



HAL
open science

La co-énonciation éditoriale au sein de la communauté numérique d'une multinationale dans un contexte post-restructuration : du pilotage à la publication

Gaspard Sibi

► To cite this version:

Gaspard Sibi. La co-énonciation éditoriale au sein de la communauté numérique d'une multinationale dans un contexte post-restructuration : du pilotage à la publication. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04007742

HAL Id: dumas-04007742

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04007742>

Submitted on 28 Feb 2023

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

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

La co-énonciation éditoriale au sein de la communauté numérique d'une multinationale dans un contexte post-restructuration Du pilotage à la publication

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

Tuteur universitaire : Jérémy Lucas-Boursier

Nom, prénom : SIBI Gaspard

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 20/09/2022

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

À Jérémy Lucas, pour ses remarques affûtées, son talent à tout comprendre en une seconde.

À Ingrid Padovani, pour son accompagnement, son calme inaltérable, sa gentillesse, et sa force d'adaptation. J'ai beaucoup appris grâce à toi.

À 윤정, ma marmotte coréenne, qui a accueilli la présence de ce mémoire dans notre vie. Je n'oublie pas les week-ends grignotés par ce travail et mon humeur inattentive au reste. Pardon, je vais essayer de me rattraper!

À ma vieille mère (ça va, je plaisante), pour son soutien depuis le 18 avril 1989.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	2
Introduction	5
Présentation de la société Imerys	5
Terrain d'étude: l'intranet et la communauté PM EMEA	6
L'intelligence collective et l'organisation du travail	7
Intranet, implémentation et conditions de réussite	8
L'intranet, architecture technique	9
Problématique	10
Hypothèses	10
Corpus	11
<i>Onelmerys et le pilotage éditorial de la communauté PM EMEA</i>	12
Contexte d'émergence du nouveau RSE	12
Les documents de cadrage et la stratégie concernant la promotion des communautés dans le cadre du nouveau RSE	13
Les piliers communicationnels du département communication: Des objectifs communicationnels structurants le fond et la forme des contenus internes:	15
Industrialité des contenus et pilotage de la stratégie éditoriale	16
Une mesure de la performance des actions éditoriales par la "réaction" et le "taux d'engagement": présentation du Communication reporting	16
Tops, flops, et engagement rate: la mesure quantitative comme indice de la performance éditoriale	17
L'accompagnement des collaborateurs en lien avec la stratégie	20
Le "préparer": entre collecte d'informations et co-construction: stratégie d'animation spécifique du draft	21
Le "faire": de la prise de contact au draft	23
Le draft: un format industrialisé	25
Structuration et accompagnement à la publication sur Onelmerys	29

Les règles de réalisation du post:	29
Invisibilisation de la communication	29
L'anglais comme langue de référence et outil au service de la culturalité	29
Le formatage visuel	30
La mise en forme écrite du draft	30
Les relations interpersonnelles dans la co-construction des posts Onelmerys	34
Conclusion Intermédiaire	36
Partie II: La communauté PM EMEA, déconstruction d'un objet numérique	39
La lettrure au sein de la communauté PM EMEA	39
La notion d'intranet	41
Contexte d'implémentation de l'intranet d'Imerys	43
Narrativisation et écrits d'écrans sur la communauté PM EMEA	44
Une narrativisation d'interface au croisement de la technique et des objectifs de l'entreprise	44
L'architexte, socle de la compréhension de l'interface Onelmerys	46
Visualisation et narrativisation	47
De l'interface Onelmerys à la page de communauté PM EMEA	47
La promesse de Onelmerys	47
"Embarquer" les collaborateurs et favoriser la transversalité	49
Genèse et stratégies communicationnelles liées à l'animation et au développement des communities: une liberté encadrée	50
Présentation de la communauté PM EMEA	52
Narrativisation de la communauté PM EMEA	53
Trois plans et deux axes narratifs sur l'interface PM EMEA	53
Axe vertical primaire	55
Axe vertical secondaire	56
<i>What's on your mind today?</i>	56
Le temps sur la communauté PM EMEA	57
Des incitations à la participation multiples	57

Le like	59
Le commentaire	60
L'encadrement de la communication	61
Conclusion intermédiaire	64
Conclusion partie Narrativisation	65
Conclusion générale	67
Limites	70
Ouverture	70
Bibliographie	73
Résumé	78
Mots-clés	79

Introduction

Présentation de la société Imerys¹

Imerys est une société française spécialisée dans l'exploitation minière opérant sur environ 250 sites, répartis sur toute la surface du globe. Leader sur 75% de ses champs d'activité, c'est une organisation qui gère tous les aspects de sa chaîne de production, de l'extraction en carrière au produit livré. Comptant près de 17 000 employés, c'est une multinationale subdivisée en deux segments.

Le premier segment, appelé "Minéraux de Performance" et auquel j'étais rattaché, produit des minéraux à destination de neuf différents marchés: matériaux céramiques, cosmétique, batteries et piles à combustibles, alimentation, santé et biotechnologies, peinture et revêtements, papier et carton, plastique, caoutchouc. Le second segment de l'entreprise, "Matériaux et Solutions de Haute Température" est plus spécifiquement dédié aux solutions concernant les produits dont la fabrication nécessite qu'ils soient soumis à des températures extrêmes. Ce segment sert les marchés suivants: abrasifs, chimie du bâtiment, fonderie, métaux, et réfractaires.

Plus précisément, les minéraux d'Imerys ont généralement valeur d'additifs et sont incorporés à la formulation des produits des clients pour en améliorer leurs propriétés (brillance, blancheur, dureté...). Ils peuvent cependant également être le composant essentiel du produit final ou être utilisés dans le procédé de production du client, mais être absents du produit final (applications de filtration par exemple, où le minéral sert de filtre de par sa porosité naturelle).

Segmentées en trois zones (Amériques; Europe, Moyen-Orient Afrique; Asie, Pacifique), les activités d'Imerys génèrent actuellement l'essentiel de leurs revenus (48%) dans la zone *EMEA* (*Europe, Middle-East, Africa*), à laquelle j'étais rattaché.

Au titre d'alternant, j'ai rejoint le service communication de la zone *EMEA* en septembre 2021, situé au siège de la société, au 43 Quai de Grenelle, dans le quinzième arrondissement de Paris.

¹ sources: présentation interne "Une introduction à Imerys_Presentation_Avril_2022_FR" et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Imerys> et <https://www.imerys.com/fr>



photographie du hall d'accueil du siège dans le quinzième²

Terrain d'étude: l'intranet et la communauté *PM EMEA*

Fortement intéressé par la notion d'intelligence collective et les modes d'organisation du travail en entreprise, je souhaitais trouver un axe de recherche me permettant d'articuler la communication des organisations, les tâches que j'effectuais en tant qu'apprenti au sein d'Imerys, et cette notion d'intelligence collective appliquée à un cadre communicationnel. Le réseau social d'entreprise me semblait combiner tous ces aspects, et j'ai donc choisi d'en faire mon terrain d'étude.

L'intranet est un terrain d'étude qui me paraissait également intéressant dans la mesure où ce dernier constitue un jalon central de l'information et de la communication du collaborateur au sein de son environnement professionnel élargi. Point de rencontre entre les différentes fonctions et niveaux hiérarchiques de l'organisation, l'intranet d'Imerys, ses communautés, et la communauté *PM EMEA* en particulier, que j'ai contribué à animer, ont soulevé un certain nombre de questions. Sur leur fonctionnement, leur efficacité, leur utilité. Vous pourrez retrouver certaines de ces questions au sein de ce mémoire, et peut-être quelques réponses.

Par ailleurs, je souhaitais produire un mémoire portant sur la communication interne car c'est le domaine professionnel de la communication qui me plaît le plus, en ce qu'il me semble le plus "humain", de par ses objectifs, les interactions qu'il suppose, et la modestie qu'il impose au communicant. Enfin, le choix de cette thématique des usages numériques dans le cadre professionnel s'inscrivait bien dans le cadre de ces "technologies intellectuelles [qui] relient l'usage quotidien et les transformations sociales majeures ainsi que les reconfigurations qu'engagent aujourd'hui ce qui est à la fois une industrie, une culture, une certaine époque de l'humanité³." Stimulant programme.

L'intelligence collective et l'organisation du travail

Si des modes d'organisation du travail différents existent, le travail salarié reste

² source: <https://www.imerys.com/imerys-group/organization>

³ Souchier, Emmanuel, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 21,

largement majoritaire. Souhaitant produire un travail qui puisse aider à comprendre un environnement touchant le plus grand nombre, il était important pour moi d'ancrer cet exercice du mémoire à une thématique liée au travail salarié.

La notion d'intelligence collective, nous pouvons la retrouver dans la mesure où le réseau social d'entreprise (RSE) semble proposer à tout un chacun d'exprimer ses idées, partager des bonnes pratiques, faire des appels à projets, quel que soit son statut au sein de l'organisation. S'opposant par là-même à une forme bureaucratique d'organisation du travail. Sa forme nous fait penser à une approche plus émancipatrice, entre démocratisation et décroissement. En somme plus adhocratique⁴. Rappelons le trait saillant de l'adhocratie: "L'adhocratie n'est pas une forme organisationnelle imposée, prescrite, décidée a priori : elle est au contraire négociée selon des règles et des valeurs conçues et mises en oeuvre dans le temps réel de ce qui surgit dans l'interaction, de l'événement cognitif, de la demande client, de l'offre commerciale, des opportunités du réseau et du marché."⁵

L'étude du RSE d'Imerys va également nous fournir l'occasion de nous pencher sur une forme de travail ancrée dans le XXI^e siècle, post-facebook, post-covid. Certes davantage tournée vers le numérique, mais peut-être plus équilibrée, plus agréable pour le salarié, notamment par le biais de la plate-forme communicationnelle constituée par le RSE, car "une revalorisation du travail doit passer par la mise en question de la distinction entre travail aliénant et activité émancipatrice."⁶ Ce qui semble être, pour partie au moins, l'une des promesses du RSE. En effet, les plateformes de RSE s'inscrivent historiquement dans la continuité des transformations des organisations vers des organisations collaboratives, dans le sens où "la collaboration désigne un mode d'activité collective où les interactions se font de plus en plus spontanément, horizontalement et avec un minimum d'intermédiaires, par opposition à la coordination extérieure des tâches"⁷.

A titre personnel, ayant découvert ce qu'était un RSE à Imerys, via notamment l'interface *Google Suite* et les communautés, j'ai apprécié le fait de pouvoir contacter n'importe qui, n'importe où sur la planète, ou du moins en avoir la possibilité. Sans être bridé ou constamment contrôlé par une hiérarchie : cela m'ouvrait un horizon et témoignait d'une confiance stimulante. Par ailleurs, en facilitant les contacts transversaux, les rapports humains numériques, il m'a semblé que la qualité de travail était meilleure. J'ai pu également observer des façons de travailler qui m'ont parfois surprises au premier abord, mais qui ont pris sens, dans le contexte spécifique de

⁴ Mintzberg, Henry. *Structure et dynamique des organisations*. Éditions Eyrolles, 1982.

⁵ Gramaccia, Gino. "L'acteur Adhocratique – L'avatar Numérique Du Salarié Flexible." *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, edited by Sylvie Parrini-Alemanno, l'Harmattan, 2014, pp. 275–80, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01805335>.

⁶ Lallement, Michel. *L'âge Du Faire : Hacking, Travail, Anarchie*. Seuil, 2015.

⁷ Imhoff, Camille. *Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise: rapports sociaux et modes de régulation émergents: continuités, contradictions et/ou ruptures*. Paris, CNAM, 16 mars 2018, p. 49.

l'organisation Imerys. Nous essaierons dans le cadre de ce travail, d'expliciter les raisons sous-jacentes à certains phénomènes communicationnels, organisationnels, observés dans ce cadre particulier.

Nous creuserons donc le sillon de la démarche empirico-inductive. En effet, de la description d'un certain nombre de phénomènes communicationnels nous proposerons une analyse structurée et étayée à l'aune de théories et travaux de recherches.

Mais avant de plonger dans l'analyse, rappelons brièvement le cadre dans lequel s'insère l'intranet, ce qu'est l'intranet, et plus précisément le RSE d'un point de vue communicationnel.

Intranet, implémentation et conditions de réussite

Les entreprises parlent de transversalité. "Le fonctionnement par projet semble devenir une norme productive et la bonne circulation de l'information en devient d'autant plus importante⁸". Mais pour que cette horizontalité se déploie, l'instauration d'un RSE ne suffit pas. Il faut également changer la culture et accompagner le changement de mentalités en matière d'acceptation de partage du savoir, et de participation à sa construction. L'organisation du travail repose alors sur une "polyvalence de l'ensemble du corps social et sur une transversalité de l'information, de la communication, du savoir et des compétences disponibles pour une plus grande variété dans l'activité, source d'émancipation et de développement humain."⁹

Au-delà de l'objet technique pur, implémenter un RSE ne suffit pas à la transformation sociale de l'organisation. Nous comprenons donc que le développement de l'agilité des collaborateurs au sein de l'organisation, notamment en matière de circulation des informations, repose nécessairement sur un accompagnement via des actions de formation et d'éducation à ce RSE. Le RSE en particulier, car il constitue la face la plus notablement visible et effective de la transversalité et de la collaboration. Or, comme le rappelle Castoriadis "*La socialisation du pouvoir suppose une socialisation préalable du savoir pour être effective*¹⁰". Ainsi, la condition d'effectivité du travail collaboratif repose sur une acceptation de partage du savoir, sur l'adoption d'une façon de concevoir le travail et les relations professionnelles dans une optique de co-construction. Or la fonction communication, par les messages, les attitudes qu'elle promeut, joue un rôle clé dans ce changement.

Nous interrogerons donc le réseau social d'entreprise afin de situer son apport quant à la construction du partage des savoirs en tant qu'initiatives concrètes d'organisation collaborative, mais également en termes de façons de repenser le rapport

⁸ Barreteau, Julien, and Gilles Crague. "Le management en réseau." *Réseaux*, vol. 134, no. 6, 2005, p. 202, <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2005-6-page-193.htm>.

⁹ Imhoff, Camille. *Penser La Collaboration Dans Les Organisations à Partir Des Communautés Virtuelles Sur Le Réseau Social d'entreprise: Rapports Sociaux et Modes de Régulation Émergents: Continuités, Contradictions et/Ou Ruptures*. Paris, CNAM, 16 Mar. 2018, p. 48, <https://www.theses.fr/2018CNAM1174>.

¹⁰Castoriadis, Cornelius. *Le contenu du socialisme*. Editions Grain de sable, 1979.

au travail sur le plan interpersonnel. Cette approche par les outils de gestion s'inscrit en ce sens dans les travaux de Eve Chiapello et Patrick Gilbert et de leur ouvrage *Sociologie des outils de gestion*¹¹, mais nous prendrons soin de nous limiter aux aspects communicationnels dans le cadre de ce travail.

L'intranet, architecture technique

Les définitions de l'intranet et du RSE sont nombreuses et variées, souvent produites par des consultants en management et transformation digitale (Anthony Poncier pour n'en citer qu'un). Ces définitions, si intéressantes soient-elles, ne nous paraissent pas totalement adaptées au cadre de ce travail, en raison de leur caractère trop généraliste. Aussi, nous souhaiterions proposer notre propre définition:

L'intranet, et par extension le RSE, est un dispositif d'organisation de la lecture, qui hiérarchise, structure, et permet de visualiser des communications à destination des employés, et émanant de contributeurs variés.

En qualifiant le dispositif de communication dans sa nature et sa fonction, nous venons d'ouvrir la porte de ce mémoire. Cette qualification nous permet de comprendre que cet espace technique se prête aux concepts développés par Emmanuël Souchier eu égard au numérique pensé comme un système d'écritures régi par des codes, une culture, des humains. De l'idéologie. Aussi, nous mobiliserons, dans le cadre de ce mémoire, ses outils et sa méthodologie d'analyse. Du moins pour la seconde partie de celui-ci.

Le RSE est un outil pratique qui a émergé progressivement à partir de la fin des années 2000 au sein des grandes entreprises (plus de 5 000 salariés). Leur taille, leur fragmentation géographique rendait nécessaire l'implantation d'un réseau permettant de centraliser et unifier l'information partagée avec les collaborateurs. La fonction collaborative et sociale du RSE est généralement tournée vers la gestion des savoirs et l'optimisation de leur distribution : médiation, partage de bonnes pratiques... D'un point de vue communicationnel, il permet de renforcer la culture d'entreprise, le sentiment d'appartenance, et la communauté d'entreprise.

Pourquoi plus particulièrement au sein des grandes entreprises? Car ce type de réseau est pertinent dans un but de cohérence et de diffusion d'informations au sein d'une entreprise vaste et fragmentée au quatre coins du globe, mais également en raison du budget nécessaire au coût d'implantation, puis d'entretien d'un tel réseau. Cette émergence s'est faite en réaction à l'essor des réseaux sociaux dits publics, Facebook au premier chef, ainsi qu'aux problématiques afférentes de sécurisation des échanges liés à la vie de l'entreprise (confidentialité), de chute de productivité due à la consultation d'un réseau public associant vie privée et professionnelle, et d'impossibilité de capitaliser sur les connaissances échangées sur une plate-forme externe¹².

¹¹ Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte, 2020.

¹² Imhoff, Camille. *Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise: rapports sociaux et modes de régulation émergents: continuités, contradictions et/ou ruptures*. Paris, CNAM, 16 mars 2018, p. 30 <https://www.theses.fr/2018CNAM1174>.

Problématique

Les fonctionnalités classiquement associées au réseau social d'entreprise permettent d'accéder à un « mur » d'actualités personnalisées, d'avoir son profil, de pouvoir chercher des contacts, et de « participer à des groupes transverses ou « communautés »¹³. C'est sur ce dernier aspect que nous allons porter notre attention, par une étude de la communauté *PM EMEA* de l'organisation Imerys, et plus précisément en essayant de comprendre quelles sont les différentes influences qui mènent aux publications telles que visibles sur la communauté. De la stratégie de communication autour de cet espace, en passant par la phase de conception du post et les relations avec les collaborateurs-contributeurs, pour finir par la publication sur l'interface. Ces étapes n'étant pas linéaires mais au contraire imbriquées en permanence les unes aux autres.

Pour cela, nous proposons la problématique suivante: **dans quelle mesure les publications de la communauté PM EMEA du réseau social d'entreprise Onelmerys sont-elles le fruit d'une co-énonciation à trois niveaux: volonté énonciative du collaborateur, stratégie du département communication interne, et interface de publication?**

Pour répondre à cette problématique, nous proposons trois hypothèses qui nous aideront à structurer le cheminement de notre réflexion.

Hypothèses

Hypothèse 1: le département communication influence le fond et la forme des publications de la communauté *PM EMEA* selon des objectifs stratégiques qui lui sont propres mais intégrés et dépendant du cadre socio-technique de l'intranet nouvellement implanté.

Hypothèse 2: Au-delà du contexte formel, les publications de la communauté *PM EMEA* sont le résultat d'une collaboration structurée autour d'un jeu de pouvoir interpersonnel entre le collaborateur et le communiquant.

Hypothèse 3: l'interface de la communauté *PM EMEA* et ses différents écrans exercent un rôle de co-énonciation sur le fond et la forme des publications du collaborateur.

Pour répondre à ces trois hypothèses, nous mobiliserons plusieurs corpus, dont la nature est détaillée ci-dessous.

Corpus

Pour éclairer notre problématique et répondre à la première hypothèse, nous mobiliserons un corpus constitué de captures d'écrans de documents internes permettant de matérialiser et comprendre la stratégie de la communication en matière

¹³ *Ibid.* p.31

de communication interne et les indicateurs de performance liés à cette stratégie. Dans un second temps (hypothèse 2) nous mobiliserons aussi des captures d'écran liées aux étapes de publication, de la capture d'écran présentant un mail, une conversation, ou un *draft* de post, afin que le lecteur puisse comprendre le contexte global, les stratégies et la mise en place de ces stratégies liées aux publications sur Onelmerys. Notre démarche souhaite modestement s'inscrire dans le cadre d'analyse des systèmes d'action développé par Michel Crozier. En appliquant spécifiquement son mode d'analyse à un contexte communicationnel. En nous attachant autant que possible à "ne pas décomposer une réalité, de la fragmenter en autant de petits problèmes simples [...] pour la réduire à l'intelligibilité. Il s'agit de découvrir le mode d'intégration qui en fait, au contraire, un phénomène global particulier."¹⁴

La présentation des documents principaux formalisant la stratégie de communication, ancrée dans le contexte d'acculturation au nouveau RSE ainsi que l'analyse d'interactions avec plusieurs contributeurs spécifiques contribueront à faire émerger ce *phénomène global particulier* que nous souhaitons comprendre plus finement. Ainsi, nous aurons une vision elle aussi globale du processus de posting sur la communauté EMEA. De l'aval à l'amont, jusqu'aux *KPIs*.

Enfin, notre troisième corpus s'attachera à présenter l'interface et le chemin menant de l'écran d'accueil du RSE jusqu'à l'interface de *posting*. Les screenshots nous aideront à rendre le cheminement plus clair pour le lecteur, et constitueront le support de notre analyse. L'analyse sera faite selon les axes méthodologiques identifiés au sein de l'ouvrage réalisé sous la supervision de E. Souchier, *Le numérique comme écriture*. En nous attachant particulièrement aux modélisations (découpage de la page en unités étudiées individuellement), aux textualisations, et à l'exploitation des écrits d'écran (leur valorisation sous forme comptable à destination du pilotage de la stratégie) liées à l'interface de publication. Cette analyse nous permettra d'éclairer davantage notre première partie, par la compréhension fine du contexte matériel des publications au sein du nouveau RSE.

¹⁴ Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil, 1977. p. 252

Onelmerys et le pilotage éditorial de la communauté *PM EMEA*

Contexte d'émergence du nouveau RSE

Le RSE d'Imerys sous sa forme actuelle est relativement récent. Implanté en 2018, ce dernier a remplacé le système *Lotus*. Fondé sur *Google Suite*, et implanté par la société *Lumapps*, les communautés ne faisaient pas initialement partie des demandes de l'équipe interne chargée de l'implémentation du réseau social d'entreprise et ont été proposées, puis ajoutées sur une proposition de *Lumapps*. Ainsi, les communautés ont initialement été implantées par effet d'aubaine, comme *la cerise sur le gâteau*¹⁵. Un premier choix éditorial fort a été de laisser les collaborateurs s'auto-gérer, et contribuer d'eux-même aux communautés.

En revanche, pour les communautés s'adressant à tous les collaborateurs de chaque zone géographique structurant Imerys (America, APAC, EMEA, et RAC), un système d'animation a été mis en place par les responsables communication interne de chaque *Business Area*.

Mais quel apport pourrait constituer la communauté *PM EMEA* et pourquoi la promouvoir? Les recherches en matière de performance des collaborateurs montrent que "la qualité du groupe crée une dynamique positive qui conduit les individus à persévérer et à produire de meilleurs résultats."¹⁶ Par ailleurs, "Kun Liu (2014) montre que la taille de l'équipe permet une mise en commun et une combinaison des connaissances à partir d'un champ d'application plus large des connaissances."¹⁷ Ce qui nous permet de souligner dès maintenant, sous son apparence anodine, les forts enjeux liés à ce système des communautés: travail collaboratif, promotion d'une culture d'entreprise attrayante et homogène, rétention des collaborateurs dans le contexte d'une multinationale complexe et qui nécessite des temps d'acculturation longs (complexité des produits, complexité des organigrammes, complexité des process...).

Cette brève introduction nous permet de comprendre les forts besoins d'accompagnement, de promotion et de pédagogie sur la plateforme afin de démocratiser l'utilisation et l'appropriation de l'outil.

¹⁵ cf. entretien non transcrit avec Philippa McLean, *communication director* et membre de l'équipe de pilotage du projet d'implémentation du RSE en 2018

¹⁶ Goujon Belghit, Anne, et al. « Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle ». *Gestion et management public*, vol. 3 / 3, n° 1, 2015, p. 55, <https://doi.org/10.3917/gmp.033.0053>.

