



HAL
open science

Blogs de salariés : une remise en cause du management ?

Maria Mercanti-Guérin, Aude d'Andria

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin, Aude d'Andria. Blogs de salariés : une remise en cause du management ?. Management : tensions d'aujourd'hui et enjeux de demain (Les Etats généraux du management), Oct 2008, Paris, France. <hal-02056949>

HAL Id: hal-02056949

<https://hal.science/hal-02056949v1>

Submitted on 4 Mar 2019

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.



HAL Authorization

MARIA MERCANTI-GUERIN, MAITRE DE CONFERENCES

AUDE D'ANDRIA, MAITRE DE CONFERENCES

UNIVERSITE D'EVRY-VAL D'ESSONNE

BLOGS DE SALARIES : UNE REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT ?

Le terme de blog provient de la contraction des mots « web » et « log ». Il désigne un site Internet (ou intranet) composé d'articles (appelés également billets), mis à jour régulièrement par son ou ses auteurs (appelés blogueurs). Manifestation apparue avec le web 2.0, les blogs se multiplient sur la toile. Connaissant un développement exponentiel, il en existerait probablement plus de cinq millions en France sur une multitude de thèmes.

Leur diversité et les raisons de leur émergence, notamment dans la sphère professionnelle, amènent un certain nombre de questionnements en terme de management. Ils peuvent être assimilés à des communautés de pratique en permettant la circulation d'informations libres et le partage de connaissances¹. Or, l'outil technologique et probablement les mentalités des salariés vont plus vite que les directions et leurs managers. Les salariés ont intégré le réseau informatique comme outil de travail et appris à « forcer » un certain dialogue social et à contourner par leur propre site leur volonté d'échanges. Les blogs représentent donc à la fois une menace et un atout pour les entreprises et de façon plus générale une remise en cause possible du management tant dans la gestion des crises que dans celle des compétences.

1. Blogs de salariés : qui représentent-ils ?

Tous les blogs de salariés ne se ressemblent pas, ils n'ont ni les mêmes pratiques, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes acteurs. Certains blogs sont appuyés et sponsorisés par la direction, d'autres sont créés en réaction au management de l'entreprise. Au-delà de l'interactivité rendue possible par la structure même du blog, l'évaluation permanente des billets, des commentaires et des blogs eux-mêmes au sein des wikis, moteurs de recherche ou

¹ Une communauté de pratique ou CDP est un groupe d'employés qui partagent un intérêt commun pour un thème défini et qui échangent de l'information, du savoir-faire et des expériences à travers les frontières organisationnelles (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

nombre de liens entrants, implique une course à la popularité notamment pour les blogs ouverts à la publicité. Ce qui n'est pas sans conséquence, et notamment dans le milieu professionnel, car la course à la fréquentation, associée à la traditionnelle liberté de ton du web, peut induire un certain nombre de dérives (agressivité des discours, attaques personnelles). Elle peut également induire la divulgation d'informations classées comme sensibles par l'entreprise, voire faire émerger de nouveaux types de contentieux en droit du travail. C'est ainsi que pour inciter à une certaine régulation des contenus tout en assurant le respect de la liberté d'expression, sont apparues des chartes « de bonne conduite » édictées par les entreprises elles-mêmes. Néanmoins, ces chartes ne s'appliquent qu'à un petit nombre de blogs. Dans leur grande majorité, les blogs de salariés échappent à l'entreprise.

