



**HAL**  
open science

## Les contributions numériques des salariés sont-elles maîtrisables ? Une étude de terrain

Mimeche Wassim, Bernard Fallery, Florence Rodhain

### ► To cite this version:

Mimeche Wassim, Bernard Fallery, Florence Rodhain. Les contributions numériques des salariés sont-elles maîtrisables ? Une étude de terrain. *Management des Technologies Organisationnelles* (2014-..), 2016, 6 (6), pp.184-193. hal-02015971

**HAL Id: hal-02015971**

**<https://hal.science/hal-02015971>**

Submitted on 19 May 2022

**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.

Wassim MIMEECHE, Bernard FALLERY et Florence RODHAIN

Wassim Mimeche est Doctorant à l'Université de Montpellier et Responsable Communication Web chez Personnalité dans le cadre d'un contrat CIFRE.

Bernard Fallery est Professeur Emérite de l'Université de Montpellier.

Florence Rodhain est Maître de Conférences HDR à l'Université de Montpellier.

### **Les contributions numériques des salariés sont-elles maîtrisables ? Une étude de terrain**

Les salariés s'expriment de plus en plus sur leur entreprise à travers des contributions sur des sites comme Facebook, Twitter, LinkedIn... Nous montrons d'abord comment les traces numériques, volontaires ou non, construisent la présence numérique des salariés et la présence numérique des entreprises. A travers six études de cas, nous décrivons ensuite comment les entreprises gèrent la présence numérique de leurs salariés.

*Mots clés: contribution, médias sociaux, présence numérique, identité numérique, e-réputation*

### **Are Employees' Numerical Contributions Manageable? A field study**

Throughout numerical contributions, employees express more and more opinions on their company, on sites like Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. In this perspective, we investigate in this paper the relationship between numerical presence of employees and that of their company and we analyze how companies manage the numerical presence of their employees.

*Keywords: contribution, social media, numerical presence, numerical identity, e-reputation*

# Les contributions numériques des salariés sont-elles maîtrisables ?

Wassim MIMECHE, Bernard FALLERY et Florence RODHAIN

MRM, Université de Montpellier

## 1. INTRODUCTION

L'émergence d'une véritable culture numérique de la participation et de la contribution sur les plateformes du web social a libéré l'accès à l'information en banalisant la création et la diffusion de nombreux types de contenus numériques (Jenkins 2006, Gensollen 2010, Proulx *et al.*, 2014). Les médias sociaux ont ainsi conféré aux utilisateurs, professionnels ou amateurs, un pouvoir d'agir en les positionnant comme «consom'acteurs» ou «prod'user» (producteur/usager) de l'information, au sein de différentes communautés en ligne qui apparaissent multiples et aléatoires (Bruns, 2008 ; Beer, 2009).

Dans ce contexte général, des contenus numériques sont aussi créés ou diffusés par des contributeurs salariés qui échangent entre eux ou avec des tiers, dans le cadre d'un «parlé-privé / parlé-public» (Cardon, 2012). Les frontières entre vie privée et vie professionnelle étant devenues plus floues, les salariés s'expriment de plus en plus, de manière explicite mais aussi implicite, sur leur quotidien en entreprise, leurs missions, leur expertise, leurs conditions de travail, leur employeur... laissant au fil de leurs contributions un ensemble de traces qui définissent progressivement leur identité numérique par leurs profils, leurs navigations ou leurs déclarations (Etzscheid, 2013 ; Mimeche *et al.*, 2015).

On comprend alors que la question de la présence numérique des salariés sur le web devienne un enjeu pour les organisations, la «valeur de la marque» étant principalement délivrée lors des interactions entre employés et clients (Poujol *et al.*, 2013). L'objectif de cette communication est d'analyser l'impact de la présence numérique des salariés sur la e-réputation de leur entreprise et de comprendre comment ces entreprises gèrent aujourd'hui les contributions numériques de leurs salariés. Nous nous appuyons ici sur un ensemble d'entretiens auprès de 14 responsables d'entreprises et 30 de leurs salariés.