¹⁷ *Ibid.* p. 55

Les documents de cadrage et la stratégie concernant la promotion des communities dans le cadre du nouveau RSE

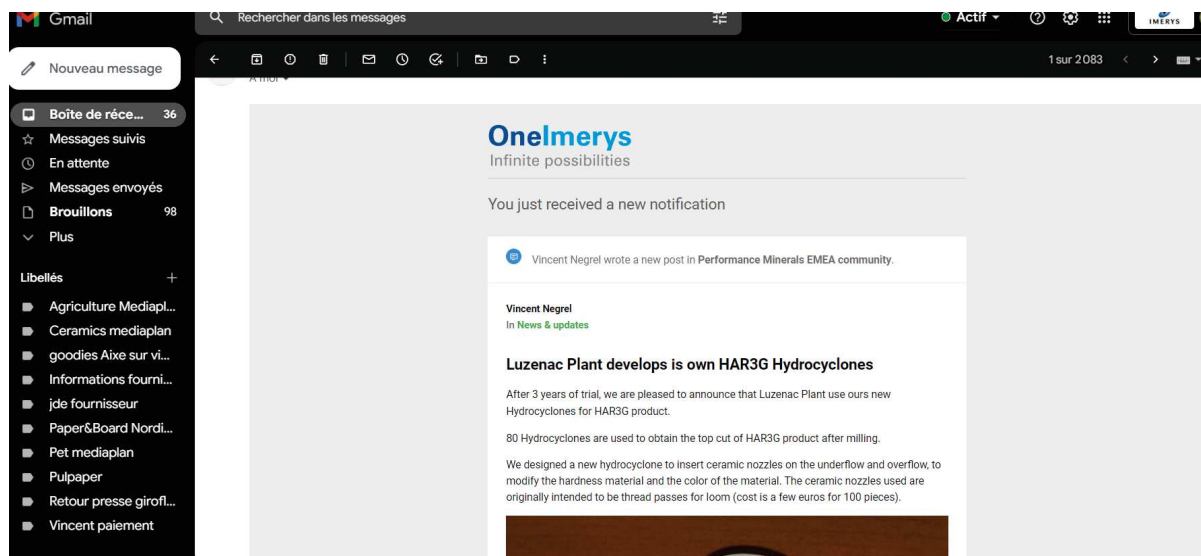
Comme le souligne Charbonnier-Voirin citant Peretti: « Les salariés qualifiés ont pris conscience de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes entreprises » (Peretti & Swalhi, 2007, p. 278)¹⁸.

Dans un contexte de recrutement post-covid tendu sur le marché de l'emploi, la compétition entre les organisations pour recruter, mais surtout retenir les collaborateurs, ressort comme un enjeu de communication interne capital. Proposer des environnements de travail agréables, bienveillants et collaboratifs sont des composants de la boîte à outils mobilisable pour convaincre le collaborateur que son organisation est un endroit où il fait bon travailler: "En interne, il s'agit de construire une organisation autour de concepts de plus en plus agiles, à l'instar du travail collaboratif, du travail à distance ou télétravail et de l'intelligence collective, où l'autonomie des collaborateurs serait basée sur la confiance et sur la responsabilisation. L'objectif étant d'asseoir une culture d'entreprise durable, capable de faire face aux diverses mutations et transformations de son environnement."¹⁹

Or, la communauté *PM EMEA* rentre dans le cadre des outils dont l'utilisation alimente cette promesse de transversalité, d'expression du collaborateur, faisant donc écho à sa recherche supposée. Nous pouvons donc raisonnablement dire qu'elle joue un rôle contributif à la marque employeur en interne. D'autant que cet "outil-vitrine" constitue un point de contact avec tous les collaborateurs, qui sont notifiés directement sur leur boîte mail à chaque nouvelle publication.

¹⁸ Charbonnier-Voirin, Audrey, et Maureen Lissillour. « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 125, n° 2, 2018, p. 97-119, <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>.

¹⁹ Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 ». *Question(s) de management*, vol. 31, n° 1, 2021, p. 166, <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>.



20

La marque employeur en interne nous semble donc fournir un arrière-plan conceptuel pertinent, à mettre en relation avec notre étude portant sur les objectifs stratégiques du service communication en lien avec le RSE. Rappelons que la marque employeur renvoie à “la « proposition de valeur » susceptible d’être communiquée en externe comme en interne pour que l’organisation soit perçue comme un lieu attractif où il fait bon travailler (Berthon, Ewing et Hah 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008).”²¹ Elle est constituée par “l’ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l’employeur et identifiés à celui-ci (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon et al., 2005).”²²

Nous étudierons dans la seconde partie de notre travail quelle “expérience salarié” est promue au sein de la communauté *PM EMEA*, dans ce contexte de mutation organisationnelle, ce que Mélodie Leconte pourrait qualifier de “transformation marketing de l’entreprise”.²³

²⁰ Capture d’écran de notification de nouvelle publication sur la communauté PM EMEA reçue en juillet 2022

²¹ Charbonnier-Voirin, Audrey, et Maureen Lissillour. « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 125, n° 2, 2018, p. 99, <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>.

²² *Ibid.* p. 100

²³ Leconte, Mélodie. « L’image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l’expérience de travail ». *Management & Avenir*, vol. 94, n° 4, 2017, p. 178, <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>.

Les piliers communicationnels du département communication: Des objectifs communicationnels structurants le fond et la forme des contenus internes:

Avant d'expliquer les étapes du processus d'accompagnement, présentons les guides à l'action du département communication interne. La présentation de ces documents nous aidera à caractériser et mieux comprendre ce que fait la communication interne et pourquoi elle le fait, en ce qui concerne l'organisation du travail, les interactions induites, et les publications sur la communauté *PM EMEA*.

La stratégie éditoriale interne est peu détaillée sur le plan formel, car décidée en concertation avec la communication niveau groupe pour ce qui est des grands axes. Elle est résumée dans la *communication strategy*, puis déclinée sous forme d'actions par le département, et actualisée sur une base annuelle. Ci-dessous l'axe prioritaire pour la communication interne:

2022 Objectives
<p>2. Better target key audiences with appropriate messaging:</p> <p>a. Internally reassure and embark the teams on Imerys Purpose, Vision and Culture based on Imerys' story editorial pillars</p>

24

Les "piliers" indiquent les messages essentiels qui doivent être promus en interne (et en externe). Ils constituent en quelque sorte l'arrière-plan idéologique de la marque Imerys et le socle sur lequel doit s'appuyer le communicant lorsqu'il accompagne ou produit du contenu. Ils peuvent être trouvés ci-dessous, déclinés pour la communication interne:

²⁴ Document interne - *Communication strategy 2022*



25

Industrialité des contenus et pilotage de la stratégie éditoriale

Une mesure de la performance des actions éditoriales par la “réaction” et le “taux d’engagement”: présentation du *Communication reporting*

Commençons par la fin de la boucle, c’est-à-dire avec les données stratégiques qui orientent, et tracent l’évolution des publications sur *PM EMEA*. Chaque publication diffusée sur la communauté est recensée au sein d’une *Google Sheet* fonctionnant comme une carte d’identité de la publication et indiquant les informations pertinentes pour le communicant dans sa stratégie d’animation et de suivi. Les indicateurs sont: la nature de l’information (*type of post*), la fonction ou le marché affilié au post, le nom de la personne ayant publié, la date, le nombre de *likes*, de commentaires, le taux d’engagement, comme le montre la capture d’écran ci-dessous:

²⁵ *Ibid.*

PM EMEA ENGAGEMENT RATE REPORTING												
File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help Last edit was made 12 hours ago by Ingrid Padovani												
50% \$ % .0 .00 123 Open Sans 10 B I S A												
fx =COUNTA(B2:B610)												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
336	Topic	Type of post	Functions/Marké By	Date	Like	Comme	Engagement rate	News/month	average/month			
	SD Challenge reminder	Internal programme	CSR - Marie Sany	03/06/2022	5	0	0.25%					
	Guillaume Delacroix and François Quentin visit Schmelitz and Seib sites and customer Rosenthal	General BA info	Operations - Michael SVEC	03/06/2022	16	1	0.85%					
	Imerys Tableware France in Aix-sur-Vienne finally gets to celebrate its new spray dryer	General BA info	Operations - Dominique Ligouret	07/06/2022	29	1	1.50%					
	Close collaboration between FLS Toulouse team and FLS Par Moor team	Other	S&T - Laure Pagis	08/06/2022	17	0	0.85%					
	5 Tips for winning the SD Challenge	Internal programme	CSR - Marie Sany	08/06/2022	9	0	0.45%					
	Luzenac: A great success for the Imerys educational stand at 'La fête de la montagne'	General BA info	Operations - Isabelle Kaczmar	08/06/2022	12	4	0.80%					
	SD challenge 2022: 2 days left!	Internal programme	CSR - Thierry Casteran	09/06/2022	3	0	0.15%					
	SD Challenge reminder	Internal programme	CSR - Marie Sany	09/06/2022	2	0	0.10%					
	Environ & Life Sciences Seminar 2022	General BA info	F&LS - Thierry Casteran	10/06/2022	17	1	0.90%					
	Imerys Greece - Miles Hub among winners at Health & Safety Awards 2022	General BA info	Operations - Kiriila Kidou	13/06/2022	13	4	0.85%					
	EMEA Polymer S&T and Sales teams networking @ ITC Toulouse	Other	S&T - Alexandra Jakob	14/06/2022	9	1	0.50%	23	0.65%	12.95 (average reactions/post)		
	2022 SD challenge update - PM EMEA	Internal programme	CSR - Juliette Cauchy	14/06/2022	9	3	0.60%					
	Lab Scala Recyclability Analysis	Other	S&T - Eli Gaskin	15/06/2022	14	0	0.70%					
	My first Miles experience with API team	General BA info	Operations - Thierry Casteran	16/06/2022	13	0	0.65%					
	Were you hiding from the sun? There you are! The new monthly report of S&T PM EMEA is now	General BA info	S&T - Laure Pagis	23/06/2022	6	0	0.30%					
	Luzenac operations welcome Guillaume Delacroix and François Quentin	General BA info	Operations - Alexandra Antunes Thevenin	24/06/2022	15	2	0.85%					
	We were at the Interposition, the trade fair for the pet industry!	Event	S&T - Laure Pagis	28/06/2022	13	0	0.65%					
	Imerys Toulouse Team building	Event	S&T - Frédéric Jouffret	28/06/2022	17	1	0.90%					
	Wickie Abouano and Philippe Barré meet young graduates at the BIT Raw/Materials Expert Forum	Event	S&T - Philippe Barré	30/06/2022	9	0	0.45%					
	More than 40 people attended to our Webinar on Water treatment	General BA info	S&T - Laure Pagis	30/06/2022	14	0	0.70%					
	Diving Safety Poster - part 2/4	Best practice	EHS - Ingrid Padovani	30/06/2022	4	1	0.25%					
	Animal Feed Technical Day	Event	F&LS - Paul Alain Pitach	30/06/2022	11	0	0.55%					
	PM EMEA operations take part in 'ApDays' to raise awareness about declining bee populations	Internal programme	Operations - Flore Debeaune	01/07/2022	6	4	0.50%					
	Polymer team attends to Plastics Industry and Environment conference	Event	PARP - Alexandra Jakob	05/07/2022	11	0	0.55%					
	Diving Safety Poster - part 3/4	Best practice	EHS - Ingrid Padovani	06/07/2022	4	0	0.20%					
	Pleximaur proudly hosts special guests!	General BA info	Operations - Flore Debeaune	06/07/2022	16	0	0.80%					
	Toulouse hosts the next generation to answer their questions about sustainability and the responsible management of industrial operations	General BA info	Operations - Maurice Jouve	07/07/2022	20	4	1.20%					
	SD Challenge 2022: what's happening?	Internal programme	CSR - Marie Sany	11/07/2022	8	1	0.45%					
	Diving Safety Poster - Final part	Best practice	EHS - Ingrid Padovani	12/07/2022	4	0	0.20%					
	Technical Day on Animal Welfare in Italy	Event	S&T - Sandrine Alet	12/07/2022	16	0	0.80%					
	Bring the Climate Fresk back to its Toulouse origins	Internal programme	CSR - Marie Sany	12/07/2022	15	5	1.00%	16	0.58%	11.63 (average reactions/post)		
	Watch the quarterly PM EMEA call of July 2022	General BA info	HR & Com - Ingrid Padovani	18/07/2022	2	0	0.10%					
	New safety introduction video	Best practice	EHS - Sandrine Pejo	19/07/2022	13	0	0.65%					

26

Ces données sont ensuite valorisées au sein d'un *reporting*. Valorisation permettant d'orienter le pilotage des tactiques éditoriales, mais également valorisation auprès du top management à qui le *reporting* est présenté, ce qui confère une plus forte légitimité à l'action du service communication.

Le *communication reporting* contenant ces données est un document trimestriel résumant les principaux résultats liés au département communication *PM EMEA*. C'est un document éminemment stratégique dans la mesure où ce dernier est diffusé aux top management des autres fonctions. Décrivons et analysons l'angle choisi pour faire référence à la communauté *PM EMEA* de *OnImerys*.

Tops, flops, et engagement rate: la mesure quantitative comme indice de la performance éditoriale

Le document présente une somme de baromètres, articulés autour de mesures comptables, principalement le nombres de *réactions*²⁷ aux publications. Il présente les publications ayant suscité le plus d'engagement²⁸. Ce calcul est fait pour chaque fonction

²⁶ Document interne - *PM EMEA engagement rate reporting*

²⁷ Les *réactions* sont le nombre de *likes* et de commentaires agrégés.

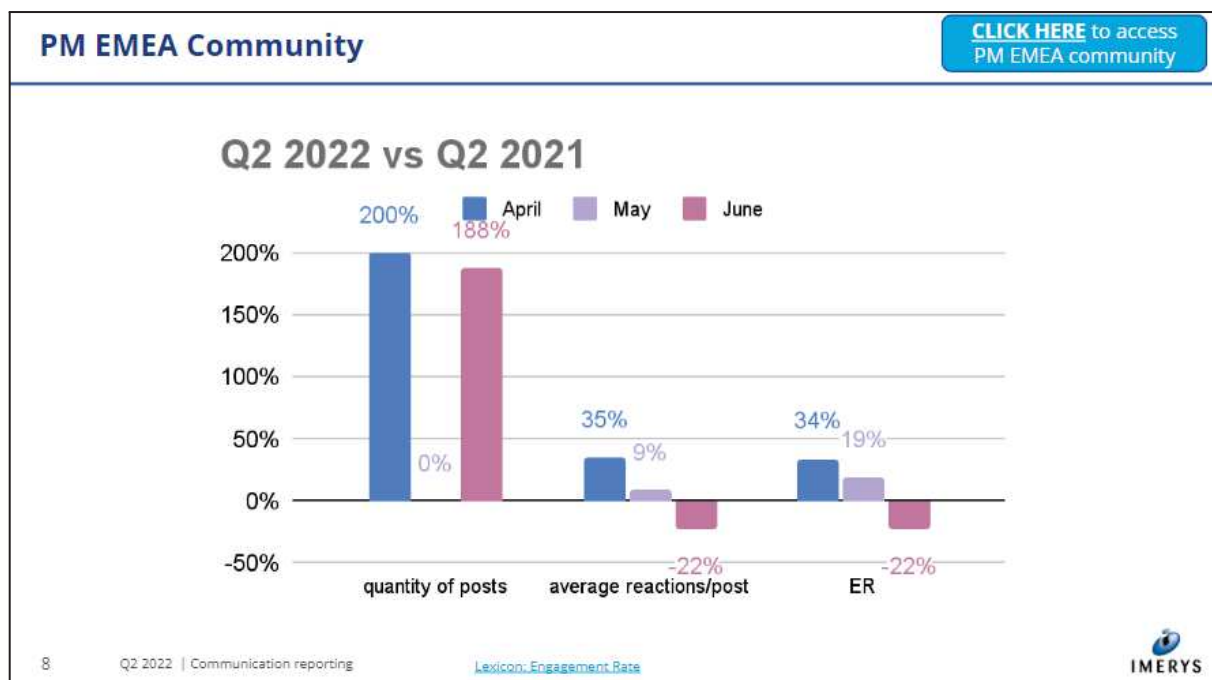
²⁸ (nombre de réactions/nombre d'abonnés à la communauté) * 100

(finance, ressources humaines...) de la *business area*, afin que ces dernières puissent avoir une visibilité sur les contenus “performants”, et ainsi orienter leur storytelling pour susciter davantage d’attention, donc visibiliser leur action et favoriser l’inter-connaissance entre services. Le même exercice est réalisé pour chaque marché (céramiques, plastiques...).

Les publications du trimestre sont également comparées à celles de l’année précédente, afin de dessiner une tendance synthétisée sous forme de tableau, de nombres et pourcentages.

Ce document est crucial pour le département communication dans la mesure où il permet de visibiliser l’action du département auprès de ses partenaires internes, ainsi qu’auprès du *top management* de l’organisation, qui attend des résultats quantifiables afin de pouvoir qualifier la performance du département.

Les contenus produits pour la communauté *PM EMEA* sont donc valorisés, standardisés, regroupés en nombres et valeurs afin de servir les intérêts stratégiques du communicant: conférer de la crédibilité à son action et... Maintenir à minima son niveau de budget.



29

Par exemple, pour ce qui touche à la communication interne, sur les 9 diapositives dédiées au bilan trimestriel, 5 diapositives sont centrées sur les différents taux d’engagement, à l’image de la *slide* présentée ci-dessus..

²⁹ Document interne - *PM EMEA Q2 2022 Communication reporting*

Les textes numériques de la communauté *PM EMEA* se trouvent donc pris dans une industrialité allant au-delà de leur sens signifiant. *L'industrialité* renvoie, rappelons-le, aux “dynamiques d’exploitation gestionnaire ou de valorisation industrielle. De ce fait, leurs fonctionnements tendent à se standardiser et leurs apparences à se normer. Les outils réorganisent le travail scripturaire des sujets.”³⁰

En effet, ces mesures, ce travail de mathématisation des écrits en général permet au département communication, au-delà de fournir des indications sur le type de contenus qui “fonctionnent” (suscitent le plus haut taux d’engagement), d’affiner et donc standardiser, les stratégies de publication. En se basant par exemple également sur les données fournies par le prestataire *Lumapps*: pour poster selon les heures et jours qui permettront de maximiser l’engagement. Et à titre illustratif, lors des accompagnements menés auprès de collaborateurs non *initiés*, je leur recommandais d’éviter de publier le lundi ou le vendredi, ou leur proposais une date de *posting* dans le *when* du *draft* qui correspondait au milieu de semaine.

Soulignons par ailleurs la prégnance du *like* dans le système d’évaluation de la performance. Ce dernier permet donc également, dans un contexte organisationnel, d’aider au pilotage des stratégies de contenus, malgré la différence entre une plate-forme de type *Instagram*, ayant fondé son modèle économique sur le nombre de *like* et une multinationale dont le cœur de métier demeure l’industrie d’extraction minérale. Il semble donc que le *like* deviennent, du moins dans le cadre étudié, un indicateur de performance conventionnel, susceptible également de “prendre place dans des discours et de se prêter à des progressions spectaculaires « X a [nombre de likes] » qui deviennent, socialement, des sujets de discours à part entière”³¹. En effet, les chiffres seront commentés, cités, et prendront place dans le débat interne de l’entreprise. Par exemple, le directeur de la branche *purchasing* m’avait interpellé dans un couloir pour souligner que le post que nous avons fait ensemble avait bien fonctionné en termes d’audience, faisant ainsi du *communication reporting* et de ses *likes* recensés des “sujets de discours à part entière ayant “progressivement pris le rôle de phénomènes sociaux et de signes de la popularité ou de la visibilité paroxystique – c’est-à-dire, avant tout, d’indicateurs, en apparence légitimes et en tout cas naturalisés, de ce qui mérite de faire agenda.”³² Ou un autre exemple, venant d’un manager:

Bravo pour le post Luzenac et la lutte contre les incendies! Il est en TT !!

Gaspard Sibi ven. 13:11

Ah vraiment? C'est grâce aux équipes sur place.

³⁰ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 299.

³¹ Candel, Etienne, et Gustavo Gomez-Mejia. « Le bouton like: poétique du clic, vertige des discours ». *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, n° 42, juillet 2016, p. 8.

³² *Ibid.* p. 8.

Ainsi, cette présentation synthétique de la stratégie, des outils de suivi, ainsi que des enjeux-clé pour le département communication nous permet de situer et comprendre de manière plus fine le cadre global dans lequel s'insèrent les contenus publiés sur la communauté *PM EMEA*.

Nous avons également pu observer que les pratiques communicationnelles au sein de l'organisation Imerys renvoyaient à un imaginaire spécifique au monde de l'entreprise et à une logique d'efficacité particulière: le travail par classements, par tableaux, et la mise en compétition des publications, voire indirectement des différentes fonctions et départements.

L'accompagnement des collaborateurs en lien avec la stratégie

Selon le degré d'autonomie de la personne, selon son degré de familiarité avec l'outil (a-t-elle déjà posté ou non, a-t-elle l'habitude de communiquer par écrit en anglais...), le *communication officer* proposera un accompagnement plus ou moins poussé afin que l'utilisateur puisse être aidé dans la formalisation du contenu qu'il souhaite diffuser.

Comment fonctionne le système des publications sur la communauté *PM EMEA* ? Il y a 3 façons de contribuer. La première, l'utilisateur est déjà familier de l'interface, il construit sa publication en autonomie et la partage avec le reste des utilisateurs.

Les *communities* ne sont pas modérées, et l'organisation a choisi de faire confiance aux collaborateurs pour qu'ils effectuent eux-mêmes ce travail d'auto-régulation. Aussi nous pouvons voir que même si elle n'est pas définie formellement, il y a une cohérence à plusieurs niveaux entre la politique d'utilisation de la plateforme mise en place au niveau du groupe (non modérée), et la méthodologie très concrète d'accompagnement du service communication, qui est également dans une posture de soutien, également pour favoriser l'appropriation de la plate-forme. Ce qui nous amène aux autres façons de produire le contenu.

³³ Capture d'écran Google Hangout d'août 2022.

Le “préparer”: entre collecte d’informations et co-construction: stratégie d’animation spécifique du draft

Poster sur la communauté n'est pas une activité anodine: l'identité du posteur est connue, l'information publiée doit être fiable et intelligible. Il est donc fréquent que le service communication propose un accompagnement, ou que les personnes souhaitant poster demandent un accompagnement.

La seconde façon de contribuer donc: l'utilisateur souhaite partager un contenu, valoriser une actualité liée à son site mais ne sait pas comment faire, ne se sent pas équipé sur le plan technique ou rédactionnel, a besoin d'être rassuré sur la "qualité" du contenu (fond et/ou forme), ou tout simplement n'a pas le temps pour rédiger un contenu. Dans ce cas, il sollicite la communication interne de *PM EMEA* pour l'accompagner, comprendre son besoin et l'assister en conséquence. Cela peut aller d'une relecture à l'écriture complète du contenu et une aide à la publication. La communication interne joue donc un rôle polymorphe et adapte son niveau d'implication au besoin du collaborateur. Si cette première posture demande réactivité et sens de l'écoute, nous voyons que la communication interne joue déjà un rôle actif dans la publication.

La troisième contribution est elle totalement impulsée par la communication interne. En effet, dans une optique de représentativité géographique des collaborateurs de la zone *EMEA*, et pour faire face à la densité de sites de la zone, le service communication a mis en place un réseau de *Comms ambassadors*. Ces correspondants rendent compte, sur une base généralement bi-mensuelle, des actualités liées à leur zone géographique d'attribution.

Hub	Comms ambassadors	Function	Based	Comments	2022 planning
Carbonates Specialties	Patrice Coppe	Hub Director	Lixhe, Belgium		bi monthly call
Central Europe	Alexander Ebert	Industrial Continuous Improvement Engineer	Graz, Austria		bi monthly call
IKF & Spain	Julian Manteca	EHS Manager	Rubi, Spain		bi monthly call
Italy	Francesca Morero	Comms Manager & GM Assistant	Malanaggio, Italy		bi monthly call
Milos	Kikiilia Xidou	Administrative Support Clerk	Milos, Greece		bi monthly call
Nordics	Olivier Abellan	Hub Director Nordics	Fur, Denmark	comms for Denmark	bi monthly call
	Anni Larsen	Quality Manager	Fur, Denmark	comms for Fur and Mors factory	
North France					
South France	Tarek Ahmed	I3 Champion	Luzenac, France		bi monthly call
South-East Europe	Dionysios Kotinis	Hub Director	Kardjali, Bulgaria		bi monthly call
	Galina Todorova	HR Manager Bulgaria	Kardjali, Bulgaria		
	Anton Belev	EHS Manager Hub South East Europe	Kardjali, Bulgaria		
UK	Hannah Sluman	Internal Comms manager	Par Moor, UK		monthly call

34

Sur base de ces remontées d'informations, le service communication opère une

³⁴ Document interne - capture d'écran du *PM EMEA Comms Ambassadors*, juillet 2022

sélection, contacte les personnes directement concernées par le sujet afin d'obtenir le détail des informations, des visuels et si possible la participation de la personne sur le posting. Les informations-clé sont référencées au sein d'un *gsheet* partagé avec les parties prenantes, dans un souci de transparence et praticité. Le même travail est réalisé pour les différentes fonctions du groupe au niveau *EMEA*, comme le montre le *screenshot* ci-dessous.