Afin de mieux comprendre les incidences que peuvent avoir les blogs de salariés sur les entreprises, nous avons *via* une méthode d'observation du Net dresser une typologie des différents types de blogs de salariés existant. L'établissement de cette taxinomie permet de mieux comprendre les implications de ce phénomène sur l'entreprise et plus spécifiquement sur la gestion des ressources humaines. Notre terrain de recherche est composé de 36 blogs de salariés (d'Andria, Mercanti-Guérin, 2008). Une grille de classification des blogs (observation et collecte des données) a été réalisée à partir de la littérature et de l'aide d'un expert travaillant dans le domaine des portails. Les critères suivants ont été retenus comme critères de classification des différents blogs de l'échantillon :

Tableau 1 : critères de classification

Blogueur(s)	Salarié isolé identifié ²	Salarié isolé anonyme	Regroupement de salariés d'une même profession	Regroupement de salariés d'un même secteur d'activité	Billets de salariés au sein de blogs tenus par des syndicats	Regroupement de salariés au sein d'une même entreprise
Contenu						
Expertise ³						
Partage d'information sur les pratiques professionnelles						
Espace social ⁴						

² Dans certains cas, le blogueur est clairement identifié par son nom. Dans d'autres cas, ni le nom du blog, ni son contenu ne permettent d'identifier le blogueur (salarié anonyme). L'anonymat introduit, comme nous le verrons dans la typologie, un rapport différent à l'entreprise avec une part plus importante des billets consacrés à la contestation.

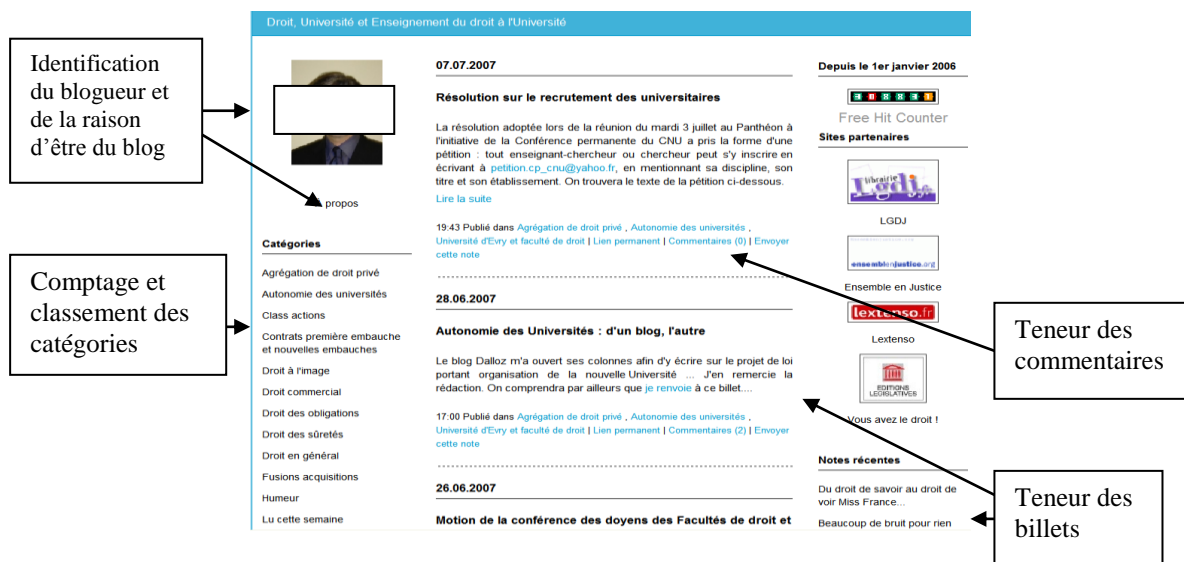
³ L'expertise a été considérée au sein du référentiel métier. Ainsi, les informations juridiques liées à la formation ou au contrat de travail présentes sur les blogs des syndicats sont considérées comme des expertises.

⁴ L'espace social correspond à l'ensemble des actions visant à renforcer l'esprit de corps des membres d'une même profession, entreprise ou activité. Il vise à développer la communication entre membres et l'entraide.

