELSA pour rendre compréhensible une transmission des savoirs que je redoutais après tant d'années hors du milieu universitaire.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>A. Mon stage et l'entreprise .....</b>	<b>4</b>
<b>B. Comment j'ai trouvé ma problématique .....</b>	<b>4</b>
<b>C. Principes et théories de la collaboration sociale .....</b>	<b>6</b>
<b>D. Définition des réseaux sociaux d'entreprise .....</b>	<b>8</b>
<b>E. Application de la collaboration sociale chez Atos .....</b>	<b>8</b>
1. L'initiative « Zéro Email » .....	8
2. Le développement des réseaux sociaux d'entreprise chez Atos.....	11
<b>F. Ma problématique et mes hypothèses .....</b>	<b>12</b>
<b>I. Les RSE s'inscrivent dans une vision du PDG Thierry Breton d'expérimentation technique et sociale chez Atos .....</b>	<b>16</b>
<b>A. Le PDG d'Atos maintient l'entreprise dans une culture d'innovation et d'expérimentation permanente de nouvelles techniques et pratiques de travail .....</b>	<b>16</b>
<b>B. L'entreprise est un laboratoire grandeur nature des évolutions techniques et managériales liées à la collaboration sociale et aux réseaux sociaux d'entreprise .....</b>	<b>18</b>
<b>C. En cas de succès, les produits et services sont promus et vendus aux clients d'Atos... ..</b>	<b>19</b>
<b>Conclusion de la Ière hypothèse.....</b>	<b>22</b>
<b>II. Les RSE sont des outils de transformation en profondeur de la façon de travailler dans l'entreprise visant à une plus grande efficacité.....</b>	<b>23</b>
<b>A. Les RSE permettent de mieux communiquer et d'être plus efficace – sous certaines conditions .....</b>	<b>23</b>
<b>B. Les RSE permettent une centralisation et mutualisation des connaissances et des ressources.....</b>	<b>27</b>
<b>C. Les RSE constituent un marché des compétences internes où les salariés se mettent en valeur pour développer leur carrière .....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusion de la IIe hypothèse.....</b>	<b>37</b>
<b>III. Les RSE sont des outils de partage et de contrôle de l'information et des salariés .....</b>	<b>38</b>
<b>A. Les flux de communication enregistrés dessinent indirectement une carte des réseaux dans l'entreprise.....</b>	<b>38</b>
<b>B. Les entreprises tentent de contrôler le travail réel à travers les RSE sans y parvenir .....</b>	<b>42</b>
<b>C. Les salariés ne participent que partiellement aux RSE.....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusion de la IIIe hypothèse .....</b>	<b>48</b>
<b>IV. Préconisations .....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE : guide d'entretien générique .....</b>	<b>58</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>60</b>
<b>Summary.....</b>	<b>60</b>

<b>Mots-clés</b> .....	<b>61</b>
<b>Key words</b> .....	<b>61</b>

## Introduction

### A. Mon stage et l'entreprise

J'ai effectué mon stage de Master de juillet à décembre 2017 au siège social d'Atos, grande société internationale de services informatiques aux entreprises<sup>1</sup>, à Bezons en banlieue parisienne. Atos fournit des services informatiques variés exclusivement aux entreprises, en externalisation ou en prestation intégrée à l'entreprise : gestion de centres de données, conseil et intégration de systèmes informatiques, fabrication et gestion de serveurs et supercalculateurs, prestations de cybersécurité, services de gestion des paiements et des transactions. Une partie non négligeable des salariés est détachée en prestation au sein des entreprises clientes<sup>2</sup>.

Par sa taille, Atos est l'une des plus grandes entreprises mondiales dans son domaine. L'entreprise est dirigée par Thierry Breton, qui est entré chez Bull (une des sociétés originelles du Groupe) en 1993 et a été Ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de janvier 2005 à mai 2007. L'ambition des dirigeants de l'entreprise est d'être à la pointe de l'innovation et la promotion de ses services se fait sous l'appellation générique « Digital Transformation Factory » (usine de transformation numérique).

J'étais en stage au sein du service « Global Internal Communications » (communication interne du Groupe). Mes missions consistaient principalement à assister l'équipe GIC à développer et présenter des plans de communications aux services donneurs d'ordre, écrire des messages ou articles à publier sur les réseaux de communication interne, et produire des statistiques sur l'utilisation des réseaux sociaux internes à l'entreprise.

### B. Comment j'ai trouvé ma problématique

Mon activité principale durant mon stage consistait à écrire des messages en anglais destinés à tous les collaborateurs dans le monde, sur différentes thématiques pour l'information et l'animation des collaborateurs : par exemple sur la mise à disposition d'une nouvelle plateforme de formation en ligne, sur la semaine d'animation au bien-être au travail, sur l'enquête d'opinion des salariés annuelle « Great Place To Work », sur les nouvelles obligations légales en matière de conformité, etc. et les publier à travers différents canaux de communication interne : Intranet et réseau social

---

<sup>1</sup> : Atos SE (« *Societas Europaea* ») fait partie du CAC 40, 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires, employait 100 000 salariés dans 72 pays lors de mon stage. Plus d'informations sur le site internet de l'entreprise <https://atos.net/en/about-us/company-profile>.

<sup>2</sup> : 20% pour la filiale Atos Infogérance en France, qui regroupe environ 2000 salariés, selon un de mes interlocuteurs chez Atos, à défaut de chiffres publiés.

d'entreprise (RSE<sup>3</sup>) « blueKiwi ». Dans mes expériences professionnelles passées j'avais eu à souffrir du flot parfois ininterrompu des emails. J'ai donc été rapidement attiré par la mise en avant de la notion de « collaboration sociale » et des moyens qui s'y rattachent, notamment le concept de « Zéro Email » développé par Atos, ainsi que de l'usage des réseaux sociaux d'entreprise pour promouvoir ce concept et les différentes pratiques pour l'appliquer. Je me suis d'abord posé des questions simples : Qu'est-ce c'est ? À quoi cela sert-il ? Comment cela fonctionne-t-il ?

Je suis familier des réseaux sociaux privés (Facebook, Instagram, Twitter etc.) et professionnels (LinkedIn, Viadeo, Xing) mais j'ai volontairement écarté de traiter des réseaux sociaux extérieurs à l'entreprise même si celle-ci y a une présence forte soit par elle-même soit à travers ses salariés. Il s'agit sur ces réseaux, de mon point de vue, soit de communication institutionnelle de l'entreprise directement ou par le biais de ses salariés, soit de mise en avant personnelle à des buts professionnels, dont le rapport avec les manières de travailler et la collaboration des salariés à l'intérieur de leur entreprise me semblait ténu.

Travaillant durant mon stage avec des personnes très impliquées dans les réseaux sociaux (par exemple : la responsable Social Media), j'ai pu sonder mes hypothèses à travers des entretiens informels, et ces personnes m'ont très aimablement fourni des réponses et des documents internes sur le sujet.

La presse managériale parle beaucoup de la « collaboration sociale » comme du nouveau filon de productivité et d'innovation pour les entreprises ; elle permettrait aux salariés de mieux travailler en équipe projet ou *ad hoc* tout en ouvrant le partage des connaissances selon une méthode « collaborative », volontaire et selon leurs besoins, au contraire de l'organisation hiérarchique, fonctionnelle traditionnelle. Des outils informatiques ont été développés pour accompagner ce changement dans la façon de travailler, notamment en évitant certains travers de la communication par email : les réseaux sociaux d'entreprise (RSE).

Les principales questions qui se posent sont les suivantes :

- Comment la collaboration sociale se traduit-elle dans les faits ? Qu'est-ce qui change pour les salariés utilisateurs ? Est-elle possible pour tous les salariés ?

---

<sup>3</sup> : Cet acronyme est surtout utilisé dans le monde des affaires pour « responsabilité sociale d'entreprise » mais je l'emploierai tout au long de mon mémoire exclusivement pour « réseau social d'entreprise », à défaut de mieux. « Réseau social interne » se lit parfois mais de façon anecdotique.

- Travaille-t-on de la même manière qu'auparavant ? Communique-t-on de la même manière ? Si non, pourquoi ? Quels sujets sont traités différemment ? Quels sont les principes qui sous-tendent cette communication ?
- Le travail des salariés est-il plus efficace, plus collaboratif, plus convivial maintenant ? Existe-t-il des études à ce sujet ?
- La collaboration sociale se limite-t-elle à une technologie, des outils informatiques ?
- Ces nouveaux outils « collaboratifs » génèrent-ils vraiment de nouvelles façons d'être et de travailler dans l'entreprise ? Comment les salariés ressentent-ils cette nouvelle façon « collaborative » de travailler ? Cette technologie influence-t-elle la culture d'entreprise ?
- Ces nouvelles façons de travailler et ces nouveaux outils sont-ils vraiment des espaces plus libres, plus créatifs, plus innovants pour les salariés ?
- Y a-t-il des écarts entre le discours promoteur et la réalité ressentie par les salariés ?

Le sujet est large et je n'ai pas les moyens en temps à travers ce stage ni l'accès à certaines données confidentielles pour évaluer si la politique de collaboration sociale a réellement porté ses fruits chez Atos jusqu'à présent. Néanmoins, il peut être intéressant d'essayer de comprendre comment ce concept est perçu parmi ceux qui en sont les promoteurs et ceux qui sont sensés le vivre en pratique. De là, grâce à mes lectures sur le sujet et des entretiens ciblés de collaborateurs chez Atos, je vais essayer d'analyser ces dispositifs et ce qu'ils engendrent afin d'en tirer des enseignements qui pourraient servir dans des situations similaires.

À travers l'exemple d'Atos, je vais aborder ce qu'il en est sur le terrain. Je commencerai par définir ce qu'est la « collaboration sociale », quels en sont les principes, les ressorts théoriques ; comment fonctionnent les outils associés à ce mode de management, notamment en présentant ceux utilisés chez Atos. Atos se veut une entreprise à la pointe de la technologie, son cœur de métier, et aussi une entreprise exemplaire sur le sujet des réseaux sociaux et de leur emploi. Elle a développé le concept « Zero email™ » et l'a mis en œuvre en interne avec le déploiement d'un RSE nommé « blueKiwi », en voie de remplacement en 2017 par un nouvel outil nommé « Circuit ».

### C. Principes et théories de la collaboration sociale

Si une grande partie des salariés dans le monde développé fournit un travail intellectuel, par opposition à manuel<sup>4</sup>, tous les travailleurs ont néanmoins besoin de régler des problèmes et produire des solutions en collaboration. La collaboration sociale peut se définir comme « *des*

---

<sup>4</sup> : Je résume ici l'article en anglais d'Oscar BERG, « The Driving Force behind Social Collaboration », paru sur le site Internet *CMS Wire* le 04/04/2011, URL : <https://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/the-driving-force-behind-social-collaboration-010751.php>



*processus qui aident les personnes à interagir et à partager l'information dans le but d'aider à atteindre un but commun ».*

Des recherches effectuées par le professeur T Thomas J. Allen du Massachusetts Institute of Technology en 1977 ont montré que lorsque les postes de travail étaient distants de plus de 16 mètres, la probabilité pour les salariés de communiquer et collaborer sur leur travail plus d'une fois par semaine était de moins de 10%<sup>5</sup>. Certes, en dehors d'une entreprise de petite taille, la collaboration n'a pas lieu naturellement. Il y a trop de barrières : physiques (lieux de travail), temporelles (fuseaux horaires), culturelles (langues), ainsi que l'organisation elle-même du travail (usines et bureaux, niveaux hiérarchiques etc.). Les travailleurs échangent et collaborent avec les personnes de leur entourage physique ou fonctionnel proche, ce qui crée des « trous structurels » : l'échange d'information et la collaboration entre équipes éloignées ou séparées physiquement, en sont diminués, ce qui résulte en une moindre productivité car les bonnes pratiques de travail ne sont pas toutes partagées entre équipes et individus, ce qui peut conduire à des redondances ou duplications de tâches par ignorance de ce que font les autres équipes.

La collaboration sociale permettrait de combler ces « trous structurels » en aidant les collaborateurs à forger des relations en dehors de leur groupe habituel. La grande promesse des logiciels et applications de réseau social d'entreprise (RSE) est qu'ils ouvrent les possibilités de collaboration à tous les collaborateurs de l'entreprise, sans tenir compte du lieu et du fuseau horaire – mais en ayant au moins une langue commune.

Les avantages pratiques vantés de la collaboration sociale vont au-delà du partage d'information :

- Accélérer le cycle de vente : vendre, notamment aux entreprises, demande un effort d'équipe en dehors du service commercial : juridique, logistique, marketing entre autres. Avec un système d'information partagée, les vendeurs/commerciaux sont plus rapides à répondre aux questions que leur posent leurs clients ou prospects.
- Améliorer l'insertion des nouveaux embauchés afin de faciliter leur montée en productivité, en leur permettant de localiser les personnes et l'information dont ils ont besoin pour s'intégrer rapidement.
- Éviter d'être perdu dans une chaîne trop longue de courriels ou de rapports et données statistiques qui ne sont pas à jour. Une application de collaboration sociale permet de centraliser toutes les informations sur une entreprise cliente ou un projet, qui sont actualisées en direct.

---

<sup>5</sup> : cf. la « courbe d'Allen » de Thomas J. ALLEN, *Managing the Flow of Technology*, The MIT Press, 1977.

## **D. Définition des réseaux sociaux d'entreprise**

La collaboration et communication à distance s'effectuent depuis des décennies avec le téléphone, devenu portable dans les années 1990, et depuis la même époque avec le courrier électronique dit « email ». Le téléphone permet d'interroger son interlocuteur immédiatement pour obtenir la réponse souhaitée, le courriel est par contre « asynchrone » comme un courrier postal classique mais permet l'envoi à plusieurs destinataires y compris de pièces jointes, d'où la simultanéité et l'égalité dans l'accès à l'information partagée d'un nombre quasi infini de destinataires. Cependant, si l'information est partagée, elle n'est plus commune : elle ne réside pas dans un lieu, une archive, où ceux qui pourraient en avoir besoin puissent aller la chercher.

En opposition à ces technologies « classiques », les logiciels de RSE promettent une gestion commune des communications et des documents qui s'y réfèrent : tous les destinataires ont accès à la même source d'information et aux mêmes documents et fichiers sauvegardés dans un lieu virtuel unique, dans un « groupe », une « communauté » spécifique. Les avantages vantés sont : égalité devant l'accès à l'information, mise en commun des connaissances, contrôle des versions de documents et fichiers mis en commun (tout le monde à accès aux mêmes et y apportent leur contribution partagée), et surtout gestion simplifiée de leur diffusion aux personnes concernées ou intéressées (à elles de faire l'effort de se tenir au courant dans la communauté).

Les réseaux sociaux fermés comme Yammer, Jive, Moxie, Podio et d'autres, offrent un accès exclusif aux salariés de l'entreprise et des fournisseurs choisis. Leur but est de faciliter la recherche d'informations liées aux tâches à accomplir et le contact avec des collègues qui peuvent (ou doivent) collaborer sur le sujet en question.

La définition des RSE, tels que je les comprends, est simple : il s'agit d'une technologie (logiciel, application informatique) qui relie et rassemble les salariés à l'intérieur d'une entreprise, à travers des terminaux tels que leurs ordinateurs mais aussi leurs téléphones, en vue de partager des connaissances pour accomplir une tâche ou un projet commun, et capitaliser ces connaissances pour des projets futurs.

## **E. Application de la collaboration sociale chez Atos**

### **1. L'initiative « Zéro Email »**

Un message public de Thierry Breton, P-DG d'Atos, annonçait en février 2011 la transformation radicale à venir pour Atos : « *Nous produisons des données à très grande échelle qui polluent*

*rapidement notre environnement de travail et empiètent sur notre vie personnelle. Chez Atos, nous mettons en place des actions pour renverser cette tendance, de même que les entreprises ont pris des mesures pour réduire la pollution de l'environnement après la révolution industrielle. Notre ambition est d'être une entreprise avec zéro e-mail dans les trois ans* ». <sup>6</sup> Ce changement n'allait pas se faire d'un coup de baguette magique et le courrier électronique n'allait pas disparaître totalement. Mais l'impulsion était donnée pour une transformation des manières de travailler, de communiquer et d'échanger des informations.

Cette initiative découle du constat que l'usage de l'email a été détourné de son but initial – la lettre sans papier, dématérialisée – grâce à sa facilité technique : p.ex. il est ainsi très facile de sauvegarder dans un petit cercle de personnes de l'information qui devrait être sauvegardée autrement dans un système spécifique d'archivage, ou de mettre en copie des personnes qui ne sont pas destinées à agir mais « pour information » ou simplement pour se faire bien voir de ses supérieurs hiérarchiques ou « se couvrir ».

Dans un document interne à Atos de 2014<sup>7</sup>, il est exposé un nouvel outil d'analyse de messagerie électronique : le « Inbox Checkup ». Le principe est simple : les entreprises et personnes volontaires donnent accès à Atos à leur boîte électronique, et cet outil va scanner l'activité de cette messagerie sur les 100 derniers jours. Huit champs seront mesurés : nombre de messages reçus, nombre de messages envoyés, taux de réponse, délai de réponse moyen, pourcentage de messages marqués « Important », nombre moyen de messages par conversation, nombre d'étiquettes sur les courriels, et nombre de contacts. 5000 personnes ont mis à disposition leur messagerie professionnelle et personnelle. Cinq faits marquants ressortent de cette analyse :

- a) Ces personnes reçoivent en moyenne 42 courriels par jours (soit 4 par heure de travail). Les 10% qui en reçoivent le plus doivent compter avec plus de 100 courriels par jour (soit un courriel toute les six minutes durant leurs heures de travail), et le top 1% reçoit 880 emails par jour.
- b) Le trafic sur la messagerie professionnelle est deux fois plus élevé que sur la messagerie personnelle, ce qui est probablement dû au fait que les communications personnelles se font de plus en plus à travers les réseaux sociaux (p.ex. Facebook) que par courriel.
- c) Le temps de réponse à un courriel est en moyenne de 27 heures. Sur une messagerie partagée, le temps de réponse est de 33 heures.

---

<sup>6</sup> : Original en anglais publié le 07/02/2011, cité par David BURKUS sur le site Internet *Inc*, le 26/07/2017, <https://www.inc.com/david-burkus/why-you-should-outlaw-email-even-if-you-dont-succe.html>

<sup>7</sup> : « What we learned from analyzing 5,000 email inboxes », message sur le RSE d'Atos blueKiwi de Chloe BEERTEN, Marketing Manager, le 28/10/2014.

- d) Les femmes reçoivent moitié plus de courriels que les hommes, autant sont marqués importants (53% contre 54%) mais le taux de réponse des femmes est légèrement supérieur à celui des hommes : 15% contre 13%.
- e) Parmi les 100 plus grands utilisateurs d'email de cet échantillon, ceux qui reçoivent le plus d'email d'un plus grand nombre de contacts sont ceux qui répondent le plus et le plus vite, preuve qu'il est possible d'avoir de vraies conversations par email avec de l'organisation (ces personnes sont celles aussi qui utilisent le plus les étiquettes).