Date	Article	Post on PM EMEA community	Leadership pack	Draft	Key contacts	Final Link	Publication			
							Who	When	Like	Comment
2021		x			Luis Sarniento	Feedback workshop (Spain) - site pilote Rubi - septembre			15	0
2021		x			Sabrina	Feedback workshop (Austria) - site pilote Obermi - octobre				
2021		x			Nathan Guest	Feedback workshop (UK) - site pilote UK octobre / novembre			14	1
2021		x			Nathan Guest	Feedback workshop (UK) - site pilote UK November				
2021		x			Nathan Guest	Feedback workshop (UK) - site pilote UK December				
H1 2022	x	x			Felipe SABBADINI Christian Letter	PM EMEA has its first energy cockpit 🚀! Wait, energy cockpit? What for? Matières premières (taic) partenariat historique avec Eurotalac + sourcing global talc	Felipe SABBADINI	02/02/2022	17	10
mai		x			Felipe + Sabrina	visite en Hongrie semaine dernière	Sabrina	12/05/2022	12	2
mai		x			Pavel - Silvia	KMS - draft à venir de Sabrina				
mai		x			Tassos	visite à Milos	Tassos	25/05/2022	17	0

35

Ce travail est nécessaire dans un souci de représentativité des différentes fonctions de l'entreprise (finance, ressources humaines, achats développement durable...) des *monthly reporting* sont organisés afin de valoriser l'activité de chaque fonction et décider, en concertation avec l'ambassadeur de la fonction quels seront les sujets à mettre en avant sur la communauté, quel est l'état d'avancement sur les projets en cours. Ceci afin de permettre une communication interne alignée avec les échéances des différentes actualités. Lors de ces meetings, le communicant doit solliciter ses capacités d'analyse afin d'estimer le degré d'importance de l'actualité, et décider de sa place au sein de l'interface. Une actualité jugée majeure sera intégrée dans la rubrique *articles* de la communauté, tandis que les sujets de moindre ampleur seront orientés vers la rubrique des posts: *what's on your mind*. Sur le plan du format, ces deux rubriques présentent trois différences d'importance dans le cadre de notre travail. La première concerne la visualisation des rubriques sur l'interface. Comme nous le verrons en détail plus tard, la rubrique *articles* dispose d'une visibilité maximale. Seconde différence, la possibilité d'intégrer de la vidéo directement au sein de *l'article*. Et troisième différence, la plus importante au regard de notre travail: les collaborateurs n'ont pas directement la main sur la rubrique *articles*. Et à titre d'apprenti communicant, je n'ai moi-même pas eu la possibilité d'alimenter la rubrique. Ces différences, discrètes lors de la navigation, nous permettent dès lors de prendre la pleine mesure du travail de la communication interne.

Par cette organisation, par le fonctionnement de l'interface lui-même, nous comprenons que le rôle du service communication est plus complexe et subtil qu'un

³⁵ Document interne - capture d'écran du *Follow up on Editorial Committees - Internal Coms*, juillet 2022

simple rôle support. Il y a un fort travail d'animation, de structuration des contenus, et de mise en visibilité des contenus. Lors des *meeting*, le communicant propose souvent des pistes d'angle, ou trouve des justifications au contenu proposé. Les pratiques de *reporting* sont routinisées, et incorporées par les collaborateurs, qui se plient à ce travail de transmission d'information. Notons que les ambassadeurs de fonction sont des *top managers*, car il disposent d'une meilleure visibilité sur leur périmètre. Mais cela peut également avoir une incidence sur la nature des contenus mis en avant. Ayons-en conscience.

Plusieurs outils, le plus souvent sous la forme de documents permettent de soutenir le communicant interne dans ce travail de mise en forme, "mise en fond" des contenus.

Le "faire": de la prise de contact au draft

Après concertation avec le "comms ambassadeur" sur le contenu à valoriser, et les premières informations collectées (contact référent, pitch du post, deadlines du projet), commence la mise en écriture. Celle-ci démarre dès la communication auprès de la partie-prenante spécifique à l'actualité qui sera mise en valeur. Le communicant prend généralement contact avec le collaborateur le plus proche de l'actualité afin d'avoir davantage de détails sur l'actualité. Le collaborateur est souvent recommandé par le comms ambassadeur, et au courant du projet de publication, afin que le contact soit fluidifié. De là, le collègue est sollicité le plus souvent par voie écrite, via *Google Hangout* ou *mail*. Ci-dessous un exemple de sollicitation

Le ven. 20 mai 2022 à 18:07, Gaspard Sibi <gaspard.sibi@imerys.com> a écrit :

Bonjour Sylvie,

Comment vas-tu?

Au regard de la préparation du *draft* pour *Onelmerys* concernant les visites du 2 et 17 juin et la montée en puissance du projet *Vallées Ingénieuses*, pourrais-tu m'éclairer sur les trois points ci-dessous?

1. Combien d'élèves seront accueillis dans le cadre des deux visites?
2. Est-il possible d'avoir accès à la liste de questions posées par les enfants? Si non, pourrais-tu me donner quelques exemples de questions/réponses?
3. Pourrais-tu m'en dire plus sur les dispositifs d'animation prévus dans le musée? Y a-t-il des éléments innovants ou ludiques liés à la mise en scène du contenu?

Courtoises salutations,

Gaspard

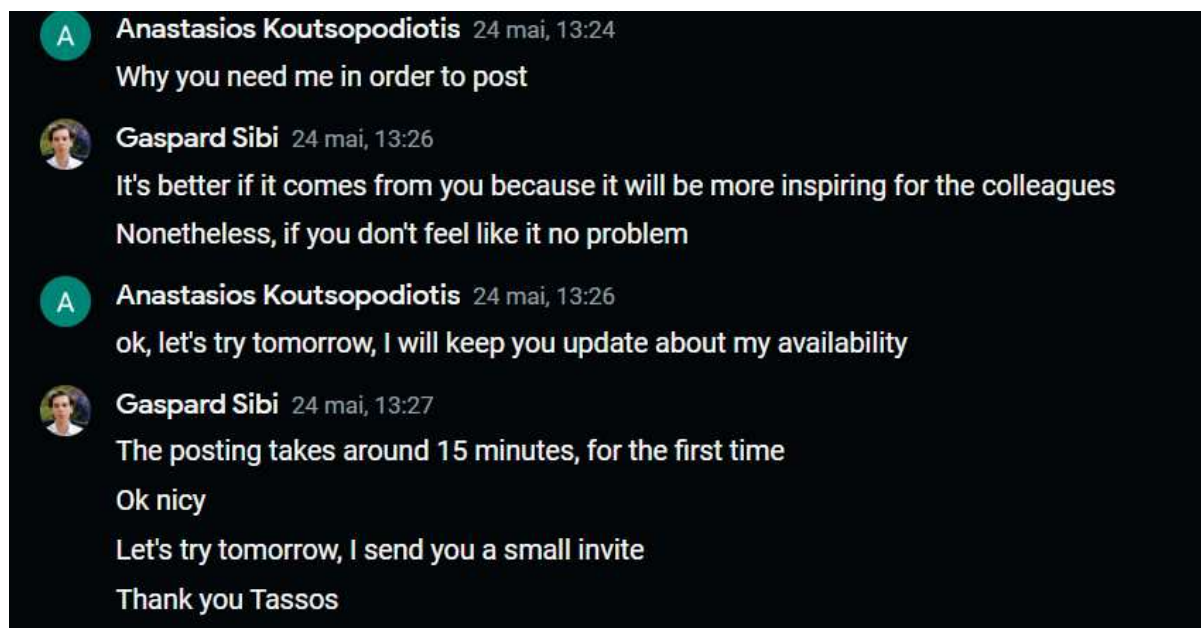
36

Sous ses airs insignifiants, cette étape est cruciale dans la mesure où ce premier échange conditionnera la qualité relationnelle entre le communicant et la personne détentrice des informations, donc la qualité du post (délai de production, exhaustivité et précision des informations, accès à des visuels, bonne image de la communication

³⁶ Capture d'écran de courriel. Mai 2022.

interne). Par ailleurs, les questions posées par le communicant constituent elles-même un premier cadrage en termes de contenu.

Le communicant met donc en place une tactique afin de présenter l'intérêt de publier sur la communauté (voir *screenshot* ci-dessous), et essaye de proposer le plus tôt possible un angle rédactionnel au collaborateur, afin de cadrer le contenu sur le fond et la forme. Un contenu court, synthétique, avec une tonalité positive, mettant en avant les collaborateurs.



37

Si le collaborateur donne son aval, une visio est généralement organisée, afin de clarifier/collecter les détails nécessaires à la rédaction du draft. Ce contact permet de cerner les enjeux communicationnels pour le collaborateur, de proposer un accompagnement personnalisé, et de contribuer à la construction du cadre rédactionnel du *post*. Le communicant écoute, prend note, généralement via un *Google Doc*, ou par écrit, afin de pouvoir rester sur la fenêtre de la visio. Mais c'est lui qui rédige le *draft* et donc indirectement garde les "clés" du contenu. Rappelons cependant que rien n'empêche le collaborateur de prendre l'initiative du draft, voire de publier en autonomie sans faire relire le contenu par le service communication. Un manager communication m'avait notamment indiqué qu'il était important, lors de l'accompagnement, de proposer au collaborateur de réaliser lui-même le *draft*, ce qui s'inscrit dans cette logique d'appropriation de l'outil *Onelmersys*, en encourageant la participation et la prise d'initiative. En outre, des informations, des images peuvent également être échangées via *Google Hangout*.

Cette description de l'activité du communicant dans le cadre du nouveau RSE met en lumière l'instauration d'échanges multi-modaux: mail, visio, chat, commentaires *Google Docs*. Cette communication interne avec les collaborateurs est à la source d'une nouvelle sociabilité numérique, qui intègre le posting dans un enchaînement de systèmes d'écritures et d'applications informatiques intuitives certes mais créant une

³⁷ Capture d'écran de *Google Hangout*. Mai 2022.

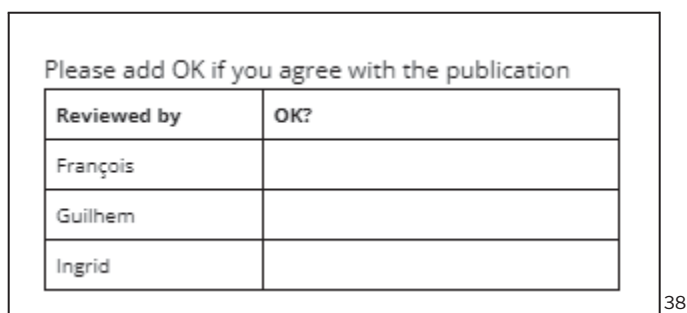
architecture complexe pour le collaborateur, qui n'est pas forcément habitué à publier. Dans ce cadre, la communication interne a déployé un ensemble de procédures standardisées, initiées le plus souvent par un courriel avec en copie le manager du collaborateur, afin de rassurer et conférer une légitimité à la sollicitation.

Ces programmes, permettant des interactions nominatives, très personnalisées, créent de nouveaux réseaux de relations interpersonnelles et de collaboration avec lesquels le communicant doit jouer pour mener son travail de publication. Trouver le bon canal pour atteindre la personne (*mail*, chat, téléphone, N+1) au moment où cette dernière est la plus facilement disponible, car le travail de publication, cette mise en écriture de son activité est le plus souvent une demande annexe venant se surajouter au travail quotidien du collaborateur.

Pour déployer leurs objectifs *a priori* opposés: fournir le minimum d'effort pour le collaborateur et obtenir le maximum d'implication pour le communicant, le collaborateur et le communicant mettent en place des tactiques visant à se persuader mutuellement de leurs besoins. Créant *de facto* une interdépendance, que nous allons tenter d'expliquer un peu plus bas.

Le *draft*: un format industrialisé

Le *draft* est réalisé grâce au traitement de texte *Google Doc*. Sur le plan formel, un tableau à deux colonnes est toujours inséré en début de publication. La première colonne est remplie à l'initiative du communicant et recense les partie-prenantes dont la validation est nécessaire avant publication du post. La seconde correspond à l'espace nécessaire au collaborateur pour qu'il écrive "OK" et valide le contenu du post si ce dernier lui convient.



Reviewed by	OK?
François	
Guilhem	
Ingrid	

38

Suivent les catégories suivantes: *who posts*, *when*, *title of the post*, le contenu, les tags, les visuels. Cette standardisation des contenus implique, de manière implicite, un certain formatage des contenus, donnant un cadre orientant le collaborateur sur ce qu'il a le "droit" de faire ou de ne pas de faire. Il peut commenter le *Google Doc*, voire proposer des changements, mais *a priori* marginaux puisque ceux-ci seront proposés en commentaires, c'est-à-dire dans le coin à droite de l'écran, au sein d'une fenêtre réduite. Cette forme standardisée exerce nécessairement une forme de coercition douce sur le collaborateur, dans la mesure où ces champs lui "disent" ce qu'il doit, peut faire ou non. Ils

³⁸ Document interne - Capture d'écran "validation box", draft, juillet 2022

délimitent son champ d'action. Il "peut être d'accord", il "doit poster au moment déterminé puisque c'est écrit et décidé comme ça" (*when*). Précisons cependant que ce format n'est pas systématiquement suivi par le collaborateur, et il est par exemple arrivé qu'un collaborateur ré-écrive des pans entiers du *post* soigneusement rédigé en amont, sans concertation préalable, ou oublie d'écrire "OK" et que cela retarde la publication du *post*. Ainsi, le communicant essaye d'insérer le collaborateur dans un cadre qui lui rend le travail plus simple et rapide et contraint le collaborateur à une certaine discipline, mais le collaborateur ne suit pas toujours la procédure à la lettre.

Par ailleurs, si aucune *guideline* rédactionnelle explicite n'a été formalisée par écrit, le communicant doit garder à l'esprit les 3 *piliers communicationnels* qui fondent les axes stratégiques déployés par le service communication: *we care, we are sustainable, we are innovative*, et que nous avons vu un peu plus haut. Le *care* renvoie aux collaborateurs, à tout ce qui est fait pour garantir leur sécurité sur les sites industriels (ex: mesures pour prévenir les risques de TMS), le *sustainable* vise à promouvoir lorsque l'occasion se présente, les initiatives en faveur de l'environnement (ex: *monitoring* détaillé des dépenses énergétiques, zones d'extraction réhabilitées en zone écologique...), et le *innovative* renvoie à toutes les innovations qui sont implémentées en local ou au niveau du groupe tout entier (ex: digitalisation de l'industrie, nouveaux outils de *monitoring*).

Plus largement, la stratégie de la communication interne s'aligne avec les 3 objectifs classiques des services de communication interne qui consistent à: "accompagner le projet socio-économique de l'entreprise, [...] accompagner et conseiller le management [...], relier et unifier [...]"³⁹. En mettant en avant les valeurs propres à l'organisation vues ci-dessus. Par exemple: mettre à disposition des supports d'informations ou *templates* pour le personnel, organiser le réseau de correspondants, participer à des groupes de travail transverses, utiliser des enquêtes afin de mesurer le climat social, accompagner *via* des micro-actions de communication, conseiller sur le développement des communications locales... Cette stratégie est formalisée de façon implicite sous la forme d'actions, d'objectifs qui jalonnent l'année. Le document est actualisé à chaque coup d'envoi officiel de l'année, aux alentours de septembre. Nous pouvons constater que les actions ne ressortent pas comme véritablement inter-connectées entre elles, mais plutôt comme une succession d'actions clé (voir ci-dessous).

³⁹ D'Almeida, Nicole, et Thierry Libaert. « Chapitre 1. Rôle et place de la communication interne ». *La communication interne des entreprises*, vol. 8e éd., Dunod, 2019, p. 24-27, <https://www.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845-p-7.htm>.

Internal & PR Communication



Main objectives to foster Employees Engagement

- Managerial communication support
- Support the blended approach implementation of the ways of working post Covid-19
Travel less but better, balance between home office and work on site, in person and remote events
- Deployment of Your Voice action plan
- Group campaigns roll out: D&I, Safer Together, Safety Connect Day, SD Challenge

Majors communication actions in 2022



24

November 2021 | 2022 Communication strategy



40

A cette contrainte stratégique s'ajoute une contrainte formelle qui concerne les contenus publiés sur *Onelmerys*, et que nous verrons lors de notre analyse du *draft*. Mentionnons cependant cet exemple afin de situer le niveau d'exigence requis en termes de communication visuelle, et le formatage visuel qu'il induit:

Imagery

Online images do not need to be as high resolution as in print. In fact, to help pages load quicker, keep the size of images you upload as low as possible – **below 1MB**.

However, avoid poor quality photos. Refer to the [visual identity guidelines](#) for full guidance, but our essential principles for images are as follows:

- Images should be real and natural, not forced or contrived
- Show the diversity of your people and activities
- Ensure colleagues in images are wearing the correct PPE and you have permission to use their image
- Try images from different angles or viewpoints
- Tell a story – use photos where people are *doing something*; avoid standard line-up shots, or show dramatic, impactful processes
- Make sure it is clear what is happening – avoid distant shots, where it is not possible to identify faces or actions
- You can use Graphics in good quality if you don't have a suitable image



23

2022 | Onelmerys intranet guidelines



⁴⁰ Capture d'écran d'un document interne, 2022 PM EMEA Communication strategy, p. 24, 2022

Ce document, placé dans un dossier de 29 pages produit par la communication Groupe indique ce qui doit être respecté lors d'une publication sur la communauté *PM EMEA*. En libre accès, Il nous semble évident qu'un collaborateur lambda ne prendra jamais le temps de parcourir ce type de document avant de poster. Mais le service communication sera à même de l'aiguiller sur les *do's and don'ts*, et donc de promouvoir ses propres objectifs via la publication du collaborateur.

⁴¹ Capture d'écran d'un document interne, *Onelmerys Guidelines*, p. 23, 2022

Structuration et accompagnement à la publication sur *Onelmerys*

Les règles de réalisation du post:

Invisibilisation de la communication

Malgré l'important travail réalisé par le service communication, cette dernière n'est jamais créditée quant aux posts qu'elle écrit ou ajuste. En effet, l'un des objectifs stratégiques du département communication, nous l'avons vu, est de favoriser l'appropriation de la plateforme par les utilisateurs dans un contexte de transformation organisationnelle. D'où l'importance de visibiliser les collaborateurs contributeurs hors fonction communication, et si possible proches du terrain de l'actualité postée.

Pour deux raisons stratégiques: d'une part valoriser ces collaborateurs, et si possible leur donner envie de poster de nouveau suite à une exposition perçue positivement sur la communauté. Et seconde raison, afin d'embarquer les autres par l'exemple, et donc *in fine* promouvoir un modèle d'organisation dans lequel les collaborateurs contribuent naturellement, dans un esprit de collaboration trans-fonctions et niveaux hiérarchiques, pour une meilleure productivité. La communication peut ainsi, via ce biais, accompagner le changement de culture d'entreprise, et favoriser une vision décloisonnée des rapports entre collaborateurs. Enfin, notons que si le contenu était directement publié par la communication, sa légitimité serait fortement remise en cause, le contenu serait considéré comme non authentique, loin du terrain.

L'anglais comme langue de référence et outil au service de la culturalité

Les posts publiés sur *Onelmerys* au sein des communautés sont quasiment toujours rédigés en anglais. Présente dans 40 pays⁴², la multinationale a fait le choix de l'anglais comme langue de référence pour unifier sa communication.

Cependant, les collaborateurs sollicités dans le cadre de publications n'ont pas forcément la pleine maîtrise de cette langue, et l'accompagnement du service communication est souvent bienvenu dans la mesure où il rassure le collaborateur quant à la justesse du contenu sur le plan linguistique, qui peut être un frein à la publication.

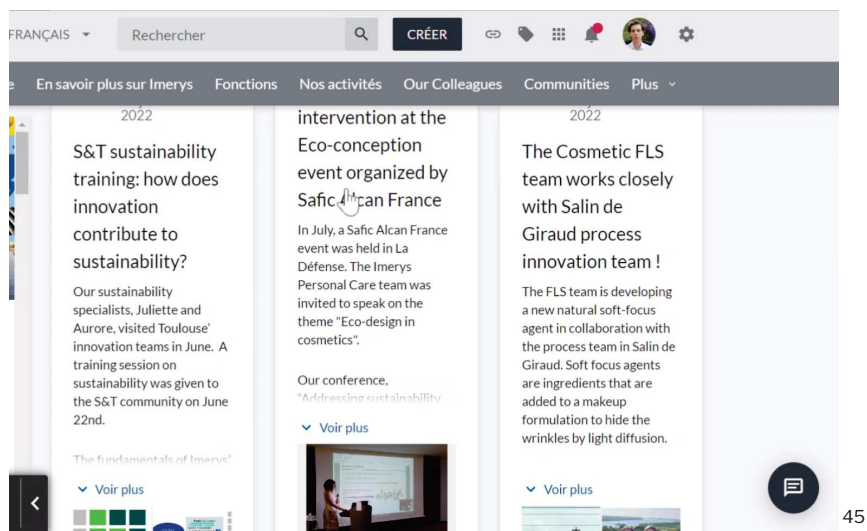
Au-delà de cet accompagnement, soulignons que la personne chargée du contrôle de la qualité de l'anglais est également une communicante. Cela permet au service communication d'unifier le ton entre les publications et de conserver une cohérence éditoriale. Ainsi, un certain formatage est opéré sur la publication par le département communication, pour que le contenu s'insère harmonieusement dans son environnement de publication et respecte le "style Imerys". Faisant par-là même du

⁴² <https://www.imerys.com/fr/imerys-groupe>


contenu un “objet(s) culturel(s) reconnaissable(s), c’est à dire des textes éditorialisés, lisibles, manipulables, interprétables dans la société des hommes.”⁴³ Aussi, nous voyons que la textualisation des contenus, leur écriture, repose sur une culturalité spécifique allant dans le sens d’une certaine” modélisation du réel, du social et du monde”⁴⁴ car le *proofreading* est une des conditions de validation du *post*.

Le formatage visuel

Dans un souci de captation de l’audience, un certain nombre de lignes directrices tacites doivent être respectées dans la mise en forme du *draft*, puis du *post*: un format court, une accroche d’environ 25 mots, qui permet que celle-ci soit visible et lisible dans la fenêtre de l’interface (voir capture d’écran ci-dessous), et concernant les visuels, nous avons vu que ces derniers devaient répondre à un certain nombre de critères pour être validés (port des équipements de sécurité, respect affiché des consignes de sécurité: par exemple du port du masque pendant la période *Covid*).




La mise en forme écrite du *draft*

Une fois le premier jet réalisé par le communicant, le *draft* est soumis au responsable de la communication interne, puis si ce dernier est validé, est proposé aux collaborateurs concernés par ce dernier: le *Google Doc* est *partagé* ( [Partager](#)) et les collaborateurs sont invités à consulter ce dernier. De là, les collaborateurs peuvent

⁴³ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 299, <https://www.cairn.info/le-numerique-comme-ecriture--9782200618582-p-281.htm>.

⁴⁴ *Ibid.* p. 299.

⁴⁵ Capture d’écran de l’interface de la communauté *PM EMEA* prise en juillet 2022

proposer des modifications, poser des questions via les commentaires (), ou apporter des informations complémentaires.

La tonalité du post doit être positive, et toutes les personnes citées dans le post doivent avoir accès à ce dernier avant publication, et si possible valider son contenu. Le N+1 du collaborateur chargé de la publication doit également valider le contenu, et selon le sujet, une validation de la directrice communication est nécessaire.

Sur le plan formel, le sujet doit faire référence aux équipes plus qu’au “je”, et la mise à distance de l’énonciateur fait partie des règles de rédaction implicites. “The teams” vs “we”, afin de favoriser l’esprit collaboratif plus que la potentielle compétition entre équipes de différents sites.

Les collaborateurs cités dans le post doivent être “taggés”, ce qui signifie que leur nom et prénom apparaîtront dans la publication et seront cliquables, renvoyant vers la fiche contact du collaborateur. Cette dernière contient des informations personnelles (photo, nom, prénom, *job title*, localisation, téléphone, mail, arborescence hiérarchique: N+1s et N-1s). Cette opération de *tagging* systématique met également l’identité du collaborateur en avant puisque le nom et prénom passent en gras et se voient associer une icône spécifique. Toujours en lien avec le collaborateur, le *job title* de chaque collègue cité doit être mentionné intégralement dans le *post*, à la suite de son nom et prénom.