Ces critères ont été notés de 1 à 5 par deux experts spécialisés en systèmes d'information (analyse des données et interprétation des résultats). Les modalités de notation sont les suivantes :

- Structure du blog : nombre de catégories et d'archives appartenant soit à l'expertise, soit à la description des pratiques professionnelles, soit au social, soit à la contestation
- Page d'accueil du blog (analyse de la raison d'être du blog, ce qui a amené à sa création) et analyse de contenu : sémantique et teneur des billets jusqu'au point de saturation de l'information

Figure 1 : l'analyse nethnographique d'un blog



Nous citons les initiatives d'Affordance (le blog d'un maître de conférences en systèmes d'information) qui référence les blogs des maîtres de conférences, met en ligne des dossiers de qualification, organise la circulation de l'information sur les postes à pourvoir.

Les données ont ensuite été factorisées afin de déterminer les principales composantes pouvant servir de base à une typologie pertinente des blogs de salariés.

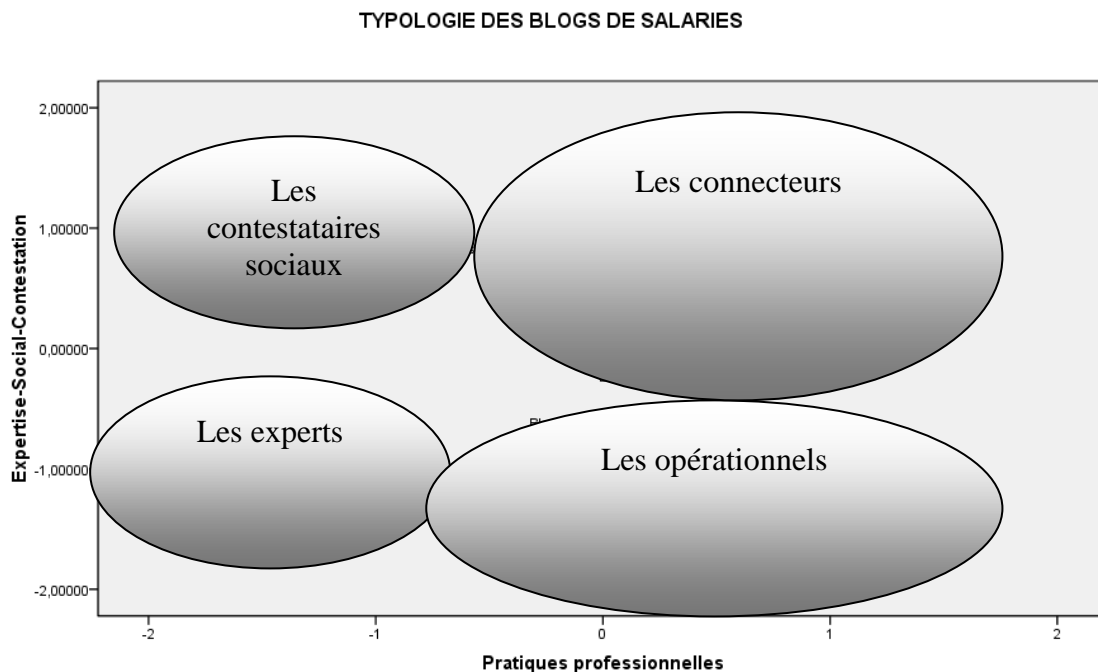


Figure 1 : typologie des blogs de salariés

Au vue des résultats, il apparaît que plus l'expertise au sein d'un blog est forte, moins le contenu du blog est axé sur le social et la contestation et inversement. Le type de blogueur(s) (salarié isolé anonyme, identifié, communiquant sur un blog syndical, regroupés au sein d'une entreprise...) n'est pas le seul déterminant de la typologie proposée. Néanmoins, on retrouve une surreprésentation de certains profils de blogueurs au sein des catégories :

- Au sein de la catégorie des experts prédominent les salariés des entreprises de haute technologie (informatique, réseaux, télécommunication, Internet...)
- Au sein de la catégorie des contestataires sociaux se retrouvent les salariés isolés et anonymes
- Au sein de la catégorie des opérationnels se regroupent les blogs d'un secteur d'activité, d'une profession ou des salariés isolés identifiables, qui mettent en avant leur métier et les pratiques professionnelles liées
- Les blogs des syndicats ouvrant leur espace aux salariés se retrouvent tous dans la catégorie des connecteurs

Le descriptif des catégories permet de comprendre les raisons d'émergence des blogs de salariés ainsi que les spécificités de chaque catégorie.