Les effets pervers du courrier électronique sont connus et documentés. En voici un tableau récapitulatif, sans être exhaustif :

Tableau 1 – Les effets contraignants de la messagerie électronique<sup>8</sup>

Sur la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implique de la perte de temps</li> <li>Génère le sentiment d'urgence</li> <li>Augmente les interruptions</li> <li>Diminue la rapidité dans la négociation</li> <li>Accélère les rythmes de travail</li> </ul>
Sur la gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provoque la surcharge et l'accumulation d'information</li> <li>Entraîne des difficultés à traiter l'information</li> <li>Génère de l'incompréhension, des difficultés d'interprétation</li> </ul>
Sur l'exécution des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminue la performance</li> <li>Génère de la surcharge d'activité</li> <li>Favorise le sentiment d'isolement</li> <li>Diminue l'efficacité dans la résolution d'un problème ou dans prise de décision</li> <li>Déclenche du stress, de la pression</li> </ul>
Sur la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détérioré les relations entre les individus</li> <li>Déclenche des conflits ou favorise l'escalade du conflit</li> <li>Autorise les comportements abusifs</li> <li>Exacerbe les émotions</li> <li>Génère de l'agressivité Supporte une communication moins riche</li> </ul>
Sur le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduit la cohésion du groupe</li> <li>Réduit la performance du groupe</li> <li>Diminue la présence sociale dans le groupe</li> <li>Génère des problèmes de coordination</li> </ul>

<sup>8</sup> : Tiré de Géraldine DE LA RUPELLE et François FATOUX, *Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises*, p. 4.

Sur les relations verticales	Implique un renforcement de la hiérarchie Est utilisée comme moyen de contrôle et surveillance de la part des supérieurs Est utilisée comme moyen de contrôle de la performance Renforce la hiérarchie Provoque le court-circuit de la hiérarchie
------------------------------	---

Des solutions pour changer les comportements et diminuer l'usage du courrier électronique ont eu un succès limité : davantage de rencontres physiques, de conversations téléphoniques, d'usage de la messagerie instantanée Lync/Skype, d'usage des dossiers partagés sur le réseau d'archivage informatique (de type Sharepoint). Le déploiement du premier RSE chez Atos en 2012 a permis un changement radical. En outre, l'arrivée sur le marché du travail, à partir des années 2010, d'une génération de salariés « *digital natives* », c'est-à-dire nés ou ayant grandi avec les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme les ordinateurs, les téléphones portables et les réseaux sociaux, a bousculé les habitudes de travail des autres générations. Ces nouveaux collaborateurs sont habitués à avoir accès aux informations qui les intéressent ou dont ils ont besoin à travers différents canaux et ceci 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 – et ils s'attendent à disposer de la même facilité au travail. Ce fait ne peut être ignoré par les entreprises, au contraire : en incorporant ces nouveaux outils dans leurs façons de travailler, celles-ci peuvent en tirer des avantages concurrentiels en terme de temps de réaction et par là de compétitivité.

## 2. Le développement des réseaux sociaux d'entreprise chez Atos

Pour soutenir son initiative Zéro Email lancée en 2011, Atos a acheté la start-up française blueKiwi en avril 2012<sup>9</sup> et a graduellement installé la dernière version de son logiciel « blueKiwi Zen » dans toutes ses filiales au troisième trimestre 2012. Les salariés d'Atos ont accès d'office à ce RSE. Leurs coordonnées internes de contact (adresse électronique au minimum) sont publiées, mettre une photo de soi sur sa page de contact est conseillé, les salariés peuvent aussi compléter leur curriculum vitae à discrétion pour mettre en valeur leurs expériences et compétences. Des communautés sont créées avec des droits d'accès variables : accès pour tous (par exemple Learning & Development, Communication France) ou accès restreint par projet ou sujet. De même la visibilité des pages peut-elle être publique ou restreinte.

Les avantages de ce RSE pour Atos sont principalement :

<sup>9</sup> : Cyrille CHAUSSON, « Atos se renforce dans les réseaux sociaux d'entreprise avec BlueKiwi » (*sic*), in *LeMagIT*, le 11/04/2012. URL : <https://www.lemagit.fr/actualites/2240190818/Atos-se-renforce-dans-les-reseaux-sociaux-dentreprise-avec-BlueKiwi>

- 1) L'information ne se trouve plus dans des courriels dans des boîtes électroniques personnelles, où il peut être difficile de la retrouver notamment si le salarié quitte l'entreprise. L'information est maintenant partagée et n'est plus dépendante des particularités d'archivage d'un individu.
- 2) L'intégration de nouveaux arrivants dans l'entreprise et sur les projets est facilitée car ils ont accès immédiatement à tout l'historique publié. Tous les membres de la communauté peuvent lire les messages et documents échangés. Les téléconférences sont enregistrées automatiquement dans la communauté et disponible en rediffusion, pour ceux qui n'auraient pu y assister.
- 3) Chaque membre est visible par son CV mais aussi par les publications et contributions qu'il fait sur ses dossiers et ses communautés. Le temps de recherche de personnes adéquates pour certaines missions ou demandes commerciales, d'experts sur certains sujets, s'en trouve réduit et l'information plus pertinente (lieu de travail, langues parlées, expériences et compétences, etc.). La mise en contact de personnes qui ne se connaissaient pas est plus facile (développement de son propre réseau dans l'entreprise).

Alors qu'en février 2011 chaque salarié d'Atos envoyait en moyenne 20 courriels par jour (100 par semaine), en février 2014 ce chiffre était tombé à 8 par jour. Les déplacements professionnels ont baissé de 15% et les coûts des communications téléphoniques de 8% entre 2012 et 2013. Atos a aussi développé un modèle de certification de processus « Zéro Email », qui passe du niveau 1 « les emails sont nécessaires au bon déroulement de la procédure » au niveau 5 « l'exécution et la supervision des procédures ne contiennent aucune étape qui nécessite l'usage de l'email ».

L'arrivée du nouveau RSE « Circuit », produit par Unify, une ancienne filiale de Siemens rachetée par Atos en novembre 2015, promet d'accroître la productivité des salariés en leur permettant d'accéder à leurs données depuis n'importe quel appareil relié à Internet (donc pas seulement de leur ordinateur professionnel mais aussi de leur ordinateur personnel ainsi que des tablettes et des téléphones connectés) et donnant une expérience d'usage similaire à celle que les salariés connaissent avec la technologie dans leur vie privée, avec des services informatiques faciles d'usage, intuitifs et intelligents. En plus des fonctions du RSE blueKiwi, Circuit inclut la fonction téléphonique, la téléconférence et la messagerie instantanée.

## **F. Ma problématique et mes hypothèses**

En prenant Atos comme sujet d'étude, il m'a semblé intéressant, à travers mon expérience de stage et mes recherches, de vérifier si et comment la mise en place d'outils de collaboration sociale

change les façons de travailler au siège d'une entreprise de services informatiques mondiale, notamment avec l'aide de moyens technologiques comme les réseaux sociaux d'entreprise, et comment cela est vécu et ressenti par les salariés. Ce que je peux résumer par:

**Au siège d'une entreprise mondiale de conseil et de services informatiques, les réseaux sociaux d'entreprise changent-ils les façons de travailler ?**

Après mes premières lectures et discussions informelles sur ce sujet, j'en suis venu à poser les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 : Les RSE s'inscrivent dans une vision du PDG Thierry Breton d'expérimentation technique et sociale chez Atos**

Quelle est la vision de Thierry Breton dans ses initiatives ? Qu'espère-t-il de cette transformation ? L'entreprise est-elle elle-même un laboratoire social ? Est-ce une opération de marketing, de communication ? Un suivi a-t-il été mis en place pour évaluer cette expérimentation ?

- **Hypothèse 2 : Les RSE sont des outils de transformation en profondeur de la façon de travailler dans l'entreprise visant à une plus grande efficacité et rentabilité**

L'usage des réseaux sociaux tel qu'il est pratiqué sur les réseaux privés (du type de Facebook) peut-il être transposé à l'entreprise ? Sont-ils efficaces pour mieux travailler ? Quels avantages procurent-ils ? Sont-ils détournés de leur objectif initial, voire contournés ou ignorés ?

- **Hypothèse 3 : Les RSE sont des outils de partage et de contrôle de l'information et du travail des salariés.**

Les RSE peuvent-ils constituer une vraie révolution managériale ou sont-ils un nouveau véhicule intelligent de partage mais aussi de contrôle de l'information qui circule entre les salariés et de contrôle de leur travail ?

En m'appuyant sur la littérature académique pertinente et actuelle sur le sujet, je vais tenter de valider ou d'infirmer ces hypothèses dans le contexte de cette entreprise. À travers des entretiens avec des collaborateurs qui soit ont initié ou géré de près le déploiement des RSE chez Atos, soit sont collecteurs d'opinion des salariés par leur fonction de délégué du personnel, j'ai essayé de savoir ce qu'il en était en interrogeant des personnes qui pouvaient m'apporter des réponses sur le sujet :

- Trois personnes qui avaient été en charge de la mise en œuvre des RSE ou leur animation chez Atos :
  - La directrice de la Communication Interne du Groupe ;
  - Le « Group Chief Change Officer », responsable en chef du changement au niveau du Groupe ;
  - Le « Head of Social Collaboration », directeur en charge de la collaboration sociale au niveau du Groupe (entretien par téléphone, en anglais) ;
- Deux représentants du personnel et délégués syndicaux, de syndicats différents, qui m'ont exposé leurs points de vue sur le sujet à travers leurs expériences personnelles et les remontées de leurs adhérents ;
- La responsable de la Mission Handicap (entretien par téléphone) : j'ai voulu savoir si ces nouveaux outils et nouvelles formes de travailler demandaient des adaptations pour ces publics particuliers.

Afin de concentrer mon attention sur la personne que j'interrogeais et ce que nous nous disions, et pour me faciliter la prise de notes, j'ai demandé l'autorisation à chacune des personnes interrogées d'enregistrer notre conversation pour que je puisse la retranscrire plus tard. Certaines des personnes interrogées ont malheureusement refusé. J'ai aussi demandé à toutes si cet entretien devait rester sous le sceau de l'anonymat. Certaines personnes ont souhaité rester anonymes. Les noms n'étant pas importants pour cette recherche, j'ai décidé de garder l'anonymat pour tous les entretiens dans ce mémoire.

Parmi les questions que je leur ai posées<sup>10</sup> :

- Quel est le but de la collaboration sociale ? Est-elle applicable à toutes les entreprises ou seulement dans celles dont les conditions pour son déploiement et épanouissement sont favorables ? Peut-on définir ces entreprises ?
- Quels étaient les objectifs des initiateurs et concepteurs du « Zero email™ » ? Les objectifs ont-ils été atteints ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Quelles leçons tirer de ce projet pour l'améliorer lors de déploiements futurs ?
- La collaboration sociale est-elle applicable à tous les salariés de l'entreprise, ou n'exclut-elle pas une partie qui ne remplit pas certains critères de déploiement (p.ex. techniques ou physiques), ou d'adoption, ou d'adhésion ?
- Les réseaux sociaux de l'entreprise sont-ils bien acceptés ? Y a-t-il des réticences, des résistances ? Pourquoi ?

---

<sup>10</sup> : le guide d'entretien figure en Annexe.



- Quelles sont les réactions des salariés ? Adoption sans états d'âme ou restriction, ou au contraire résistance due à des raisons techniques ou sociales ? (Âge, compétences informatiques, méthodes et styles de management etc.).
- L'entreprise en est-elle transformée ? Comment ? Les salariés s'en rendent-ils compte ?

Ce mémoire est la mise par écrit de ce travail, où j'exposerai mon cheminement intellectuel avec l'aide des livres et articles que j'ai pu consulter, les réponses qui m'ont été fournies durant les entretiens spécifiques, les silences que j'ai pu percevoir, les résistances et réticences que j'ai pu observer. Nous verrons en premier comment le PDG d'Atos se met en avant pour promouvoir son entreprise en tant que leader sur ses marchés, puis nous verrons que les promesses des réseaux sociaux ne sont pas toutes tenues mais qu'elles engendrent des formes de travail plus collaboratives, finalement que ces outils numériques participent à une confusion, une dépersonnalisation des collaborateurs, de leur travail et de leurs connaissances dans l'entreprise.

## **I. Les RSE s'inscrivent dans une vision du PDG Thierry Breton d'expérimentation technique et sociale chez Atos**

Dans cette première partie je vais montrer que l'initiative de déployer un RSE chez Atos a été sinon initiée, du moins impulsée et incarnée, par le dirigeant de l'entreprise, personnalité connue du milieu industriel comme de la politique ainsi que du grand public, et que cette initiative sert de faire-valoir technologique et social à Atos pour promouvoir ses propres capacités en tant que fournisseur de services informatiques aux entreprises.

### **A. Le PDG d'Atos maintient l'entreprise dans une culture d'innovation et d'expérimentation permanente de nouvelles techniques et pratiques de travail**

Thierry Breton<sup>11</sup> est un chef d'entreprise français connu du grand public notamment par ses diverses fonctions à la tête de grandes entreprises françaises, mais aussi par son engagement politique. Il a notamment été conseiller au cabinet du ministre de l'Éducation nationale de 1986 à 1988 et ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de février 2005 à mai 2007. D'autre part, il a effectué sa carrière presque exclusivement dans des entreprises informatiques et technologiques : chez Bull de 1993 à 1997 d'abord en tant que Directeur général adjoint puis comme Directeur des opérations, ensuite Président-Directeur général du groupe Thomson de 1997 à 2002, puis au même poste chez France Telecom de 2002 à 2005 où il commande à la réduction de la dette de l'entreprise, de 70 à 40 milliards d'euros, et aussi à la finalisation de sa privatisation. Il est nommé président du directoire d'Atos Origin, rebaptisée simplement Atos en novembre 2008, et il est élu Président-Directeur général du groupe le 10 février 2009, poste qu'il détient toujours au moment d'écrire ces lignes.

M. Breton est un dirigeant d'entreprise qui sait s'allier avec la presse : En 2012, il est élu par le quotidien économique *Les Échos* « Stratège de l'année » pour sa gestion d'Atos. L'année suivante, l'entreprise est classée au second rang du palmarès des employeurs français de RegionsJob et du magazine hebdomadaire *L'Express*, qui prend notamment en compte les conditions de travail, les perspectives de carrière et la pérennité de l'entreprise. En 2016, il est élu « Industriel de l'année » par l'hebdomadaire *L'Usine nouvelle* pour avoir doublé la taille du groupe Atos en huit ans, le tout sans endettement. En octobre 2017, la revue américaine *Harvard Business Review* le classe 52e patron le plus performant au monde pour sa gestion du groupe Atos. En 2018, il est à nouveau

---

<sup>11</sup> : Je résume ici les informations publiées sur la page Wikipedia consacrée à Thierry Breton (URL : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Thierry\\_Breton](https://fr.wikipedia.org/wiki/Thierry_Breton)) ainsi que sur le site Internet d'Atos (URL : <https://atos.net/wp-content/uploads/2016/11/Fiche-Administrateur-Thierry-BRETON-ENG.pdf>).

classé parmi les 100 meilleurs patrons au monde, figurant ainsi pour la seconde année consécutive et pour la 3ème fois en moins de 10 ans dans le classement mondial des Top 100. Il a été classé numéro 5 sur 120 patrons français les plus actifs sur les réseaux sociaux Twitter et LinkedIn, selon une étude du cabinet de consultants en communication Angie publiée en février 2018<sup>12</sup>.

Thierry Breton est notamment connu pour son impulsion de l'initiative interne d'Atos « Zéro Email » en 2011, lorsqu'il souhaitait restreindre drastiquement, à défaut d'interdire, l'usage du courrier électronique dans les échanges entre collaborateurs d'Atos. Il est régulièrement cité dans la presse depuis, y compris à l'étranger. Voici quelques exemples sur le sujet de son initiative « Zero Email »<sup>13</sup> :

- « Thierry Breton déclare la guerre aux mails », chaîne de télévision BFM Business, 08/02/2011.
- « Vers une entreprise 'zéro mail' ? », chaîne de radio Europe 1, 08/02/2011.
- « Atos' 'zero email initiative' succeeding », *Financial Times*, 08/03/2013.
- « How This Company Is Trying To Eradicate Email », *Forbes*, 29/09/2014<sup>14</sup>.

Cette initiative a été rendue publique et a projeté à dessein Atos et son P-DG. sous les projecteurs, en plus de faire des émules, p.ex. Volkswagen Allemagne qui dès 2012 a signé un accord avec les représentants du personnel pour bloquer l'accès aux téléphones BlackBerry professionnels de 18h15 à 7h00 pour littéralement déconnecter ses collaborateurs du travail. D'autres entreprises encouragent les « journées sans email » ou les périodes de travail sans messagerie (c'est-à-dire : déconnectée)<sup>15</sup>.

D'après Lee Timmins, senior vice-president d'Atos Consulting<sup>16</sup>, dans les entreprises composées majoritairement de travailleurs intellectuels, la charge de travail liée au courrier électronique peut éroder la motivation, diminuer la productivité et augmenter le taux de départ des collaborateurs. Selon ses propres mots : « *Les travailleurs intellectuels et les jeunes embauchés préfèrent les possibilités de carrière qui leur permettent d'apprendre et de se former. Ils veulent aussi que leur travail ait du sens. Il n'y a rien de plus décourageant que de savoir que l'on gaspille son talent et le temps de l'entreprise sur des tâches de faible valeur, ou d'arriver à la fin d'une journée productive pour découvrir une messagerie débordante* ».

---

<sup>12</sup> : François GUILLOT, Angie, *Leadership digital des dirigeants – Le verre à moitié plein*, article publié le 09/02/2018.

<sup>13</sup> : Une recherche sur son nom sur le site du *Financial Times* [www.ft.com](http://www.ft.com) donne 257 résultats à comparer avec Olivier Piou (Gemalto) 11 mentions, Jean-Paul Clozel (Actelion) 13, Xavier Huillard (Vinci) 13, Louis Gallois (SNCF) 251, Bernard Arnault (LVMH) 672 et Carlos Ghosn (Renault-Nissan) 987.

<sup>14</sup> : Jacob MORGAN, « How This Company Is Trying To Eradicate Email », in *Forbes*, publié le 29/09/2014.

<sup>15</sup> : Sabrina TANQUEREL, « Le droit à la déconnexion : vers une remise en question de la norme du « salarié idéal » ? », in *La Tribune*, publié le 26/01/2017.

<sup>16</sup> : cité par Paul TAYLOR, « Atos' 'zero email initiative' succeeding », in *Financial Times*, publié le 08/03/2013, ma traduction de l'anglais.