## 2. CADRE THÉORIQUE : DES CONTRIBUTIONS NUMÉRIQUES À LA PRÉSENCE NUMÉRIQUE

Une contribution est une part apportée à une œuvre commune (dictionnaire Larousse), avec des termes synonymes tels que aide, appoint, apport, collaboration, concours, tribut... (Proulx *et al.*, 2014). Avec l'essor du web, les contributions renvoient à toutes les actions que les utilisateurs sont en mesure de faire, «l'œuvre commune» devenant un véritable écosystème de contenus. Une analyse descriptive des contributions peut permettre de les repérer suivant les caractéristiques techniques ou sociales des différents médias : réseaux sociaux généralistes ou professionnels, sites de partage de fichiers (photos, vidéos, audios, présentations), sites de blogging, sites de micro-blogging, site de forums ou journaux en ligne, méta-projets type Wikipédia ou OpenStreetMap... Mais le média utilisé n'étant qu'un des éléments, on peut analyser plus finement le répertoire des «genres de contributions» (au sens des genres de communication (Orlikowski et Yates, 1994) : un genre associe une substance liée à une intention sociale et une forme liée aux règles du canal). On peut alors définir le répertoire de huit genres de contributions principaux : le profil, la question-réponse, le commentaire, la recommandation, la publication, la discussion, le partage de contenu et le vote (Mimeche *et al.*, 2014).

La présence numérique est alors constituée d'un ensemble de contributions volontaires mais aussi de toutes les activités qui laissent, sans le vouloir, de nombreuses traces numériques qui peuvent ensuite être indexées et croisées par des algorithmes puissants : *cookies* déposés dans les navigateurs (utilisées pour la définition de profils), géolocalisation des adresses IP (utilisées en temps réel pour la tarification algorithmique en ligne, comme le fait Amazon), navigations sur le web (utilisées pour le classement des pages, comme *PageRank* de Google), citations de travaux (utilisées pour le classement des auteurs dans *H-Index* ou Scholar Google), messages de *micro-blogging* (agrégés pour la mesure de tendances ou de popularités)... C'est l'ensemble de toutes ces empreintes, laissées volontairement ou calculées par algorithmes, qui constitue cette présence numérique, aussi bien pour une personne physique que pour une personne morale (Merzeau, 2009). La présence numérique, d'un salarié ou d'une entreprise, peut donc être entendue ici comme une combinaison entre les identités numériques (Coutant et Stenger, 2013) et l'e-réputation (Alloing, 2013 ; Décaudin *et al.*, 2013).

Dans cet univers des présences numériques où les internautes sont devenus des acteurs, l'entreprise se trouve confrontée à un dilemme : d'une part elle a besoin de ces internautes pour renforcer sa crédibilité et son image ; d'autre part elle doit être vigilante contre ces mêmes internautes qui peuvent laisser des avis négatifs allant jusqu'à créer un *bad buzz*. L'internaute salarié joue alors un rôle très particulier en fonction de son «design de visibilité» (Cardon, 2008).

### 3. SIX ÉTUDES DE CAS SUR LA GESTION DE LA PRÉSENCE NUMÉRIQUE

Nous avons réalisé six études de cas qualitatives, interrogeant 14 «responsables de fait» de la présence numérique des entreprises (Dirigeants, DRH, Responsables Communication...) et 30 de leurs salariés (les plus actifs sur les médias sociaux, avec des profils hétérogènes). Les 44 entretiens (en face à face, par téléphone ou par Internet) ont abordé deux grands thèmes : l'impact des traces numériques et la maîtrise de la présence numérique (développement, contrôle, gestion de crise...). L'analyse de contenu s'est faite manuellement par un codage des entretiens transcrits ou des prises de notes de verbatims.

#### 3.1. Le cas de la société A

La société A est un des leaders mondiaux dans les télécommunications, avec plus de 150.000 salariés : «Nous nous sommes ouverts aux médias sociaux externes pour instaurer un climat de confiance avec nos clients et partenaires» (DRH-Adjoint) ; «Les contributions [des salariés] donnent une image des grandes thématiques de l'entreprise. Ça donne un bon portrait de ce que ça peut être de travailler chez nous» (Dir. Marque Employeur).

##### *Impact et gestion des traces numériques : des formations sur les risques*

Les responsables de l'entreprise considèrent que l'entreprise ne peut pas savoir précisément tout ce que disent (ou laissent comme traces) l'ensemble de ses salariés répartis dans 29 pays. La société propose alors aux salariés des formations et des ateliers sur les risques liés à leurs contributions : un Mooc en interne, un guide de bonnes pratiques, plusieurs programmes pour l'accompagnement et l'auto-évaluation de leur culture numérique. Les salariés jugent quant à eux qu'ils peuvent Maîtriser leur présence numérique, à condition de faire preuve de bon sens dans l'utilisation des médias sociaux.