2. DESCRIPTIF DES CATEGORIES, RAISONS D'ETRE, FORMES ET IMPLICATIONS

2.1 Les blogs d'experts ou comment fédérer des ego ?

Les blogs d'experts ont un double objectif. Pour les entreprises qui les sponsorisent, ces blogs leur donnent une image de technicité et de crédibilité. IBM reconnaît nouer de nouveaux contacts commerciaux grâce à ses 5000 *IBmers*. Les experts, quant à eux, accèdent à une notoriété et légitimité professionnelles fortes⁵. La croissance des blogs d'expert amène la blogosphère à s'interroger sur le rôle des communautés experts au sein des entreprises et sur les principes de leur fonctionnement. La motivation principale des blogs d'experts semble être l'ego. L'ego du blogueur expert identifié par sa communauté au-delà des frontières organisationnelles et l'ego de l'entreprise elle-même qui rend publique l'expertise de ses salariés. Au-delà des motivations à mettre en place et nourrir une plate-forme collaborative se pose le problème de l'influence d'une population (celle des experts) sur les pratiques managériales et de l'appui que celle-ci peut tirer de l'extérieur (journalistes, clients). Deux circulations de l'autorité sont ainsi modifiées. La première circulation dite « *Inside-Out* » où l'intérieur influence l'extérieur, qui à son tour, fait pression sur la structure interne de l'entreprise. Ainsi le blogueur-expert Robert Scoble par ses critiques publiques de la plate-forme de Microsoft a trouvé un soutien au sein de la presse. Ce soutien a amené Microsoft à modifier sa gestion collaborative. La seconde circulation de l'autorité ou « *Bottom-up* » fait référence au poids croissant des experts sur les pratiques managériales. La « starisation » de cette population peut amener cette dernière à concurrencer le management institutionnel sur un certain nombre de décisions stratégiques.

2.2 Les contestataires sociaux ou la fin du collectif ?

Les contestataires sociaux sont essentiellement des salariés isolés anonymes. Leur contestation va de la contestation de l'entreprise d'une façon générale à une contestation plus personnelle de la façon dont ils sont managés au quotidien. Les récentes affaires de licenciement⁶ de salariés blogueurs et contestataires ont renforcé la prudence et la recherche

⁵ Nous citerons le cas de Robert Scoble, blogueur star de Microsoft qui se définit comme un évangéliste technique (<http://scobleizer.wordpress.com>).

⁶La liberté d'expression des blogs de salariés est reconnue. « Sauf abus, le salarié jouit, dans l'entreprise et en dehors de celle-ci, de sa liberté d'expression à laquelle seules des restrictions justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché peuvent être apportées. » (Cour de cassation, soc. 22 juin 2004 : Bull. 2004 n° 175). Cette liberté est néanmoins limitée aux cas suivants. « Abuser de sa liberté d'expression dans et hors de l'entreprise peut constituer une faute. L'abus de la liberté peut ainsi se caractériser par la tenue de propos diffamatoires, injurieux ou ayant un caractère excessif ou lorsque les propos visent à déstabiliser ou perturber le fonctionnement de l'entreprise » (Je blogue tranquille *in* <http://www.foruminternet.org>, le texte