Enfin, des tags sont proposés par le département communication afin de faciliter le référencement du *post* et son apparition dans les résultats de recherche au sein du RSE. A minima le thème du sujet et le pays, ou site concerné. Dans une optique d’accessibilité et d’archivage.

Ainsi, nous voyons que le contenu des posts est pour partie composé à la lumière des fonctionnalités disponibles via l’interface *Google Doc*. Le communicant tire parti de ces possibilités de co-construction, mais nous voyons également que les “outils réorganisent le travail scripturaire des sujets.”⁴⁶ Qu’il s’agisse du *draft* ou de l’interface de *posting*. Ces outils à la disposition du communicant entraînent également un subtil jeu interpersonnel entre les collaborateurs et celui-ci. Des actions peuvent être “assignées” aux collaborateurs, ou être notifiées grâce au “@” devant son nom (pour une demande d’informations par exemple). Le communicant doit trouver le bon niveau de sollicitation, ne pas paraître “agressif” dans sa demande, tout en formulant de façon à ce que le collaborateur réponde le plus rapidement possible, et que le post soit publié.

Nous comprenons également au travers de ce processus que les milieux numériques du RSE de *Onelmerys* sont eux aussi “marqués par le co-agissement de sémiotiques qui « performant » l’ordre des identités et des rôles, des êtres et de leurs fonctions”.⁴⁷ Les collaborateurs sont convoqués sur l’interface de construction du *draft*, la petitesse de la fenêtre “commentaires”, son appellation-même circonscrit par exemple

⁴⁶ Souchier, Emmanuel, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019.

⁴⁷ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 103.

leur contribution à une forme écrite se voulant courte, “droit au but”, visant à la mise en action du collaborateur, qui se voit “assigner” une tâche, connotant par-là même une relation de subordination. Précisons que dans le cadre de l’alternance, et pour préserver la qualité de la relation et ne pas insinuer que l’on “ordonne”, il m’a paru judicieux de ne jamais “assigner”, mais de “notifier” par le “@”. Cependant la pratique nous a semblé répandue au sein d’Imerys.

Le *tagging* au sein du post met en scène un collaborateur caractérisé par son rôle professionnel au sein de l’organisation et définit son identité sous cet angle (ex: X, *mine geologist*).

Si “l’homme communicant n’est pas le miroir réfléchissant d’une réalité, mais le constructeur incessant de ses réalités”⁴⁸ et que “la réalité sociale n’est pas une donnée à traduire en langue, mais un chantier en permanente construction”⁴⁹, ces quelques règles liées à la forme du contenu mettent en valeur le positionnement éditorial du département communication. Elles participent de manière discrète à la mise en œuvre de la stratégie communicationnelle d’Imerys. Ces règles sont le fruit de tactiques visant à la productivité, à la simplicité de mise en oeuvre du *draft*, et aux objectifs stratégiques de valorisation des collaborateurs, de l’esprit collaboratif, et dans la mesure du possible des *communication pillars*. Sous cette forme d’énonciation discrète, le service communication interne d’Imerys “ne se contente pas de décrire un réel qui lui préexiste ; il construit une représentation du réel”⁵⁰.

La forme d’encadrement mise en place est donc caractéristique des réseaux sociaux d’entreprise et relève fortement d’un “régime de connectivité (qui) définit les règles d’association et de coupures, les possibilités de création et de filtrage des relations entre individus, entre données (documents, micro-textes, bases...) et entre données et individus.”⁵¹ Le RSE, structuré autour de la *Google Suite*, institue une nouvelle façon de co-construire les contenus de la communauté *PM EMEA*. La contribution collective à certains espaces tels que le *Google Doc*, et le droit à y contribuer ou à y partager d’autres documents via des hyperliens en est un bon exemple et montrent une façon de produire située à l’interface de différentes... Interfaces enchâssées les unes

⁴⁸ Seignour, Amélie. « Méthode d’analyse des discours. L’exemple de l’allocution d’un dirigeant d’entreprise publique ». *Revue française de gestion*, vol. 211, n° 2, 2011, p. 31.

⁴⁹ Ghiglione Rodolphe. *Je vous ai compris: ou l’analyse des discours politiques*. Armand Colin, 1989. p. 24.

⁵⁰ Seignour, Amélie. « Méthode d’analyse des discours. L’exemple de l’allocution d’un dirigeant d’entreprise publique ». *Revue française de gestion*, vol. 211, n° 2, 2011, p. 33.

⁵¹ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 103. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5227>.

dans les autres (les commentaires du programme de traitement de texte renvoyant vers une présentation de slides au moyen d'un hyperlien, renvoyant à un dossier contenant des visuels...).

Si toutes les parties prenantes peuvent ouvrir le document à qui bon leur semble, le fait d'avoir standardisé et formalisé le niveau de participation sous forme d'un tableau nominatif demandant la validation du contenu permet au département de borner et définir le niveau de participation attendu, et donc de garder la main sur les délais de production (limiter le temps de validation et le nombre d'intervenants sur le contenu).

Nous le voyons, même si les délais sont réduits autant que faire se peut, le système de validation sous forme de tableau nécessite néanmoins du temps, et il faut parfois relancer les collaborateurs qui par exemple oublient d'écrire "OK" face à leur nom. Par ailleurs, le processus de co-construction est lent par essence, ce qui nuit forcément à la réactivité dans l'information, et explique le positionnement des actualités sur un segment "tiède", au regard des dates de publication et des dates liées aux événements relatés (généralement environ deux semaines de décalage).

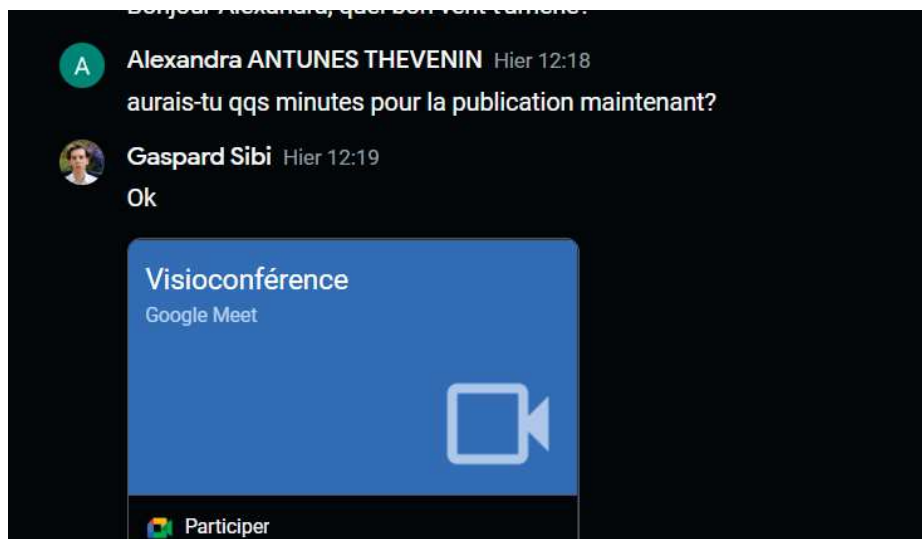
Une fois posté, le contenu est notifié à tous les collaborateurs abonnés à la communauté, par courriel, ce qui peut également constituer une source d'inquiétude pour les collaborateurs. Pour illustrer cette dimension, une phrase captée lors d'une conversation informelle avec un membre de l'équipe logistique avait attiré mon attention: "et puis tout le monde voit ton nom, tu ne peux pas dire n'importe quoi."

Les relations interpersonnelles dans la co-construction des posts *Onelmerys*

A la façon du système d’alliances entre acteurs développé par Crozier⁵², chacun apprend sur qui il peut compter pour résoudre tel ou tel problème. Le service communication a besoin d’information pour animer et alimenter la communauté *PM EMEA*, et la qualité de son information dépend en grande partie de sa bonne relation avec ses correspondants, ce qui oblige la communication à une certaine diplomatie. Comment cela se traduit-il?

Comme me le confiait un manager en communication interne “on ne peut pas dire “non”. Il faut expliquer et trouver d’autres moyens de satisfaire la partie prenante”. Par exemple, il m’est arrivé de devoir indiquer à une directrice de site que la plate-forme *EMEA* avait été récemment fortement alimentée d’actualités liées à son site, et qu’il serait peut-être bon de modérer la fréquence de publication des contenus relatifs à son actualité, dans un souci de représentativité de la communauté, et pour ne pas saturer les lecteurs. Comme alternative, j’ai par exemple proposé à cette directrice de mentionner son actualité plus tard ou par un autre biais, afin de pouvoir prioriser d’autres sujets.

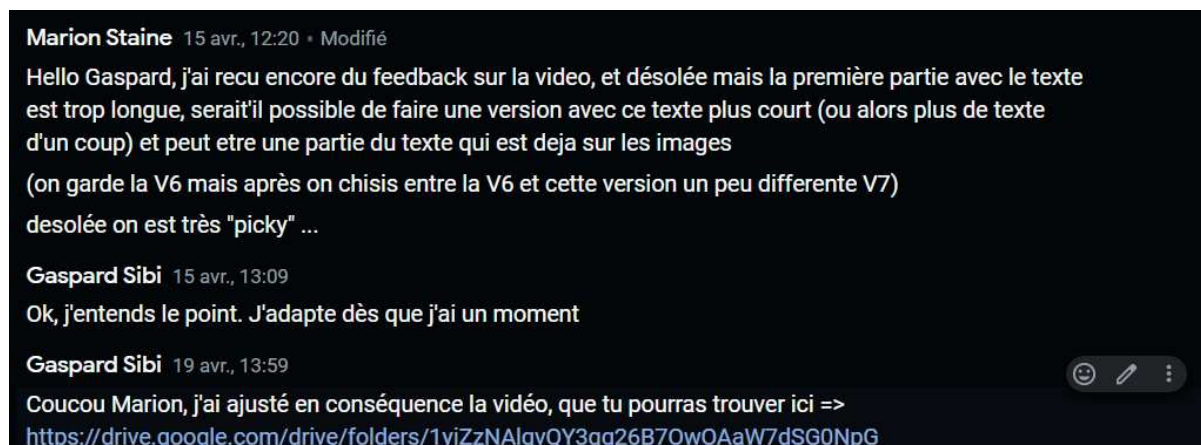
Dans le cadre de l’accompagnement à la publication, nous avons vu qu’une sorte d’alliance, interpersonnelle et temporaire se nouait entre le collaborateur et le communicant. Avec un coût, aussi modeste soit-il. Le communicant est dépendant de la disponibilité du collaborateur pour le posting et doit donc être capable de se libérer au dernier moment:



⁵² Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil, 1977.

⁵³ Capture d'écran de l'interface *GoogleHangout* du 30/08/2022 effectuée dans le cadre d'une publication sur *Onelmerys*

ou de s'adapter aux souhaits de dernière minute du collaborateur, voire annuler certaines parties de la publication si elles ne satisfont pas le collaborateur, sans montrer sa potentielle déception, afin de maintenir la qualité de la relation:



54

Ces quelques exemples d'actes perlocutoires⁵⁵ qui remodelent le programme d'actions décidé en amont nous rappellent les 4 sources de pouvoir⁵⁶, réparties entre le collaborateur et le communicant, et mises en évidence par Michel Crozier: la maîtrise d'une compétence particulière, la maîtrise des relations de l'organisation avec son ou ses environnements pertinents, la maîtrise des communications et des informations, la maîtrise des règles organisationnelles générales.

⁵⁴ Capture d'écran de l'interface *GoogleHangout* du 20/04/2022 effectuée dans le cadre d'une publication sur Onelmerys

⁵⁵ Austin, John Langshaw, et Gilles Lane. *Quand dire, c'est faire*. Éditions du Seuil, 1970.

⁵⁶ Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil, p. 84, 1977.

Conclusion Intermédiaire

Ainsi nous voyons que le mode de création des contenus produit un cadre spécifique qui appelle à une production de type formel, d'actualités plutôt "tièdes-froides", s'inscrivant dans la temporalité nécessaire au service communication pour produire et accompagner les utilisateurs. Accompagnement nous l'avons vu, qui se situe à plusieurs niveaux : rédaction, sélection des images, publication.

La question pour le service communication est de trouver la meilleure façon de gérer l'hétérogénéité des publics souhaitant poster: sensibilités variées à l'outil digital, compétences rédactionnelles différenciées, aisances avec l'anglais différentes. Si certains utilisateurs sont bien autonomes et possèdent le bagage de connaissances leur permettant la spontanéité promue par l'interface que nous allons décrire et analyser dans la seconde partie de notre travail, le but pour la communication interne consiste à démocratiser l'usage d'un outil relativement nouveau, pour le rendre accessible au plus grand nombre.

Loin de l'idée d'accessibilité immédiate, l'outil "communauté" nécessite une prise en main, et un travail qui se surajoute aux tâches quotidiennes du collaborateur. La maîtrise du "bon" format, la connaissance de l'interface, la rapidité dans la réalisation confèrent au service communication un pouvoir stratégique au sens de Michel Crozier⁵⁷: maîtrise d'une compétence particulière et maîtrise des règles : taille du post, connaissance des conditions du succès de ce dernier : moment de publication, format... Ce qui constitue ainsi une plus-value pour les collègues souhaitant poster.

Cette plus-value confère au service communication une certaine légitimité et influence lui permettant de pousser sa stratégie de communication, en orientant les contenus dans le sens qu'elle estime le plus bénéfique à l'entreprise (angle valorisant les piliers de communication, la réussite des collaborateurs...). Susciter de l'engagement n'est pas une fin en soi, et le but premier du service communication est de contribuer au sentiment d'appartenance des collaborateurs, en valorisant leurs succès ainsi que leurs actualités. Ainsi l'on se rend compte de la limite des indicateurs de performance tels le "like" qui ne mesurent pas cette dimension stratégique de la communication interne et qui expliquent pourquoi les posts générants de faibles niveaux de réactions existeront toujours pour la simple raison qu'ils ne servent pas des objectifs quantitatifs mais d'image de marque, de sentiment d'appartenance, d'adhésion à une histoire collective, en dépit des disparités entre collaborateurs, dans le respect de leurs différences. Que ces posts soient ou non accompagnés par le service communication, doté de son savoir-faire particulier.

⁵⁷ Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil, 1977.

Ainsi, l'on se rend compte que cet accompagnement, s'il n'est pas systématique, met en branle une machine organisationnelle certes simple, mais relativement complexe. Il y a donc un enjeu important de pédagogie, pour faciliter l'appropriation de l'outil, mais aussi pour apprendre à "bien" utiliser l'outil, c'est-à-dire en cohérence avec l'image de marque employeur que souhaite promouvoir le département communication (niveau groupe et *business area*).

Nous avons vu au travers de cette description des activités du service communication dans sa mission d'accompagnement des façons de procéder bien spécifiques: rationalisation des procédures, industrialisation des posts, dans un souci de productivité. Ce travail nous a permis de mettre en lumière pourquoi les choses étaient faites comme elles l'étaient au sein d'Imerys dans le cadre de l'accompagnement aux publications sur la communauté *OneImerys*. Le contexte structurel de l'organisation, et le cadre particulier lié à l'implantation récente du nouveau RSE ajoutent une complexité additionnelle qui permet d'expliquer pourquoi un procédé de publication, *a priori* simple et intuitif, suit une procédure très cadrée.

Différentes couches d'enjeux stratégiques se superposent et participent à l'émergence de ce cadre formel. Nous pouvons résumer les trois principales:

1. L'accompagnement au changement: aider les collaborateurs à s'approprier le nouveau RSE. Cela se traduit par des propositions d'accompagnement, de la prise de contact à l'aide à la publication.
2. Promouvoir les messages définis en amont au sein du plan de communication. Cela se traduit par une prise en main de la rédaction, de la structuration des contenus au choix des mots, en passant par l'angle éditorial et le *proofreading* en anglais. Ceci de façon à ce que le ton de la publication corresponde à l'identité de marque, la culture d'entreprise que souhaite valoriser le service communication.
3. Soutenir les objectifs propres au service communication interne de *PM EMEA*, qui rejoignent les objectifs classiques de communication interne, que nous avons vus plus haut (cf. p. 22). La tactique pour répondre à ces objectifs passe par l'organisation de meetings trans-fonctions, le choix des sujets, réalisé en concertation avec les *comms ambassadors* ou les *Business Partners*, la mise à l'agenda faite en adéquation avec eux pour favoriser les contenus au service de valeurs positives pour l'organisation. Nous pourrions également mentionner l'enjeu de construction et de maintien de la légitimité du service communication, qui se traduit par la valorisation des actions entreprises.

Ce premier axe de recherche nous a permis, dans une certaine mesure, de comprendre pourquoi ce qui se produisait sur la communauté *PM EMEA* se produisait. Le système de publication possède sa logique propre et nous avons essayé d'éclairer les raisons et le contexte qui motivent et expliquent le sens des publications sur la

plate-forme. D'un mot: l'implémentation récente du RSE, et les objectifs d'animation du service communication dans ce contexte, à la lumière de l'organisation spécifique que constitue Imerys.

Enfin, notre travail a montré la montée en puissance et la multiplication des interfaces de travail collaboratif. La conception du draft se fait désormais à l'intersection de diverses plate-formes (*googledoc, hangout*) et modes de participation (commentaire, mail, chat). Illustrant par-là même la combinatoire possible des régimes sémiotiques qui "définissent les nouvelles éthologies relationnelles. Ces régimes sémiotiques traversent les formes « réseaux », devenues dimensions centrales des modes d'existence au travail."⁵⁸ Le rôle performatif des interfaces, dans l'économie politique des connaissances, semble encore renforcé à l'aune de notre étude.

Nous nous rendons compte qu'un grand nombre des publications de la communauté *PM EMEA* sont le fruit d'un enchaînement d'écrits qui n'a rien de spontané, mais est l'articulation d'objectifs stratégiques, de la volonté du posteur, et d'un cadre technique spécifique (le traitement de texte *Google Doc* et son système de commentaires, pour ne citer que celui-là).

Les interfaces d'écritures, ainsi que l'organisation associée permettant la production et la visualisation sont le fruit d'une économie de l'écriture médiée par de multiples canaux: techniques, sociologiques, anthropologiques. Il y a une anthropologie de l'écriture qui est à l'œuvre et reflète des pratiques en constante évolution: le *draft* reflète une pratique ancienne de l'écriture, qui renvoie au brouillon écrit, mais se voit actualisée sous une nouvelle forme inspirée des réseaux sociaux.

Les publications sont le fruit de transformations mutuelles, d'ajustements interpersonnels, d'adaptations sociales et techniques (les fonctionnalités de la plate-forme évoluent également au fil du temps).

Dirigeons-nous à présent vers l'étude de l'interface de la communauté *PM EMEA* et ses différents écrits d'écrans, afin de déterminer si celle-ci exerce un rôle de co-énonciation sur le fond et la forme des publications du collaborateur, et si oui, de quelle nature.

⁵⁸ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p.108 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5227>.

Partie II: La communauté *PM EMEA*, déconstruction d'un objet numérique

La matérialité de l'intranet repose sur l'écran qui fait face aux collaborateurs. Le collaborateur doit disposer de ce matériel spécifique s'il souhaite le consulter : un écran; et un clavier. S'il souhaite agir et contribuer à cet espace numérique.

L'intranet dispose de boutons numériques, de menus, d'interfaces d'écriture. Il fait donc partie de ces médias informatisés qui présentent "des interfaces communicationnelles qui nous permettent d'entrer en contact avec eux et de faire en sorte qu'ils réalisent l'action ou le programme d'actions que nous souhaitons leur voir accomplir."⁵⁹

Ce cadre technique appelle une observation liminaire qu'il convient d'avoir dans un petit coin de notre esprit: si le contenu de l'intranet d'Imerys s'adresse en théorie à tous les collaborateurs, il ne concerne, de fait, que l'audience disposant d'un ordinateur, ou d'un smartphone spécifiquement configuré pour y avoir accès, excluant *de facto* une grande partie des collaborateurs réalisant l'activité d'extraction minière sur les sites (40% de la masse salariale). Ne les oublions pas.

La lettrure au sein de la communauté *PM EMEA*

La lettrure, rappelons-le, renvoie à des dispositifs communicationnels fondés sur deux niveaux : le premier niveau renvoie à ce qui permet la lecture, la consultation d'un contenu (interface, possibilités de navigation, forme des contenus...). Le second niveau renvoie à une dimension active de l'utilisateur, et recoupe tout ce qui permet de produire du contenu, ce qui représente l'écriture à l'écran. Le clavier qui apparaît sur l'écran du smartphone pourrait en être un exemple. Lecture et écriture comme les deux faces d'une même médaille. C'est pourquoi notre travail portera sur les dispositifs liés à la lettrure de l'interface générale de *OneImerys* vers la communauté *PM EMEA*, mais également à l'interface de *posting* sur *PM EMEA*.

⁵⁹ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 23.

La lettrure en pratique: une simplicité qui demande de la complexité.

Si l'on pourrait croire que l'interface de publication que nous nous apprêtons à présenter dans le détail paraît simple et receler toutes les clés pour comprendre le fonctionnement des publications sur la communauté *PM EMEA*, nous avons également vu que cette simplicité était toute relative.

L'année écoulée au sein d'Imerys, nous a permis de découvrir un système alternatif d'utilisation de l'interface de publication. A la façon des usages braconniers décrits par M. De Certeau. En effet, si l'interface de publication met en valeur la spontanéité, la simplicité, nous avons vu dans la première partie de ce travail que s'était mis en place un mode de fonctionnement différent de l'usage attendu, passant par la réalisation d'un *draft* sur *Google Doc* en amont de la publication.

Comme le rappelle Eric Maigret, “les lecteurs sont des « braconniers »⁶⁰ qui chassent sur les terres idéologiques de propriétaires — les auteurs, les institutions scolaires — qui leur sont hiérarchiquement supérieurs. Ils esquivent par leur braconnage la loi des « lieux » comme celle du milieu social auquel ils demeurent pourtant attachés”⁶¹. Ici, c'est le service communication, d'une certaine façon tributaire de l'interface conçue par une institution — ici le prestataire — supérieur par sa maîtrise technique, qui joue un rôle actif et s'approprie ou se réapproprie le sens de l'espace numérique en redéfinissant sa fonction (par exemple, en mettant en avant les équipes et non l'expression du collaborateur individuel), sa façon de l'utiliser (utilisation non spontanée *via* le système de *draft*). Et le “lieu”, ici pris au premier degré serait l'interface, esquivée dans la mesure où l'espace serait occupé de façon autre que l'occupation attendue et pensée par *Lumapps*, le prestataire.

Pour prolonger notre réflexion, rappelons que “braconner dans le quotidien c'est faire avec ce dont on dispose, comme le note Michel de Certeau, construire du sens à partir d'éléments très disparates tressés en un seul tissu [...]. Développer de minuscules tactiques [...]”.⁶² Pour nous, cela signifie s'adapter à l'interface en intégrant les besoins contextuels et la structure organisationnelle spécifique d'Imerys. Dans notre cas, et de façon un peu littérale, cela implique la manipulation d'interfaces variées. Les éléments disparates peuvent être assimilés aux informations glanées sur *Google Chat*, dans les mails, lors des *comms meetings*, dans la rubrique *commentaires* du *Google Doc* et à l'utilisation du *draft* lors de la rédaction des contenus à destination de la plateforme.

⁶⁰ Certeau, Michel de. *L'invention du quotidien*, t. I, *Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990, p. 252.

⁶¹ Maigret, Éric. “Les trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité.” *Annales*, vol. 55, no. 3, 2000, p. 528.

⁶² *Ibid.* p. 532.

La notion d'intranet

Présentons brièvement la notion d'intranet, pour comprendre dans quel contexte s'insère notre terrain de recherche.

Les intranets sont des espaces que l'on pourrait qualifier "d'internet privatisé". Ce sont des espaces au sein desquels généralement, seuls les collaborateurs d'une organisation ont accès. Les modèles d'intranets sont aussi nombreux qu'il y a d'organisations. En effet, chaque intranet est le récipiendaire de l'histoire propre de l'organisation, de ses transformations, de ses outils, de sa culture, du prestataire de service choisi pour implanter ce dernier.