Dans cet article de Forbes, il est intéressant de noter que M. Breton est cité trois fois et qu'il figure sur l'infographie illustrant l'article. L'article cite aussi une étude de Gartner, société d'analyse du marché technologique, où les bénéfices retirés par Atos de l'initiative « Zero Email » au bout de trois ans sont montrés de façon positive : résultats financiers (marge opérationnelle, trésorerie, bénéfice par action) en hausse et coûts administratifs en baisse – même si on ne peut prouver une causalité, simplement une corrélation ; le nombre d'emails reçu par salarié a diminué de 60% ; la mise en place du RSE blueKiwi a permis la participation de 74000 salariés dans 7500 « communautés ».

### **B. L'entreprise est un laboratoire grandeur nature des évolutions techniques et managériales liées à la collaboration sociale et aux réseaux sociaux d'entreprise**

Dans mes entretiens, la personne de M. Breton est surtout citée sur cette initiative même si le but de l'initiative était originellement plus large et comprenait la collaboration sociale en général : « *Comment faire travailler Atos mieux ensemble pour offrir plus de valeur aux clients et développer nos collaborateurs mieux et plus vite.* » (Entretien 2, Responsable du Changement au sein du groupe Atos).

Cette réflexion est née de l'adaptation au marché : les clients d'Atos sont partout dans le monde, les équipes d'Atos doivent les suivre, donc la gestion des équipes et la vente de services doit composer avec, et épouser cet état de fait. « *Il faut de la réactivité !* »<sup>17</sup> mais en même temps les flux d'information deviennent parfois ingérables, la surcharge informationnelle (surinformation, connue aussi sous le néologisme « infobésité ») guette tout le monde. L'entreprise ne peut pas travailler comme il y a trente ans avant l'avènement du courrier électronique et des réseaux sociaux. « *Les gens sont informés par ailleurs* »<sup>18</sup>, donc plutôt que de subir l'évolution, autant la mener ou au moins paraître la mener.

Le bilan après quelques années d'expérience est plus mitigé<sup>19</sup> : tout d'abord l'assertion qu'Atos veut supprimer les courriels en trois ans n'est plus d'actualité car certaines communications sont nécessaires par email, notamment avec les clients qui ne sont pas reliés par d'autres moyens aux salariés Atos. On perçoit qu'Atos a peut-être voulu « faire le buzz » avec cette initiative mais qu'en fin de compte ce message simple (simpliste ?) était plutôt destiné à attirer l'attention sur la transformation des échanges et des manières de travailler dans l'entreprise.

---

<sup>17</sup> : Entretien 1, responsable Groupe communication interne.

<sup>18</sup> : Entretien 1, responsable Groupe communication interne.

<sup>19</sup> : Margherita NASI, « La machine arrière d'Atos sur l'ambition "zéro e-mail" », in *Le Monde*, publié le 15/03/2013.

Cette première étape a été rapidement reconnue comme le moyen d'enclencher la transformation vers d'autres pratiques de travail. D'après l'article cité plus haut de Forbes<sup>20</sup>, « *l'email n'est pas une façon efficace pour les salariés de travailler, de collaborer ou de communiquer, à la place il a été décidé qu'une évolution vers des plateformes plus collaboratives était nécessaire* ».

Dans une brochure commerciale d'Atos de 2012 en anglais<sup>21</sup>, M. Breton est nommé en page 9 au sujet de l'expérience Zéro Email, avec le slogan qui a fait sa notoriété : « *Notre ambition est d'être une entreprise avec zéro email dans trois ans.* » Toujours dans la même brochure, un extrait d'une étude du cabinet de conseil Forrester mentionne : « *En 2011, 60% des entreprises investissaient dans des technologies sociales. L'intégration est une étape nécessaire avant que les technologies sociales puisse avoir un effet économique à grande échelle* ».

La maîtrise des technologies de collaboration sociale passe pour Atos par l'expérience de leur déploiement et de leur pratique. Pour conclure ce point, je citerai un responsable de collaboration sociale chez Atos :

*« En liaison directe avec la stratégie de l'entreprise mais débouchant sur des actions très concrètes, extrêmement visibles et aux retombées potentiellement considérables, la mise en place d'un SBC [social business center] est un projet stratégique, souvent en visibilité directe de la direction générale. Et face à des clients toujours plus exigeants, pour qui les réseaux sociaux font maintenant partie du quotidien, c'est aussi une urgente nécessité. Comment, en effet, prétendre être une entreprise moderne et innovante si l'on est en retard sur des usages évidents pour ses clients ? »<sup>22</sup>*

### **C. En cas de succès, les produits et services sont promus et vendus aux clients d'Atos**

Montrer l'exemple permet de se positionner en leader d'un concept, mais Atos n'a pas initié le Zero Email uniquement pour sa propre efficacité mais aussi pour s'en servir de levier commercial. Dans une brochure commerciale de 2012<sup>23</sup>, Atos met en scène sa propre expérience : de nouvelles technologies de communication (email, téléphones et ordinateurs portables branchés sur internet en permanence et peu importe le lieu) sont maintenant une partie indispensable de la vie de la jeune génération, et celle-ci s'attend à retrouver ce mode dans l'entreprise « *et l'entreprise ne peut pas*

---

<sup>20</sup> : Jacob MORGAN, « How This Company Is Trying To Eradicate Email », in *Forbes*, op. cit.

<sup>21</sup> : « enterprise social collaboration for a better way of working », Atos, 2012. Pas d'auteur mentionné sur le document. Les extraits cités qui suivent sont ma traduction de l'anglais.

<sup>22</sup> : François D'ANSELME, Head of global Social Business Center & Social Collaboration chez Atos, publié le 09/06/2017 sur LinkedIn.

<sup>23</sup> : Je résume la brochure « enterprise social collaboration for a better way of working », Atos, 2012. Les extraits cités qui suivent sont ma traduction de l'anglais.

*l'ignorer* ». Ces technologies ne peuvent guère être considérées comme obsolètes mais dans le contexte de la collaboration, elles le sont à cause de leurs structures et méthodologies rigides qui ne tiennent pas compte de l'approche libre de la collaboration sociale. Laissant de côté les processus figés et laissant les collaborateurs communiquer et discuter librement leur permet de trouver la meilleure solution aux nouveaux défis auxquels ils ont à faire face, de libérer leur créativité, de les responsabiliser sur les décisions prises et d'augmenter leur satisfaction au travail.

Dans cette brochure Atos met en valeur sa propre expérience : « *Dans notre propre organisation nous avons déjà commencé à déployer des technologies et des façons de travailler collaboratives basées sur notre compréhension de notre infrastructure informatique et de communications. Cette approche nous permet de vous aider en nous basant sur notre propre expérience pratique des défis et obstacles que nous avons dû surmonter dans un environnement de travail réel.* »<sup>24</sup>

Outre la technologie, Atos met en avant les processus de changement nécessaires à l'organisation pour que celle-ci profite pleinement de ses nouveaux outils. Une approche en quatre paliers qui peut se résumer ainsi : « *The Atos journey to enterprise social collaboration* » (« Le chemin d'Atos vers la collaboration sociale »). L'adéquation des solutions proposées par Atos au contexte des entreprises clientes, à travers les leçons tirées de la propre expérience d'Atos dans la mise en place de la collaboration sociale et des réseaux sociaux d'entreprise en interne, est mise en exergue : « *Notre processus d'évolution* » permet à « *votre organisation* » d'atteindre « *ses objectifs* ». De même que pour l'environnement technique que « *nous* » essayons de bâtir, la collaboration avec « *vos* » collaborateurs est essentielle dans ce schéma. « *Nous travaillons avec vous* » pour évaluer « *votre* » situation, comment « *nous* » pouvons « *vous* » aider à atteindre « *vos* » objectifs, dans le but de créer « *votre propre* » vision de la collaboration.

Une fois la « *stratégie sociale* » définie, « *nous pouvons* » passer à la sélection de produit, bâtir un « *business case* » basé sur « *nos conseils indépendants* ». « *Notre concept d'intégration* » comprend toutes les technologies et les processus que « *vos collaborateurs* » utilisent afin de les rassembler en une seule structure unifiée. Atos déploiera la solution en utilisant « *notre méthodologie industrialisée d'intégration des systèmes* » à travers toute « *votre* » entreprise y compris sur les plateformes extérieures afin de bénéficier de tous les bénéfices de la collaboration sociale d'entreprise.

Enlever toutes les barrières à l'adoption est essentiel afin d'éviter que les salariés n'ignorent pas simplement le nouveau système et continuent à se servir de leurs anciens outils. Un environnement collaboratif est dynamique et a besoin de refléter les besoins des utilisateurs, en les écoutant et en tirant les leçons tirées de la phase de déploiement.

---

<sup>24</sup> : *ibid.*

Après avoir exposé les problèmes, les défis auquel l'entreprise ciblée doit faire face, cette brochure introduit blueKiwi, la solution qu'il faut pour les clients : « *Leading the market : blueKiwi from Atos* » (« À l'avant-garde du marché : blueKiwi d'Atos »). D'après cette brochure commerciale, ce logiciel est « *leader européen de collaboration sociale d'entreprise* », pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, et elle en vante les mérites dans une liste laudative : il accompagne l'innovation d'entreprise, améliore la productivité, baisse les coûts et réduit les délais de mise en œuvre, « *dynamise* » les équipes de vente, marketing et produit, améliore la communication et développe la fidélité, facilite l'intégration et la formation des nouveaux salariés, gère les documents, les réunions et les tâches pour des groupes d'intérêts ou de projets, établit une culture de pensée créatrice dans l'organisation.

blueKiwi était une startup française fondée en 2006, comprenant une trentaine de salariés lors de son acquisition par Atos en 2012<sup>25</sup>, avant que ce système de collaboration ne soit déployé dans toute l'entreprise. blueKiwi avait une centaine de clients, la plupart de grandes entreprises (BNP Paribas, SFR ou encore Dassault Système) au moment de son rachat par Atos. Cette acquisition était motivée aussi par l'intégration de ce logiciel dans l'offre d'Atos. « *BlueKiwi (sic) est une nouvelle brique technologique, qui vient compléter d'autres solutions développées depuis 18 mois en interne [...]. C'est l'une des réponses à la problématique de l'e-mail en entreprise, mais ce n'est pas la seule.* »<sup>26</sup> Le marché français des solutions technologiques de collaboration devait dépasser les 230 millions d'euros en 2012 et croître de 10% par an jusqu'en 2015, et « *de nouveaux acteurs comme le californien Salesforce.com tirent le marché. Atos est bien décidé à en profiter.* »<sup>27</sup>

L'incorporation de blueKiwi dans l'offre commerciale d'Atos était claire dès le début, et connue au moins par ceux qui avaient la charge de le déployer en interne chez Atos : « *C'est un nouveau domaine, les réseaux sociaux. Ils [Gartner] ont été impliqués pour analyser ce type de potentiel commercial parce qu'avec blueKiwi, nous avons aussi regardé à « Est-ce qu'il y a un marché potentiel ? », nous n'avons pas seulement regardé à « Comment structurons-nous le programme à l'intérieur d'Atos ? Quel type de fonctionnalités voulons-nous etc. ? », nous avons aussi considéré « Y a-t-il une opportunité commerciale ? » ».*<sup>28</sup>

Cette politique commerciale est comprise par les salariés et des conversations informelles des entretiens que j'ai pu mener avec certains d'entre eux, il ressort qu'il se sentent parfois « cobayes » d'une expérience à grande échelle, *in vivo*. L'intégration et le déploiement du système blueKiwi ne fut pas une affaire aisée, encore lors de mon stage fin 2017 la plus grande communauté blueKiwi

---

<sup>25</sup> : Romain GUEUGNEAU, « Atos rachète le spécialiste français des réseaux sociaux d'entreprise BlueKiwi », in *Les Échos*, publié le 11/04/2012.

<sup>26</sup> : *ibid.*

<sup>27</sup> : *ibid.*

<sup>28</sup> : Entretien 6, responsable Groupe de la collaboration sociale.

était « NewsUCanUse » gérée par le service de Communication Interne du Groupe, et avait un peu moins de 50 000 membres sur un total de 100 000 salariés d'Atos dans le monde. Sur le ton de la confiance, on m'a dit que les collaborateurs avaient « essuyé les plâtres » avec le déploiement du logiciel blueKiwi, ce qui peut bien sûr être valorisé dans un but commercial : *« Le seul but, [que] nous [avons] ressenti au CE, qui était clairement les avis rendus par le CE, tout ce qu'on a écrit là-dessus au CE, c'est : « Atos a racheté Unify et va faire la pub pour le produit en disant : Voyez, on l'utilise en interne ». »*<sup>29</sup>

L'usage de la technologie appliquée en interne dans une entreprise et vendue pour en faire bénéficier ses clients n'est pas extraordinaire en soi. Néanmoins, le marketing autour de l'idée de nouveauté, de progrès et d'amélioration de la productivité dans l'adoption des nouvelles technologies ne doit pas nous faire oublier que cette démarche n'est pas philanthropique : *« C'est oublier que cette glorification s'est construite pour servir quelques entreprises pour lesquelles elle constitue une très rentable source de profits. »*<sup>30</sup>

### Conclusion de la 1ère hypothèse

Le chef charismatique qu'est Thierry Breton entraîne l'entreprise dans une recherche permanente du changement et prétend insuffler une culture d'innovation à toute l'entreprise. Les initiatives menées, notamment dans le domaine de la collaboration sociale, et les leçons tirées de celles-ci sont aussi des moyens de se positionner sur le marché pour se différencier de la concurrence dans un domaine hautement technologique où le matériel et les logiciels sont prépondérants. Le déploiement d'un RSE peut, en effet, produire des bénéfices de productivité pour l'entreprise en général.

---

<sup>29</sup> : Entretien 3, délégué syndical.

<sup>30</sup> : Yanita ANDONOVA, « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », in *Sociologies pratiques* n°30, p.44.



## **II. Les RSE sont des outils de transformation en profondeur de la façon de travailler dans l'entreprise visant à une plus grande efficacité**

Déployés avec certaines précautions, les RSE peuvent contribuer à une meilleure productivité de l'entreprise notamment dans le tri et le traitement de l'information, dans son partage et mutualisation en cherchant à éviter sa redondance. Les RSE permettent aux salariés de mettre leurs compétences en valeur face à un plus grand public, et sont un outil à la disposition des Ressources Humaines pour identifier les éléments intéressants sans obligatoirement passer par la chaîne hiérarchique.

### **A. Les RSE permettent de mieux communiquer et d'être plus efficace – sous certaines conditions**

Je ne peux pas vérifier que les RSE améliorent la productivité d'Atos : je n'ai pas eu accès à des données économiques et de gestion autres que celles publiées, qui sont donc partiales, mais mon but n'est pas comptable. C'est donc une finalité que je dois accepter telle quelle. Par contre, j'ai essayé de comprendre pourquoi l'entreprise s'était lancée dans cette initiative et si cette recherche de productivité, plutôt banale et légitime pour une entreprise privée à but lucratif, faisait partie des objectifs et comment cela s'est traduit dans les faits et les perceptions par les salariés.

En outre, il semble que l'initiative de collaboration sociale dans l'entreprise n'a pas été mesurée par des indicateurs très élaborés dès son lancement.<sup>31</sup> Si la réduction du nombre de courriels était attendue et facilement mesurable, les autres indicateurs semblent avoir été réduits : le nombre de communautés créées sur blueKiwi, le nombre de membres par communauté, et le nombre de messages échangés par communauté. Cela est dû au fait qu'Atos n'a pas suivi toutes les recommandations du cabinet de conseil Gartner qui les a accompagnés lors du lancement de ce premier RSE en interne. Gartner conseillait de se concentrer sur une initiative, en l'occurrence le « Zero Email », ensuite de répliquer la méthode avec d'autres initiatives. D'après mon entretien avec le responsable Groupe de la collaboration sociale, en première ligne à l'époque, les instructions du PDG étaient, alors que les salariés d'Atos se plaignaient de crouler sous la surcharge de données, de ne pas surcharger les salariés encore plus avec trop d'information sur cette initiative. Donc le fait de mesurer avait perdu de sa pertinence : « *Nous n'avons guère de mesures pour cela, simplement parce que nous n'y sommes pas arrivés* ». <sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> : Entretien n°6 avec le responsable Groupe de la collaboration sociale.

<sup>32</sup> : Entretien n°6 responsable Groupe de la collaboration sociale.

Dans mes entretiens et conversations j'ai entendu le discours officiel mais aussi comment certains salariés percevaient ces initiatives. La volonté pour mettre en place la collaboration sociale et les RSE ainsi que les principaux buts visés à l'origine de l'initiative « Zero Email », selon mes recherches<sup>33</sup>, était pluriels. D'abord, faire mieux travailler ensemble des gens qui ne sont pas physiquement sur les mêmes sites. Si ces personnels sont sur des sites différents, c'est, notamment pour les équipes commerciales et d'assistance directe, pour des raisons de proximité avec leurs clients alors que les équipes techniques, de support, peuvent être situées sur d'autres sites voire dans d'autres pays (« offshorisation »). Néanmoins, les questions posées par certains clients et marchés ne peuvent pas toujours être résolues localement, soit par manque de main d'œuvre locale soit par manque de compétences locales. Les équipes d'une entreprise internationale deviennent donc forcément multinationales et multisites. Cette situation n'est pas unique à Atos, la Société Générale, par exemple, est dans une même démarche : « *Moins d'agences certes, mais mieux à même de répondre aux exigences de qualité du conseil demandé par les clients. Des points de contact avec la banque coordonnés et connectés pour faciliter la relation entre la banque et ses clients : agence, Internet, centres d'appels, application mobile, capables de communiquer en temps réel pour faciliter l'accès à la banque.* »<sup>34</sup>

La seconde raison est la croissance de l'entreprise en taille, en termes de nombre de salariés et de compétences à gérer, à faire travailler ensemble. Autant que de gérer la connaissance capitalisée dans l'entreprise, celle-ci doit affronter la méconnaissance de l'existant par les salariés eux-mêmes : « *Girin (1995) souligne de son côté que le problème central pour une organisation n'est peut-être pas de gérer son savoir mais plutôt d'organiser son ignorance. Il est en effet frappant de constater à quel point la plupart des membres d'une organisation ignorent ce que font leurs collègues.* »<sup>35</sup> Un des mes interlocuteurs chez Atos a bien décrit cette expérience personnelle : « *Quand j'étais en charge de la filiale Infogérance en Belgique, Belgique, Suisse, on était 700 dans cette filiale. Chacun savait qui était dans sa zone d'expertise, dans sa zone d'intérêt etc. Quand on est 100 000, le problème n'est plus du tout le même et ne peut plus se gérer par des flux d'email et des systèmes statiques.* »<sup>36</sup>

Et troisièmement, le phénomène bien connu d'accroissement sans fin des flux d'informations à gérer dans une entreprise de plus en plus grande avec des salariés qui doivent communiquer de plus en plus avec des collègues éloignés physiquement (et dans le temps avec le décalage horaire), avec

---

<sup>33</sup> : notamment mon entretien n°2 avec le responsable Groupe du changement, et mon entretien n°6 avec le responsable Groupe de la collaboration sociale, qui m'ont été très précieux.