d'anonymat. Parallèlement, l'insatisfaction professionnelle des salariés blogueurs les amène à développer deux types de stratégie. Soit les salariés critiquent l'entreprise au sein de leur blog personnel. L'entreprise fait partie de leur quotidien au même titre que leur famille. L'aspect social du blog repose sur le partage au sein de sa famille et de ses proches de sa souffrance au travail. Soit les salariés donnent un aspect professionnel à leur blog autour d'une thématique unique, celle de la pression et de l'épuisement professionnels. L'aspect social du blog repose sur le partage de témoignages sur cette thématique. La blogosphère s'interroge sur ses salariés anonymes. Qui sont-ils ? Quel est le sens de leur démarche ? Certains n'hésitent pas à les qualifier de sous-marins de la direction créés pour discréditer les acteurs institutionnels : fédérations, associations, syndicats. Les blogs des contestataires sociaux apparaissent pour la blogosphère comme une remise en cause de l'entreprise et des méthodes managériales actuelles mais également comme un signe de fragilisation de la représentativité et du poids des syndicats dans la défense des salariés. Par ailleurs, les blogueurs insistent sur la fin du collectif dont cette personnalisation des conflits tant par le média choisi (son blog personnel) que dans les discours (solitude, action individuelle) en est le signe le plus visible. Néanmoins, la raison d'être de la plupart de ces blogs anonymes est de recréer un lien social et un dialogue à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Le social au sein de l'organisation est peu à peu remplacé par un social d'affinités (les femmes, les seniors, les cadres).

2-3 Les opérationnels ou comment la confiance permet l'intelligence collective ?

Les opérationnels correspondent à la catégorie des blogs métiers ou entreprises dont l'objectif principal est la diffusion et le partage des meilleures pratiques. Ils permettent un regroupement de communautés professionnelles interentreprises avec comme socle commun le même secteur d'activité ou le même métier. L'échange par intérêt sur un sujet ou problématique amène une dynamique permettant l'émergence de standards de qualité, de sources d'innovation, de pratiques inédites ou au contraire usuelles. Il facilite également la formation de nouveaux salariés. La confiance apparaît comme un élément déterminant et fédérateur de ce type de communautés. Cette dernière se cristallise soit sur le créateur du blog

d'Isabelle Falque-Pierrotin est également disponible sur le site www.droitdunet.fr). « Une soixantaine de salariés auraient été licenciés aux Etats-Unis à cause de leur blog au cours des cinq dernières années. La statistique n'est pas officielle – elle provient d'une enquête menée par Curt Hopkins, un journaliste indépendant américain » (Dreyfus, 2006 pour La Croix). Pour prendre connaissance de l'enquête de Curt Hopkins voir <http://morphemetales.blogspot.com/2004/12/statistics-on-fired-bloggers.html>.

(est-il légitime pour tenir ce blog ?), soit sur l'organisation (entreprise leader du marché, journal professionnel reconnu) initiatrice et modératrice de ce blog.

2.4 Les connecteurs ou comment récupérer le besoin de se « raconter » des salariés ?

Les connecteurs sont des blogs dont la spécificité est qu'ils constituent des espaces ouverts de discussion (forums pratiquement systématiques). Ils peuvent être créés soit par des acteurs sociaux bien identifiés, soit par les salariés directement dans une démarche spontanée. Au-delà de l'information sociale et du dialogue social, les connecteurs qui sont majoritairement des organisations syndicales présentent des structures de blogs à deux niveaux. Le premier niveau est informationnel centré sur l'information sociale avec parfois un aspect contestataire. Le second niveau est relationnel puisqu'il est courant d'observer un questionnement presque permanent des salariés (à travers des études menées de façon régulière sur l'entreprise, la législation ou sur le travail du syndicat lui-même) et l'utilisation active des commentaires des blogueurs salariés. Cet observatoire social est un moyen de rapprocher le syndicat du salarié au-delà des représentants et instances officiels. Les connecteurs émergent également de mouvements contestataires notamment lorsque l'entreprise traverse une crise grave. Ces blogs se créent de façon spontanée hors de toute représentativité syndicale. Cmatelepublique, blog créé après l'annonce de la suppression de la publicité sur la télévision publique a été lancé à l'initiative des salariés. Ces derniers sollicitent à travers leur blog l'aide des téléspectateurs. Les derniers types de connecteurs se définissent comme des média (*c.f.* Miroir Social) attachés à donner la parole aux acteurs sociaux et à apporter une expertise sociale. Ainsi, le blog Miroir Social affiche trois partenaires spécialisés tour à tour dans le social, le durable et la fonction publique.

