



**HAL**  
open science

## Réseaux sociaux d'entreprise et DRH

Béatrice Galinon-Méléneç

► **To cite this version:**

Béatrice Galinon-Méléneç. Réseaux sociaux d'entreprise et DRH. *Communication & Organisation*, 2010, La communication à l'épreuve des mutations économiques, 37, <http://communicationorganisation.revues.org/1255>. halshs-01082534

**HAL Id: halshs-01082534**

**<https://shs.hal.science/halshs-01082534v1>**

Submitted on 13 Nov 2014

**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.

Béatrice Galinon-Méléneç

## Réseaux sociaux d'entreprise et DRH Nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ?

---

### Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

**revues.org**

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

---

### Référence électronique

Béatrice Galinon-Méléneç, « Réseaux sociaux d'entreprise et DRH », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2013, consulté le 02 janvier 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1255>

Éditeur : Presses universitaires de Bordeaux  
<http://communicationorganisation.revues.org>  
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/1255>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Presses universitaires de Bordeaux

## Réseaux sociaux d'entreprise et DRH : Nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ?

Béatrice Galinon-Mélénec<sup>1</sup>

Lors de nos observations sur l'évolution des pratiques professionnelles, nous avons remarqué<sup>2</sup> une organisation<sup>3</sup> qui par la voix de l'un de ses « ambassadeurs<sup>4</sup> » incitait au développement d'un « phénomène culturel » émergent : les réseaux sociaux d'entreprise en ligne. Le RSE, disait-il, « *va créer un nouveau canal de transmission transversal avec des discussions ouvertes et palliant l'aspect destructeur de l'anonymat. Le participant agit à visage découvert et permet de mettre de la chaleur dans les échanges puisque ces derniers ne s'avancent pas masqués. On peut enfin associer un visage à chaque proposition. L'aspect public de l'échange et l'identification de l'auteur annihile la froideur et rapproche les intervenants. Cette contribution aux échanges permet ensuite de capitaliser pour une claire mise à profit de l'ensemble du groupe et de ses composants*<sup>5</sup> ». Une telle présentation nous a conduit à mettre les arguments avancés en perspective.

En 1994, dans un dossier de *Communication & Organisation*, « La communication interne, une approche croisée », nous avons déjà alerté les lecteurs sur l'écart entre discours managérial et réalités mais également sur la nécessité de démythifier les modèles. Depuis, nos travaux de recherches se sont progressivement orientés vers le rôle des signes-traces dans la situation de recrutement puis vers la communication interpersonnelle en général. Cette étude sur le RSE internautique (RSEI) via des alias de Facebook internes aux organisations se situera dans cette continuité. À la question posée « Réseaux Sociaux d'Entreprise et DRH : nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ? » notre approche sera un contrepoint à l'effet de mode. Dans une

01. Béatrice Galinon-Mélénec est Professeur des universités en Sciences de l'Information et de la Communication, membre du CNRS 6266 IDEES/CIRTAI et directrice du CDHET (Communication et Développement des Entreprises des Hommes et des Entreprises et des Territoires, <http://cdhet.galilo.info>). Auteur de plusieurs ouvrages en SIC, elle dirige actuellement des recherches interdisciplinaires sur « L'Homme trace ».

02. En juin 2009. Mail : galinon@free.fr

03. Il s'agit du fournisseur du nom de XING : « réseau de networking professionnel qui allie le know-how et le know-who », auto-définition par XING.

04. Louis-Serge Real del Sarthe, le 22 juin 2009.

05. Ibid.

approche systémique et écologique, nous chercherons à spécifier le contexte d'émergence du RSEI et de ses pratiques.

Nous proposons en premier lieu de résumer les arguments avancés par l'ambassadeur du RSEI et renvoyons le lecteur intéressé aux données brutes<sup>6</sup>.