<sup>34</sup> : cf. Françoise MERCADAL-DELASALLES, « Histoire d'une transition numérique : Société Générale », in *Revue d'économie financière*, 2015/4 (n° 120), p. 23-34.

<sup>35</sup> : Jean-Yves BARBIER et Catherine BOISSONNET, « Gestion des connaissances et dynamiques collaboratives dans les pôles de compétitivité », p. 5.

<sup>36</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

le problème de l'archivage ou de documentation des échanges qui peuvent avoir des répercussions juridiques ou financières importantes pour l'entreprise : *« La connaissance quand elle est dans une boîte mail, elle n'est pas dans l'entreprise, elle est dans la boîte mail de la personne. Si la personne bouge ou qu'on la remplace, ou si on agrandit une équipe, il va falloir aller faire de la spéléologie dans les boîtes mail pour retrouver l'information. C'est sympathique mais très inefficace. »*<sup>37</sup>

Finalement, l'usage de l'email créé non pas par des humains mais par des machines simplement pour alerter qu'un document ou un outil été actualisé nécessite, peut-être, l'intervention du salarié : *« Par exemple nous nous sommes rendus compte que l'email n'est pas seulement utilisé pour communiquer mais aussi pour un « flux à bas coûts », si je peux l'appeler ainsi. C'était aussi lié au fait que tous nos logiciels d'entreprises utilisaient souvent l'email pour donner une alerte ou un message à un groupe de salariés »*<sup>38</sup> Sans oublier l'usage trivial du courriel pour des communications informelles qui ne nécessitent pas la formalité du courrier même électronique mais qui néanmoins encombrent les messageries : *« L'email pour dire « Tu viens déjeuner ? Je pars à la cantine », ce n'est pas un usage génial de l'email non plus, ça va te remplir la boîte mail pour pas grand-chose. »*<sup>39</sup>

Ces flux incessants de messages conduisent à une surcharge d'information car tous ces messages ne sont pas nécessaires au travail d'un salarié en particulier. Ces emails qui arrivent sans cesse dans la messagerie des collaborateurs créent du stress par l'impression d'avoir peur de ne pas être au courant de la dernière communication sur un sujet précis : la peur de rater quelque chose, connue par son acronyme FOMO en anglais (« Fear Of Missing Out »). Les salariés ont donc tendance à vérifier leur messagerie plus souvent que nécessaire : *« Lorsque nous avons commencé le programme Zero Email, nous avons beaucoup de personnes qui simplement... le centre de l'univers était leur messagerie email, et ils regardaient simplement les emails arriver, pour décider s'ils devaient réagir ou pas. »*<sup>40</sup> Cette distraction coûte en effort d'attention et finalement en productivité : *« 64 secondes, c'est le temps que l'on met en moyenne pour reprendre le fil de sa pensée lorsque l'on est interrompu par l'arrivée d'un message. »*<sup>41</sup>

Après ce constat négatif sur la quantité d'informations qu'un collaborateur doit généralement gérer, y remédier implique de réguler ces flux et quantités pour que seules les pertinentes soient

---

<sup>37</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>38</sup> : entretien 6, responsable Groupe de la collaboration sociale.

<sup>39</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>40</sup> : entretien 6, responsable Groupe de la collaboration sociale.

<sup>41</sup> : *Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises, 2001, page 5. <https://www.orse.org/nos-travaux/pour-un-meilleur-usage-de-la-messagerie-electronique-dans-les-entreprises>

transmises aux bonnes personnes et en temps opportun. Mais comment organiser la circulation de l'information et des connaissances dans l'entreprise ? Selon Hatchuel (2001), il y a trois modèles d'échanges de savoirs <sup>42</sup>:

- *« Le modèle classique ou hiérarchique : Les échanges se font par les échelons hiérarchiques de façon descendante (top down) ou ascendante (bottom up). L'information circule d'un point A à un point B en passant par le haut de l'organisation hiérarchique puis en redescendant. Ce mode d'organisation des échanges ne répond pas aux besoins des collaborateurs (lourdeur et lenteur dans le processus). Il ne correspond aux besoins des entreprises que pour quelques questions prioritaires.*
- *Le modèle « machine à café » ou le réseau social « pur » : La diffusion de l'information, les échanges et l'accès à l'information se réalisent par proximité individuelle. Les échanges restent dans le cadre du périmètre personnel des collaborateurs. Le management ne sait pas ce qui se passe.*
- *Le modèle transversal : Les échanges se réalisent de façon transversale et permettent de « casser » les silos. L'information circule directement d'un point A à un point B. Les échanges dépassent le périmètre personnel. Le mode d'organisation passe du modèle « machine à café » au modèle « cafétéria ». Le management sait ce qui se passe. Il peut mesurer les résultats et les valoriser. Les collaborateurs obtiennent des bénéfices directs : gains dans leur travail quotidien (temps, productivité), élévation de leurs compétences, valorisation de leur participation... »*

La plupart des grandes entreprises comme Atos ont une organisation classique, hiérarchique, avec des directions, subdivisions, services, ateliers ou équipes, il existe déjà un canal officiel de communication. Les réseaux sociaux informels du type « machine à café » sont aussi présents, cela va de soi. Pour le troisième type de réseau, mon expérience chez Atos, pour limitée dans le temps et l'espace qu'elle fût, m'a permis néanmoins d'appréhender certains comportements. Ce que j'ai pu voir chez Atos, c'est que différents moyens de communication électroniques sont utilisés, sans que j'aie pu saisir une logique au premier abord. Par exemple, pour prendre contact avec une personne avec qui je devais travailler sur un sujet de communication interne, j'ai essayé en créant une conversation sur le nouveau RSE Circuit, qui était en cours de déploiement mais déjà fonctionnel au Siège ; sans réponse de mon contact après quelques jours, j'ai envoyé un message à travers la messagerie instantanée Lync/Skype, puis toujours sans réponse, j'ai finalement écrit aussi un email. Cette situation s'est reproduite plusieurs fois, sans que je puisse savoir si c'est moi qui

---

<sup>42</sup> : je cite ici Jean-Yves BARBIER et Catherine BOISSONNET, op. cit, qui reprennent DAVID (A.), HATCHUEL (A.) et LAUFER (R.). – « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective ». – *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management.* – 2001. – Vuibert. – Paris.

n'utilisais pas les outils à bon escient ou si les personnes en face avaient leur préférence et donc n'utilisaient pas ces outils ou les utilisaient de façon irrégulière. Cette complexité est inhérente au système voulu et mis en place par la Direction d'Atos : « *Je ne connais pas d'entreprise qui ait mis en place un système unique qui couvre toutes les dimensions. Ça crée une complexité pour l'utilisateur final, c'est clair.* »<sup>43</sup>

En d'autres occasions, si le moyen de communication m'avait été confirmé comme adéquat, je me suis aperçu qu'une réponse à ma demande n'était pas dans les priorités de mes interlocuteurs...

Donc on peut vanter une meilleure communication grâce à ces outils mais au final, la volonté de l'individu de communiquer, ou pas, est imprescriptible. Les salariés ne sont pas seulement des agents obéissant aux directives de la hiérarchie mais sont des acteurs de leur travail et agissent selon leur intérêt et leur stratégie pour atteindre leurs buts propres. Ils gèrent leur travail, prévisible ou imprévu, selon leurs priorités du moment et selon l'avantage qu'ils peuvent en retirer. Cela peut paraître une évidence et ce constat se retrouve ailleurs : « [...] *sortir de l'idée que la communication n'est qu'une affaire d'outils, de réseaux ou de terminaux.* »<sup>44</sup>

## **B. Les RSE permettent une centralisation et mutualisation des connaissances et des ressources**

Comme nous l'avons vu en introduction avec l'histoire du courriel, un outil peut changer la forme et la fréquence de communication entre salariés. Chez Atos, le changement vers moins d'email s'est accompagné d'un changement d'outils mais aussi de pratiques managériales, souhaitées dès le début de l'initiative : « *L'important derrière Zéro Email ce n'est pas le déploiement d'un réseau social d'entreprise, c'est les changements de modèles et de comportements managériaux qu'on souhaitait obtenir. C'est ça qui est important. Tout le reste est une anecdote anecdotique.* »<sup>45</sup> La transformation de l'entreprise et des comportements des salariés passe par plusieurs stades<sup>46</sup> :

### 1. L'idéalisation :

Si les outils ne font pas une bonne communication sans la volonté des acteurs, cette transformation de l'entreprise avec la collaboration sociale va de pair avec la mise en place d'outils adéquats, et ces outils sont maintenant digitaux, et souvent aussi portables (par opposition : à fixés au bureau ou

---

<sup>43</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>44</sup> : Vincent BRULOIS et Philippe ROBERT-TANGUY, « Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question », in *Sociologies pratiques*, 2015/1 (n° 30), p. 4.

<sup>45</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>46</sup> : Yanita ANDONOVA, in *Sociologies pratiques* n°30, pp. 44-45.

lieu habituel de travail). L'injonction à communiquer et travailler de façon « moderne » va de pair avec les derniers outils technologiques, même si ceux-ci n'ont pas encore démontré leur rentabilité : *« Mais pour que cette intelligence de la multitude puisse s'exprimer, il lui faut les outils ! Difficile d'accélérer la transition numérique tant que les collaborateurs restent équipés d'ordinateurs fixes, prisonniers d'applications lourdes et anciennes, interdits d'accès à Internet pour des raisons de sécurité, donc privés de réseaux sociaux et de l'incroyable source de connaissances qu'est devenu le Net. »*<sup>47</sup> Les promoteurs des outils technologiques leur donnent des bénéfices tels qu'ils sont espérés, qui devraient se traduire dans un sens positif pour les salariés qui vont mettre en œuvre ces outils, notamment par de meilleures conditions de travail, moins de stress, une plus grande productivité etc.

## 2. La banalisation :

Une fois les outils adoptés, leur acceptation et appropriation pour des tâches régulières les banalise. Les outils sont désacralisés, intégrés dans les activités quotidiennes mais ils gardent leur aspect symbolique fort de modernité. Les utilisateurs de ces nouveaux outils justifient maintenant leur usage et l'institutionnalise.

## 3. La légitimation :

L'usage des nouveaux outils se répandant, les arguments pour ou contre ces outils sont dépassés puisque la majorité des salariés les utilise de plein gré et va même justifier leur utilisation dans le sens voulu originellement par la direction de l'entreprise. Les outils deviennent légitimes aux yeux de leurs utilisateurs.

## 4. L'invisibilisation :

Le stade final de déploiement de nouveaux outils arrive *« [...] donc seulement lorsque ces outils deviennent ordinaires, c'est-à-dire qu'ils quittent la sphère des objets techniques énigmatiques, qu'ils deviennent pour l'utilisateur des dispositifs invisibles »*<sup>48</sup>. Les outils ne sont plus nouveaux, ils sont simplement là et les salariés font comme si leur présence et leur usage étaient la nouvelle normalité. Le processus complet peut se résumer en : domestiquer sans précipitation, banaliser progressivement afin de rendre ordinaire.

---

<sup>47</sup> : Françoise MERCADAL-DELASALLES, op. cit.

<sup>48</sup> : cf. Yanita ANDONOVA, in *Sociologies pratiques* n°30, p. 47.

Selon le modèle transversal de Hatchuel cité plus haut, il faut « casser les silos » et faire en sorte que les collaborateurs communiquent autrement que par la ligne hiérarchique pour obtenir les gains escomptés d'une meilleure collaboration, qui serait alors transversale. Il faut aller directement là où se trouve l'information. Partager l'information est donc essentiel dans ce nouveau modèle. Ce qui va à rebours de la théorie du pouvoir, où celui qui a l'information, l'expertise, la garde car la transmettre ou pas lui confère un pouvoir sur ses collègues, et l'information possédée entre dans un système de négociation et d'échanges.

Dans le modèle de collaboration sociale développé par Atos, les salariés sont évalués par leur capacité à diffuser l'information pertinente, et la connaissance ne réside plus dans l'individu mais dans l'outil qui garde cette information. *« Ce qu'on a décidé de mettre en place, c'est une logique de partage de l'information... c'est juste reconnaître que le fait de détenir l'information n'est plus la source du pouvoir et de l'influence, c'est le partage de l'information. Le vieux schéma typique de la fin du XXe siècle c'est : j'ai l'information et je la garde donc j'ai le pouvoir. Le schéma du tout début du XXIe siècle c'est : je fais circuler l'information, c'est ça qui me donne une place dans l'environnement, l'écosystème. »*<sup>49</sup> Les salariés ne sont plus seulement jugés, évalués sur leur capacité à négocier leurs connaissances, mais sur leur capacité à la partager. Cela change le rôle des managers, qui ne doivent plus vérifier que l'information qui passe par eux est correcte et bien adressée, mais qui doivent s'assurer que les salariés identifient bien leurs interlocuteurs et communiquent de façon pertinente avec eux. C'est un changement de pratiques managériales, qu'Atos a nommé – et fait sa publicité avec – « la transformation digitale » : *« Beaucoup de managers sont excellents dans ce qu'on appelle une organisation hiérarchique, mais ils ne trouvent pas leur place dans une approche en projets, alors dès qu'ils doivent faire face à une situation où ils doivent chercher le consensus, où ils doivent vraiment, réellement communiquer le défi, organiser un bon processus de décision, on voit que beaucoup de managers sont perdus. Parce qu'ils sont tellement habitués à travailler dans cette hiérarchie, c'est pourquoi la collaboration est aussi vue comme une discipline fondamentale pour la transition numérique »*.<sup>50</sup> Selon une autre source qui abonde dans le même sens : *« La transition numérique, c'est la capacité donnée à tous de s'exprimer, de coconstruire, d'échanger aux travers des nouveaux outils. »*<sup>51</sup>

Cette transformation de l'entreprise, accompagnée par de nouveaux outils digitaux, vers la collaboration sociale, n'est pas terminée et elle est par principe un processus permanent, continu : *« En descendant d'un niveau d'analyse, on en arrive en effet à s'intéresser plus en détail au processus de transfert et de création des savoirs. Nonaka fournit sur ce point un éclairage*

---

<sup>49</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>50</sup> : entretien 6, responsable Groupe de la collaboration sociale.

<sup>51</sup> : Françoise MERCADAL-DELASALLES, op. cit.

déterminant. Pour lui, la création de savoirs vient du « dialogue » perpétuel entre la connaissance tacite et la connaissance explicite au sens de Polanyi. La première est profondément ancrée dans l'action, « continue », impliquant personnellement son détenteur dans un contexte spécifique, la seconde est codifiée, « discrète (au sens mathématique) » transmissible, a-personnel et a-contextuel. La création de savoir est possible lorsque s'engage un cycle perpétuel de conversion à l'intérieur de l'organisation (qui offre ainsi la structure nécessaire à ce processus). »<sup>52</sup> Selon ce principe d'adaptation perpétuelle à l'environnement et à son marché, l'entreprise ne peut être figée dans son organisation et dans les connaissances requises pour se tenir au plus près du marché. Elle fournit, par contre, les moyens, techniques et culturels, à ses salariés pour que cette adaptation soit le plus fluide possible : « Donc, voilà l'essence de ce que nous essayons d'accomplir : accroître la performance d'Atos en améliorant la façon dont nous travaillons. Et bien sûr beaucoup de gens assument à chaque fois... ou... immédiatement que c'est d'abord une question de matériel. Bien sûr qu'il s'agit de matériel, mais c'est principalement une question de changer la façon de penser, changer la culture »<sup>53</sup>.

Selon l'étude de Gartner cité par Forbes<sup>54</sup>, quatre pratiques clés sont nécessaires pour activer un grand changement dans la culture d'une entreprise, en l'occurrence chez Atos, se débarrasser du courrier électronique :

- Une justification claire et impérieuse : les managers ont été très clairs et spécifiques sur l'impact que cette initiative aura sur le travail de leurs subordonnés, et que cela a du sens pour eux.
- Un sentiment d'urgence : donner des dates limites et rendre cet effort public et visible.
- Investissement et engagement complet : Atos a lié les primes et les évaluations de performance à l'effort de l'initiative « Zero Email » (10% des primes de cadres dirigeants y étaient liés). Atos investit 500 fois plus qu'une entreprise typique dans ses efforts de collaboration.
- Collecter les expériences réussies et les partager autant que possible.

Dans cette vision, les salariés ne sont plus seulement organisés hiérarchiquement mais aussi transversalement. Les organisations matricielles ne sont pas nouvelles et leur organisation en réseau ne pouvait que s'accommoder voire demander des techniques de réseaux pour résoudre leurs problèmes de flux de communication. L'intérêt principal des RSE est de faciliter aux salariés la recherche de renseignements sur des solutions potentielles aux problèmes qui se posent à eux, et

---

<sup>52</sup> : Jean-Yves BARBIER et Catherine BOISSONNET, op. cit., p. 5.

<sup>53</sup> : entretien 6, responsable Groupe de la collaboration sociale.

<sup>54</sup> : Jacob MORGAN, « How This Company Is Trying To Eradicate Email », in *Forbes*, op. cit.



d'identifier les ressources internes qui vont les aider à surmonter ces problèmes : « *Le but est de faciliter la recherche d'information liées aux tâches et de prendre contact avec les collègues qui peuvent aider.* »<sup>55</sup> Même si certaines activités ne sont pas concernées par les RSE : les usages de la collaboration sociale sont limités aux usages internes, ils excluent donc notamment le recrutement de nouveaux collaborateurs, la vente, le marketing. Il y a une séparation très nette dans le discours entre les pratiques internes et externes.

Dans cet idéal d'organisation, l'information n'est plus seulement produite par une minorité de salariés, d'experts actifs, qui la diffusent, transmettent, à une majorité de salariés récepteurs passifs qui l'intègrent à leur processus de travail, mais chaque salarié a pour but d'être aussi producteur d'information : « *Alors que les organisations se définissent de plus en plus comme des organisations-réseaux, l'avènement des technologies dites « 2.0 » et leur pénétration dans l'entreprise conduisent ces dernières à penser leur projet de management des connaissances dans une logique de réseau social. Cette même logique se trouve mise en exergue dans les pôles de compétitivité. Dans ce contexte, l'enjeu est donc bien de faciliter le passage de 1% de contributeurs et 90% de « chercheurs » d'information à 30% de contributeurs et 40% de « chercheurs ».*<sup>56</sup>

### **Les résistances au changement**

Les RSE sont souvent présentés comme synonymes d'innovations technologiques, de croissance économique, d'accès égalitaire et suscitent l'engouement d'une partie des salariés, souvent les plus jeunes ou les plus « branchés » techniquement. Cependant, la démarche d'adoption par les salariés n'est pas spontanée notamment quand la finalité des RSE pour leur travail quotidien et les bénéfices en productivité qu'ils pourraient en retirer n'est pas perçue par tous : « *Les gens ne l'ont même pas demandé, je veux dire... Je te dis : Pourquoi faire une communauté blueKiwi ? Alors dans les gens que je connais, parmi les salariés il y a 1% de gens qui vont l'utiliser. C'est quoi les communautés blueKiwi ? Des gens qui ont des centres d'intérêt, alors un peu particuliers, alors externes au boulot. Il y a des communautés blueKiwi sur les abeilles à Bezons, par exemple, ou la responsabilité éthique dans les entreprises. Bon c'est annexe au boulot, on va dire. Et les autres communautés blueKiwi ce sont celles de la Direction, des trucs de marketing ou des sujets qui sont des outils Atos. Mais les salariés eux-mêmes, ils s'en servent très ponctuellement.* »<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> : sans auteur, « Why Are Employees Resistant to Using Internal Networks? », sur site Internet Yahoo Finance, publié le 22/03/2014, URL : <https://finance.yahoo.com/news/why-employees-resistant-using-internal-160000352.html>

<sup>56</sup> : Jean-Yves BARBIER (Jean-Yves) et Catherine BOISSONNET, op.cit., p. 11.