L'intranet est, de façon simple, un espace au sein duquel le collaborateur pourra trouver les différentes ressources et applications dont il pourrait avoir besoin dans le cadre de sa pratique professionnelle. Pierre-Jean Benghozi, spécialiste des industries de contenus et de la recherche sur l'entreprise propose une liste recensant les composantes techniques élémentaires d'un intranet⁶³. Cette dernière correspondant très bien à l'intranet d'Imerys, nous la reproduisons ci-dessous afin que le lecteur puisse se représenter simplement l'intranet d'Imerys, appelé *Onelmerys*:

Les composantes techniques élémentaires d'un intranet :

1. l'infrastructure du réseau (réseau, serveurs),
2. le service de messagerie (e-mail),
3. les services de groupe (forums, agendas électronique, partagés, listes d'envoi...) structurés par sous-groupes spécifiques selon les cas
4. les systèmes d'éditions de document (tableurs, traitements de texte),
5. les applications de partage de documents (groupware),
6. les annuaires et moteurs de recherche,
7. les bases de données et d'informations,
8. les processus automatiques de gestion et de traitements (workflows),
9. les applications de veilles et diffusion d'information (push, DSI),
10. les outils de production en commun (téléconférence, brainstorming..)
11. les interfaces des applications informatiques de métiers et de production

⁶³ Benghozi, Pierre-Jean. "Intranet." *Almanach Du Numérique*, Robinson-Adis, 2002, p. 2, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00281111>.

Comme l'indique également Pierre-Jean Benghozi, derrière chaque intranet, il y a une architecture technique mais aussi et surtout des objectifs stratégiques liés à la productivité des employés, résumés dans ce tableau⁶⁴:

<p><i>Stratégies et objectifs de management</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. l'amélioration des processus de production opérationnels<ol style="list-style-type: none">a. rapidité et gain de temps : pour éviter les temps de réponses ou l'attente de rencontres physiques, ou bien pour accélérer les processus de développement et de coordinationb. économie de coûts : directs (déplacements, gain de papier, coût des télécommunications) ou indirects (optimisation de stocks, meilleur contrôle des coûts)c. recherche de productivité : par l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement ou l'optimisation du processus de productiond. augmentation de la qualité grâce à une coopération plus efficace entre services ou par la standardisation des processuse. amélioration des techniques de commercialisation : suivi des disponibilités en temps réel, outil d'aides aux commerciaux, outils de mobilité, gestion de la relation client.2. l'amélioration de la coopération (interne et externe)<ol style="list-style-type: none">a. partage d'informationb. co-production de documents et de projetsc. renforcement des relations de confiance et de coopération au sein des groupes professionnels et avec les partenaires extérieursd. amélioration de la communication et des échangese. développement de la flexibilité, réactivité et des capacités d'adaptation de l'organisation3. Le développement de compétences collectives<ol style="list-style-type: none">a. consolidation des réseaux d'expertisesb. capitalisation des savoirs métiers et des savoirs faire organisationnelsc. constitution d'un système d'informations (nouvelles, mises à jour, validées, faciles d'accès)4. Le contrôle de gestion et la mise en cohérence de l'entreprise<ol style="list-style-type: none">a. centralisation des procéduresb. Contrôle et homogénéisation des données et informations publiéesd. rationalisation des interfaces et des matériels pour améliorer les coûts, la maintenance et la fiabilité du réseau

Ce tableau nous permet de mesurer l'importance stratégique de l'outil intranet, notamment au niveau de l'information-communication, à laquelle il est lié à chaque niveau d'objectif. Par ailleurs, l'intégration de ce tableau nous aidera à caractériser les objectifs stratégiques de la partie de l'intranet d'Imerys sur laquelle nous porterons notre attention spécifiquement: la communauté *PM EMEA*.

Cette présentation succincte de l'intranet nous a permis de saisir les finalités revendiquées de l'outil d'un point de vue professionnel, et donc de mieux comprendre la position ainsi que les enjeux principaux liés à l'utilisation d'une plate-forme numérique.

⁶⁴ *Ibid.*

Maintenant que nous avons “dressé le portrait” de l’intranet côté applications professionnelles, il nous faut prendre le temps de caractériser l’intranet d’un point de vue plus analytique. Tentons en premier lieu une description factuelle.

Contexte d’implémentation de l’intranet d’Imerys

Au sein d’Imerys, l’implémentation du nouvel intranet remonte à l’année 2018. Son émergence sous la forme actuelle s’est faite parallèlement à la restructuration du groupe, et dans un souci d’unification des différentes entités de l’organisation.

D’une organisation structurée par marché, le groupe est passé à une organisation par zones géographiques au cours de la même période. Pour prendre un exemple, le marché *ceramics*, spécialisé dans toutes les applications liées à la céramique (carrelage, sanitaire, tuiles...) disposait de son propre service de communication. Celui-ci gérait la communication du groupe sur ce marché à l’échelle mondiale.

La restructuration du groupe a permis une concentration géographique. Le service communication gère dorénavant la communication de tous les marchés, mais sur une zone géographique délimitée. Cette stratégie a été décidée dans un souci de proximité géographique avec les clients et leurs besoins spécifiques; et d’unification de la communication entre les différents marchés.

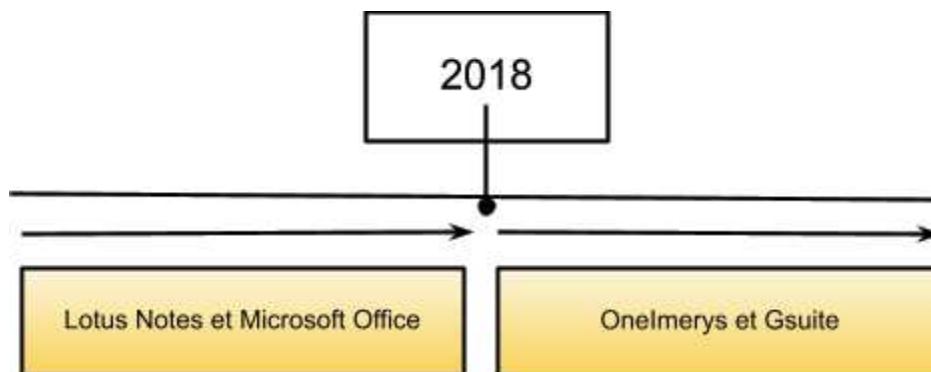
Dans ce contexte complexe, le rôle de l’intranet est majeur dans la mesure où il contribue à unifier et resserrer les liens entre les différents marchés et fonctions de l’organisation. Ce besoin est d’autant plus fort que le groupe opère sur de nombreux marchés qui ont pour dénominateur commun le recours aux minéraux, mais se positionnent sur des applications très différentes d’un marché à l’autre. Par ailleurs, Imerys est un groupe dont la croissance est historiquement essentiellement externe, c’est-à-dire que le groupe croît via l’acquisition d’organisations plus petites. Ces deux caractéristiques rendent facilement compréhensible l’importance pour l’organisation de disposer d’un intranet permettant de construire et développer le sentiment d’appartenance à la marque et à la zone géographique. Ceci pour, notamment, favoriser la cohésion du groupe et accélérer l’acculturation des collaborateurs.

“Alors qu’Imerys passait d’une organisation décentralisée à une organisation plus centralisée, disposer d’un seul outil de communication numérique était primordial pour assurer le succès de notre transformation.”⁶⁵ - Philippa McLean, Employee Communications Director

En termes d’interface et de possibilités, nous pouvons qualifier l’intranet d’Imerys d’intranet 2.0 car ce dernier propose des fonctionnalités fortement ancrées dans le *social software*: possibilités de contributions des collaborateurs au sein du réseau social facilitées (via les *communautés*, notre sujet d’étude), répertoire partagé référençant tous

⁶⁵ <https://www.lumapps.com/fr/cas-clients/mener-une-transformation-digitale-avec-oneimerys/>

les collègues de l'organisation (*Google Contacts*), interfaces de chat (*Google Hangout*)... Rappelons que le "2.0" se caractérise par: "l'importance de la participation des utilisateurs à la production de contenus et par leur mise en relation."⁶⁶



Evolution de l'environnement digital d'Imerys

L'un des objectifs principaux revendiqué par les seniors managers du département communication avec lesquels j'ai pu m'entretenir, et qui étaient directement associés à la mise en place de *Onelmerys* était de rassembler toutes les informations pertinentes à un seul endroit, encourager les employés à collaborer et à partager leurs connaissances, et compléter l'écosystème digital qui venait d'être lancé par Imerys (utilisation de *Gsuite* et centralisation des différents programmes de gestion de l'organisation: agence de voyage intégrée, gestion des temps et activités).

Narrativisation et écrits d'écrans sur la communauté *PM EMEA*

Une narrativisation d'interface au croisement de la technique et des objectifs de l'entreprise

"Les milieux numériques sont marqués par le co-agissement de sémiotiques [...] constitutives des régimes de pilotage des pratiques professionnelles et de l'action collective. L'espace numérique organisationnel étant alors le produit des relations et des

⁶⁶ Cardon, Dominique. "Réseaux sociaux de l'Internet." *Communications*, vol. 88, no. 1, 2011, p. 141, <https://doi.org/10.3406/comm.2011.2594>.

pratiques qui le traversent”⁶⁷. Certes, les interfaces sont le fruit des pratiques des collaborateurs. Mais à se concentrer sur le collaborateur, ne risquons-nous pas d’oublier que les interfaces sont elles aussi constituées par des collectifs organisationnels animés par des objectifs, une culture et des idéologies propres?

Comment se manifeste cette configuration de sens opérée par le prestataire *LumApps* au sein de l’interface de communauté *PM EMEA*? C’est ce que nous étudierons dans cette partie à l’aune de sa promesse de valeur, qui propose “aux organisations de prospérer dans un environnement digital, en donnant toutes les clés du succès aux collaborateurs en les connectant intelligemment à leurs pairs, à des informations ultra personnalisées, et aux outils dont ils ont besoin pour être les plus performants et productifs.”⁶⁸

Ainsi, l’interface est un corps à deux têtes: les concepteurs, dont le but premier est de vendre une solution informatique standardisée à une organisation, et l’équipe dirigeante d’Imerys, incluant le service communication, qui poursuit également des objectifs spécifiques, notamment en termes de marque employeur. Rappelons que “L’approche par la marque employeur suggère une volonté de contrôle de l’organisation sur son identité. Cette dernière « apporte à l’organisation des caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l’organisation » (Boistel, 2007, p.9)⁶⁹.”

A la lumière de cette réflexion, l’intranet d’Imerys, et la communauté *PM EMEA* constituent un jalon fort de la communication symbolique. Et les contributions des collaborateurs sont autant d’opportunités pour le service communication de véhiculer des messages mettant en exergue des valeurs telles que l’esprit d’équipe, la résilience, l’esprit de compétition, la convivialité... Si les messages sont importants, l’interface ne peut-elle pas elle-même être le vecteur d’un message sur l’organisation, ou à destination des collaborateurs? C’est ce que nous allons étudier dans cette partie.

⁶⁷ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 103.

⁶⁸ <https://www.lumapps.com/fr/notre-societe/>

⁶⁹ Goujon Belghit, Anne, et al. « Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle ». *Gestion et management public*, vol. 3 / 3, n° 1, 2015, p. 56.

L'architexte, socle de la compréhension de l'interface *Onelmerys*

L'architexte est constitué des écrits d'écrans qui permettent à l'utilisateur de naviguer dans l'espace numérique et de baliser son chemin. L'architexte est la somme de toutes les opérations qui permettent à l'utilisateur de voir ce qu'il voit à l'écran. Les formulations textuelles employées pour effectuer le balisage, l'arborescence, l'ordre dans lequel les pages s'enchaînent lors de la navigation, sont l'architexte. Ceci attire notre attention dans la mesure où ce balisage, ces parcours ont été pré-pensés par les designers d'interface. Et à ce titre, ils s'insèrent "au cœur de la question cruciale des rapports de pouvoir tissés entre tous les partenaires de l'énonciation éditoriale"⁷⁰.

Un architexte, ce sont les dispositifs d'écriture (le codage informatique) sollicités en amont du texte produit à l'écran, qui permettent de faire apparaître ce dernier (visualisation et disposition dans l'espace), et de le structurer narrativement (enchaînement au fil des pages). Autrement dit : « *les outils qui permettent l'existence de l'écrit à l'écran et qui, non contents de représenter la structure du texte, en commandent l'exécution et la réalisation.* »²L'architexte doit donc être compris comme à la fois un ensemble de signaux visibles, des balises, des panneaux de signalisation qui indiquent à l'utilisateur par des écrits d'écran les fonctionnalités accessibles et les chemins possibles de circulation au sein de l'application, et une dimension invisible (l'ossature du site). Ces balises sont disposées selon une logique pensée par les concepteurs et designers de l'application. L'on peut donc logiquement inférer que tout architexte est porté par une certaine idéologie de la communication, décidée par les concepteurs. Idéologie de la communication au sens de ce que devrait dire un utilisateur, de ce que devrait faire un utilisateur sur le réseau social. Ce que Candel appelle « *l'anticipation de la figure de l'auteur* »³.

⁷⁰ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 302.

Visualisation et narrativisation

Pour analyser le chemin menant de l'interface générale de *Onelmersys* à la communauté *PM EMEA*, puis la page *PM EMEA* elle-même, nous tenterons de cartographier les grands "axes de circulation" puis nous référencerons et analyserons les signes passeurs⁷¹, ainsi que les petites formes⁷² présentes à l'écran. Un peu à la manière de l'analyse linguistique, nous décomposerons l'interface progressivement jusqu'aux plus petites unités signifiantes. Les signes passeurs nous semblent pertinents car ils indiquent ce que l'utilisateur peut ou ne peut pas faire, mais également comment il doit le faire. Quant aux petites formes, celles-ci nous semblent importantes dans la mesure où ces objets routiniers portent en eux une histoire qui connote des sens particuliers, des façons de faire naturalisées mais porteuses de sens également.

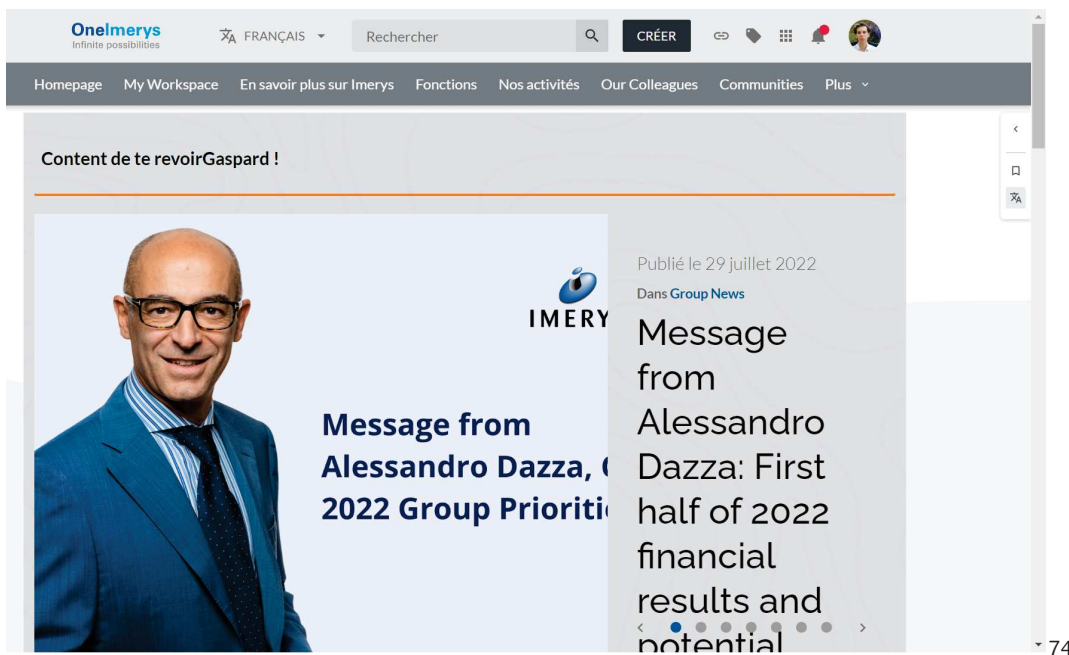
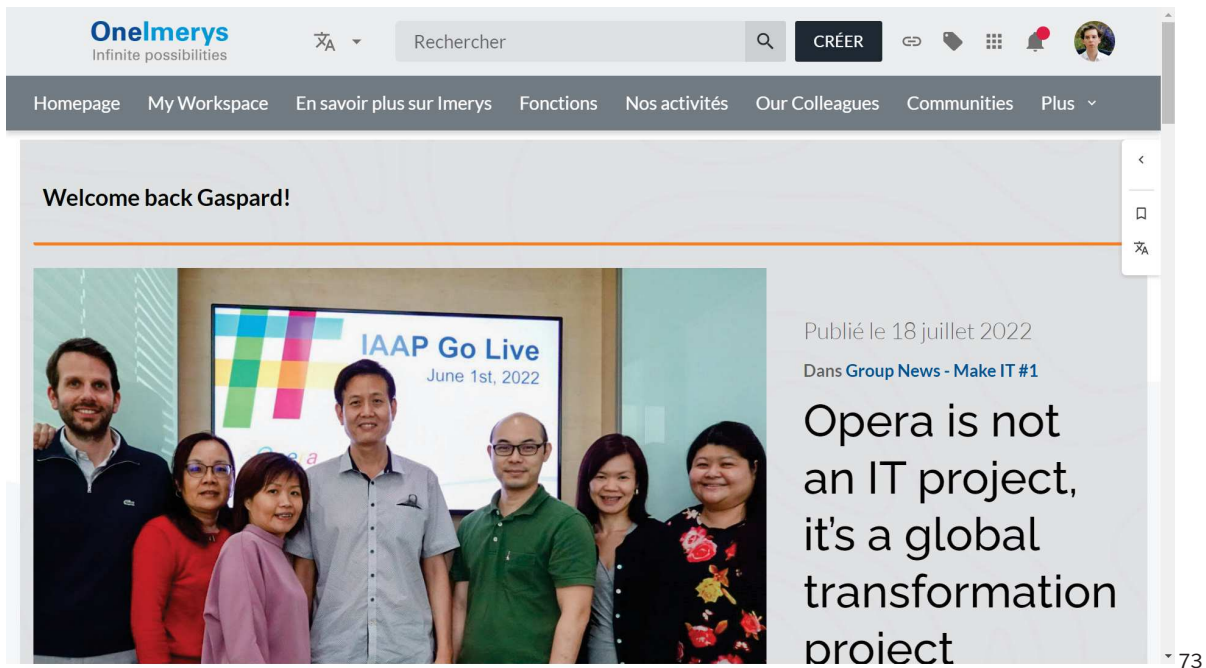
De l'interface *Onelmersys* à la page de communauté *PM EMEA*

La promesse de *Onelmersys*

Infinite possibilities et personnalisation. Connecté avec le compte professionnel de l'utilisateur, lui-même rattaché à la suite bureautique de *Google Gsuite*, *Onelmersys* propose un certain degré de personnalisation. Le nom de l'utilisateur apparaît (*Welcome back Gaspard!*), et la langue représentée à l'écran peut être adaptée à la nationalité du collaborateur grâce à l'outil *Google Translate*, symbolisé sous la forme de deux vignettes à droite et en haut de l'écran. Le résultat est un surprenant mélange de français (la langue de l'utilisateur) et d'anglais ("en savoir plus sur Imerys" vs "*Our Colleagues*", en est un exemple). Cette simple différence souligne la prégnance de l'anglais au sein du groupe Imerys et le chevauchement de programmes à l'œuvre. L'application de traduction génère une communication automatisée, sorte de bricolage linguistique laissant par ce souci d'intégration transparaître son existence, et venant discrètement ébrécher l'immersion, comme le montrent les captures d'écran ci-dessous:

⁷¹ "L'ensemble des icônes, boutons, flèches et autres mots ou liens hypertextualisés (Y. Jeanneret, E. Souchier, 1999, 2003)

⁷² "Des formes récurrentes, de dimensions restreintes, qui lissent et standardisent la composition des écrans [...]. Les champs de recherche, les vignettes, les menus déroulants, les nuages de tags, les modules de commentaires ou de boutons de "réseaux sociaux sont autant de *petites formes* observables sur des ensembles très hétérogènes de sites." (E. Souchier, 2019)



Cet élément langagier n'est pas anodin. En effet, si le choix de l'anglais nous semble naturel dans le contexte de l'entreprise, notamment internationale, nous pouvons également concevoir qu'il n'y a rien de naturel à cela, et que cela repose sur un choix stratégique d'Imerys. Comme le rappelle Claude Truchot: "le français sera plus ou moins utilisé dans une entreprise française internationale selon l'importance de ses divisions en

⁷³ Capture d'écran de la page d'accueil de *Onelmerys*. Juillet 2022.

⁷⁴ Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, juillet 2022.

France, le rôle qui leur est dévolu (siège social, centres de recherche), son mode de gouvernance et ses liens avec des entreprises étrangères (fusions, alliances).”⁷⁵

Rappelons ici que l’organisation Imerys a été constituée par acquisitions successives d’entités plurinationales. Si le siège et l’histoire du groupe se situent en France, il semblerait que le parti-pris ait été de favoriser le “tout anglais” au sein du réseau social de l’entreprise (RSE). Ce choix linguistique est un premier indice de la volonté de standardisation de la communication sur le plan de la forme, car l’anglais sera *de facto* un anglais véhiculaire pour une grande partie des collaborateurs. “Une tendance très forte et récente des entreprises multinationales [...] consiste notamment à faire utiliser les mêmes documents de travail, les mêmes outils informatiques, un intranet commun par toutes leurs implantations dans les différents pays. L’uniformisation linguistique par l’anglais fait partie de ce processus qui implique que la communication entre le siège social et les filiales, et entre les filiales soit effectuée dans cette langue. Tous ces outils et ces documents sont rédigés ou produits en anglais sans être adaptés aux langues des salariés.”⁷⁶

Lors de mon apprentissage au sein de l’organisation Imerys, je n’ai effectivement jamais été amené à publier de documents à destination du RSE dans une langue différente de l’anglais, et n’ai pas croisé de publication non-anglophone (à l’exception d’un post). Aussi, pour toucher les collaborateurs qui ne sont pas à l’aise avec l’anglais, des outils ont été mis en place afin d’adopter une approche inclusive du RSE, comme nous venons de le voir.

Dernier élément saillant selon nous de cette page, soulignons l’adresse standardisée faite au collaborateur “Content de te revoir X!”, ou “Welcome back X!”, connotant le retour au foyer ou l’accueil chaleureux par des amis, souligné par un “!”

“Embarquer” les collaborateurs et favoriser la transversalité

La page d’accueil est réglée comme page par défaut de tous les collaborateurs qui se connectent à internet. Cette tactique permet ainsi d’exposer systématiquement les collaborateurs au flux d’actualités lorsqu’ils se connectent au RSE de *OnImerys*, les plongeant ainsi *de facto* dans un environnement dépassant le cadre de leur unité de travail, département, fonction, pays.

Par ailleurs, cette stratégie d’exposition permet également d’ancrer la consultation d’actualités dans un habitus, une routine de consommation, voire de

⁷⁵ Truchot, Claude. “Internationalisation et Choix Linguistiques Dans Les Entreprises Françaises: Entre «tout Anglais» et Pratiques Plurilingues 1.” *Synergies Italie*, no. 9, 2013, p.80.

⁷⁶ *Ibid.* p 82

participation, qui à terme devrait se naturaliser. Faisant écho à la réflexion de Souchier sur les logiques d'engagement de l'utilisateur: "La numérisation de la culture impose au réel de façon préférentielle des modèles guidés par l'automatisation des process et la raison du calcul. Pour être consommés, ces modèles doivent intégrer nos routines intellectuelles et corporelles."⁷⁷ Soulignons à ce titre la présence constante du bouton d'écran "Créer", qui renvoie directement à l'interface de *posting* en faisant apparaître une pop-up de sélection de la communauté où le collaborateur souhaite poster, puis l'interface de publication. Se posant comme une incitation permanente à la contribution éditoriale.