### Les arguments de l'ambassadeur du RSEI

Selon cet « ambassadeur », le RSEI « *n'est pas vécu comme imposé ou institutionnel, mais comme un axe de liberté car il répond aux codes de communications parfaitement huilés des adeptes du web et des réseaux sociaux classiques* ». Il offre aux salariés la possibilité de gérer leur profil en ligne, de libérer leur expression et de communiquer avec d'autres « *en toute transparence* » ; il permet également aux acteurs de se faire connaître et de renforcer leur reconnaissance mutuelle. L'échange n'y est « *pas masqué* » ce qui produit une « *valorisation mutualiste* » ; « *les distances géographiques entre les salariés des grands groupes* » s'estompent « *au profit d'une double proximité* » : l'une économique, fonction des problèmes rencontrés, l'autre identitaire, liée aux profils des personnes mises en contact à l'occasion des questions à régler ; la mise en place d'espaces dédiés « *à l'arrivée ou au départ des collaborateurs* » et même « *aux décès* » rend « *le réseau plus humain* ». L'entreprise devient plus communicante. L'« ambassadeur » précise que ces modalités relationnelles renouvellent la fonction d'acteur en stimulant l'envie du salarié de faire connaître ses idées créatives. L'instauration d'une boîte<sup>7</sup> à idées permet « *d'identifier les expertises*<sup>8</sup>. Choisir parmi les idées proposées celles qui « *recueillent le plus de votes favorables revient à mettre en œuvre une démocratie participative* » renforçant à la fois les processus d'innovation et de concertation. Enfin, cette plate-forme horizontale d'échanges informels, en favorisant l'autonomie, l'efficacité, la rapidité des décisions opérationnelles et la responsabilisation, rend progressivement inutile le contrôle managérial.

Si le RSE permet à la DRH de mieux connaître les souhaits des salariés, de « *surfer sur les attentes des salariés* » et de « *décharger les points de compression* », il permet également : à la fonction économique de disposer d'« *une veille permanente avec une vue plus globale de l'entreprise* », au chargé de communication interne, de repérer « *le nombre exact des lecteurs* » et au responsable de l'Extranet d'être plus performant<sup>9</sup>. Le gestionnaire y trouve aussi son compte puisque le résultat<sup>10</sup> sera « *supérieur au coût*<sup>11</sup> *de la mise en place et de son utilisation* ». En résumé, la mise en place d'un RSEI est valorisante pour l'image de l'entreprise car elle la place dans le peloton de tête de la modernité managériale de ceux qui ont su dépasser « les réticences

06. [http://www.cfo-news.com/RSE-Les-reseaux-sociaux-d-Entreprise-en-ligne\\_a10956.htm](http://www.cfo-news.com/RSE-Les-reseaux-sociaux-d-Entreprise-en-ligne_a10956.htm)

07. « *boîte à idées surmultipliée* ».

08. « *mettre un visage sur chaque proposition* » permet de « *capitaliser les échanges venus naturellement* ».

09. Car « *un RSE interne bien construit est la base d'un Extranet performant* ».

10. « *L'exemple de "BNP Paribas Corporate", entreprise phare de développement d'une stratégie de management via le RSE, témoigne de l'efficacité d'un tel investissement* ».

11. À terme, il faudra « *compter 50 à 70 K euros de licence annuelle* ».

relatives à la sécurité (76 %) » ou à la « baisse de productivité des salariés (50 %) ». Elle lui évite ainsi « d'être taxée d'immobilisme » ou de « manque de compréhension des enjeux » et elle exprime le « degré de maturité des entreprises »<sup>12</sup>.

### Le processus de production et son contexte

En examinant cette présentation, le rapprochement avec les arguments avancés lors du lancement du projet d'entreprise s'impose. Il met en évidence une série de similitudes : le projet d'entreprise des années 1980 avançait des arguments voisins (GALINON-MELENEC, 1994) qui s'appuyaient sur les apports du mouvement des relations humaines. Portant sur les besoins d'accomplissement et de considération de l'Homme au travail, il considérait le temps passé à la concertation comme un investissement dans le « capital humain » prometteur d'une forte valeur ajoutée. Le temps des verbes utilisés donnait aux arguments la forme des nouveaux commandements de la modernité managériale, auxquels on ne saurait déroger sans déchoir en termes d'image auprès de l'avant-garde de la profession. L'histoire des années 1980 et 1990 a montré les limites du projet d'entreprise et les chercheurs<sup>13</sup> en communication des organisations en ont analysé les causes. Cette reproduction d'arguments, trente ans plus tard, nous conduit donc à nous interroger sur l'homologie des processus d'émergence de ce type de discours managérial et à examiner les interactions direction/salariés/contexte.