<sup>57</sup> : Entretien 3, salarié délégué syndical.

L'impulsion de se passer des emails chez Atos venait d'une constatation partagée par Thierry Breton<sup>58</sup>. Il fallait donc trouver une ou plusieurs manières alternatives de partager l'information et de travailler ensemble. Le déploiement du premier RSE chez Atos, blueKiwi, a été l'occasion de vérifier ou d'infirmer certains postulats. Cependant, l'entreprise est organisée selon des besoins commerciaux mais aussi géographiques. Les niveaux d'adoption et d'usage des RSE sont donc variables à l'intérieur même de l'entreprise. Il est consensuel d'affirmer que l'âge des salariés influence l'adoption et la pratique des RSE. Un exemple m'a été fourni chez Atos même si l'âge dans ce cas précis n'est pas le seul facteur mais un type de services vendus explique aussi le retard dans l'adoption de nouvelles pratiques de collaboration : *« C'est plutôt un grand attachement à l'email par des gens dont la moyenne d'âge était importante et qui n'ont pas senti un besoin de collaborer fort pour une raison que je comprends tout à fait, à savoir qu'à l'époque les États-Unis étaient une terre Managed Services et donc ils restaient dans une prestation vendue par une personne avec un travail d'équipe relativement peu important. »*<sup>59</sup>

Les pratiques et attentes sont aussi diverses d'un pays et d'une culture à l'autre, la lenteur dans le décollage de l'usage du RSE chez Atos en Asie m'a été mentionnée : *« Si tu regardes l'Asie, Richard D. Lewis met l'Asie dans le mode réactif. Mode réactif veut dire quoi : c'est « je réagis, je partage du consensus ». La difficulté d'un réseau social d'entreprise c'est que par essence même, il est – à mes yeux – un extraordinaire outil de fabrication du consensus mais par nature même, au moment où tu postes quelque chose, ça n'est pas forcément consensuel, au contraire, potentiellement au contraire. Et donc ce n'est pas très compatible avec le mindset [état d'esprit] asiatique où je ne mets sur la table les choses qu'une fois qu'elles sont consensuelles. Je peux avoir des one-to-one [discussions en tête-à-tête, à deux seulement], je peux avoir des emails de préparation mais un truc qui s'affiche est un élément d'harmonie. »*<sup>60</sup>

Les salariés ne sont pas tous réticents aux nouvelles technologies (ce qui serait paradoxal dans une entreprise dont c'est le cœur de métier) mais l'habitude pèse au moins pour une partie des salariés : *« Je te dis, les réseaux sociaux c'est un sujet qui intéresse 1% ou 2% des gens qui travaillent chez Atos France que je côtoie moi... Qui se sert de blueKiwi ? »*<sup>61</sup> J'ai aussi fait l'expérience d'envoyer des messages à travers blueKiwi, puis Circuit, et finalement par courriel et seul ce dernier moyen m'a donné une réponse. Cette inertie est parfois combattue par... des emails : *« Et non, on ne cherche pas nos renseignements sur blueKiwi. Uniquement quand dans un e-mail on nous dit*

---

<sup>58</sup> : cf. partie I du présent mémoire.

<sup>59</sup> : Entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>60</sup> : Entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>61</sup> : Entretien 3, salarié délégué syndical.

« Avec ce lien vers blueKiwi, vous trouverez [etc.] ». »<sup>62</sup> Ce qui semble être une pratique courante même chez Atos : « Sharepoint : difficile de s'y retrouver, on ne sait pas trop où chercher. On envoie un lien direct par email. »<sup>63</sup>

Les outils actuels de communication et de partage de documents semblent remplir leur fonction : l'email, le « chat » Lync/Skype, Sharepoint. Néanmoins, certains salariés s'interrogent sur l'apparente pléthore de moyens mis à leur disposition pour communiquer et collaborer avec leurs collègues, outils qui parfois ne sont pas entièrement fonctionnels et donnent une apparence de redondance. Par exemple, la fonctionnalité du logiciel Circuit qui permet de téléphoner en dehors de l'entreprise Atos n'était pas encore disponible lors de mon stage : « Il n'y a pas encore le téléphone vers l'extérieur, donc ça ne remplace pas tout à fait Skype, c'est quand même un désavantage majeur donc on est obligé de garder Skype pendant ce temps-là. »<sup>64</sup> C'est un inconvénient certain de l'outil pour les personnels qui sont en contact avec leurs clients ou fournisseurs externes, avec pour conséquence que les avantages nouveaux promis par ce nouveau logiciel ne sont pas perçus comme supérieurs à l'investissement d'apprendre à s'en servir et à l'intégrer dans son mode de travail quotidien. Les salariés sont rationnels dans leurs choix et décisions d'adoption et peuvent différer celle-ci.

En outre, des problèmes d'accès aux RSE pour des questions de sécurité ou de confidentialité peuvent se poser notamment pour les personnels détachés chez les entreprises clientes : « Par mesure de sécurité, pas accès à l'email. Zéro e-mail est dans les tendances. On ne fera jamais mieux que l'email. Il sert de validation : en interne et avec les clients. Par email pour acter, si tu ne peux pas joindre les collègues en prestation sur des sites clients. »<sup>65</sup>

Il peut y avoir aussi des problèmes avec les nouveaux logiciels : « Circuit : pas encore utilisé. Il y avait des problèmes au démarrage. Ça n'a pas marché. On utilise toujours Lync. »<sup>66</sup> La prise en compte des personnes en situation de handicap ne semble pas toujours assurée : « Les interfaces sont difficiles, les handicapés ne peuvent pas communiquer. L'accessibilité visuelle : il y a des règles d'accessibilité à suivre, comme les autres logiciels. »<sup>67</sup> Ces problèmes techniques ne sont pas ignorés par la Direction mais ils sont minimisés voire tus. Ce qui est courant dans la mise en valeur du progrès technique par ses promoteurs : « L'idéalisation des TIC s'installe à travers les discours : un attachement à la modernité lié à un certain culte de la technologie (inéductabilité,

---

<sup>62</sup> : Entretien 3, salarié délégué syndical.

<sup>63</sup> : Entretien 4, chef de projet et délégué syndical.

<sup>64</sup> : Entretien 3, salarié délégué syndical.

<sup>65</sup> : Entretien 4, chef de projet et délégué syndical.

<sup>66</sup> : Entretien 4, chef de projet et délégué syndical.

<sup>67</sup> : Entretien 5, responsable handicap et diversité.

*transparence des informations) où la dimension technique (bugs, pannes, difficultés d'accès) est souvent gommée ».*<sup>68</sup>

### **C. Les RSE constituent un marché des compétences internes où les salariés se mettent en valeur pour développer leur carrière**

Les RSE agissent comme une place d'échange d'information entre ceux qui détiennent des données et ceux qui en ont besoin. De la même manière, ils mettent en contact des recruteurs pour pourvoir leurs projets, et des personnes intéressées par le projet ou un travail particulier sur le projet. Les RSE sont un composant du marché du travail interne à l'entreprise qui aide à régler l'adaptation entre les demandes de production et l'offre de salariés disponibles. Cette fonction de mise en adéquation entre l'offre de travail et la demande est une fonction importante des RSE, et chez Atos elle était présente et voulue dès le lancement du premier RSE blueKiwi : *« Nous avons commencé avec blueKiwi à demander aux gens des trucs du genre « Qui peux nous aider pour cela ? Qui est intéressé pour faire ça ? Qui veut être sur ce projet ? », c'est tout. Au fond, dans beaucoup de cas nous avons créé ce réseau d'adopteurs, et la communauté a commencé à prendre de plus en plus de valeur pour cela. »*<sup>69</sup> Le RSE faisant appel à la bonne volonté, au volontariat, au moins pour partie, cela laisse présager une meilleure motivation à participer à une initiative ou travailler sur un projet auquel on a postulé, même si cela semble encore un vœu pieux chez Atos : *« Si nous pouvions travailler à ce niveau de granularité, bien sûr que ce serait bien plus efficace, cela rendrait aussi probablement le travail des gens plus facile, la vie des gens plus intéressante. »*<sup>70</sup>

L'usage des réseaux sociaux internes et de l'Intranet pour diffuser les postes vacants dans une entreprise est connu et ne fait que reprendre d'autres modes de diffusion antérieurs : affichage dans les lieux de passage des salariés (salles de repos, cantines etc.), annonces dans le journal papier interne à l'entreprise, entre autres. Par contre, l'usage des RSE comme outil de détection, sélection et recrutement des salariés que le jargon des ressources humaines en entreprises nomme « talents » est nouveau parce que la possibilité est donnée par cette technologie, qui n'existait pas auparavant. Les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, Viadeo ou Xing permettent aux individus de déposer leur CV et de mettre en valeur leurs diplômes, leurs expériences et leurs aspirations professionnelles, espérant ainsi attirer l'attention des recruteurs de futurs employeurs potentiels – ou au moins être repérés par les logiciels de recherche et tri de CV. Les outils de communication électroniques en entreprise contiennent souvent d'autres renseignements outre le strictement nécessaire au contact (numéro de téléphone, adresse électronique), entre autres le lieu de travail

---

<sup>68</sup> : Yanita ANDONOVA. in *Sociologies pratiques* n°30, op.cit., p. 44.

<sup>69</sup> : Entretien 6, responsable Groupe collaboration sociale.

<sup>70</sup> : Entretien 6, responsable Groupe collaboration sociale.

habituel, la direction ou le service de rattachement dans l'organisation. Le RSE interne à Atos, blueKiwi, contient des fonctions d'annuaire interne mais aussi d'autres qui le rapproche des réseaux sociaux professionnels. Chaque salarié, y compris un stagiaire tel que je l'étais pendant six mois, dispose d'une page de présentation personnelle qui s'apparente à un CV : données d'identité, de contact, possibilité de mettre la photo de visage de son choix, les langues parlées, les diplômes et certifications professionnelles obtenues, les expériences chez et hors Atos, les hobbies... Cette possibilité de se mettre en avant, d'être visible en interne, est laissée au choix du salarié. Certaines pages personnelles blueKiwi ressemblent plus à un extrait d'annuaire téléphonique car elles ne contiennent que le nom, l'adresse électronique et la place du salarié dans l'entreprise. D'autres sont plus fournies et font clairement penser à des CV tels qu'on peut les voir sur les réseaux sociaux professionnels mentionnés plus haut.

Cette quête de visibilité a-t-elle des conséquences sur le comportement des salariés, sur leur travail ? De mon expérience chez Atos, *a fortiori* au sein de l'équipe Communication Interne Groupe, l'image que le salarié doit donner doit correspondre à ce que l'entreprise attend de lui, ce qui n'est pas nouveau mais réaffirme que l'expression dans l'entreprise est prescrite. Néanmoins, ce qui m'a semblé nouveau pour moi est que le RSE est aussi un moyen pour les directeurs et recruteurs de déceler, reconnaître et évaluer les personnes dont l'entreprise a besoin soit dans un avenir proche, sur un projet précis, soit dans un avenir à moyen terme pour faire évoluer des personnes selon les besoins stratégiques de l'entreprise. À travers les communautés blueKiwi, soit généralistes soit dédiées à un projet, il est possible de chercher les profils qui intéressent le recruteur interne ou le chef de projet qui cherche des ressources. Cette fonctionnalité a été pensée lors du déploiement du logiciel. : « *Nous devons organiser notre travail au niveau du poste, de la tâche. Donc, au lieu de dire « J'ai besoin d'un PMO [Project Management Office : bureau de gestion de projet], nous faisons bien mieux si nous sommes capables de dire « OK, j'ai besoin de quelqu'un qui sache faire ceci quatre heures par semaine pour les six prochains mois, et j'ai besoin de quelqu'un qui puisse faire ceci pour deux jours par semaine, et j'ai besoin d'autre chose ici alors... » Vous me faites chercher des jobs de moutons à cinq pattes [geek dans l'original anglais] »*<sup>71</sup>

Le RSE est un moyen de partager des connaissances, travailler en commun, diffuser des idées et bonnes pratiques pour en faire bénéficier d'autres dans l'entreprise. C'est le moyen pour les salariés aussi de montrer, « d'étaler » leurs compétences et savoir-faire dans le but implicite de se faire reconnaître et de se distinguer : « *Et, troisième raison d'y aller : c'est pour briller. Parce que c'est là que je vais préparer ma carrière, c'est là que je vais être visible. Parce que parmi une*

---

<sup>71</sup> : Entretien 6, responsable Groupe collaboration sociale.

*boite de cent mille personnes ce n'est pas en agitant un drapeau en disant « Je suis beau, grand, fort et je lèche mieux les bottes de mon chef que les autres » que tu vas briller. »*<sup>72</sup> Comme sur les réseaux sociaux du grand public, il est possible sur blueKiwi d'approuver (« liker » en français) les contributions et aussi de suivre les pages personnelles des contributeurs. C'est un élément de motivation à contribuer sur le réseau et aussi de responsabilisation car le champ des lecteurs est souvent beaucoup plus grand que celui des collègues concernés par son travail. Le RSE participe ainsi à faire ressortir les talents individuels, souvent fondus dans la masse collective de leur métier, et leur proposer des responsabilités et des tâches plus en rapport avec leurs capacités potentielles d'apprentissage, de production, d'encadrement. Alors que traditionnellement l'évaluation de la performance des salariés se fait à travers des données mesurables lorsque c'est possible (chiffres de ventes etc.) et l'appréciation des collègues, collaborateurs, supérieurs hiérarchiques assez immédiats, l'arrivée d'un RSE peut bousculer ce processus bien ancré dans les mœurs managériales. En effet, le travail d'un salarié peut être suivi à travers son activité sur le RSE et les appréciations qu'il en a reçues. Alors que le RSE est conçu pour enregistrer le travail, il est peut-être aussi détourné pour embellir la réalité : *« Le registre de la visibilité recouvre aussi celui de la performance (Ehrenberg, 1991). Pour l'individu être visible dans le cadre du travail, omniprésent sur les supports numériques, c'est justifier son utilité auprès de sa hiérarchie et de ses collègues, prouver ses compétences, en somme se montrer performant. »*<sup>73</sup>

Comme les RSE gardent trace de toute l'activité produite des salariés, leurs communications, leurs échanges, en partie donc leur travail réel, on peut donc se demander s'il n'y a pas de la part des salariés une tendance à mettre en scène son travail, une tendance à la « théâtralisation » de leur expression sur les RSE. La communication n'est plus confidentielle comme elle peut l'être en tête-à-tête ou dans un cercle restreint de personnes, mais elle devient quasiment publique puisqu'elle est conservée dans un système de partage et d'archivage dont les personnes qui peuvent y avoir accès ne sont pas définies ou gérables par avance. Cette tendance peut aller de jouer le rôle tel qu'imparti par l'entreprise, avec divers degrés d'implication et de réussite, jusqu'à surjouer, mais qui peut à l'inverse aussi aller jusqu'à l'autocensure : *« Pour l'individu au travail la tension est forte entre révéler et taire certains aspects de son activité, entre se mettre en avant en se faisant remarquer et se rendre invisible aux yeux de ses responsables et de ses collègues. Les salariés jonglent habilement avec ce qui peut être dévoilé et ce qui doit rester caché. »*<sup>74</sup>

Cet usage de sélection des meilleurs éléments à travers les RSE pour promouvoir leur carrière n'est pas explicite chez Atos, en tous cas je n'en ai pas trouvé trace dans les documents recueillis ou lus

---

<sup>72</sup> : Entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>73</sup> : Yanita ANDONOVA et Béatrice VACHER, « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité », in *Communication et organisation* [En ligne], n° 44, 2013.

<sup>74</sup> : ibid.

durant mon stage. Par contre, en posant des questions durant mes entretiens, j'ai pu avoir des réponses positives à ce sujet : *« C'est un des objectifs du schéma pour identifier aussi les talents. Parce que les talents vont effectivement être les gens qui produisent, qui produisent bien et qui sont efficaces. Ça sera toujours pris en compte, toujours regardé dans l'évolution de la carrière de quelqu'un. Mais en plus celui qui a des idées, celui qui ne les garde pas pour lui et qui les partage, apporte plus à l'entreprise que celui qui reste juste un bon producteur silencieux. »*<sup>75</sup> La manière dont cela est fait ne m'est pas connue, mais outre les données accessibles soit par tous sur le RSE soit aux membres des communautés spécifiques auxquelles chacun est inscrit, on peut se douter de fonctionnalités cachées disponibles seulement pour les RH afin de détecter les talents selon des critères, des algorithmes confidentiels dont les résultats viendront alimenter les bases de données de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Tout cela de manière passive pour les salariés et les managers, en dehors de l'exercice routinier et parfois rébarbatif de l'entretien annuel de performance que l'on sait être un vrai moment de théâtre où les deux parties jouent un rôle convenu d'avance. L'autopromotion des salariés sur les RSE est vue comme bénéfique par l'entreprise car elle permet de trier les salariés qui non seulement jouent bien leur rôle mais sont en plus très engagés dans la vie de l'entreprise : *« Et donc ça me va parfaitement bien, ça NOUS va parfaitement bien [...] »*<sup>76</sup>

### Conclusion de la IIe hypothèse

Les RSE sont nés de la volonté d'offrir une alternative au courriel et à la surcharge d'information livrée sans priorité. Ils sont les outils d'un changement de manières de travailler et de culture managériale, plus collaboratives. Les données manquent pour mesurer l'efficacité de ce changement si ce n'est la diminution du nombre d'email échangés et l'accroissement consécutif des échanges sur les RSE. Ce changement et les outils qui y sont employés sont adoptés différemment selon les perceptions et les besoins des publics concernés, avec des résistances, des hésitations soit dues à l'incompréhension de l'utilité de ces nouveaux modes (*« Hormis le monde du marketing et des RH qui aiment bien communiquer sur ce mode »*<sup>77</sup>), soit culturelles. Les RSE permettent de mettre en commun des connaissances de manière dynamique mais ils constituent aussi un moyen de réguler les besoins en force de travail sur les projets en cours et à venir. Moins évident est l'utilisation des RSE par les RH pour identifier les meilleurs éléments à partir de leur activité et reconnaissance sur les réseaux sociaux. Les RSE entraînent de nouvelles pratiques au travail causées par la plus grande transparence des échanges et du travail réel. Ceci peut résulter dans des stratégies de mise en scène ou au contraire de censure de l'expression.