CONCLUSION : BLOGS DE SALARIES OU LA CONFRONTATION DES RESSOURCES HUMAINES AUX CHANGEMENTS

Les blogs sont une manifestation d'une entreprise sans frontière, un espace ouvert où les observateurs (clients, *stakeholders*...) peuvent s'immiscer dans le management de l'organisation et le juger au-delà de l'aspect formel et contrôlé des conventions, documents internes, communiqués de presse ou interviews des dirigeants. Les blogs sont également une manifestation ultime d'une entreprise sans management où la conduite de projet se substitue au pouvoir sacralisé de l'organigramme officiel. Enfin, les blogs sont à la fois des expressions

des besoins de changement ou des changements subis (délocalisation, souffrance au travail) et des facteurs de changement. Plus spécifiquement se pose le rôle de l'outil au service des RH (portail collaboratif, veille, gestion des hauts potentiels..) mais également miroir de ses propres dysfonctionnements ou carences. Les connaissances ainsi véhiculées sur les blogs de salariés représentent des sources potentielles considérables de valeur et de croissance. Les blogs de salariés permettent :

- Une surveillance du climat social notamment lorsque ce dernier est dégradé par des conflits sociaux (licenciements, fermetures d'usine...)
- Une surveillance de l'image de l'entreprise et une mesure de l'efficacité des politiques de communication interne
- Un observatoire de l'évolution des métiers et des pratiques des salariés
- Un observatoire de la popularité des discours syndicaux *via* le suivi des consultations

Au-delà de la surveillance et de l'observation, les blogs de salariés deviennent un outil de gestion du personnel. Ainsi, la gestion des hauts potentiels fondée sur des outils sophistiqués de suivi et des grilles d'évaluation parfois rigides (type de diplôme, âge, parcours précédent) se retrouve remise en cause. Les blogs d'experts mettent en avant des personnalités parfois atypiques qui se distinguent tant au niveau des compétences que du leadership. Plus généralement, les blogs de salariés peuvent être utilisés par les DRH comme outil de recrutement. Ils peuvent raconter de façon positive la vie quotidienne dans l'entreprise et sont particulièrement adaptés au recrutement de jeunes diplômés. Pour conclure, le blog peut être utilisé de façon active par la DRH notamment en ce qui concerne le dialogue social. Facteur-clé de succès pour la mise en œuvre de stratégies performantes pour les entreprises (Lewicki et al., 1998), la « surveillance » du climat social, via un dialogue social de qualité reste un axe encore à développer. Enfin, ce que Barlattier et Thomas (2007) nomment le savoir-vivre collectif illustrerait la capacité des blogs de salariés à anticiper aussi bien les évolutions technologiques auxquelles peut être confrontée l'entreprise et qui sont encore de l'ordre des signaux faibles que les insatisfactions diverses des salariés en matière de revendications sociales. Autrement dit, n'est-on pas aujourd'hui à une sorte de croisée des chemins où le besoin d'échanges en informations des salariés et de communications entre l'ensemble de la communauté de travail exige de repenser les pratiques de GRH pour (re)construire le dialogue social et dans lequel les blogs de salariés constitueraient alors une plate-forme d'anticipation aussi bien sociale que technologique ?

Bibliographie et webographie

BARLATIER P.J. ET THOMAS C. (2007), « Savoir-voir collectif et développement de capacités réseau », *Revue française de gestion*, vol.33, n°170, p.173-190.

D'ANDRIA A. ET MERCANTI-GUERIN M. (2008), Blogs de salariés : quel(s) échanges pour quel(s) dialogues ?, *XVIII^{ème} Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 9-12 novembre, Dakar, Sénégal.