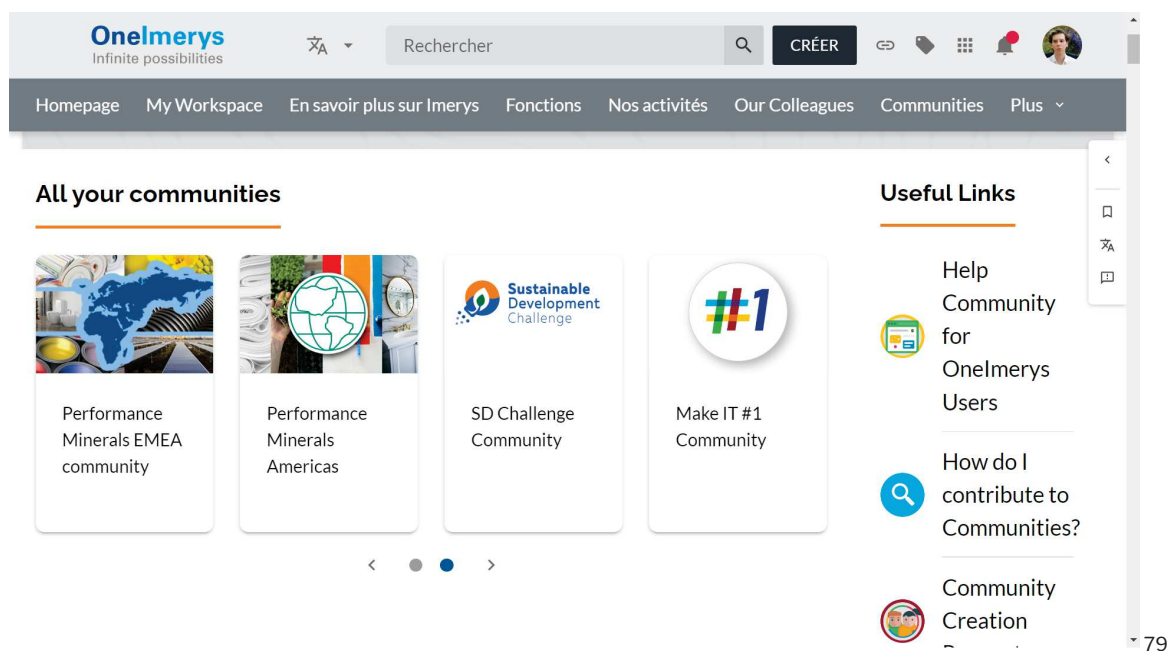
Genèse et stratégies communicationnelles liées à l'animation et au développement des *communities*: une liberté encadrée

Les *communities* de *Onelmersys* sont la partie la plus directement participative de l'intranet. Chaque collaborateur rejoignant le groupe est automatiquement abonné à la communauté de sa zone géographique.

L'onglet qui nous intéresse s'appelle "Communities". "Communautés". Arrêtons-nous une seconde sur ce terme singulier. "Si l'on s'en tient à la définition traditionnelle formulée par Tönnies (1887) de la notion de communauté (*Gemeinschaft*), il s'agirait d'un collectif fondé sur la proximité géographique et émotionnelle, et impliquant des interactions directes, concrètes, authentiques entre ses membres."⁷⁸

⁷⁷ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 299.

⁷⁸ Proulx, Serge, and Guillaume Latzko-Toth. "La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle." *Sociologie et sociétés*, vol. 32, no. 2, 2000, p. 101, <https://doi.org/10.7202/001598ar>.



Une fois cliqué sur l’onglet “Communities”, l’utilisateur est amené sur la page de présentation de toutes “ses” communautés, c’est-à-dire les communautés auxquelles ce dernier est abonné. Sur la droite, un *discours d’escorte* sous une petite forme type bannière indique à l’utilisateur comment prendre part activement au système, en lui suggérant des actions allant dans le sens de la mise au travail scripturaire (“*how do I contribute to communities*”, “*community creation*”) dans l’espace “communautés”. Naturalisant ainsi le fait de participer à ces communautés. “Le *discours d’escorte* est structurant, il travaille les objets et les usages avant même leur réalisation. En cela, il en conditionne l’usage et la “réception”. Il ne relève donc pas uniquement du commentaire mais également de la prescription et participe à l’idéologie dominante”⁸⁰.

Et la promesse de valeur associée aux communautés est affichée: **Communities are created for collaboration: Facilitate teamwork and information exchange on a project, a specific geographic location, an event, a market, an application, an opportunity, a Business Area...** La notion de communauté, prise dans ce cadre, renvoie donc d’abord à une forme de proximité professionnelle plus qu’émotionnelle ou géographique. Les *communities* ont un but informationnel (“*Facilitate information*”) et surtout un but premier de facilitation de la collaboration (“*Facilitate teamwork*”). Nous retiendrons ces deux objectifs revendiqués, car ils nous permettront de mieux comprendre la logique qui sous-tend les communautés: le partage d’information et l’ancrage du collaboratif dans les pratiques professionnelles.

⁷⁹ Capture d’écran de la page *Communities* de Onelmerys. Juillet 2022.

⁸⁰ Souchier, Emmanuël, et al. « Chapitre 9. Facebook ou la vie “sociale” des réseaux ». *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 306.

Les communautés s’inscrivent donc dans une perspective qui est d’emblée fortement collective, et le terme de “communauté” y fait directement référence. L’objectif étant de mettre en relation les membres d’un collectif de travail et de structurer leur activité commune. Les “communautés” de *Onelmerys* peuvent donc être définies formellement comme des plate-formes techniques de gestion de contacts qui coordonnent la mise en relation des collaborateurs et de leurs contenus, de façon à alimenter le flux d’informations de l’organisation.

“La configuration d’un Intranet est porteuse de visions implicites de l’organisation et de ses procédures. Sa mise en œuvre nécessite donc de faire des choix : concernant à la fois l’organisation des relations entre les différentes composantes de l’entreprise et la définition de ses limites”⁸¹. Dès lors, il nous paraît intéressant d’étudier les différentes facettes de la communauté *PM EMEA* afin de mettre au jour les partis-pris communicationnels de l’organisation Imerys via l’interface, en gardant à l’esprit ce contexte de restructuration du groupe opérée en 2017-2018, l’implantation récente du RSE, ainsi que la stratégie de communication et ses KPIs. Revenons à notre description de la circulation jusqu’à la page *PM EMEA*.

L’ordre de classement des communautés auxquelles l’utilisateur est abonné n’est pas personnalisé dans la mesure où la fréquence de visite ne semble pas avoir d’incidence sur l’ordre dans le classement. Simplement, les communautés suivies sont accessibles sans devoir *scroller*. Il faut cependant faire défiler le carrousel afin d’atteindre la *Performance Minerals EMEA Community*.

Présentation de la communauté *PM EMEA*

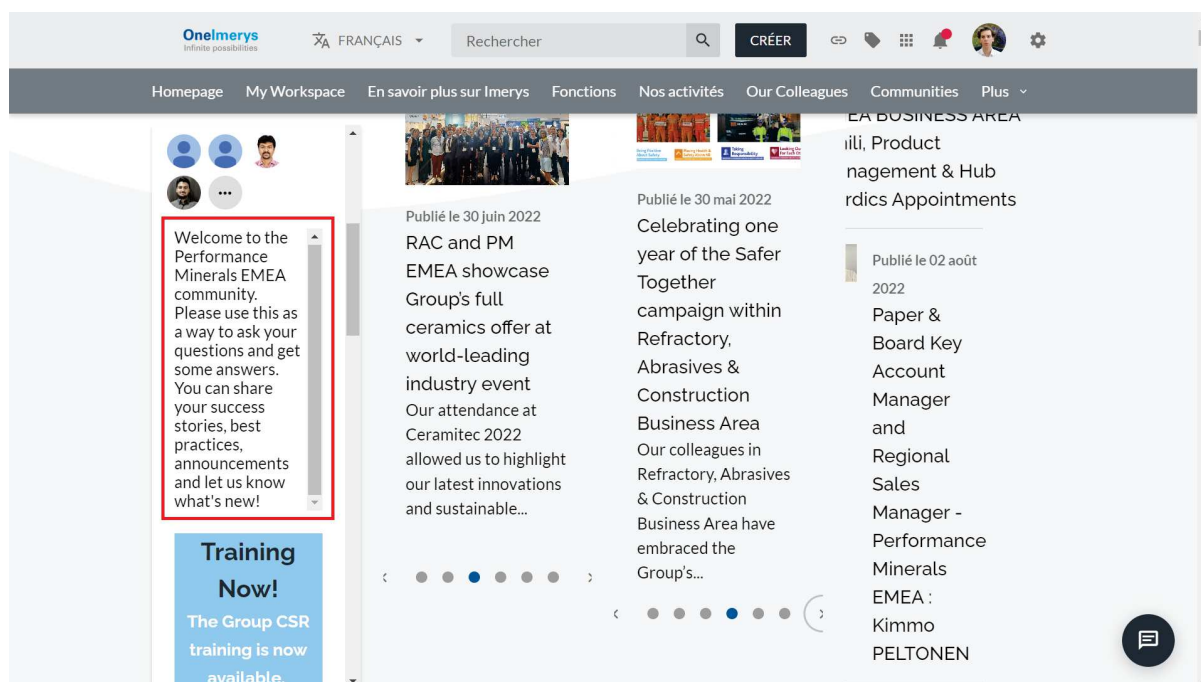
La communauté *PM EMEA* est l’une des 4 communautés les plus importantes en termes d’audience. Cette communauté a ceci de particulier qu’elle ne recouvre pas une communauté de fonctions (communauté spécialisée RH par exemple) ou de pratiques (communauté pour les managers par exemple). La seule caractéristique partagée par tous ses abonnés est liée à leur localisation géographique au sein de la zone *EMEA* (Europe, Middle East, Africa).

⁸¹ Benghozi, Pierre-Jean. “Intranet.” *Almanach Du Numérique*, Robinson-Adis, 2002, p.4, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00281111>.

Narrativisation de la communauté PM EMEA

Trois plans et deux axes narratifs sur l'interface PM EMEA

La page de la communauté peut être segmentée en trois plans, dont deux axes principaux, superposés horizontalement. Le premier plan, vertical, présente la communauté au visiteur:



82

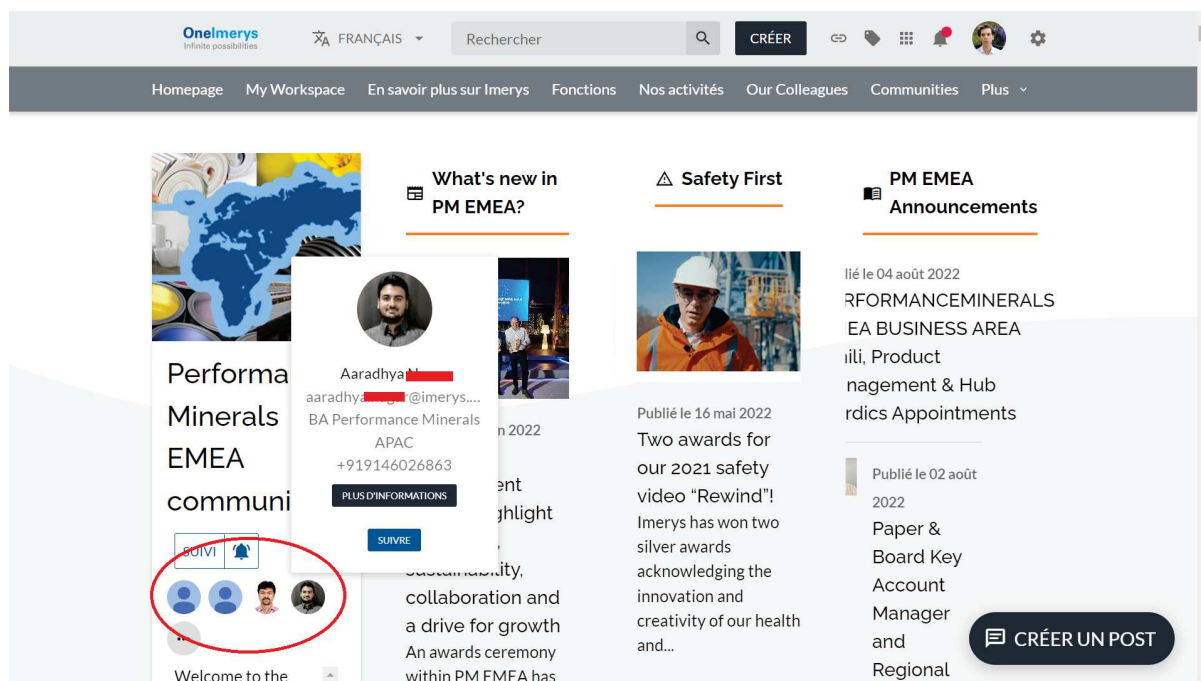
On peut y lire, au sein d'un cadre vertical: *"Welcome to the Performance Minerals EMEA community. Please use this as a way to ask your questions and get some answers. You can share your success stories, best practices, announcements and let us know what's new!"*

L'espace anticipe un usage de type conversationnel de la communauté (*"ask your questions and get some answers"*). La tonalité informelle (*"get some answers"*, *"use this"*), l'adresse directe sur un ton exclamatif connote la convivialité d'un espace de type café, ou pour faire référence aux formes numériques, à un forum.

L'on peut voir au dessus du cadre les miniatures de profils d'utilisateurs, ce qui tend à souligner le caractère de proximité, de communauté entre utilisateurs: il y a une photo (pour les collaborateurs qui l'ont ajoutée), et si l'utilisateur déplace son curseur

⁸² Capture d'écran de la page PM EMEA Community, août 2022.

vers l'avatar du collaborateur, une *pop-up* surgit et fait apparaître un lien vers le profil détaillé de l'utilisateur, ainsi qu'une information de contact (ex: le téléphone):



83

La plate-forme nous propose, voire nous invite par cette petite forme à entrer en relation sur la base d'un point commun: l'intérêt pour la communauté *PM EMEA*.

Ainsi, ce premier cadre nous permet de déduire un certain nombre d'objectifs assignés par les concepteurs à l'interface: créer les conditions de la mise en relation entre les collaborateurs, par l'échange public sur la communauté ("*ask your questions*"), ou par le biais d'un canal différent, plus privé, par exemple le téléphone, en montrant les collaborateurs. Nous pouvons également noter l'interconnexion avec d'autres applications: le fichier d'entreprise des collaborateurs. Ce regroupement d'identités, institué de manière automatisée, permet de former le groupe et d'unifier les collaborateurs *sous une même bannière*, littéralement.

La "polyphonie"⁸⁴ des collaborateurs est également unifiée au sein du second des trois axes qui nous intéressent. Voyons comment est organisé le reste de la page.

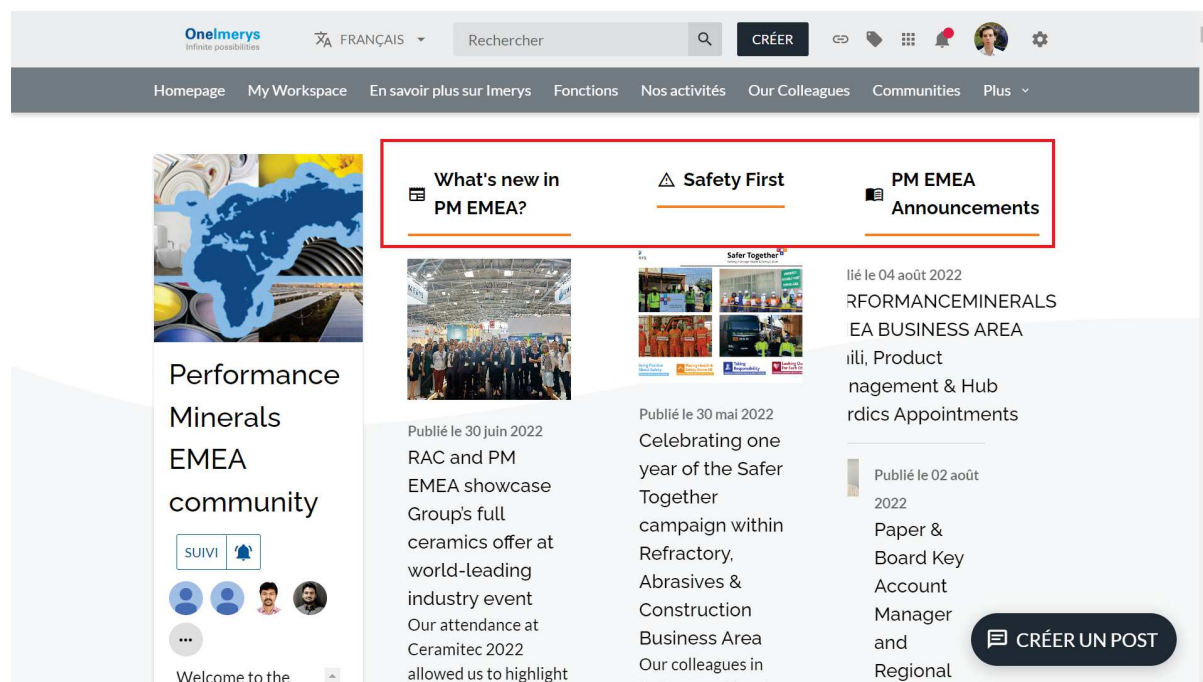
⁸³ Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, août 2022.

⁸⁴ Souchier, Emmanuël, et al. Armand Colin, 2019, p. 287.

Axe vertical primaire

Une distinction importante est faite entre la partie supérieure et inférieure de la page, car deux fils d'actualité horizontaux sont en compétition et représentent deux "couches" informationnelles.

Le premier visible, en haut de l'écran donc avec une visibilité accrue car ne nécessitant pas de *scrolling* est constitué de contenus plus stables dans le temps:



85

Cet axe vertical est constitué de trois colonnes, chacune catégorisée par un titre renvoyant au contenu proposé au collaborateur: *What's new in PM EMEA*, *Safety first*, *PM EMEA Announcements*. L'actualité, la sécurité au travail, les annonces de nomination de collaborateurs. En d'autres mots, deux colonnes focalisées sur les ressources humaines qui rappellent la prégnance de la fonction RH (à laquelle la communication est historiquement rattachée), et l'importance des enjeux de sécurité dans un contexte organisationnel lié à l'industrie, et plus particulièrement l'extraction minière. Nous pensons à notre stratégie de communication et son pilier *We care*.

Cette partie haute de la page, n'est pas actualisable par les collaborateurs, et c'est le responsable communication, en concertation avec les fonctions, qui met à jour cette partie de l'espace numérique. Il y a donc nécessité éditoriale de proposer des contenus éditoriaux durables dans le temps, car les *articles* nécessitent toute la coordination que

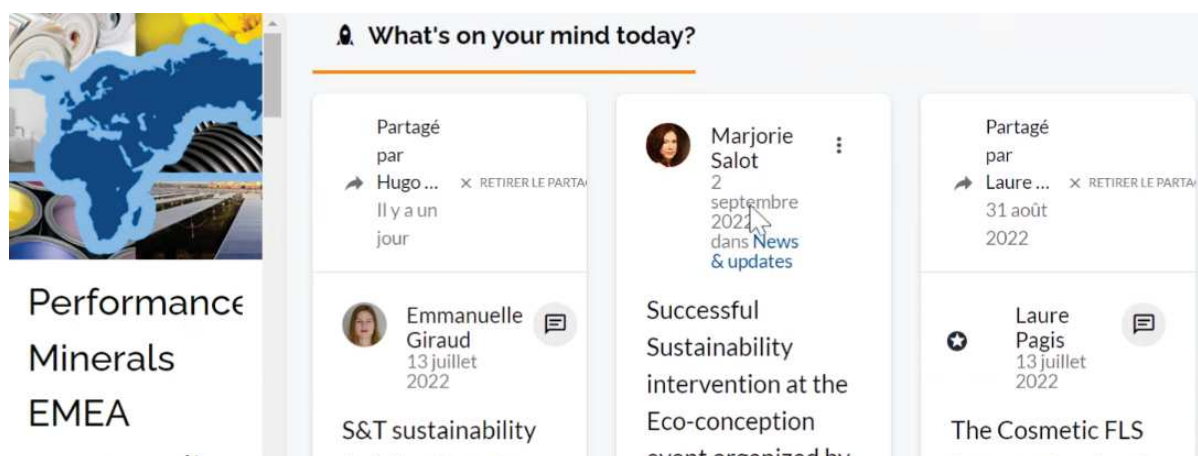
⁸⁵ Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, août 2022.

nous avons vue en amont, avec en plus une coordination calendaire, afin d'assurer aux fonctions et marchés une visibilité équitable.

Le choix de ces "articles" et leur mise en avant *via* l'interface de publication est donc médiée par le service communication au sein de cette section, et dénote une volonté de structuration forte sur la partie la plus visible de la page. A titre d'apprenti communication, je n'ai pas été sollicité sur un travail rédactionnel concernant les *articles*, et mes contributions étaient limitées aux *posts*, illustrant bien le caractère stratégique des *articles*, par ailleurs plus longs que les *posts*. Requérant une connaissance plus approfondie du groupe, de ses enjeux-clé et du *top management* de chaque fonction. D'un point de vue stratégique pour le service communication, il aurait peut-être été, par ailleurs, mal perçu par le *top management* que la rédaction des actualités phare de leur fonction/marché soit déléguée à l'apprenti. D'où la nécessité pour le manager de garder la main.

Axe vertical secondaire

What's on your mind today?



86

Adresse directe au collaborateur sur un ton amical, voire complice, la phrase renvoie directement au bien connu *what's on your mind* de Facebook, et appelle l'utilisateur à la mise en écriture de ses affects, en ayant recours à la forme interrogative (*call-to-action*). Le "mind" permet également de connoter la multitude de sujets et de possibilités, n'ayant de limites que l'imaginaire de l'utilisateur, avec une forte dimension d'introspection. Ce que Souchier qualifierait de "tour rhétorique pour accéder à un certain transport imaginaire⁸⁷." Métaphore sociale du partage, de l'expression

⁸⁶Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, août 2022.

⁸⁷ Souchier, Emmanuël, et al. Armand Colin, 2019, p. 283.

personnelle et de l'écoute, cette phrase sollicite des valeurs chères à l'être humain qui favorisent la participation et adoucissent la mise au travail scripturaire du collaborateur. Enfin, ce rubriquage nous semble mettre en surbrillance le concept de volatilité propre au fonctionnement du cerveau, au passage d'une pensée à l'autre, ce qui se traduit par la diversité des contributeurs de cette rubrique, et des sujets abordés. Une catégorisation large, qui offre une certaine liberté au collaborateur. Le caractère éphémère des publications est également souligné par l'adjectif *today*, qui borne l'actualité à une information dont la péremption est théoriquement fixée à 24h.

Soulignons la catégorisation quelque peu redondante entre "*What's new*" et "*What's on your mind*". Les contenus nous ont semblé proches, mais seule une analyse de ces derniers pourrait davantage nous éclairer. La différence principale relevant selon nous de l'accès à l'espace de publication, et à la temporalité de publication (actualité tiède vs actualité tiède-froide pour "*What's new*").

Le temps sur la communauté PM EMEA

Antéchronologique, l'écriture du temps confère un effet d'actualité accru aux publications, puisqu'en sus de la date de publication, un compteur rappelle le temps écoulé depuis la publication, renforçant l'impression qu'il se passe toujours quelque chose de nouveau. C'est cette idée "d'intrigue permanente"⁸⁸ qui surplombe, car à la différence d'une newsletter ou d'un journal d'entreprise, le contenu n'est jamais totalement fixé. Et les posts eux-mêmes peuvent être actualisés même passé le temps de la publication, par exemple par de nouveaux *likes* ou commentaires. Cette temporalité narrative du "nouveau" vers "l'ancien" est "renforcée par les énoncés qui balisent la lecture verticale de l'écran."⁸⁹

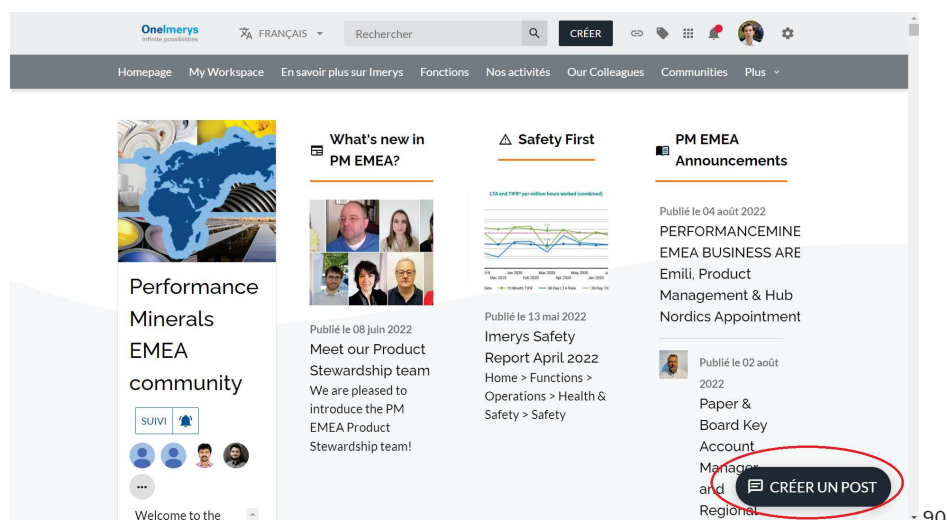
Des incitations à la participation multiples

Sur l'interface de la communauté *PM EMEA*, plusieurs boutons invitent le collaborateur à composer des publications. Sur la page d'accueil, nous avons relevé, inséré au sein du bandeau *Onelmerys* et présent durant tout le temps de la navigation un bouton à l'apparence contrastée: caractères blancs sur fond noir, permettant de "créer" un *post*.