---

<sup>75</sup> : Entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>76</sup> : Entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>77</sup> : Entretien 3, salarié délégué syndical.

### III. Les RSE sont des outils de partage et de contrôle de l'information et des salariés

Dans cette partie je vais exposer un postulat, difficile à vérifier avec les moyens que j'avais lors de mon stage, que les RSE participent non seulement à l'industrialisation de la connaissance et des rapports sociaux au travail, mais aussi au contrôle de ceux-ci et de ceux qui les produisent et les utilisent – mais les utilisateurs, les salariés, ne restent pas passifs face à ces changements.

#### A. Les flux de communication enregistrés dessinent indirectement une carte des réseaux dans l'entreprise

Les TIC sont grandement employées dans la collaboration entre équipe et personnes d'une même équipe chez Atos, d'après mon expérience : à l'étage où j'étais en stage, il n'y avait pas de combinés téléphoniques sur les bureaux ou dans les salles de réunion. À défaut d'un téléphone portable professionnel – dont je ne disposais pas –, l'ordinateur sert de téléphone avec les applications Lync/Skype ou Circuit. Un casque audio relié à l'ordinateur est indispensable pour passer un coup de fil dans l'espace de bureau ouvert et partagé. Il est aussi normal de transporter son ordinateur personnel – ils sont tous portables, bien sûr – partout où l'on se déplace pour une réunion physique ou en téléconférence. Paradoxalement, dans le service où j'effectuais mon stage, on m'a donné le premier jour un carnet siglé Atos pour prendre des notes, et j'en ai utilisé plus d'un en six mois, imitant en cela les autres personnes avec qui je travaillais. La prise de notes de façon électronique n'était pas en usage dans cette équipe. Même si la promotion des RSE et des façons de s'en servir étaient des sujets réguliers de communication pour notre équipe, nous passions beaucoup du temps – à mon goût – au téléphone, dans des réunions hebdomadaires ou mensuelles avec les équipes en Europe, Asie, Amériques, pour partager les nouvelles et les instructions sur les sujets du moment et la communication à déployer pour qu'elles soient diffusées à travers l'entreprise. C'était une façon voulue de compenser la distance physique : *« La technologie est importante, on ne peut plus faire sans MAIS il faut préserver l'humain : on se lève et on va voir les gens. Si on a une conversation digitale on met la caméra. Avant, ce n'était pas possible de se lever pour aller les voir dans un autre pays. Cela facilite les relations humaines »*<sup>78</sup>. Néanmoins c'est un autre paradoxe alors que justement l'un des buts premiers des RSE est de partager l'information et de communiquer sans contrainte de temps commun, de façon asynchrone.

Le RSE peut aussi être pensé en tant que substitution et formalisation, même partielles, des réseaux sociaux humains déjà construits ou qui vont se former grâce à cette technologie. Cette vision techniciste repose sur le postulat que l'on peut formaliser les relations de travail et les standardiser,

---

<sup>78</sup> : entretien n°1, responsable Communication Interne du Groupe.



à terme aussi les rationaliser. À travers les RSE, l'entreprise tente de s'approprier la connaissance diffuse parmi ses salariés pour une meilleure capitalisation et réemploi de celle-ci.

Avec les RSE, il serait possible d'accéder à toute l'information de l'entreprise, qui deviendrait transparente et immédiate pour qui en possède les clés et droits d'accès. Si les documents produits peuvent être archivés dans un système informatique de stockage partagé, du type bibliothèque en ligne, Sharepoint ou autre, on peut se demander de ce qu'il en est des communications pour aboutir à ces documents ou produits finaux. Quel est l'intérêt de garder une suite d'emails ou de conversations instantanées par Skype ? Cela peut être nécessaire d'un point de vue légal : l'entreprise doit pouvoir, dans certains cas, prouver que ses processus de validation ont bien été suivis (la fameuse « conformité », « compliance » en anglais étant aussi utilisée telle quelle en français).

La communication par le moyen des RSE est essentiellement écrite, asynchrone, même si la communication téléphonique et par téléconférence, synchrone, y tient une grande part. Ces façons de communiquer laissent des traces : voulues et explicites car l'information qui doit être partagée doit l'être sur un support commun ; et des traces non voulues ou du moins non explicites, qui sont les données des communications et échanges entre participants aux réseaux, les « métadonnées » ou « méta-connaissances » : « *Les méta-connaissances indiquent par exemple dans quelle mesure un collaborateur connaît les compétences de ses collègues, ou qui travaille autour du Machine Learning ou qui est en contact direct avec la direction.* »<sup>79</sup>. Ces métadonnées et méta-connaissances permettent, par exemple, de tracer et d'authentifier un document par son propriétaire, initiateur ou circuit de validation. Elles peuvent être évaluées selon la manière « qui connaît quoi ? » et « qui connaît qui ? » dans l'entreprise. Les réseaux sociaux peuvent être un puissant canal de communication et aussi être une source d'information sur leurs utilisateurs : « *En filtrant le « bruit social », en le cartographiant et en le contextualisant, peuvent apparaître de très précieux enseignements : les personnes les plus influentes, le sentiment le plus répandu, le niveau d'engagement d'une catégorie de clients... L'entreprise peut ainsi déterminer l'« empreinte sociale » d'un produit, d'une marque ou d'une personnalité [...].* »<sup>80</sup> On peut supposer que les personnes qui ont accès aux métadonnées sont celles de la chaîne hiérarchique en premier lieu, qui pourraient donc « voir » ces relations de travail et, pourquoi pas ?, les contrôler, les surveiller. Il en ressort de multiples cas d'usage possible : veille (qualitative, sociale, technologique par exemple

---

<sup>79</sup> : *Étude sur la Collaboration Sociale 2018*, page 15. - Filière Informatique de Gestion de l'Université Technique de Darmstadt, sous la direction de Prof. Dr. Peter BUXMANN. - Technische Universität Darmstadt, Allemagne. – URL : <http://www.collaboration-studie.de>

<sup>80</sup> : François d'Anselme, Head of global Social Business Center & Social Collaboration chez Atos, <https://www.linkedin.com/pulse/lentreprise-face-au-tsunami-des-reseaux-sociaux-ou-etre-d-anselme/>

sur mots-clés ou documents partagés), engagement social (quantitatif : qui est le plus suivi, lu, sur quels sujets), amplification des messages.

Avec ces métadonnées, il serait possible d'évaluer le travail non seulement *a posteriori*, en évaluant le travail produit, mais même en temps réel, non pas comme une somme de production de biens et de services, mais comme une somme de relations et d'échanges entre collaborateurs. Travailler, cela voudrait dire non seulement produire des biens et services, mais aussi être visible et actif sur les réseaux sociaux de l'entreprise. Être reconnu comme un expert dans son domaine, quelqu'un sur lequel l'entreprise peut compter.

Comme montré dans les parties antérieures de ce mémoire, les RSE ont pour but primaire avoué de favoriser la collaboration des salariés en améliorant la communication et le partage d'information entre eux. On peut se demander néanmoins s'il n'y a pas d'autres buts latents ou d'autres usages. Le sentiment d'appartenance est favorisé dans l'entreprise, la marque Atos est connue au niveau mondial. Néanmoins, « *Plutôt que l'appartenance, l'entreprise n'est-elle pas plutôt enclin à contrôler, posséder ses salariés ? À l'envie d'appartenance répond l'envie de possession.* »<sup>81</sup> Étant donné que les communications dans les RSE sont faites pour laisser des traces, pour les collaborateurs qui viendront après dans la production du bien ou du service, pour partager les bonnes pratiques, nous avons vu aussi pour identifier les meilleurs contributeurs, on peut se demander s'il peut y avoir, à défaut d'objectifs, du moins des usages moins avouables. Par exemple, si l'on peut identifier les meilleurs éléments, on peut aussi probablement identifier les moins bons... Si conserver une trace des communications et échanges entre salariés dans le but d'un meilleur passage de relais entre équipes est possible, d'une capitalisation des connaissances, on peut probablement aussi y trouver de quoi y mesurer la performance des équipes et des individus et constituer un dossier à charge contre quelqu'un ou une équipe dont la performance ne serait pas à la hauteur des objectifs donnés mais montrerait une défaillance. L'usage qu'il est fait des réseaux sociaux publics tels Facebook, Twitter etc. contre des personnes publiques, où leurs adversaires vont enquêter dans leur historique de messages, de publications, de « likes » pour trouver matière à polémique et à réfutation, y compris des années plus tard, y compris dans des groupes de discussion qui étaient fermés ou confidentiels originellement, ne me laisse présager rien de très différent dans la pratique des RSE en entreprise.

Une partie des salariés qui peut se montrer critique envers toute forme de « monitoring » des communications sont les salariés syndiqués et leurs représentants. Chez Atos, alors que les syndicats ont un local et des moyens de communication et de photocopie fournis par l'entreprise,

---

<sup>81</sup> : Nicolas BALTAZAR, *La place des salariés dans l'entreprise de demain : que cache la rationalisation des entreprises françaises ?*, Paris, l'Harmattan, coll. Pour Comprendre, 2012, p. 60.

en partie au moins, les délégués syndicaux que j'ai interrogés n'ont pas le même usage du RSE blueKiwi. L'un l'utilise au moins pour diffuser les communications de son syndicat : « *Je me sers de blueKiwi pour le CHSCT, la communication n'est pas faite par email, elle est moins figée.* »<sup>82</sup> Alors que l'autre délégué n'utilise pas ce RSE, non pas que ce soit par crainte de la confidentialité des communications car celles-ci pourraient être aussi compromises par téléphone et par email, plutôt par manque d'intérêt et de compréhension des avantages potentiels : « *[Moi] : Ce n'est pas autorisé ou vous ne l'avez pas demandé ? [Mon interlocuteur] : Les gens ne l'ont même pas demandé, je veux dire... Je te dis : Pourquoi faire une communauté blueKiwi ? Alors dans les gens que je connais, parmi les salariés il y a 1% de gens qui vont l'utiliser.* »<sup>83</sup> De fait, et comme dans d'autres entreprises que je connais, la documentation nécessaire à l'information sociale des salariés suit d'autres chemins que le RSE : « *Dans la pratique syndicale, tous les accords, tous les comptes-rendus de CE, de DP, de CHSCT sont dans des espaces Sharepoint* »<sup>84</sup>. Lorsqu'il s'agit d'actions ponctuelles, typiques d'une organisation syndicale, le RSE ne semble pas être le meilleur moyen pour toucher la cible des salariés : « *Puisqu'on parlait des tracts et bien eux ils sont envoyés par email. On les communique en plus aux salariés par voie électronique et par email. Puisque j'y pense, on a aussi un espace sur l'intranet Groupe ou Sharepoint, puisque bientôt ça va être regroupé sous des trucs qui sont plutôt du Sharepoint, où il y a en même temps des pages et des répertoires de documents.* »<sup>85</sup>

Dans un système idéal, les salariés auraient à leur disposition le maximum d'information nécessaire et il ne leur serait plus demandé comme travail de n'effectuer que ce qui ne peut pas être standardisé ou ne l'a pas déjà été : ne pas réinventer la roue mais trouver quelque chose d'innovant. L'une des conséquences de cette rationalisation des relations de travail et du travail produit effectivement partagé pourrait être de rationaliser non seulement les processus de production mais aussi les effectifs. Cependant, la recherche de l'innovation, source espérée infinie de croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité, ne prend-elle pas en défaut cette logique de rationalisation ? Les RSE se révèlent être un outil d'appropriation du savoir et du travail des salariés, au profit de l'entreprise. Les RSE contribuent à dépersonnifier, déshumaniser le travail : la proximité physique n'est pas nécessaire, la proximité temporelle non plus, chaque personne contribue selon ses capacités au projet puis laisse sa place, la communication et la collaboration se font presque exclusivement par l'intermédiaire d'outils technologiques et de logiciels. « *C'est également une volonté latente de mettre fin aux échanges informels* »<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> : entretien 4, chef de projet et délégué syndical.

<sup>83</sup> : entretien 3, délégué syndical.

<sup>84</sup> : entretien 3, délégué syndical.

<sup>85</sup> : entretien 3, délégué syndical.

<sup>86</sup> : Nicolas BALTAZAR, op. cit., p. 61.

## B. Les entreprises tentent de contrôler le travail réel à travers les RSE sans y parvenir

Avec les RSE, les entreprises caressent l'idée de saisir les connaissances et le travail des collaborateurs pour capitaliser ses connaissances et tenter de les reproduire dans d'autres contextes et avec d'autres collaborateurs, dans un but évident d'accroissement de la productivité et de leur compétitivité.

Marie-Anne Dujarier<sup>87</sup> a montré les différences entre travail prescrit, travail réel, travail réalisé et travail vécu. Le travail prescrit, dans ses différentes composantes (demande explicite du client, normes techniques et règlementaires, normes de performance, normes de productivité, normes comportementales et subjectives) peut être facilement transcrit sur un support informatique pour y être exploité. Il en est autrement du travail réel qui est l'appropriation de la prescription par l'acteur pour l'adapter à sa situation particulière et fournir le travail réalisé selon ses stratégies propres. Il paraît difficile, voire illusoire, de vouloir capter et retranscrire tout le travail invisible, de pensée avant l'action, cette dernière étant la seule qui puisse laisser une trace sur un quelconque support, informatique ou autre. De même, tous les échanges au travail ne s'effectuent pas exclusivement sur des supports technologiques ou informatiques. La note griffonnée, le « post-it » adhésif, la discussion de vive voix avec un ou des collègues ne sont pas forcément enregistrés, stockés, à moins de tenir des compte-rendus plus formels. Il peut aussi paraître paradoxal de vouloir rapprocher les humains en les maintenant connectés à leur poste de travail informatique : si toutes les communications – ou presque – s'effectuent à travers un ordinateur (et dans une moindre mesure avec un « smartphone »), cela implique que sans ordinateur, sans terminal pour accéder aux logiciels et base de données pour collaborer, pas de travail collaboratif. L'ordinateur devient un moyen *sine qua non* de travail en commun, voire de travail tout court. On prétend libérer les échanges tout en les enchaînant aux moyens technologiques. La connexion en permanence grâce à la technologie des réseaux informatiques revient à une forme de servitude, de dépendance.

Outre le problème technique de transcrire le travail réel, tel que défini par Dujarier, il est difficile pour les entreprises de vouloir s'approprier, du moins de façon exhaustive, le travail des salariés si ceux-ci ne le peuvent pas ou n'y voient pas leur intérêt : « *Stenmark (2001) souligne que notre savoir tacite présente deux caractéristiques : il est inhérent à son possesseur et il a tendance à « échapper » à toute tentative pour s'en saisir. Un réflexe organisationnel est néanmoins d'essayer de le capturer, de le stocker et de le diffuser en le rendant explicite. Mais cette démarche est difficile pour trois raisons :*

---

<sup>87</sup> : Marie-Anne DUJARIER, *L'idéal au travail*, Presses universitaires de France, Paris, 2006, pp. 49-62.

- nous ne sommes pas nécessairement conscients de notre savoir ou capables de « découper » son utilisation (problème de la dualité proximal/distal chez Polanyi) ;
- sur un plan personnel il n'est généralement pas nécessaire d'explicitier notre savoir ;
- nous ne voulons pas perdre un important avantage compétitif lié à notre savoir en le mettant à la disposition des autres sans contrepartie ou incitations très substantielles. »<sup>88</sup>

Comme déjà évoqué en partie II, la pléthore d'outils parfois redondants mis à disposition des salariés pour communiquer et collaborer, ajoute de la confusion là où les salariés auraient peut-être besoin de clarté et de simplification, et aussi de confiance pour échanger de façon la plus proche possible du travail réel. Tout le monde n'a pas envie de jouer un rôle en permanence, de se mettre en avant en permanence, de devoir être conscient qu'il faut laisser une bonne impression à chaque instant : « Les supports numériques évoluent sans cesse et s'ajoutent aux dispositifs préexistants : journal d'entreprise numérique, Intranet, chat avec le PDG, forums métiers, réseau social interne, tableaux de bord informatisés, etc. Ils constituent autant de traces qui gratifient le présent de l'entreprise que d'empreintes qui peuvent léser l'individu. Cette surabondance de données et de traces nécessite aussi des moments d'amnésie. Pour poursuivre sa vie ou pour la changer, pour innover ou pour inventer, on a besoin d'oublier. Les supports numériques cependant se souviennent de tout. Comment alors oublier ? Comment se faire oublier ? « Pour que les gens aient envie de se montrer, il faut qu'ils puissent se cacher aussi souvent qu'ils en ont envie » (Tisseron, 2011, p. 129). »<sup>89</sup> Le travail comprend aussi ses moments de doute, d'erreurs, d'avancées mais aussi d'échecs, qu'il est souvent difficile de reconnaître en entreprise où ils peuvent avoir des conséquences personnelles radicales. L'adage « apprendre dans l'erreur » est sûrement bénéfique dans la psychologie de l'apprentissage notamment chez l'enfant, mais ne garantit pas une carrière longue et tranquille.

Durant l'un de mes entretiens<sup>90</sup>, mon interlocuteur a soulevé le sujet de la culture locale dans l'acceptation du RSE blueKiwi : en Asie – en général – ce qui est dit en public, notamment en entreprise, résulte d'un consensus, qui lui-même est le résultat de discussions, de négociations, de « travail », qui n'ont pas vocation à être publics. Ce qui est attendu dans une culture n'est peut-être pas la norme dans une autre. Comme dans certains cas de communication informelle, *a fortiori* confidentielle, on peut supposer que les discussions et la collaboration sont repoussées vers d'autres chemins que les RSE donc en dehors de ce système de cartographie des relations et échanges dans l'entreprise.

---

<sup>88</sup> : Jean-Yves BARBIER et Catherine BOISSONNET, op. cit., p. 6.

<sup>89</sup> : Yanita ANDONOVA et Béatrice VACHER, op. cit.