##### *Maîtrise de la présence numérique : seulement sur les contributions corporate*

L'entreprise a mis en place un outil de veille pour suivre en temps réel ce qui se passe sur les médias sociaux. Mais si elle estime que cela lui permet la maîtrise des contributions *corporate*, elle n'a pas la maîtrise de ses salariés, et encore moins celles des tiers (clients, fournisseurs, journalistes, blogueurs) : «Aujourd'hui, nous avons plus d'outils de veille et de méthodes pour prévenir tout risque de *buzz* négatif.» (Dir. Communication Digitale). Si la e-réputation risque d'être entachée, c'est le service Communication qui prend en charge le problème (par exemple, une demande de suppression de la publication d'un salarié).

### 3.2. Le cas de la société B

La société B est un leader mondial des télécoms et des réseaux, avec 60.000 salariés dans le monde. Elle est présente sur les médias sociaux pour afficher à la fois sa culture numérique et celle de ses salariés (méthodes de travail, programmes développés...): «Il existe aussi un blog laissant la parole aux salariés dans le cadre des axes stratégiques de l'entreprise» (Dir. Marketing).

*Impact, gestion des traces numériques: encouragement à la contribution*

De nombreux salariés s'expriment en leur nom propre sur les médias sociaux internes et externes: on encourage leur présence sur Twitter et LinkedIn, sur la base du bénévolat. «Nous ne déplorons pas de prises de position susceptibles de nuire à l'image du groupe» (Dir. Communication). Plusieurs formations sont à disposition (tutoriel, mise en place de page LinkedIn et Twitter, bonnes pratiques, charte d'utilisation, *social selling*, partages d'expériences...). Les salariés quant à eux estiment Maîtriser leur présence numérique, notamment dans le cadre du droit à l'oubli.

*Maîtrise de la présence numérique: confiance et réaction en cas de crise*

«Nous surveillons ce qui se dit sur l'entreprise. Nous ne surveillons pas nos salariés, nous leur faisons confiance» (Dir. Marketing). La visibilité sur les moteurs de recherche est gérée par une politique sur les contenus, sur le référencement SEO et sur des investissements en *paid media*. En cas de crise «... lorsque c'est factuel, il faut réagir, en transmettant l'information au service de communication Web, qui cherchera la meilleure manière d'entamer le dialogue et la bonne personne pour le faire» (il existe un expert, Social Media Manager).

### 3.3. Le cas de la société C

La société C est un groupe bancaire qui compte environ 120.000 salariés. Elle utilise les médias sociaux pour le marketing et la gestion de sa marque employeur vis-à-vis de candidats.

*Impact et gestion des traces numériques: la confidentialité d'abord*

«Les salariés ne sont pas sollicités à intervenir au nom de la marque» (Dir. e-réputation). Ils sont sensibilisés vis-à-vis des citations problématiques et ne doivent pas communiquer une information qui ne figure pas sur le site du groupe. Une *guideline* leur explique comment protéger leur vie privée, comment ne pas alimenter des commentaires négatifs, comment faire une veille régulière des informations les concernant, comment ils peuvent être accompagnés s'ils se lancent dans un blog... Les salariés ont ainsi le sentiment d'avoir une parfaite Maîtrise de leur présence numérique.

*Maîtrise de la présence numérique: une politique de veille*

Le groupe mène régulièrement des actions de veille sur sa présence numérique et invite ses salariés à en faire de même. «Nous nous appuyons aussi sur les services d'une entreprise spécialisée dans la veille et l'e-réputation pour nous aider à avoir des informations en temps réel». «Nous n'avons compté que très peu de messages dénigrants». «Nous savons mieux comment anticiper les différentes contributions des individus, mais nous n'avons pas la maîtrise de leurs comportements» (Dir. e-réputation).

**3.4. Le cas de la société D**

La société D est un groupe qui regroupe plusieurs métiers : la distribution, la banque et la téléphonie mobile. Le site internet est son principal outil de visibilité, l'objectif est d'améliorer la relation client et de communiquer sur sa modernisation.

*Impact et gestion des traces numériques: une obligation de responsabilité*

Les salariés sont libres de s'exprimer sur l'entreprise, mais pas «au nom» de l'entreprise. Ils doivent agir avec responsabilité et loyauté envers leur employeur. La société essaye d'intégrer les managers dans sa stratégie numérique «les prises de paroles des managers sont directement associées aux positions de l'entreprise» (Dir. Médias Sociaux). Des formations et un guide de bonnes pratiques sont proposés pour expliquer comment utiliser les médias sociaux. Les salariés mais surtout les managers sont tenus de veiller à leur e-réputation. Les salariés jugent que leur présence numérique est maîtrisable lorsqu'on fait preuve de professionnalisme.