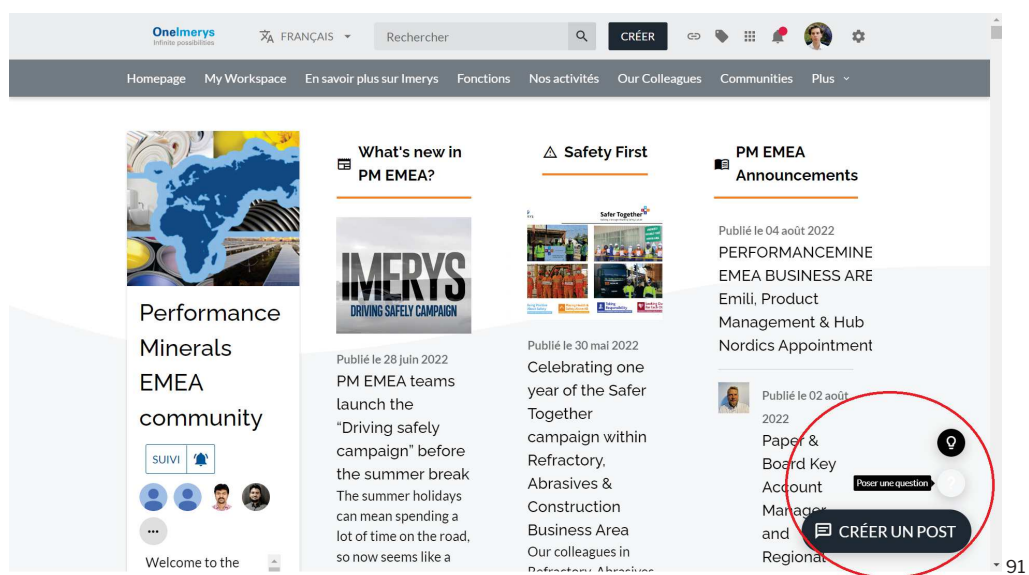
D'autre part, durant son temps de navigation sur la page, le collaborateur est accompagné par une fenêtre flottante permettant elle aussi de créer un *post*:

⁸⁸ Souchier, Emmanuel, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019.

⁸⁹ *Ibid.*



Cette petite forme se transforme également en menu déroulant lorsque le visiteur fait glisser le curseur sur celle-ci:

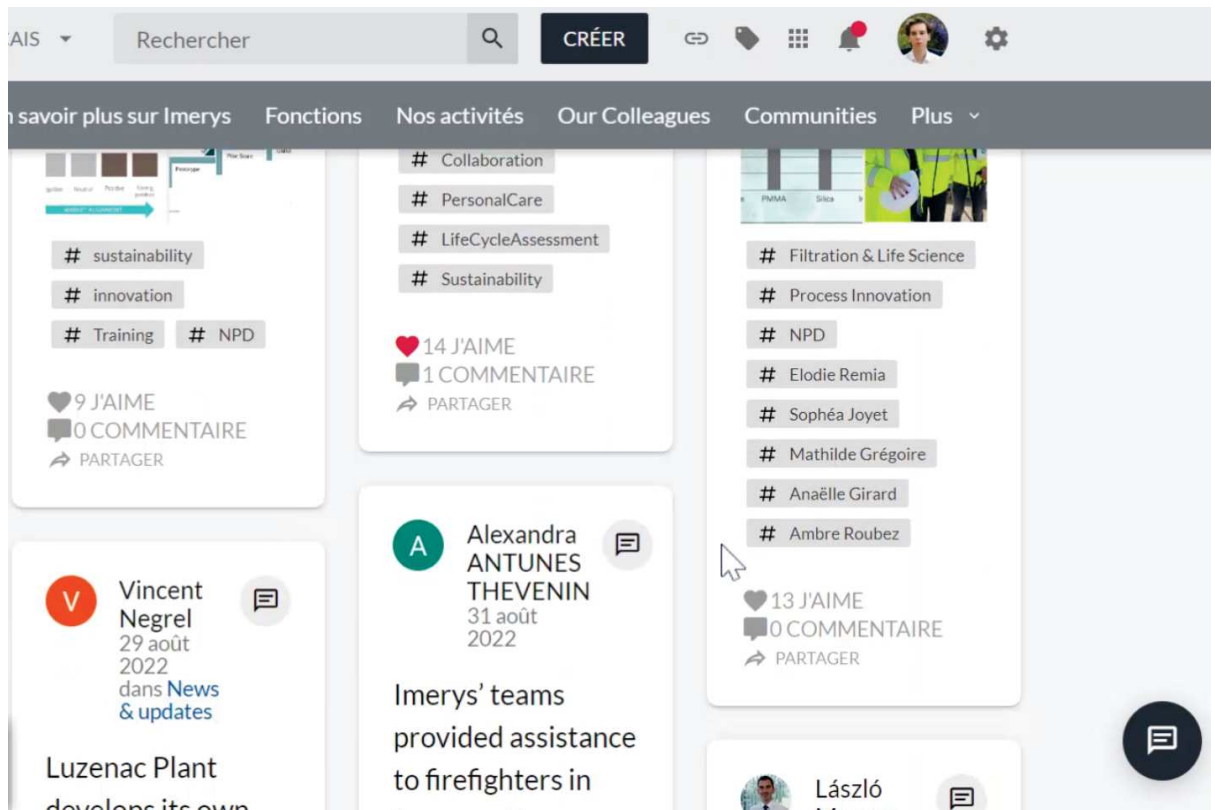


Il est ainsi possible de “poser une question” et d’avoir accès à des *guidelines* rédigées par la communication du groupe, afin de construire son *post* selon les standards du groupe. Nous pouvons inférer que la présence de ce menu déroulant possède une fonction désinhibitrice, dans la mesure où les freins à la contribution semblent s’effacer, puisque le collaborateur se voit fourbi en outils pour créer son *post* sans risque de “dénoter” dans le paysage scripturaire.

⁹⁰ Capture d’écran de la page *PM EMEA Community*, août 2022.

⁹¹ Capture d’écran de la page *PM EMEA Community*, août 2022.

Deux autres formes de participation sont possibles: le *like* et le *commentaire*.



Le *like*

Beaucoup de choses ont déjà été écrites sur la puissance du bouton *like*. Aussi rappelons simplement que cette icône de cœur n'est bien évidemment pas neutre dans sa visualisation: fortement engageant car lié à ce qui constitue le cœur de l'humanité depuis ses origines, l'amour. Cette icône, à l'ère numérique revêt toujours une force indéniable, comme le rappelle E. Souchier: "L'amitié comme motif contemporain des réseaux, le *like* comme instrument majeur de l'évaluation interpersonnelle, s'établissent de la sorte comme des moyens de solliciter, chez les utilisateurs, les grandes constructions anthropologiques de l'amour, de la relation sociale, de l'épanouissement individuel dans des cadres collectifs"⁹². Considéré pragmatiquement, ce signe passeur permet deux opérations textuelles fondamentales: "cliquer sur j'aime revient à ajouter son nom à une liste de personnes ayant également aimé le même contenu. D'autre part


⁹² Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 156.

cliquer sur j'aime revient à ajouter une unité au décompte de clics, qui donne une impression de popularité à chaque contenu"⁹³.

Ajout notable sur *Onelmerys* et la communauté *PM EMEA*, le fait de laisser le curseur sur le cœur fait apparaître la liste des collaborateurs ayant également "liké". Offrant éventuellement la possibilité d'entrer en relation avec eux dans la mesure où ces identités listées sont cliquables, et liées à un hyperlien dirigeant vers la fiche de la personne (téléphone, localisation, fonction, titre, place dans l'arbre hiérarchique, mail...). Afin d'en apprendre davantage.

Nous le voyons, beaucoup de boutons permettant de connaître et reconnaître les collaborateurs, à un niveau de détail important sont visibles sur l'interface de communauté *PM EMEA*. Ces boutons peuvent être vus comme autant de points de contact interpersonnels entre collaborateurs. Allant ainsi dans le sens d'un rapport au travail affranchi des fonctions de rattachement et niveaux hiérarchiques.

Le commentaire

Jouxtant le bouton *like*, se trouve le bouton *comment*, également situé sur la page principale à côté du nom du collaborateur publiant (). Le bouton mène vers un champ de texte permettant d'énoncer une réaction personnelle. "La composition d'un commentaire engage le sujet scripteur dans la production d'un nouveau petit texte donné à lire."⁹⁴ Élément notable, le commentaire sur *Onelmerys* n'est pas anté-chronologique et tend donc à davantage mettre en lumière les réactions les plus rapides. Cette mise en page du commentaire permet de jouer avec la valeur d'actualité du contenu, qui se trouve réactualisé par le commentaire. Ces commentaires "rejouent sous chaque contenu le motif polyphonique d'un fil d'actualité en miniature, un peu à la manière d'une mise en abyme de l'écran"⁹⁵.

En revanche, le nombre de commentaires ou de *likes* n'a aucune influence sur la position des publications au sein de *Onelmerys*. Il n'y a donc pas (encore?) de hiérarchisation des contenus par la popularité.

⁹³ *Ibid.* p. 289.

⁹⁴ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 289.

⁹⁵ *Ibid.* p. 289.

La fenêtre de consultation du post



Marjorie Salot
2 septembre 2022 dans [News & updates](#)



Successful Sustainability intervention at the Eco-conception event organized by Safic Alcan France

In July, a Safic Alcan France event was held in La Défense. The Imerys Personal Care team was invited to speak on the theme "Eco-design in cosmetics".

Our conference, "Addressing sustainability challenges with mineral solutions in the cosmetics industry", caught the attention of prestigious brands such as Chanel, Sisley, Sephora and Yves Rocher, because these brands are looking for sustainable solutions in terms of raw material supply, in order to meet their sustainability objectives.

The conference, led by Juliette Cauchy, Marjorie Salot and Paul-Louis Lafargue, allowed to highlight Imerys' know-how in terms of Life cycle assessment study, and support our demonstration through the presentation of our ImerCare range.

The positive feedback was numerous. Sisley for example praised the "great dynamics of the hybrid presentation" and qualified the LCA presentation as "very interesting and complete". Many requests for samples were made following the conference.

96

Cette possibilité d'identification détaillée est récurrente. Sur l'interface de consultation du post, nous la retrouvons activée à 3 endroits (voire 4 si le collaborateur "taggue" des collègues au sein du post): au niveau du nom du posteur (nom cliquable), au niveau de la photo des commentateurs, au niveau du *like* faisant dérouler un listing des personnes ayant "liké" et au niveau des commentaires, qui font apparaître le prénom + nom du collaborateur.

Cette hyper-connectivité nous semble particulièrement intéressante au regard des enjeux de marque employeur, de transformation organisationnelle et de stratégie d'instauration du collaboratif vus précédemment.

L'encadrement de la communication

À la lumière de cette description se dessine une plateforme organisationnelle structurée également comme un espace au sein duquel "les boutons d'icônes et tous les champs d'ajouts textuels ou d'autres formats sont autant de signes qui incarnent sur les écrans ce vaste système de mise à contribution des utilisateurs"⁹⁷. Nous avons pu observer et analyser, au moyen du découpage réalisé ci-dessus, comment le système de publication de *OneImerys*, au travers de l'organisation de son architexte, mettait en place une co-énonciation fondée sur l'incitation à la participation, à l'engagement personnel par de multiples moyens (du plus conséquent, le post, au plus minimaliste, le *like*) et plus important encore, à la mise en relation.

⁹⁶ Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, septembre 2022.

⁹⁷ *Ibid.* p. 143.

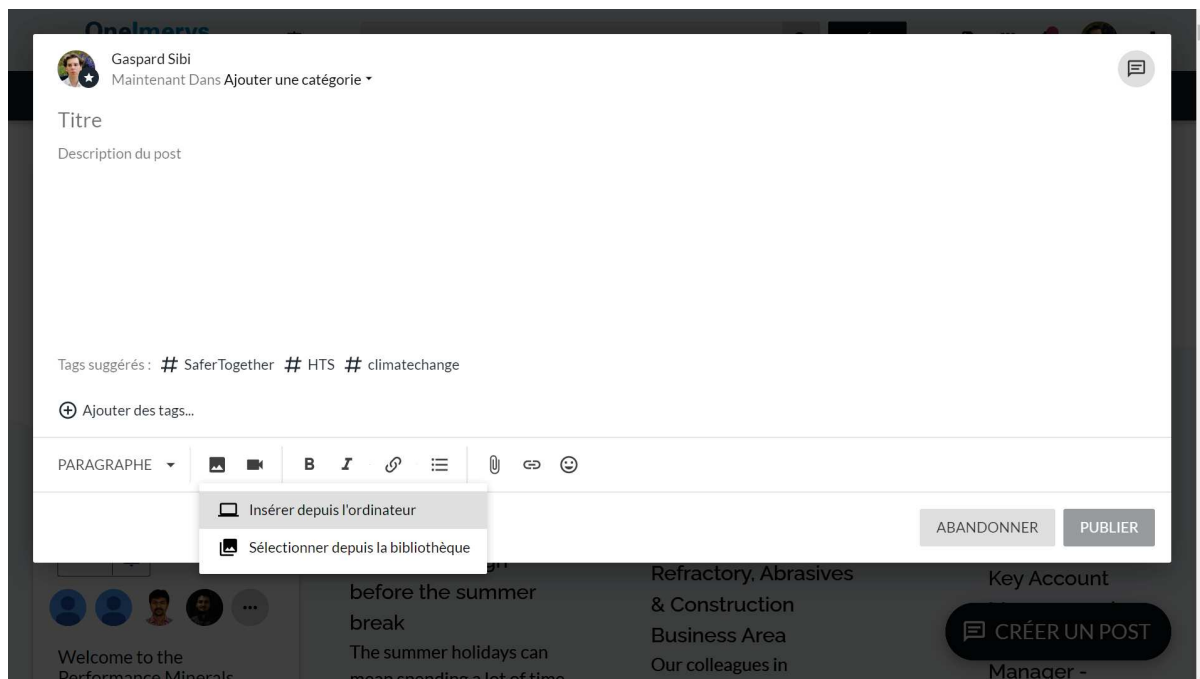
L'interface se propose de mettre en relation les collaborateurs afin de favoriser la connaissance interpersonnelle. Par exemple, la liste des collaborateurs ayant "aimé" le contenu, qui apparaît lorsque le collaborateur passe la souris sur le bouton like ouvre de multiples possibilités au responsable de la publication, tout en attribuant une "identité" spécifique au collaborateur, axée sur des caractéristiques professionnelles. "Les milieux numériques sont marqués par le co-agissement de sémiotiques qui « performant » l'ordre des identités et des rôles, des êtres et de leurs fonctions; [...] de sémiotiques récursives qui relancent des processus cognitifs et ouvrent de nouveaux possibles"⁹⁸. Le posteur peut simplement apprécier le degré de popularité de son contenu et se sentir valorisé, tout comme il peut se rapprocher des collaborateurs ayant liké, se renseigner sur leur identité et découvrir un nouveau pan de l'organisation, etc.

De plus, au travers du fil d'actualités, par son abondance de contenus sans cesse réactualisés, *via* les notifications par *mail*, et par l'intermédiaire des boutons qui accompagnent le collaborateur et ses contributions, nous voyons comment le dispositif de *Onelmers* orchestre des routines de consommation de contenus censées favoriser l'adhésion au projet de l'organisation.

Interface de publication

L'interface proposée au contributeur rappelle l'interface d'un outil de traitement de texte simplifié: on peut mettre en gras, en italique, mais pas de possibilité, par exemple, de souligner, de proposer des .gif, ou des listes numérotées. Quelque peu rigide, il n'est par exemple pas possible de faire glisser d'images de son bureau pour les insérer. L'interface se veut donc formelle, ancrée dans une certaine tradition de l'écrit d'entreprise, austère et loin de la spontanéité informelle suggérée par la promesse de la communauté ou du nom de rubrique *What's on your mind*. Les champs d'écritures, légendés et au nombre de deux ("Titre" et "Description du post"), soulignent la rigidité du format en délimitant l'espace à l'écran.

⁹⁸ Cames, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p.103.



99

On constate donc en quelque sorte une injonction paradoxale, entre l'appel à la participation, chaleureux, et la forme concrète permettant cette participation, plaçant le collaborateur dans un cadre d'écriture policé et formel.

L'on peut aussi y voir un parti pris stratégique de la part des concepteurs: proposer une interface très normée, donc lisible et simple, dans un souci d'appropriation de l'outil et d'accessibilité immédiate, quel que soit le niveau de compétence du collaborateur. Au service de contenus normés, donc homogènes et propices à la valorisation de cet esprit de communauté .

Le contexte professionnel du réseau social ne nous semble pas non plus étranger à ce formatage, dans la mesure où la finalité de tout outil implanté dans l'entreprise est productive. Ainsi, il ne faut pas "trop" détourner l'attention du collaborateur de son activité principale. À rebours d'interfaces type *Instagram* qui cherchent à garder l'utilisateur sur l'application.

Enfin, précisons que chaque opération, de l'écriture du texte à l'insertion de *hashtags*, présente une inertie qui peut déstabiliser le nouveau contributeur (environ 5 secondes avant de voir apparaître sa modification). J'ai par exemple souvent entendu les collaborateurs que j'accompagnais par écran partagé lors du posting s'émouvoir de cette inertie: "attends ça ne marche pas". Collaborateurs que je m'empressais de rassurer en leur précisant que l'interface comportait une certaine latence.

⁹⁹ Capture d'écran de la page *PM EMEA Community*, septembre 2022.

Cette latence nous semble illustrer de façon intéressante la réalité d'interfaces complexes gérées en interne de façon semi-autonome (avec le prestataire *Lumapps*) comparativement aux réseaux sociaux connus du grand public. Surtout, cette approche technique de l'outil nous permet de mettre cette dernière en regard avec le *process* rédactionnel des posts, réalisé sur une plateforme tierce (*Google Doc*). Au-delà des aspects stratégiques et des autres fonctionnalités (notamment le partage) proposées par *Google doc*, nous nous rendons également compte que cette opération de braconnage est également liée pour partie à des considérations purement techniques liées à l'interface (interface lente et donc peu maniable pour la rédaction, outil trop limité en termes de fonctionnalités).

Conclusion intermédiaire

La construction en termes de visualisations de la page *PM EMEA*, nous semble, à la lumière de ce travail, largement inspirée du modèle *Facebook* quant à l'économie scripturaire qu'elle convoque, mais adaptée au contexte professionnel. Si nous avons vu que l'engagement par le *like* et les commentaires constituait le cœur des indicateurs de performance mobilisés par la communication interne afin d'évaluer sa pertinence, il est tout de même permis de s'interroger sur la pertinence de ce bouton en milieu professionnel, et par voie de conséquence, sur son édification en tant qu'indicateur de référence s'agissant du pilotage stratégique de la communication interne d'*EMEA*.

L'étude de la page *PM EMEA* du nouveau RSE *Onelmerys* met en évidence de multiples invitations à contribuer, sous la forme de boutons vus précédemment. La page propose ainsi une interface reposant sur la mythologie du *conatus*¹⁰⁰ *discursif*, "par laquelle les internautes sont saisis et figurés comme des individus en désir d'expression, et pour lesquels la relation entre prendre connaissance d'une chose, l'apprécier et en parler relève de l'évidence"¹⁰¹.

Cette stratégie de sollicitation invitant le collaborateur à écrire permet également de nourrir un certain "modèle de rentabilisation industrielle et de captation de la valeur ajoutée autour des discours"¹⁰², comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail. Elle fait également écho à Nicole d'Almeida: "le principal défi du support à destination des collaborateurs n'est pas technologique, il est participatif."¹⁰³

¹⁰⁰ Chez Spinoza, effort de toute chose pour persévérer dans son être. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conatus/17852>

¹⁰¹ Candel, Etienne, et Gustavo Gomez-Mejia. « Le bouton like : poétique du clic, vertige des discours ». *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, n° 42, juillet 2016, <https://doi.org/10.4000/semen.10623>, p. 2.

¹⁰² *Ibid.* p.3.

¹⁰³ D'Almeida, Nicole, et Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*, vol. 8e éd. Dunod, 2019, p. 38.

La publication: un travail en plus du travail

A la différence d'un réseau social grand public comme *Instagram*, la finalité d'un réseau social n'est pas de générer des revenus commerciaux. Son but est ailleurs. A Imerys, nous avons identifié trois fonctions principales pour le réseau social: informationnelle, unificatrice, et de mise en relation. Sur la vie des différents sites, les projets en cours, ceci, dans un esprit de promotion de la marque en interne au travers d'une narrativisation positive et dynamique.

Cette économie du clic repose sur une "mise au travail des usagers [qui] n'est pas reconnu comme tel ni rémunéré, car l'utilisateur est censé en tirer un bénéfice direct: celui d'être connecté en permanence à un flux d'informations, d'être lu et vu, et donc d'être régulièrement récompensé par la socialisation engagée dans l'usage même de ses claviers."¹⁰⁴

Conclusion partie Narrativisation

Le système d'identification, l'interconnectivité entre l'annuaire des collaborateurs (profils détaillés *Google Contacts*) et les publications de commentaires, la possibilité et le fait d'encourager le *tagging* des collaborateurs, tous ces indices de connectivité entre les individus déployés via les écrits d'écrans sur la communauté *PM EMEA* sont des invitations à étendre son réseau, faire partie de la communauté. La volonté de mettre en avant le collaboratif se traduit par des profils de collaborateurs visibilisés, aux "sémiotiques signifiantes (qui) nourrissent une économie performative « des identités », des autorités, du capital social [...]"¹⁰⁵.

"L'identification d'un projet de marque permet d'établir un horizon de sens de manière à déterminer une communication efficace (d'un point de vue sémiotique et socioculturel) pour toucher une cible déterminée (Semprini, 2005)."¹⁰⁶ Mais dans un contexte d'implantation récente, les frontières sont mobiles, et les utilisations effectives ne sont pas forcément celles attendues. Le résultat est le fruit de l'appréhension de l'outil par les utilisateurs, d'une stratégie d'implantation initiale, et d'une stratégie d'accompagnement. Ce projet de marque, nous le retrouvons sous la forme des piliers communicationnels. Nous avons vu au travers de notre analyse de conception du *draft* que l'utilisation effective de la plate-forme était différente de ce qui était attendu. Une

¹⁰⁴ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 289.

¹⁰⁵ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 108 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5227>.

¹⁰⁶ Goujon Belghit, Anne, et al. « Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle ». *Gestion et management public*, vol. 3 / 3, n° 1, 2015, p. 56.

analyse sémiologique du contenu publié approfondie nous permettrait de confirmer ce sentiment, mais nous avons néanmoins pu voir que la stratégie mise en avant par le service communication reflétait des enjeux plus complexes que la simple publicisation de soi valorisée au sein de la plate-forme (*what's on your mind today*, apparition à de multiples endroits de l'identité du posteur...).

Nous avons vu au travers de notre travail que les écrits numériques de posts étaient pris à l'intersection d'une **industrialité**, au travers du suivi stratégique du *engagement rate* et de sa valorisation au sein des *reportings* sous la forme des *tops/flops*. D'une **culturalité**, comme nous l'avons vu lors de la présentation du processus de rédaction du *draft*, le contenu est soumis à un certain formatage au travers des outils utilisés pour le concevoir (*Google Doc*) et le publier (interface *Onlmerys*) mais également sur son contenu (structuration, ajustement des formulations en anglais pour sonner "Imerys", angles rédactionnels choisis...). Et d'une **familiarité**, via l'interface de consultation de *Onlmerys*, afin de naturaliser leur consultation en leur conférant un aspect de spontanéité (la rubrique *What's on your mind*), d'actualité (publication anté-chronologique), d'immédiateté (page par défaut à l'ouverture du navigateur internet) et de praticité (la promesse de la communauté: facilitation de la collaboration). Et dans une moindre mesure **d'adaptabilité**, de par la personnalisation de l'interface (nominative). Avec les limites que nous avons vues (chevauchement anglais/français, personnalisation cantonnée à l'apparition du prénom et la mise en avant des contenus liés à la *business area* du collaborateur, ce qui reste extrêmement large d'un point de vue géographique).