<sup>90</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

Tous les salariés ne participent pas avec la même intensité aux RSE. Les bénéfices escomptés des RSE ne sont donc pas entièrement réalisés tant qu'il restera une partie conséquente des salariés en dehors du réseau, ou qui ne seront actifs que de façon intermittente. Se développent alors aussi différents niveaux d'utilisateurs et de bénéficiaires des RSE, que je classe selon une courbe de Gauss habituelle : ceux formant l'« avant-garde » (« early adopters » en anglais), puis vient la « masse » ou les « suiveurs », et enfin les « retardataires » qui peuvent aussi inclure les « réfractaires ». La compétence sur l'outil devient un jeu de pouvoir ou de distinction. J'ai eu l'exemple avec le nouveau RSE Circuit chez Atos : la fonction de marquage, surlignage des conversations dans l'interface de l'outil, afin de s'y retrouver dans les dizaines de conversations que l'on peut tenir simultanément et parfois sur un même sujet, n'est pas intuitive ; un manager avec qui je travaillais sur un projet savait très bien s'en servir et ne tarissait pas d'éloges au sujet de ce nouvel RSE, à l'inverse de beaucoup d'autres collègues qui, comme moi, rencontraient des difficultés avec certaines des nouvelles fonctionnalités et avaient un avis pour le moins mitigé sur ce nouvel outil. Cette aisance avec les outils technologiques n'est pas égale parmi tous les salariés, même si l'on peut supposer qu'elle plutôt élevée chez Atos. Cependant, cette discrimination des salariés en fonction de leur culture technologique a des conséquences sur le fonctionnement de l'organisation : *« L'implémentation des technologies dans l'entreprise accentue des différences marquées entre générations, niveaux de formation, expériences personnelles des outils. En effet, suivant l'âge, les diplômes, l'expérience et les usages, les personnes auront des formes d'appropriation contrastées qui peuvent déboucher sur des marginalisations voire des exclusions à terme. D'où l'importance pour les organisations de sensibiliser et de former chacun à une bonne compréhension de ces technologies. »*<sup>91</sup>

L'évolution vers des outils et des modes de travail plus axés vers les outils technologiques peut altérer le fonctionnement de l'entreprise dans un sens – peut-être – non voulu par l'entreprise : *« La tendance des technologies va vers la dématérialisation du poste de travail et vers les fonctions collaboratives. La rupture est importante, elle affecte directement les habitudes de travail. Cette rupture peut être totalement intuitive pour certaines personnes et très étrangère à d'autres. La recevabilité de ces évolutions dépend des différentes générations de salariés, mais aussi de leurs pratiques relationnelles et techniques dans le domaine du loisir. Les usages deviennent alors un signe qui peut se révéler discriminant. La technologie devient un marqueur de rupture dans la cohésion et la cohérence de l'entreprise. »*<sup>92</sup> En déployant un RSE, l'entreprise espère rapprocher ses salariés et les faire mieux collaborer et travailler ensemble. Cependant, les barrières techniques,

---

<sup>91</sup> : François SILVA et Stéphane HUGON, *Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises*, CIGREF - Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, juin 2009, p. 11.

<sup>92</sup> : *ibid.*, p. 16.

d'acceptation et d'adoption ainsi que l'usage de ces technologies peuvent au contraire constituer de nouvelles lignes de fractures parmi les salariés.

La pratique et la connaissance des RSE ne sont pas les seuls raisons de fragmentation des salariés, l'organisation nouvelle du travail avec notamment le télétravail, les espaces de co-working et, pour les cadres notamment, le travail en dehors des heures et jours habituels de bureau, renforcent les différenciations et affaiblissent la culture et le sentiment d'appartenance communs : *« Les TIC accélèrent ce phénomène, car en jouant sur la déterritorialisation (travailler de chez soi, de sa voiture, des transports) et l'extratemporalité (le travail le soir ou en fin de semaine), elles affaiblissent la force de l'expérience du lieu et du temps partagés par les collaborateurs à constituer un terrain commun pour les différents publics de l'entreprise. C'est donc en ce sens que les TIC révèlent et accentuent un risque – souvent déjà présent – pour la cohésion et la cohérence des systèmes d'organisation de l'entreprise. »*<sup>93</sup>

Atos est une entreprise qui a des procédures très formalisées, comme me l'ont confirmé mes interlocuteurs : *« Bourde ? Pas de bourde car il y a tellement de process. C'est supra validé »*<sup>94</sup> ; *« Notre travail est très formel. Quand tu es dans de l'infogérance ou dans des opérations systèmes, dans des environnements qui sont certifiés, des environnements dans lesquels la gestion du risque, la traçabilité est un élément absolu »*<sup>95</sup>. On peut donc supposer que tout ce qui y est produit est prévu ou prévisible. Introduire des systèmes en dehors ou en sus des ces procédures peut induire de l'inattendu, ce qui est recherché en positif car des situations nouvelles se produisent, notamment pour les salariés en relation avec le marché et le clients. Néanmoins, on peut douter de la réalité de la création de nouveauté : *« Nous l'avons vu, même si une organisation s'informatise, est à la pointe de la technologie, cela ne veut pas nécessairement dire que son mode de fonctionnement est innovant. Au contraire, plus on informatise, plus il y a procéduralisation des activités et plus on rationalise. Au contraire, il y a un retour en arrière où tout est segmenté, contrôlé voire taylorisé. L'innovation n'est que dans le discours, en apparence »*<sup>96</sup>.

Il est ardu pour les entreprises d'essayer de cartographier le travail réel de leur salariés, car non seulement cette ambition est difficile à réaliser par la nature même de l'action à saisir, mais aussi parce que les moyens technologiques créent des segmentations qui défont les réseaux existants sans forcément les remplacer par d'équivalents sur le RSE. La capacité des salariés à s'appropriier la technologie est un frein et un critère d'exclusion pour beaucoup.

---

<sup>93</sup> : *ibid.*, p. 17.

<sup>94</sup> : entretien n°1, directrice Communication Interne du Groupe.

<sup>95</sup> : entretien n°2, responsable Groupe du changement.

<sup>96</sup> : Nicolas BALTAZAR, *op. cit.*, p. 44.

### C. Les salariés ne participent que partiellement aux RSE

Les salariés prennent conscience que leur communication, si elle n'est pas « monitorée » (pour reprendre un mot de jargon employé parfois dans un tel contexte) officiellement car il y a très rarement de modérateurs sur les RSE – au contraire des réseaux sociaux publics où le rôle de « Community Manager » est devenu courant – les salariés se contrôlent d'eux-mêmes et mutuellement, jusqu'à s'autocensurer car sur un RSE, à la différence d'un réseau social grand public, on écrit sous sa vraie identité, pas sous pseudonyme ou anonymat. L'erreur ou la faute de langage peut être imputée immédiatement. Le grand dilemme pour les salariés avec les RSE, comme d'ailleurs avec les réseaux sociaux privés, est : « *Comment à travers les TIC tente-t-on de contrôler adroitement ce qu'on veut laisser paraître et ce que l'on garde pour soi ?* »<sup>97</sup>

De mon expérience chez Atos et ailleurs, la communication sur ces réseaux tend à se réduire au strict nécessaire opérationnel, avec ses codes et usages : nous ne discutons pas avec des amis ou des gens que nous connaissons, mais nous échangeons des informations entre collègues, connus en personne ou pas, le tutoiement n'impliquant pas la proximité même si le ton peut être familier : « *Qu'elle ait changé d'expression, sans aucun doute, euh... Je n'ai... Oui... J'entends ce que tu dis. Je l'ai entendu également à l'époque sur cette crainte de « On sait ce que je pense ». J'ai eu peu de... ça n'a jamais été très virulent. J'ai animé des dizaines, peut-être des centaines de réunions de formation sur le sujet, c'est quelque chose qui est remonté mais qui n'a jamais été euh... un pinpoint [sujet ou problème identifié] significatif. Ça pose quand même une bonne question, hein ?* »<sup>98</sup> Cette régulation sociale par les participants au réseau, qui ne se connaissent pas tous, contrairement à un réseau personnel, de personnes physiques qui se rencontrent, est un phénomène connu et accepté par le management d'Atos : « *Je pense que c'est un système autorégulateur, le réseau social. Très puissamment autorégulateur.* »<sup>99</sup>

J'ai déjà expliqué plus avant qu'il m'a été parfois difficile de joindre des collègues chez Atos avec qui je devais collaborer pour produire ce qui m'était demandé durant mon stage, et que la difficulté était d'identifier le bon canal de communication. Il se peut aussi que mes interlocuteurs croulaient sous des demandes semblables car si le nombre de courriels échangés a bien diminué depuis le lancement du RSE blueKiwi, le flux de communication s'est peut-être transféré de l'email vers les RSE et autres TIC, la charge à traiter reste donc toujours présente et peut-être sensiblement similaire : « *Lorsque tu dois collaborer tu dois choisir entre Team, Skype, Goose, Yammer, Sharepoint, voilà. Tu as tellement de choix de collaboration que certaines personnes peuvent se*

---

<sup>97</sup> : Yanita ANDONOVA et Béatrice VACHER, op. cit.

<sup>98</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.

<sup>99</sup> : entretien 2, responsable Groupe du changement.



*sentir en surcharge parce qu'il y a trop de choix, trop d'outils pour collaborer. Alors les gens ne voient plus où trouver ce qu'ils cherchent, et ils ne le trouvent pas* »<sup>100</sup>. Alors que les outils collaboratifs sont censés rapprocher les salariés entre eux, la pratique montre au contraire que les réseaux humains conservent toute leur validité : on va demander des renseignements à la personne que l'on connaît et qui nous connaît, de préférence à un inconnu. Les systèmes de réseaux officiels ou cachés, ne sont pas remplacés par les RSE : « *Beaucoup d'employés, par habitude et parce qu'ils se sentent épiés par ces outils rationalisateurs mais aussi parce que le contact humain reste primordial dans le travail, vont se détourner de ces outils et maintenir leurs habitudes qui relèvent de l'informel* »<sup>101</sup>.

S'il y a autocensure de la part des salariés, il y a aussi rôle et posture, notamment si le salarié perçoit que sa visibilité peut compter pour son avancement de carrière : « *Le salarié se sent de plus en plus jugé sur ses apparences plutôt que sur ses compétences et valorisé pour les traces visuelles ou écrites qu'il laisse. Il est progressivement poussé à s'exhiber pour justifier sa mission et montrer ses responsabilités, pour légitimer sa présence et prouver son utilité. Si la visibilité dans l'entreprise peut être recherchée, voulue ou réclamée, elle peut donc aussi être décrétée, imposée, voire infligée.* »<sup>102</sup> L'effet pervers de récompenser la visibilité sur un support technologique, est que les personnes plus discrètes naturellement sont négligées, avec des conséquences sur le moral et, *in fine*, sur la performance de l'individu : « *L'invisible étant considéré dans l'entreprise comme insignifiant, disqualifié ou tenu pour inutile, l'individu concerné ne reçoit aucune gratitude pour son travail, première marque de reconnaissance (Andonova & Vacher, 2009).* »<sup>103</sup>

La mise en route d'un RSE, réseau virtuel, peut déranger (« disrupter » est un néologisme, emprunté à l'anglais, souvent employé chez Atos) des réseaux personnels déjà établis, avec des conséquences négatives sur la productivité des groupes affectés : « *Les nouveaux usages des TIC contournent et déstabilisent les habitudes informelles et les routines implicites qui se mettent en place lorsque les équipes sont très stables et pérennes. Ainsi, l'entreprise se fragmente en groupes et réseaux de personnes qui non seulement ne partageront pas la même temporalité, mais ne suivront pas non plus les mêmes rites qui font aussi la culture d'une entreprise.* »<sup>104</sup> Le besoin de rapports humains est parfois plus fort qu'un besoin d'efficacité productive, et les salariés peuvent s'en ressentir : « *Avec le télétravail, on peut avoir des situations de « placard numérique ». Les*

---

<sup>100</sup> : entretien 6, responsable Collaboration Sociale du Groupe.

<sup>101</sup> : Nicolas BALTAZAR, op. cit., p. 74.

<sup>102</sup> : Yanita ANDONOVA et Béatrice VACHER, op. cit.

<sup>103</sup> : ibid.

<sup>104</sup> : François SILVA et Stéphane HUGON, op. cit., p. 17.

*employés demandent à revenir à travailler sur leur lieu de travail au moins à temps partiel. Le collectif câblé n'est pas le collectif du lieu de travail. » (J.P. Bouchet, CFDT-Cadres) ».*<sup>105</sup>

Le but de l'entreprise est de rentabiliser au maximum son capital et sa masse salariale en mettant en collaboration et en compétition le plus de salariés possibles devient à travers notamment les réseaux sociaux une réalité encore plus pressante : « *Le modèle romantique du créateur génial mais isolé s'estompe toujours plus au profit d'un collectif, optimisant ses interactions et mutualisant ses compétences dans un contexte concurrentiel marqué par des incertitudes multidimensionnelles.* »<sup>106</sup>

### Conclusion de la IIIe hypothèse

Les traces laissées par les communications écrites ou orales effectuées par les salariés à travers les TIC peuvent être exploitées pour identifier les réseaux entre les salariés et le cheminement des informations. Le travail en temps que processus d'interactions peut ainsi être saisi, au moins partiellement, et rendu visible pour ceux qui ont accès à ces cartes des réseaux. L'ambition de vouloir s'appropriier le travail des salariés avec pour objectif de le rationaliser, est illusoire car il reste toujours des manifestations du travail qui ne peuvent pas être saisies par des moyens technologiques. En outre, la compétence des salariés à se servir de ces outils est un frein à leur exploitation exhaustive. De plus, la réticence d'une partie des salariés envers ce qu'ils peuvent considérer comme une dépossession de leur pouvoir d'initiative, ou une remise en cause de leur droit à l'erreur, entraîne des stratégies d'évitement ou d'autocensure qui changent la nature même du travail censé être saisi par ces outils technologiques.

---

<sup>105</sup> : François SILVA et Stéphane HUGON, op. cit., p. 11.

<sup>106</sup> : Jean-Yves BARBIER et Catherine BOISSONNET, op. cit., p. 136.

#### IV. Préconisations

Il y aurait sûrement beaucoup de conseils à donner à des entreprises qui voudraient suivre Atos en se lançant dans le déploiement d'un réseau social d'entreprise. Je vais tenter de cerner ici certains traits qui ont été remontés à travers mon enquête mais aussi d'autres sources. Aucune approche ne peut être exclusive pour les entreprises, d'une façon générique, pour mettre en place de nouvelles formes d'organisation du travail en relation avec un RSE. Il est illusoire de vouloir présenter une solution d'une manière unilatérale pour l'implanter dans une autre organisation. Cependant, certains travers peuvent se retrouver de façon commune parmi beaucoup d'entreprises. Il peut ainsi être possible de prévoir certains points d'achoppement afin d'optimiser l'usage de tels outils, comme j'ai pu le souligner dans mon constat.

##### 1) Établir un bilan annuel sur les usages des TIC et outils de collaboration<sup>107</sup>

Comme nous l'avons vu chez Atos, la définition de la mesure du succès d'une initiative est le parent pauvre de ladite initiative, qui souvent se justifie par elle-même. L'idéal serait de suivre l'organisation des nouvelles méthodes de travail afin d'en connaître leurs usages et les encadrer, en mesurer la valeur qu'en retire l'entreprise ainsi que les coûts cachés : perte temporaire de productivité due à l'apprentissage des nouveaux outils, stress qu'ils induisent, impacts sur la santé (être devant son écran en permanence) d'identifier les besoins en compétences acquises ou à acquérir, donc les besoins en formation. Identifier quels sont les freins rencontrés lors du déploiement, les impacts sociaux et humains, pistes d'amélioration possibles.

##### 2) Identifier les risques potentiels

Comme toute nouvelle initiative, le risque d'échec ne peut être écarté. Il est donc nécessaire d'évaluer en avance si la culture d'entreprise est propice à la collaboration de masse. Évaluer le risque de rejet, de non-adoption par les collaborateurs, pour des raisons culturelles ou techniques. Évaluer les risques sur le niveau de sensibilité des informations échangées (cf. point ci-après). Évaluer le risque que l'investissement ne produise pas les bénéfices espérés.

##### 3) Promouvoir un usage responsable des outils

Il y a des risques liés à l'usage des réseaux sociaux : certaines personnes peuvent y passer trop de temps pour une productivité décevante, peut-être aussi développer des comportements abusifs voire addictifs avec la technologie. Les employeurs ont une responsabilité envers leurs salariés de veiller

---

<sup>107</sup> : je m'inspire ici, entre autres sources, de François SILVA et Stéphane HUGON, op. cit. p. 32 sqq.

à leur bien-être et aussi de les protéger de tout usage excessif ou anormal par des collègues. D'où l'intérêt d'établir une charte du bon usage : ce qu'il est possible de faire et d'écrire, et ce qui ne l'est pas parce que cela représente un risque pour l'entreprise d'un point de vue du maintien du secret professionnel ou commercial, ou d'un point de vue légal notamment en ce qui concerne le respect des données personnelles.

#### 4) Impliquer les représentants du personnel

D'après mes entretiens pour ce mémoire, les représentants du personnel d'Atos en France sont plutôt négatifs par rapport au déploiement des RSE, alors qu'il serait souhaitable de gagner leur confiance et bienveillance sur le sujet autant que possible, en démontrant les aspects positifs du programme sur la compétitivité de l'entreprise, le maintien de l'emploi, la protection des données personnelles et de la vie privée.

#### 5) Maintenir la cohésion de l'entreprise envers ses salariés

L'usage des outils technologiques peut être clivant et discriminant<sup>108</sup> selon les populations de salariés, mais pour une bonne marche de l'entreprise il ne faudrait pas laisser se développer des silos avec différents usages des RSE. Accompagner les utilisateurs réticents notamment par un effet générationnel, par exemple en les « coachant » avec des salariés plus « digital natives » (plus jeunes car « nés avec un ordinateur dans les mains »). Montrer avec des exemples concrets réussis que le nouvel outil est un bénéfice pour ses utilisateurs, leur fera gagner en temps et productivité tout en diminuant le nombre de messages dans leur messagerie électronique.

#### 6) Exemplarité du management

Par leur fonction d'encadrement, les managers doivent être les premiers à se former et à utiliser le RSE avec leurs équipes afin de les entraîner à l'usage de ce nouvel outil. Leurs collaborateurs suivront leur exemple et passeront du stade de la découverte à l'acceptation, puis à la normalisation du RSE dans leurs pratiques quotidiennes.

#### 7) Gestion de la redondance

---

<sup>108</sup> : cf. ce mémoire III. B. p. 44.

Les autres moyens de collaborer et de communiquer entre collègues ne disparaissent pas avec un RSE, il s'agit d'une évolution des usages à laquelle il faut habituer et accompagner les salariés en promouvant les bonnes pratiques.

#### 8) Le client dans tout cela ?

Ce n'est pas un sujet que j'ai traité ici mais le client ne doit pas être un aspect secondaire dans le lancement d'un nouvel outil de productivité. Les clients doivent pouvoir retirer des avantages directs et indirects du changement dans la façon de travailler de l'entreprise. En outre, l'énergie dépensée dans le lancement du RSE ne doit pas être une diversion, même passagère, de l'objectif commercial final de l'entreprise et notamment de la satisfaction de ses clients.