*Maîtrise de la présence numérique: l'écoute pour une meilleure Maîtrise*

La société mène quotidiennement des actions de veille sur sa présence numérique. «On est très vigilant sur ce qui se dit sur nous» (Dir. Médias Sociaux). Dans le cas où la présence numérique est entachée, la société considère qu'il faut tirer profit des critiques formulées, les prendre en considération et réagir vite avant que la crise ne prenne un autre tournant et qu'elle ne soit reprise par les médias traditionnels. «Il ne faut pas laisser la crise s'amplifier» (Dir. Médias Sociaux). L'entreprise considère que l'écoute permet la maîtrise d'une bonne partie de sa présence numérique «l'écoute est essentielle, mais on ne maîtrise pas tout!» (Dir. Médias Sociaux).

### 3.5. Le cas de la société E

La société E est un cabinet de recrutement de profils de type «top et middle management». Le cabinet emploie une dizaine de personnes. L'objectif de sa présence numérique est la prospection de candidats et de clients.

#### *Impact et gestion des traces numériques: un encadrement des contributions*

Les salariés représentent l'entreprise dans le cadre de leurs activités de prospection (de clients et de candidats), ils s'expriment au nom du cabinet. Les dirigeants sont très attentifs à l'image que présentent les salariés sur les réseaux professionnels (principalement LinkedIn). Le cabinet ne cherche pas à ouvrir le dialogue avec les internautes sur les médias sociaux pour éviter tout risque de dévoilement d'informations confidentielles: «Dans le cas où un salarié doit prendre la parole sur le Web social au nom de l'entreprise, il doit le faire dans le strict respect de la tâche qui lui a été confiée.» (Dir. Associé). Les salariés estiment avoir une parfaite Maîtrise de leur présence numérique.

#### *Maîtrise de la présence numérique: la prudence pour une bonne Maîtrise*

L'entreprise mène des actions de veille sur sa présence numérique via les moteurs de recherche. Dans le cas où l'e-réputation est entachée, le cabinet compte faire appel à une société spécialisée dans le «nettoyage» des traces numériques. L'entreprise estime Maîtriser sa présence numérique: «Nous maîtrisons notre site internet (et notre présence via cet outil) et les contributions de nos collaborateurs; nous ne communiquons aucune actualité (mis à part la publication d'offres d'emploi) sur les médias sociaux.» (Dir. Général). L'entreprise n'emploie pas un community manager et n'externalise pas cette activité.

### 3.6. Le cas de la société F

La société F est une société de conseil/formation en communication pour dirigeants, cadres dirigeants et managers. Elle emploie une trentaine de salariés et formateurs. L'objectif de sa présence numérique est de développer sa notoriété et son capital marque.

#### *Impact et gestion des traces numériques: prudence et responsabilité*

Les salariés agissent avec prudence et responsabilité: «nos salariés sont très attentifs à leur image sur le Web» (Dirigeant). L'entreprise bénéficie alors du capital social du salarié, qui lui permet de communiquer avec d'éventuels clients (auxquels elle n'aurait pas directement accès). Des recommandations et des conseils des bonnes pratiques dans l'utilisation des médias sociaux sont proposés aux salariés de manière informelle. Les salariés déclarent avoir la Maîtrise de leur

présence numérique, car ils séparent catégoriquement leur utilisation privée de leur utilisation professionnelle.

*Maîtrise de la présence numérique: l'essentiel des contributions est maîtrisé*

La société surveille quotidiennement sa présence numérique. Le principal risque auquel l'entreprise est confrontée provient des tiers. Si l'e-réputation est entachée, c'est au responsable de communication et au directeur marketing de décider, en fonction de la gravité de la situation, quoi faire, quand et comment. L'entreprise considère avoir la Maîtrise de l'essentiel de sa présence numérique: «Il est très difficile de tout Maîtriser dans le monde numérique, ça évolue tellement vite, il y a des nouveautés chaque jour. On maîtrise les publications corporate diffusées sur notre blog, sur notre site web et sur nos comptes de médias sociaux et on a un savoir-faire en communication» (Dir. Marketing).

#### 4. DISCUSSION

Au total on peut faire deux grands constats qui semblent globalement positifs:

- sur la présence numérique des salariés: les traces numériques des salariés informent les tiers sur leur entreprise, les salariés sont de plus en plus sensibilisés à leur présence numérique, ils agissent avec responsabilité vis-à-vis de leur employeur;
- sur la présence numérique des entreprises: les entreprises mènent des actions pour gérer leur présence numérique, leurs salariés sont une aide qui peut être précieuse, les entreprises Maîtrisent de plus en plus le processus de communication de crise.