LEWICKI, R.J, MC ALLISTER, D.J., BIES, R. (1998), Trust and distrust : new relationship and realities, *Academy of management Review*, vol. 23, n°3, p. 438-458

http://www.foruminternet.org/IMG/pdf/guide_blog_net (Je blogue tranquille, Falque-Pierrotin I., 2006)

www.miroirsocial.com

FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : THEMATIQUES EMERGENTES A TRAVERS LA NETNOGRAPHIE

La RH face aux changements

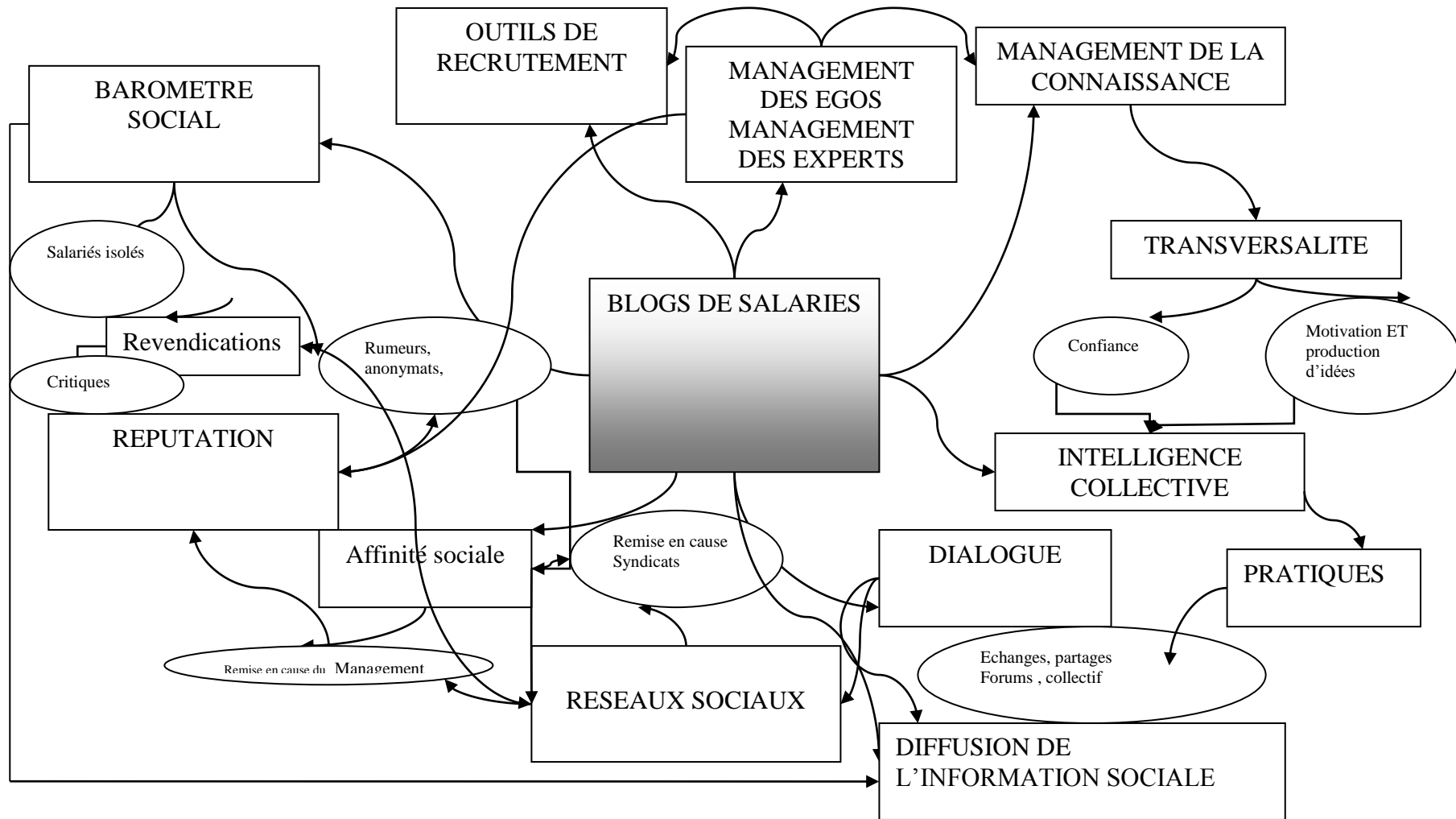


Tableau 1 : point de vue des blogueurs sur les blogs d'expert

Verbatim	Thématiques
L'idée de mettre en avant des individualités et non des groupes (service, projet, mission) va en effet à l'encontre de tout le management moderne (en tout cas dans ses versions les plus répandues). La crainte d'une perte d'identité de l'entreprise, d'un refus d'adhérer à ses valeurs de la part des employés, d'une dilution de sa culture (si tant est qu'elle existe), et au final d'une baisse de productivité, et donc de profits, est en effet légitime, et il me semble que le risque est réel. (Deschamps, 2006)	Management centré sur l'individu
Mais, de l'autre côté, la "vraie" question du dirigeant, c'est de se demander à quoi sert tout ça, n'est-ce pas un peu gadget tout ça ? N'y a-t-il pas déjà assez de logiciels dans l'entreprise et de structures d'information ? A-t-on vraiment besoin d'ajouter une autre couche qui va être encore plus informe, moins structurée (en apparence du moins, pensons à tous les dossiers et classeurs autour des bureaux de travail), et sur laquelle surtout le dirigeant aura encore moins de contrôle ? Et il y a d'autres individus dans l'organisation qui ont besoin de structures plus lâches, moins "contrôlées", plus fluides, plus organiques, ce qui n'exclut pas la pertinence de l'information qui s'y retrouve (Mainmise, 2006)	Management transversal