### **Conclusion**

S'intégrer dans une nouvelle entreprise n'est pas chose facile, notamment en tant que stagiaire pour une durée limitée. On y arrive souvent avec des préjugés, les premières impressions comptent sont souvent celles qui restent en mémoire même si elles peuvent se révéler erronées. J'ai essayé d'arriver chez Atos avec des yeux neufs : je ne connaissais pas l'entreprise ni son secteur industriel autrement que par la presse, je n'y connaissais personne non plus. Je me suis laissé étonner par les pratiques, les mises en exergue de produits, les comportements, les usages sur le plateau et dans les équipes du service de communication et plus précisément de la communication interne internationale.

Pour la problématique de ce mémoire, je me suis intéressé à un domaine que je ne connaissais pas et qu'il me plaisait d'approfondir. Pourquoi l'entreprise met-elle tant l'accent sur la collaboration sociale et son pendant technologique que sont les réseaux sociaux d'entreprise ? Est-ce une volonté de montrer son savoir-faire ? De changer les façons de travailler pour aller vers plus de productivité, d'innovation, de bien-être au travail et d'engagement des salariés ? D'autres objectifs ? Est-ce vraiment une révolution ? Le sujet est vaste, le temps et les ressources durant mon stage : comptés.

La collaboration sociale promet de combler les trous structurels d'ignorance qui ne manquent pas de se créer dans toute organisation dépassant quelques dizaines d'individus, *a fortiori* lorsqu'ils sont disséminés sur plusieurs sites et différentes plages horaires de travail. La promesse des outils de collaboration sociale, dont les RSE, est de combler ces trous par la mise en réseau de salariés ayant besoin de travailler ensemble mais qui ne se connaissaient pas auparavant, sans obligatoirement passer par la ligne hiérarchique ou fonctionnelle. L'information circulerait de

façon plus fluide, plus rapide, serait toujours à jour, avec les gains de productivité et de satisfaction des utilisateurs – et des clients finaux qui achètent les produits et services – qui en découleraient.

### **Rappel de la problématique**

À travers mon expérience durant ce stage et mes recherches, j'ai tenté de vérifier si et comment la mise en place d'outils de collaboration sociale change les façons de travailler au siège d'une entreprise de services informatiques mondiale, notamment avec l'aide de moyens technologiques comme les réseaux sociaux d'entreprise, et comment cela est vécu et ressenti par les salariés. En résumé :

**Au siège d'une entreprise mondiale de conseil et de services informatiques, les réseaux sociaux d'entreprise changent-ils les façons de travailler ?**

J'ai dégagé trois hypothèses que j'ai approfondies :

- **Hypothèse 1 : Les RSE s'inscrivent dans une vision du PDG Thierry Breton d'expérimentation technique et sociale chez Atos**

Dans cette hypothèse, j'ai démontré que les initiatives sont menées par un PDG charismatique et connu du grand public, qui veut garder son entreprise à la pointe de la technologie et de ses applications en entreprise. L'initiative « Zero Email » lancée en 2011 a été très médiatisée et a fait des émules parmi d'autres grands groupes. Les bénéfices en termes de productivité de cette initiative ont été peut-être exagérés au début, néanmoins cette démarche est maintenant courante et a permis de lancer d'autres initiatives visant à une meilleure collaboration sociale chez Atos, dont le lancement du premier RSE « blueKiwi » en interne, qui a servi aussi de faire-valoir commercial. Les expériences réussies en interne sont intégrées à l'offre de services d'Atos.

- **Hypothèse 2 : Les RSE sont des outils de transformation en profondeur de la façon de travailler dans l'entreprise visant à une plus grande efficacité et rentabilité**

L'introduction de blueKiwi a permis de dégager les messageries d'emails et d'impulser de nouvelles façons de travailler, en communautés sur le RSE, en centralisant et mutualisant les connaissances et les ressources. L'adoption du RSE n'est pas complète mais elle est néanmoins assez développée pour avoir un retour d'expérience. La résistance au changement peut s'expliquer par des pratiques culturelles différentes, par un manque de besoin apparent du RSE car il peut sembler redondant avec des outils existants et aussi par une appétence envers les réseaux sociaux

différente selon l'âge. Le RSE constitue aussi une plateforme de compétences internes où les salariés peuvent se mettre en valeur et où les meilleurs éléments sont repérés. Le corollaire est que le RSE peut devenir une plateforme où un jeu de rôles se tient, telle une scène de théâtre.

- **Hypothèse 3 : Les RSE sont des outils de partage et de contrôle de l'information et du travail des salariés.**

En collaborant sur les RSE, les salariés mettent en commun des ressources et des réalisations qui vont être réutilisées par d'autres équipes. Ce faisant, ils créent des réseaux qui peuvent être nouveaux ou copier les réseaux existants. Ils tissent par cela une toile qui peut être analysée sans aller au contenu, juste avec les métadonnées. Ainsi, pour qui a accès à ces données, peuvent apparaître des réseaux insoupçonnés auparavant, et peut-être à l'insu des utilisateurs. L'entreprise peut être tentée de s'approprier le travail non seulement en tant que production mais en tant que processus. Cette démarche est illusoire car les salariés ne sont pas tous sur les RSE et ils ne travaillent pas avec un RSE comme ils le font dans la « vraie vie ». En outre, certains réseaux personnels, par nature discrets, ne se retrouvent sûrement pas sur le RSE.

Les technologies de réseau sont appelées à se diffuser dans le monde de l'entreprise comme elles l'ont été dans le domaine des relations privées. D'après mon expérience chez Atos, groupe à la pointe de la technologie et des ses emplois en entreprise, je suis moins optimiste que les brochures commerciales : le manque de données sur leur retour sur investissement et des gains de productivité promis, sur leur capacité à vraiment fomenter l'innovation sont des freins rationnels. Il me semble aussi que le besoin des salariés de pouvoir échanger avec des collègues à l'autre bout du globe terrestre n'est peut-être pas aussi pressant que ce que les intérêts des entreprises de technologie veulent bien nous faire croire, et que in fine l'intérêt de l'humain reste primordial pour chercher le contact.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages consultés

ALLEN (Thomas J.). - *Managing the Flow of Technology*. - The MIT Press, 1977. 320 pages.

BALTAZAR (Nicolas). - *La place des salariés dans l'entreprise de demain : que cache la rationalisation des entreprises françaises ?* - Paris, l'Harmattan, coll. Pour Comprendre, 2012, 96 pages. ISBN : 978-2-296-99480-5

DUJARIER (Marie-Anne). - *L'idéal au travail*. - Presses universitaires de France, Paris, 2006. 244 pages.

### Articles académiques

ANDONOVA (Yanita). - « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », *Sociologies pratiques*, 2015/1 (n° 30), p. 43-52. DOI : 10.3917/sopr.030.0043. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-43.htm>

ANDONOVA (Yanita), VACHER (Béatrice). - « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité », *Communication et organisation* [En ligne], 44 | 2013, mis en ligne le , consulté le 27 novembre 2017. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/4279>

BADRINATH (Vivek). - « Le groupe hôtelier AccorHotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2015/3 (Août 2015), p. 68-73. URL : <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2015-3-page-68.htm>

BARBIER (Jean-Yves), BOISSONNET (Catherine). - « Gestion des connaissances et dynamiques collaboratives dans les pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, 2014/1 (N° 67), p. 136-154. DOI : 10.3917/mav.067.0136. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-1-page-136.htm>

BOBOC (Anca), GIRE (Fabienne), ROSANVALLON (Jérémy). - « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, 2015/1 (n° 30), p. 19-32. DOI : 10.3917/sopr.030.0019. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-19.htm>



BRULOIS (Vincent), ROBERT-TANGUY (Philippe). - « Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question », *Sociologies pratiques*, 2015/1 (n° 30), p. 1-7. DOI : 10.3917/sopr.030.0001. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-1.htm>

BUXMANN (Peter) Prof. Dr., sous la direction de. - *Étude sur la Collaboration Sociale 2018*. - Filière Informatique de Gestion de l'Université Technique de Darmstadt. - Technische Universität Darmstadt, Allemagne. – URL : <http://www.collaboration-studie.de>

LOTH (Diane). - « Les réseaux sociaux d'entreprise, levain d'une intelligence collective ? », *Sociologies pratiques*, 2016/3 (N° 33), p. 105-106. DOI : 10.3917/sopr.033.0105. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2016-3-page-109.htm>

MERCADAL-DELASALLES (Françoise) - « Histoire d'une transition numérique : Société Générale », *Revue d'économie financière*, 2015/4 (n° 120), p. 23-34. DOI : 10.3917/ecofi.120.0023. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-4-page-23.htm>

MONTARGOT (Nathalie), DUYCK (Jean-Yves). - « Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA », *Management & Avenir*, 2017/1 (N° 91), p. 87-113. DOI : 10.3917/mav.091.0087. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-1-page-87.htm>

NEWPORT (Cal). – « A modest proposal: Eliminate email ». – *Harvard Business Review*. – Février 2016. – URL : <https://hbr.org/2016/02/a-modest-proposal-eliminate-email>

RÉAL (Jacob). - « La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle », *Gestion*, 2015/3 (Vol. 40), p. 72-77. DOI : 10.3917/riges.403.0072. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2015-3-page-72.htm> œuvre

TRAN (Sébastien). - « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information & management*, 2014/2 (Volume 19), p. 75-111. DOI : 10.3917/sim.142.0075. URL : <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2014-2-page-75.htm>

WABER (Ben), MAGNOLFI (Jennifer), LINDSAY (Greg). – « Workspaces that move people ». – *Harvard Business Review*. – Octobre 2014. – URL : <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>

## Autres articles

BERG (Oscar). - « The Driving Force behind Social Collaboration », paru sur le site Internet *CMS Wire* le 04/04/2011. URL : <https://www.cmswire.com/cms/entreprise-20/the-driving-force-behind-social-collaboration-010751.php>

BERTIN (Emmanuel), ALIMAM (Mayla). « Collaboration sociale d'entreprise : Le réveil du courrier électronique? ». La 21ème édition du Colloque annuel de l'AIM (AIM 2016), mai 2016, Lille, France. <hal-01379609>

BURKUS (David). – « Why Banning Email Works (Even When It Doesn't) ». - site Internet *Inc.com*. – publié le 26/07/2017. – URL : <https://www.inc.com/david-burkus/why-you-should-outlaw-email-even-if-you-dont-succe.html>

CAVAZZA (Fred). – « Des réseaux sociaux internes aux plateformes de collaboration conversationnelles ». – site Internet *FredCavazza.net*. – publié le 11/02/2016. – URL : <https://fredcavazza.net/2016/02/11/des-reseaux-sociaux-internes-aux-plateformes-de-collaboration-conversationnelles/>

CHAUSSEON (Cyrille). - « Atos se renforce dans les réseaux sociaux d'entreprise avec BlueKiwi » (sic). – site Internet *LeMagIT.fr*. – publié le 11/04/2012. – URL : <https://www.lemagit.fr/actualites/2240190818/Atos-se-renforce-dans-les-reseaux-sociaux-dentreprise-avec-BlueKiwi>

D'ANSELME (François), Head of global Social Business Center & Social Collaboration chez Atos. - site internet *LinkedIn.com*. – Publié le 09/06/2017. – URL : <https://www.linkedin.com/pulse/lentreprise-face-au-tsunami-des-reseaux-sociaux-ou-etre-d-anselme/>

GUEUGNEAU (Romain). « Atos rachète le spécialiste français des réseaux sociaux d'entreprise BlueKiwi ». - *Les Échos*. - Publié le 11/04/2012. - URL : [https://www.lesechos.fr/11/04/2012/lesechos.fr/0202005307941\\_atos-rachete-le-specialiste-francais-des-reseaux-sociaux-d-entreprise-bluekiwi.htm](https://www.lesechos.fr/11/04/2012/lesechos.fr/0202005307941_atos-rachete-le-specialiste-francais-des-reseaux-sociaux-d-entreprise-bluekiwi.htm)

GUILLOT (François). – *Leadership digital des dirigeants – Le verre à moitié plein*. – Angie. – Publié le 09/02/2018. – URL : <http://www.angie.fr/leadership-digital-dirigeants-verre-deau-a-moitie-plein/>

MORGAN (Jacob). « How This Company Is Trying To Eradicate Email ». - *Forbes*. - Publié le 29/09/2014. URL : <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/09/29/how-this-company-is-trying-to-eradicate-email/#524c829266e2>

NASI (Margherita). « La machine arrière d'Atos sur l'ambition "zéro e-mail" ». - *Le Monde*. - Publié le 15/03/2013. URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/04/15/la-machine-arriere-d-atos-sur-l-ambition-zero-e-mail\\_3159874\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/04/15/la-machine-arriere-d-atos-sur-l-ambition-zero-e-mail_3159874_3234.html)

RUPELLE, DE LA (Géraldine), FATOUX (François). – *Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises*. – Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. – Octobre 2011. – URL : <https://www.orse.org/nos-travaux/pour-un-meilleur-usage-de-la-messagerie-electronique-dans-les-entreprises>

SILVA (François), HUGON (Stéphane). – *Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises*. - CIGREF – Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. – Juin 2009.

TANQUEREL (Sabrina). « Le droit à la déconnexion : vers une remise en question de la norme du « salarié idéal » ? ». - *La Tribune*. - Publié le 26/01/2017. - URL : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-droit-a-la-deconnexion-vers-une-remise-en-question-de-la-norme-du-salarie-ideal-633590.html>

TAYLOR (Paul). - « Atos' 'zero email initiative' succeeding ». - *Financial Times*. - Publié le 08/03/2013. - URL : <https://www.ft.com/content/11384220-8761-11e2-bde6-00144feabdc0#axzz3Eenf2VHo>

« Why Are Employees Resistant to Using Internal Networks? ». - site Internet *Yahoo Finance*. - Publié le 22/03/2014. - URL : <https://finance.yahoo.com/news/why-employees-resistant-using-internal-160000352.html>

## ANNEXE : guide d'entretien générique

Ce guide n'a pas vocation à être une liste exhaustive des questions posées à chaque entretien, mais il est un fil directeur qui conduit la conversation vers le plus de spontanéité et d'authenticité des réponses.

### 1. Travail prescrit

- a) Quel est votre rôle dans cette entreprise ?
- b) Depuis combien de temps ?
- c) Que produisez-vous ?
- d) Racontez-moi une journée type.
- e) Qui est votre chef ?
- f) Vos collègues ?
- g) Avec quels autres services êtes-vous en contact ?
- h) Avec les fournisseurs ?
- i) Les clients ?
- j) Les choses ont-elles changé depuis que vous avez commencé votre carrière / quelques années ? Quoi ? Qu'en pensez-vous ?
- k) Avez-vous changé votre façon de travailler ces dernières années ?

### 2. Communication officielle

- l) À quelle fréquence avez-vous des réunions avec votre manager ou votre chef de site ?  
Réunions collectives ou individuelles ?
- m) De quoi parlez-vous dans ces réunions ?
- n) A quoi servent les différents canaux de communication ?
- o) Qu'est-ce qu'une bonne communication ?

### 3. Représentation du personnel

- p) Avez-vous des contacts avec les IRP ?
- q) Représentativité dans l'entreprise ?
- r) De quoi discutez-vous principalement en CE/DUP/CHSCT ? (Sans dévoiler des faits confidentiels)

- s) Y a-t-il des sujets que vous remontent les salariés et que vous ne discutez pas en DP ?  
Pourquoi ?

#### 4. Communication informelle

- t) De quoi parlez-vous avec vos collègues ?
- u) Où de préférence ? A la cantine ? A la machine à café ? À la pause clope ?
- v) Parlez-vous de votre travail en dehors du travail ? Avec qui ? Sur quels sujets ?

#### 5. Valeur travail

- w) Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?
- x) Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail ? Et le moins ?
- y) Que représente votre travail pour vous ? Pourquoi ?

#### 6. Stratégies d'expression

- z) Qu'est-ce qu'un sujet confidentiel pour vous ?
- aa) Pensez-vous que les salariés/vos collègues/vos managers peuvent dire ce qu'ils veulent sur leur travail ? Au travail ? En dehors du travail ?
- bb) Parlez-vous de certains sujets « entre quatre-z-yeux » plutôt qu'à plusieurs/en réunion ? Quels sujets ? Pourquoi ?
- cc) Certains sujets sont-ils « tabou » ? Lesquels ? Pourquoi ?
- dd) Vous taisez-vous parfois, « vous mordez-vous les lèvres » ?
- ee) Vous est-il arrivé d'avoir regretté d'avoir parlé ?
- ff) Ou au contraire : de regretter de n'avoir rien dit ?

#### 7. Technologie

- a. Quelle est la place de la technologie dans votre travail ?
- b. Qu'entendez-vous par « réseaux sociaux » ?
- c. « Collaboration sociale » ?
- d. Comment cela se traduit-il dans votre travail ?
- e. Qu'est-ce qu'un bon travail en collaboration ?

## Résumé

En effectuant mon stage de Master dans le service de communication interne d'une grand groupe international, j'ai participé à la conception et au déploiement de plans de communication sur le sujet de la collaboration sociale et des réseaux sociaux d'entreprise. Je me suis interrogé sur les raisons d'une telle mise en avant de ce concept et des technologies associées chez Atos. Au travers de mes observations et entretiens avec des personnels impliqués, j'ai dégagé trois grands axes d'étude. L'initiative des RSE peut être comprise comme une mise en avant des capacités techniques et sociales de l'entreprise, qui vend ses compétences et matériels sur le sujet. Les RSE sont un moyen aussi de gagner en productivité en mettant en relation des personnels qui s'ignoraient, visant à éviter la redondance d'information et de processus ; ils permettent aussi d'identifier les personnes les plus influentes sur certains sujets, en cartographiant des relations de travail insoupçonnées. Néanmoins, les salariés ne réagissent pas de façon uniforme à ce nouvel outil de travail, pour des raisons de compétences technologiques, culturelles ou d'habitudes, et ils gardent pour eux un reliquat de pouvoir sur leur travail.

## Summary

Whilst carrying out my Master's degree placement in the internal communications department of a large, international company, I took part in the design and implementation of communication plans on the subject of social collaboration and enterprise social networks. I wondered why Atos promoted this concept and related technologies. Through my observations and interviews with some of the staff involved, I identified three main areas of study. The ESN initiative can be understood as a way to highlight the company's technical and social capabilities while promoting its services and products on the subject. The ESN is also a way to increase productivity by connecting people who may not have been aware of each other and avoiding redundant information and processes; they also identify the most influential people on certain topics by mapping unsuspected work relationships. Nevertheless, employees do not react uniformly to this new work tool, for reasons of technological or cultural abilities, or habits, and they tend to keep some power over their work to themselves.

**Mots-clés**

réseaux sociaux d'entreprise, RSE, collaboration sociale, technologies de l'information et de la communication, TIC, travail réel.

**Key words**

enterprise social networks, ESN, social collaboration, information and communications technology, ICT, real work.