La direction d'entreprise : quel est le processus qui la conduit, malgré les leçons données par l'expérience du projet d'entreprise, à reproduire les mêmes arguments ? Nous trouvons une explication possible dans la formation des managers qui, comme toute formation, participe de la construction de schèmes interprétatifs de la réalité. Cet argument apparaît d'autant plus intéressant qu'en septembre 2009, une ancienne d'HEC dans un livre au titre évocateur — *J'ai fait HEC et je m'en excuse*<sup>14</sup> — dénonce les cours dispensés dans les écoles de management : construits sur le modèle de l'économie de marché et sur son principe d'auto-régulation<sup>15</sup> qui interprète la crise comme une étape incontournable, ils restent inchangés « depuis des décennies ». Ainsi, apparaît une des raisons pour lesquelles la logique communicationnelle interne d'entreprise, même habillée de point en point — comme le cas que

12. Ce terme est repris de Michel Germain, *E-management et conduite du changement*, in Université Afci de la communication interne, 12 mai 2009.

13. Par exemple : D'Almeida, N., Nutkowitz, A., *Les projets d'entreprise dans la tourmente*, Paris, Éditions Liaisons, 1993.

14. Noiville, F., *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, Paris, Stock, septembre 2009 énonce « (...) le soubassement implicite de leur enseignement (les business school), c'est « greed is good » – l'avidité c'est bien - (...) aucun enseignement de fond n'incite à s'interroger sur les finalités de l'entreprise, le bien commun. Les futurs dirigeants sortent de HEC sans repère éthique. Dans ces « écoles de l'argent » tout est axé sur la valeur, mais jamais sur les valeurs ».

15. Après la crise, le rebond de la croissance ne manquerait pas d'advenir.

nous examinons — d'une « communication intégratrice<sup>16</sup> », révèle toujours en arrière-plan les fondements d'une communication productive et la logique de marché qui la fonde.

Les salariés: le RSEI rencontre des besoins d'expression et de reconnaissance identitaire de l'individu qui existent fondamentalement quel que soit le contexte. Ces besoins, déjà révélés et discutés par les chercheurs en sciences humaines et sociales de la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, n'ont fait que s'accroître au cours du temps et la vogue actuelle de *Facebook* en est l'illustration. Tout discours (managérial ou non) qui se pare des mots qui répondent à ces besoins crée un effet d'aveuglement et d'emballement. C'est en somme le même processus que celui de la cristallisation (STENDHAL). Offrir un alias de *Facebook* dans l'entreprise rejoint les besoins observés lors du « *new age*'<sup>17</sup> mouvement qui avait précédé et participé de la logique de mise en place du projet d'entreprise et le RSEI surgit au moment où nous assistons à une deuxième vague du « *new-âge du Moi* » (DEBRAY, 2009). Les managers en lançant le RSEI jouent donc, a priori sur du velours.

Le contexte: l'analyse de la contingence nous a appris dès 1965, le principe d'un état du marché influençant le fonctionnement de l'organisation. Nous en observons que, comme dans les années quatre-vingt la pression de la concurrence internationale, associée à la difficulté d'investir en capital technique et aux difficultés financières provoque la résurgence de la valorisation du « capital humain ».