L'éclosion d'une économie de la connaissance requérant des collaborateurs aux compétences spécifiques demande de nouvelles pratiques. Bien entendu les <i>knowledgeworkers</i> existent depuis des lustres mais alors qu'ils étaient une frange minime du personnel (et cantonnés à certains secteurs bien définis) il y a quelques années, ils sont désormais de plus en plus nombreux et tendent à devenir majoritaires dans nombre de secteurs (Duperrin, 2006).	Management de la connaissance
Oui, cela fait longtemps que le KM (management de la connaissance) aurait pu tourner à l'intelligence collective et même sans attendre le Web2. Il y a concomitance de deux esprits assez opposés à l'intelligence collective : Les informaticiens qui font des merveilles mais pour qui la communication, l'échange, est le dernier souci L'esprit cartésien, hiérarchique pour lequel " <i>all must be in the control</i> " Et les blogs, les wikis nous apprennent justement que c'est dans le réseau, dans l'échange libre que les atomes sont les plus crochus pour la connaissance, l'expérience ou l'info... (Wynot, 2006).	
Les blogs de salariés comme outil de management. Surprenant ? Novateur ? Peut être. Dangereux ? Inutile ? En aucun cas. On met en place un blog par salarié et le tour est joué. Simple ? Pas tant que ça, un gros travail préparatoire est nécessaire. Il faut d'abord que tout le monde joue le jeu. Générer de l'information, soit, mais de l'information pertinente pour l'entreprise. Quand je dis « pour l'entreprise » j'entend le	Les blogs comme outil de management

management (à quelque niveau que ce soit) mais aussi chaque collaborateur, quel qu'il soit. (Duperrin, 2006).	
Nous connaissons les blogs de salariés d'IBM, vecteurs de l'image de l'entreprise tant vers les recrues que vers les clients. Si des jeunes diplômés se passionnent pour " <i>Big Blue</i> " au contact de ses salariés blogueurs, le retour sur investissement est également important pour l'entreprise qui en affichant les compétences de ses collaborateurs a réussi à attirer des clients qu'elle n'aurait eus par ailleurs (Moovement.com, 2006)	Les blogs comme outil de recrutement