Mais il reste pourtant des différences entre les six cas observés, ce qui amène à poser plusieurs questions:

- si la taille n'est pas un critère discriminant, en revanche la culture générale d'entreprise semble différencier par exemple le secteur bancaire (où la confidentialité est mise en avant) et le secteur des technologies d'information (où l'innovation est mise en avant);
- la plupart des entreprises pensent qu'une formation-sensibilisation est suffisante pour gérer leurs contributeurs salariés. Mais, dans les problèmes généraux de sécurité, on sait que la majorité des risques viennent en fait de l'intérieur: pourquoi en serait-il autrement pour la présence numérique?
- si l'entreprise profite du capital social d'un contributeur, cela semble ne pas avoir de conséquences au niveau des politiques RH: pourquoi ne pas

considérer la définition du profil du poste, les politiques de primes ou d'enracinement?

## CONCLUSION

Les contributions numériques des salariés sont de plus en plus visibles par les parties prenantes de l'entreprise. La présence numérique des salariés véhicule un ensemble d'informations sur cette dernière et reflète son image.

Notre étude a d'abord montré que les entreprises sont très attentives à leur présence numérique et qu'elles mènent régulièrement des actions de veille et de sensibilisation des salariés. Elle a ensuite montré que les entreprises considèrent qu'elles anticipent de mieux en mieux les crises, bien qu'elles reconnaissent ne pas avoir une Maîtrise totale de leur présence numérique.

Les questions qui restent posées incitent à prolonger ces résultats par une étude plus approfondie sur le rôle de la culture d'entreprise, sur les politiques de sécurité et sur les politiques de ressources humaines. Nous soumettrons ces questions à un panel d'experts sous la forme d'un Delphi argumentaire, pour confirmer tous les enjeux de cette articulation entre présence numérique de l'entreprise et présence numérique de ses salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alloing C. (2013), «Processus de veille par infomédiation sociale pour construire l'e-réputation d'une organisation», Thèse de Doctorat, Université de Poitiers.
- Beer D. (2009), "Power through the algorithm? Participatory Web cultures and the technological unconscious", *New Media & Society*, Vol. 11, n°6, p. 985-1002.
- Bruns A. (2008), "Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond. From production to produsage", Peter Lang Editions, 418 pages.
- Cardon D. (2012), «Le parler privé-public des réseaux sociaux d'Internet», dans Proulx S., Millette M. et Heaton L. (2012), *Médias sociaux: enjeux pour la communication*, Presses de l'Université du Québec, p. 33-34.
- Cardon D. (2008), «Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0», *Réseaux*, n°152, p. 93-137.
- Coutant A. et Stenger T. (2013), «Identités numériques», Editions L'Harmattan, 186 pages.

- Decaudin J.-M., Digout J. et Fueyo C. (2013), «e-Réputation des marques, des produits et des dirigeants», Editions Vuibert, 272 pages.
- Ertzscheid O. (2013), «Qu'est-ce que l'identité numérique? Identité numérique et e-réputation», OpenEdition Press, 73 pages, <http://books.openedition.org/oepr/332>.
- Gensollen M. (2010), «Internet et la synthèse sociale des désirs», texte court paru dans Les Cahiers de l'ARSEP, en ligne sur [www.gensollen.net/](http://www.gensollen.net/)
- Jenkins H. (2006), «Fans, bloggers and gamers, exploring participatory culture», New York University Presses, 279 pages.
- Merzeau L. (2009), «Présence numérique: les médiations de l'identité», Les Enjeux de l'information et de la communication, Vol 1, p. 79-91.
- Mimeche W., Fallery B. et Rodhain F. (2014), «Construction de l'identité numérique sur les media sociaux», Management des Technologies Organisationnelles, n°4, p. 63-76.
- Mimeche W., Fallery B. et Rodhain F. (2015), «présence numérique de l'entreprise et présence numérique des salariés: le cas d'une entreprise de conseil», Management des Technologies Organisationnelles, n°5, p. 189-196.
- Orlikowski W. et Yates J. (1994), "Genre repertoire: the structuring of communicative practices in organizations", Administrative Science Quarterly, n°39, p. 541-574.
- Pouyol F., Siadou-Martin B., Pellat G. and Vida D. (2013), "What is the impact of salespeople's relational behaviors and organizational fairness on customer loyalty?", Journal of Retailing and Consumer Services, n°20, Vol. 5, p. 429-438.
- Proulx S., Garcia J.L., et Heaton L. (2014), «La contribution en ligne: Pratiques participatives à l'ère du capitalisme informationnel», Presses de l'Université du Québec, 276 pages.