Nos hypothèses sont donc validées dans la mesure où les messages des collaborateurs sont le fruit d'une co-énonciation à trois niveaux : volonté énonciative du collaborateur, interface et expression de sa stratégie par le service communication.

"Les milieux numériques sont marqués par le co-agissement de sémiotiques qui sont les actants de micro-politiques caractérisant et différenciant plus ou moins telle organisation."¹⁰⁷ L'étude de l'interface nous a également permis de mesurer comment et sous quelle forme la stratégie du service communication d'Imerys s'incarnait en termes de liberté éditoriale. Si le collaboratif est bien présent, l'analyse fait ressortir un modèle d'interface relativement "contraint" pour le collaborateur. Il ressort qu'au-delà de la promesse de spontanéité et de liberté mise en avant sur la plateforme, le service communication garde la main sur la mise à l'agenda, la hiérarchisation des contenus. Notamment via la segmentation horizontale de la page de la communauté *PM EMEA* en deux axes: les contenus les plus visibles et systématiquement co-réalisés avec le service communication, et les posts: qui eux peuvent être produits et mis en ligne de façon autonome par les collaborateurs, mais nécessitent un *scrolling* pour être visible.

¹⁰⁷ Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 103. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5227>.

Conclusion générale

Dans un contexte de restructuration du groupe opéré sur la période 2017-2018, dont le RSE actuel est l'une des transformations majeures associées, nous avons pu montrer l'importance stratégique pour le département communication interne, historiquement rattaché aux RH du groupe, de favoriser la rétention des collaborateurs, *a fortiori* dans un environnement post-covid. L'animation de la communauté PM EMEA nous semble s'intégrer dans cette dynamique globale en promouvant le sentiment d'appartenance au collectif Imerys. Les guidelines de la communication interne en matière de posting favorisant une mise en scène du collaboratif n'en sont qu'un des multiples exemples vus au cours de notre étude.

Les écrits d'écrans liés à l'interface mettent en scène la "valeur d'attrait" du travail à Imerys. Cette valeur correspond d'une part à: "l'intérêt du travail, au travers notamment de la proposition d'un environnement responsabilisant qui privilégie l'autonomie et recourt à la créativité des salariés."¹⁰⁸ Et d'autre part à la "valeur sociale". Cette dernière renvoie à: "une bonne ambiance de travail qui privilégie la cohésion et l'esprit d'équipe."¹⁰⁹ Des thèmes mis en scène au sein de l'interface des communautés.

Nous avons vu dans la partie I que l'instauration du RSE nécessitait une forte dynamique d'animation du service communication, et que l'atteinte des objectifs communicationnels devait se plier à une communication redéfinie: interpersonnelle, fortement adaptative et pédagogique; et plus horizontale. De manière relative cependant, car nous avons vu que la communication descendante, via une sollicitation en amont par les N+ des collaborateurs demeurerait le socle de leur contribution, et permettait de légitimer la sollicitation postérieure du service communication. Nous avons également montré que la publication des collaborateurs sur la communauté *PM EMEA* n'était pas quelque chose de spontané pour une large partie de ces dernières, mais était le fruit d'un construit complexe, et d'un fort travail d'animation opéré de façon discrète par le service communication, qui nécessitait souvent un accompagnement technique du collaborateur sur le "comment poster" au sein d'une plate-forme encore "jeune".

Notre analyse du processus de publication nous semble faire écho et compléter par un exemple concret et spécifique, les résultats d'une étude de Jean Pralong, indiquant des résultats encore mitigés quant à la performativité globale du RSE. Réalisée en 2017, cette dernière souligne la défiance liée au RSE. "La liberté de ton d'un réseau social ne peut être utilisée en entreprise, où les interactions sont davantage codifiées. Ainsi, 48% des salariés déclarent n'accorder aucune confiance au réseau social

¹⁰⁸ Charbonnier-Voirin, Audrey, et Maureen Lissillour. « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 125, n° 2, 2018, p. 100, <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>

¹⁰⁹ *Ibid.*

interne.”¹¹⁰ Ce travail nous a permis de mesurer les paradoxes communicationnels qui animent cette tentative de conciliation entre liberté de ton et codification encadrée. Et certaines des limites liées à cet exercice, qui se mesurent notamment par des taux d’engagement relativement bas.

La première partie de ce travail a révélé une mesure de la performance fortement sinon exclusivement structurée autour de l’*engagement rate*, autrement dit de la comptabilité des réactions aux posts. Et si le “like” est un outil pratique, il ne nous semble pas pouvoir être le seul, ou du moins l’indicateur central de mesure et d’aide à la prise de décision stratégique concernant l’animation de la communauté *PM EMEA*. Une attention trop marquée à cet indicateur risque selon nous de créer des biais importants, notamment en raison de la faible mobilisation des collaborateurs autour des outils *like/comment*. Par ailleurs, une trop forte polarisation autour du *engagement rate* pourrait occulter une problématique de communication interne majeure, et d’ailleurs déjà connue du service communication, à savoir la non connexion au RSE de 40% des collaborateurs basés sur des sites industriels, et sans accès à un ordinateur. Cette méthode d’évaluation par le *engagement rate* risque d’invisibiliser *de facto* une grande partie des salariés et de leurs besoins en communication, et par conséquent pourrait conférer une trop grande importance à des contenus qui ne reflètent pas les préoccupations des collaborateurs, pour la seule raison qu’ils ont reçu quelques *likes* de plus. Des études ciblées par types de population, des questionnaires sur les usages communicationnels des collaborateurs pourraient être des pistes pour mesurer l’impact objectif et complet de la communication interne et identifier avec précision les besoins et carences. La comptabilité du *like* ne nous semble pas être un indicateur suffisant lorsqu’il s’agit de communication interne, à destination de collaborateurs.

Est-il possible d’instituer du collaboratif ? Ne sont-ce pas deux choses contradictoires que d’appeler de ses vœux de nouveaux collectifs de travail, assis sur une collaboration efficace ou d’intelligence collective, et de vouloir les constituer, les organiser, les ordonner de l’extérieur ?

Ce travail nous a permis de montrer que le rôle de la communication interne était en train d’évoluer, d’une fonction de production à une fonction d’orientation stratégique et d’accompagnement. Dans un environnement au sein duquel les collaborateurs sont de plus en plus sensibilisés à l’outil RSE, la communication interne tend à orienter son action vers la co-construction. Sur le choix des contenus (réunions mensuelles avec les différentes fonctions et ambassadeurs), et la façon de présenter ceux-ci. Plusieurs outils de régulation sont à disposition du communicant pour “contraindre” le collaborateur à se plier au format allant dans le sens de la stratégie définie, comme nous l’avons vu dans notre première partie (outils techniques: tableaux à remplir contraignant le collaborateur lors des *monthly comms meeting*, en termes de nombre de sujets et de suivi/traçabilité dans le temps, système de validation des drafts encadrant chaque publication, mise en avant de la légitimité du professionnel de la communication, ré-écriture de l’anglais par un communicant anglophone, aide, ou “pilotage doux” au cours du processus, notamment au moment de la publication). Tous ces échelons de validations instaurés par le service communication permettent de hiérarchiser et structurer les informations qui seront diffusées au sein des posts. Permettant ainsi de promouvoir l’imaginaire positif de l’entreprise, et ainsi de favoriser le sentiment d’appartenance.

¹¹⁰ D’Almeida, Nicole, et Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*, vol. 8e éd., Dunod, 2019, p. 74.

Nous avons vu que la publication sur la communauté *PM EMEA* était de prime abord simple et intuitive, mais qu'au-delà, se mettait en place toute une économie de l'écriture, et qu'une idée de sujet, même simple, nécessitait plusieurs étapes, coûteuses en temps, et dont le collaborateur n'avait pas forcément toute la maîtrise, devant ainsi s'en remettre au service communication pour l'assister. Cette compétence technique du service communication lui confère un pouvoir, mais son besoin informationnel donne également un fort pouvoir au collaborateur, créant une interdépendance entre les acteurs, "forcés" de collaborer, et définissant le cadre de cette collaboration ensemble (adaptation aux requêtes, disponibilité immédiate en sont quelques exemples).

De ce travail, il ressort que Imerys est une organisation moderne, autrement dit cellulaire, c'est-à-dire reposant sur "la réduction de la ligne hiérarchique et sur une organisation transversale par projets"¹¹¹. Nous avons vu par l'étude des documents support que la stratégie de communication interne, qui pourrait sembler de prime abord assez peu formalisée, se propose avant tout de faire attention aux intentions des autres parties prenantes (sites et fonctions), ce qui complexifie logiquement la construction d'une stratégie annuelle en ce que cette dernière est généralement largement configurée *ex-nihilo*, "hors sol" et selon des objectifs choisis par la communication. Or la densité du réseau de sites et du nombre de projets rend l'anticipation des sujets à venir difficiles. D'où le développement d'une stratégie globale et agile, structurée autour de quelques lignes directrices, et d'outils solides (tableaux opérationnels, meetings ritualisés avec les parties prenantes internes). De ce constat découle un champ de responsabilités très large, au sein duquel le responsable communication doit se fier à sa capacité d'analyse pour déterminer le degré d'importance de telle ou telle information et l'intégrer quasiment en temps réel au sein de sa stratégie générale. Pour guider ses choix, il dispose des piliers de communication, définis par le groupe et du rattachement historique du service communication à la fonction RH (les sujets liés à la sécurité et qualité de l'environnement de travail des collaborateurs sont traités de manière prioritaires au sein d'Imerys, en raison de la nature de son activité minière).

La communication interne adopte un mode opératoire spécifique, fondé sur la multiplication des échanges, les réunions de travail collectives et la communication inter-métiers (validation des posts, accompagnement personnalisé, réunions pour communiquer autour de sujets techniques complexes). La participation des collaborateurs est encouragée, voire même nécessaire, dans un contexte de ressources humaines limitées et du faible budget alloué à la communication interne. Ce mode organisationnel participatif suppose le développement de relations de dialogue et d'écoute, afin d'identifier les bons sujets et laisser le bon niveau d'autonomie au collaborateur. Pour cela, la communication interne d'Imerys joue un rôle de médiation, afin d'aider les collaborateurs dans leur rôle de communicant, pour *in fine* faciliter l'accomplissement du processus productif. Pour cela, elle a choisi de ne pas apparaître officiellement dans la signature des publications de la communauté, même si la plupart des posts ont été intégralement rédigés par le service. Cela peut créer certaines incompréhensions auprès des collaborateurs qui ne sont pas au courant de ce travail

¹¹¹ D'Almeida, Nicole, et Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*, vol. 8e éd., Dunod, 2019, p. 25.

caché et qui pourraient avoir le sentiment que la communication "ne fait rien". Il pourrait être intéressant de penser à davantage valoriser l'action du service communication en interne, afin de faire prendre conscience de l'importance de cette dernière aux collaborateurs.

Notre travail nous a permis de montrer que les contenus publiés sur la communauté *PM EMEA* étaient le fruit d'une co-énonciation à trois niveaux : ligne éditoriale promue par le service communication, matérialité de l'environnement numérique et volonté énonciative de l'utilisateur.

Limites

Pour approfondir notre travail, il aurait été intéressant de mener une étude des contenus postés sur la communauté *PM EMEA*, pour caractériser de façon plus fine le "formatage" opéré par le service communication sur le fond et la forme (thèmes, déictiques employés, champs lexicaux, représentations visuelles, analyse des commentaires, valeurs identifiés, message principal identifié...), en prenant soin de relever les fonctions et niveaux hiérarchiques des auteurs de posts, de façon à mesurer de manière plus précise le degré de représentativité des collaborateurs, les sujets majoritaires et la forme concrète que prend la communication interne de *PM EMEA*.

Par ailleurs, afin de mieux cerner les contours de la stratégie relationnelle mise en place avec les collaborateurs par *hangout*, il aurait été intéressant d'établir une grille d'analyse permettant d'identifier avec rigueur les marques de cette proximité affective que le communicant cherche à établir, et de définir un corpus précis d'interactions à analyser pour justifier plus rigoureusement cet aspect du mémoire, focalisé lui sur la stratégie globale et la politique de production de contenus éditoriaux.

Ouverture

Cette forte personnalisation des posts, dans la fabrication (posts construits sur base du réseau de contacts et sur base des interactions avec ces derniers), dans la publication (citations du nom du collaborateur impliqué), et la consultation (réactions à la publication signalées dans l'interface par des listings de noms de collaborateurs affichables...); l'accentuation des rapports trans-niveaux hiérarchique, tout cela nous interroge sur la montée en puissance, et l'importance pour le collaborateur de prendre soin de sa "e-reputation" interne. Comme il le fait souvent déjà en externe.

Le réseau de contacts, la qualité des relations, le dynamisme des interactions interpersonnelles vont probablement, à moyen terme, redéfinir, sinon définir l'équilibre des pouvoirs au sein des organisations fondées sur le RSE collaboratif, et *a fortiori* au sein d'Imerys. C'est du moins le pari que nous prenons à l'aune de la recherche de Maryse Carmes: "une « idée innovante » n'est pas tant la résultante de la structure du réseau dont elle a émergé (existence de trous structuraux ou de liens faibles, exploitation d'informations non redondantes, mise en liaison de savoirs différenciés propres à des réseaux longs) mais d'une validation organisationnelle, d'une reconnaissance de

l'autorité qui la porte.”¹¹² Ainsi, pour être mise en œuvre, l'idée repose sur l'acceptation par l'organisation. Si l'on pousse la logique, l'on pourrait imaginer une structure dans laquelle la personne la plus “populaire” serait la plus à même de voir ses idées validées. Le poids du niveau hiérarchique pourrait décroître.

Sur un autre plan, l'implémentation d'un système de *tracking* toujours plus poussé des activités numériques des collaborateurs risque de faire émerger de nouvelles tensions en interne sur l'utilisation et la pertinence des données collectées. Discutant avec le responsable de l'implémentation des nouvelles fonctions et outils de l'intranet, ce dernier m'expliquait qu'une réflexion était en cours sur l'ajout d'une dimension de “gamification” au sein de *Onelmerys*, sous forme de trophées indiquant les top posteurs. Ceci afin de stimuler l'engagement et la participation au projet de l'organisation, accroissant encore plus l'importance de l'implication affective, scripturaire et temporelle du collaborateur dans la communauté s'il souhaite se distinguer. Pour ma part sceptique (mais ouvert) sur l'ajout d'un outil permettant de classer les collaborateurs selon des critères uniquement quantitatifs, nous voyons bien que la dynamique liée à l'exploitation, la valorisation des traces laissées dans l'espace numérique par le collaborateur s'amplifie. Reste à voir si des comités d'éthique vont se faire jour en contrepoint, si la plate-forme *Onelmerys* se développe selon un tel positionnement, en prévention de possibles tensions techno-politiques qui pourraient être à l'origine de crises organisationnelles. En tous les cas de nouveaux sujets de réflexion se dessinent déjà pour la communication interne de *Onelmerys* et la communauté *PM EMEA*.

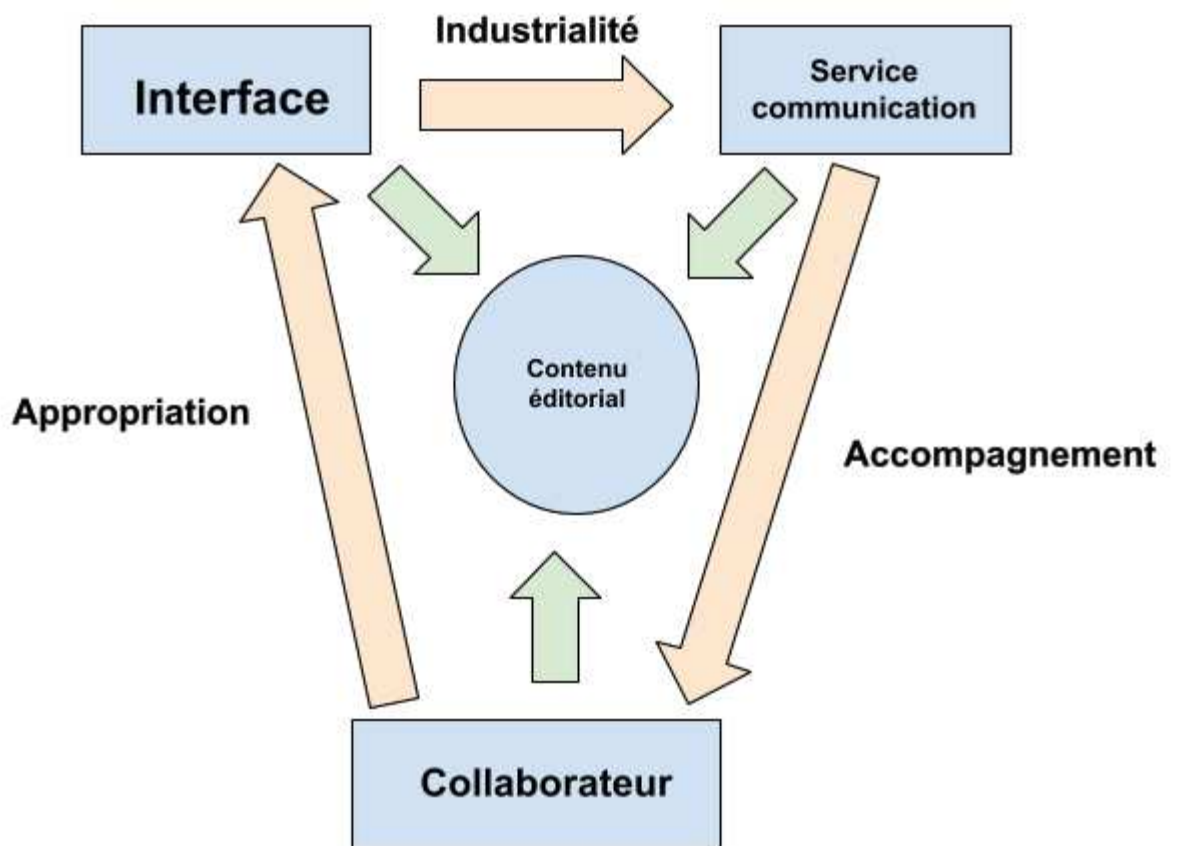
Nous avons montré, dans une certaine mesure, comment les écrits d'écrans contraignaient les collaborateurs, et le service communication lui-même, à se couler dans l'interface et à adapter leurs contenus à celle-ci. Loin de s'affirmer comme une critique véhémement de l'interface, le but de notre travail a constitué à effectuer des “pas de côté dans la façon d'approcher les objets du numérique”¹¹³, et à tenter de, “face à l'immobilisme et au caractère massif des idéologies, [...] constituer un discours vivant et attentif aux différences, aux nuances et aux déplacements qu'exige la compréhension de “la vie des signes au sein de la vie sociale”.”¹¹⁴

¹¹² Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, p. 108..

¹¹³ Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019, p. 299.

¹¹⁴ *Ibid.*

Co-influence des acteurs structurant la production éditoriale sur la communauté PM EMEA



Bibliographie

Ouvrages:

Austin, John Langshaw, et Gilles Lane. *Quand dire, c'est faire*. Éditions du Seuil, 1970.

Benghozi, Pierre-Jean. « Intranet ». *Almanach du Numérique*, Robinson-Adis, 2002, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00281111>.

Castoriadis, Cornelius. *Le contenu du socialisme*. 1979, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k3381810z>.

Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte, 2020.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil, 1977.

D'Almeida, Nicole, et Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*, vol. 8e éd., Dunod, 2019.

Ghiglione Rodolphe. *Je vous ai compris: ou l'analyse des discours politiques*. Armand Colin, 1989.

Gramaccia, Gino. « L'acteur adhocratique – L'avatar numérique du salarié flexible ». *Communication organisationnelle, management et numérique*, édité par Sylvie Parrini-Alemanno, l'Harmattan, 2014, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01805335>.

Lallement, Michel. *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*. Seuil, 2015.

Mintzberg, Henry. *Structure et dynamique des organisations*. Éditions Eyrolles, 1982.

Souchier, Emmanuël, et al. *Le numérique comme écriture*, Armand Colin, 2019.

Toffler, Alvin. *Le Choc du futur*. Denoël, 1974.

Articles:

Barreteau, Julien, et Gilles Crague. « Le management en réseau ». *Réseaux*, vol. 134, n° 6, 2005, p. 193-220, <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2005-6-page-193.htm>.

Candel, Etienne, et Gustavo Gomez-Mejia. « Le bouton like : poétique du clic, vertige des discours ». *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, n° 42, juillet 2016, <https://doi.org/10.4000/semen.10623>.

Cardon, Dominique. « Réseaux sociaux de l'Internet ». *Communications*, vol. 88, n° 1, 2011, p. 141-48, <https://doi.org/10.3406/comm.2011.2594>.

Carmes, Maryse. « Sémio-politiques et algorithmiques organisationnelles dans les réseaux socio-numériques ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 49, juin 2016, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5227>.

Carmes, Maryse, et Olivier Galibert. « L'enchevêtrement des territoires numériques inter-intranet ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 36, décembre 2009, p. 190-220, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.996>.

Charbonnier-Voirin, Audrey, et Maureen Lissillour. « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 125, n° 2, 2018, p. 97-119, <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>.

Charpentier, Jean-Marie. « Communication d'entreprise, de l'« image » au social ». *Communication & Langages*, vol. 149, n° 1, 2006, p. 113-21, <https://doi.org/10.3406/colan.2006.4622>.

d'Almeida, Nicole, et al. « Communauté, sociabilité et bien commun : approche internationale ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 52, décembre 2017, p. 5-12, <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5615>.

Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 ». *Question(s) de management*, vol. 31, n° 1, 2021, p. 151-206, <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>.

Goujon Belghit, Anne, et al. « Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle ». *Gestion et management public*, vol. 3 / 3, n° 1, 2015, p. 53-71, <https://doi.org/10.3917/gmp.033.0053>.

Imhoff, Camille. « Les réseaux sociaux numériques dans l'histoire du capitalisme et des transformations de la grande entreprise ». *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 52, décembre 2017, p. 145-64, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5734>.

Leconte, Mélodie. « L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail ». *Management & Avenir*, vol. 94, n° 4, 2017, p. 177-95, <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>.

Maigret, Éric. « Les trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité ». *Annales*, vol. 55, n° 3, 2000, p. 511-49, <https://doi.org/10.3406/ahess.2000.279861>.

Proulx, Serge, et Guillaume Latzko-Toth. « La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle ». *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 2, 2000, p. 99-122, <https://doi.org/10.7202/001598ar>.

Seignour, Amélie. « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique ». *Revue française de gestion*, vol. 211, n° 2, 2011, p. 29-45, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-2-page-29.htm>.

Truchot, Claude. « Internationalisation et choix linguistiques dans les entreprises françaises: entre «tout anglais» et pratiques plurilingues 1 ». *Synergies Italie*, n° 9, 2013, p. 75-90.

Divers:

Imhoff, Camille. *Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise : rapports sociaux et modes de régulation émergents : continuités, contradictions et/ou ruptures*. Paris, CNAM, 16 mars 2018, <https://www.theses.fr/2018CNAM1174>.

Strohmaier, Markus, et al. *Why do Users Tag? Detecting Users' Motivation for Tagging in Social Tagging Systems*. 2010.

Résumé

Ce mémoire se propose d'étudier dans quelle mesure les contenus éditoriaux des communautés du réseau social d'entreprise résultent d'une triple volonté énonciative: volonté de communication du collaborateur, stratégie éditoriale de la communication interne, et interface de publication. Ceci dans un contexte de *post-restructuration organisationnelle*. Pour ce faire, nous prenons appui sur l'étude de la communauté *Performance Minerals Europe, Middle-East, Africa* de la multinationale *Imerys*, société française d'extraction minière.

This university dissertation proposes to study to what extent the editorial content of the communities of the corporate social network results from a triple enunciative will: the will to communicate of the collaborator, the editorial strategy of internal communication, and the publication interface. This in a context of *post-organizational restructuring*. To do this, we rely on the study of the *Performance Minerals Europe, Middle East, Africa* community of the multinational *Imerys*, a French mining company.

Mots-clés

Engagement – Marque employeur – Réseau social d'entreprise – Narrativisation –
Intranet – Communautés virtuelles – Collaboration – Communication interne – Stratégie
– Transformation des organisations – Accompagnement au changement