L'analyse met donc en évidence le rôle du « milieu » (la culture entrepreneuriale) et du contexte (la crise économique) dans la reproduction de ces pratiques communicationnelles. Transversale aux pays fonctionnant à partir du modèle de l'économie de marché, elle trouve un écho particulier dans le contexte culturel français. Thomas Philippon dans « *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail* » (PHILIPPON, 2007) observe que la France se caractérise par un « *capitalisme familial* » qui produit une transmission héréditaire du contrôle des entreprises, ce qui nuit au renouvellement des pratiques managériales françaises, lesquelles apparaissent comme fondamentalement paternalistes. « *Par tradition, plus portées sur le top-down, le « 1 à n » que sur le bottom-up, 'n à 1'* », ces pratiques s'enjolivent au gré des modes de discours qui visent à l'apparence de la modernité managériale. Le RSE ne fait pas exception. Cette tradition paternaliste conduit à brouiller les limites du territoire privé-public<sup>18</sup> au sein de l'entreprise et nourrit le désir du « père » de tout savoir. La démarche du RSEI renforce cette propension.

16. Nicole Giroux in *Communication & Organisation*, n° 5, p 17.

17. 1965-1975, avec une émergence différenciée selon les pays.

18. Boltanski, L., Thevenot, L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

## Différentiel dans l'usage des pratiques et empreintes cognitives

En fait, comme toute forme d'expression dans l'entreprise, le RSEI n'échappe pas à certains fondamentaux. La distinction qui s'opère entre ceux qui détiennent la maîtrise du langage et les autres — que nous nommerons « *différentiel dans la maîtrise des compétences* » — fait partie des fondamentaux de l'analyse de la communication interne d'entreprise. En utilisant les TIC, le RSEI le translate sans le modifier sur le fond : ceux qui organisent intensivement leur vie sociale en ligne<sup>19</sup> disposeront d'un « avantage comparatif » leur permettant de détourner l'outil à leur bénéfice. La diversité socio-cognitive des salariés se traduit par une différenciation de leurs compétences dans l'utilisation de l'outil et donc, dans le contenu que l'outil véhiculera. Or, il est avéré depuis longtemps déjà (MUNFORD, 1946)<sup>20</sup> que « *la technique influe sur les mentalités, les comportements et les modes de vie* »<sup>21</sup>. Son usage modifie les schèmes cognitifs<sup>22</sup> et par voie de conséquence les pratiques des usagers. Ainsi, une observation de la « *pyramide des âges* » des salariés d'entreprise permet d'anticiper une probabilité forte de compétence différenciée dans l'usage des TIC. À la suite de Marc PRENSKI<sup>23</sup>, certains consultants utilisent comme distinction les termes « *Digitals Natives* », « *Digitals Migrants* » et « *e-analphabètes* »<sup>24</sup>:

*Digitals Natives*: Nés avec Internet, leurs interactions avec le numérique se sont faites au moment où se développent des circuits neuronaux structurants. Ils développent des comportements spécifiques à cet environnement. Parmi eux, quelques-uns, plus portés à vivre dans le virtuel que dans le monde physique, intériorisent (BOURDIEU, 1992)<sup>25</sup> un environnement qui entremêle les règles du jeu des différents mondes (virtuel, naturel, humain, non-humain). Leurs pratiques donnent à voir aux chercheurs en SHS, d'une part, leurs aptitudes au monde virtuel, d'autre part, une dépendance à cette réalité virtuelle, forme de handicap pour certains champs pragmatiques de Réalité. Le marketing, lui, les reconnaît en tant que '*Consommateurs de l'univers numérique*'. Quant aux entreprises, elles les recrutent en pariant sur le lien entre leur « représentation augmentée » de la Réalité et leurs capacités de créativité et les considèrent comme particulièrement aptes à l'utilisation de

19. Des hommes de moins de 45 ans, de niveau universitaire, vivant dans des zones géographiques connectées au haut débit.

20. « Selon une analyse célèbre de Lewis Munford (1946), l'invention de l'horloge a engendré le concept de régularité » in Perriault G., J., « Jeunes générations, réseaux et cultures numériques », in *Ethnologie prospective : l'empreinte de la Technique. Comment les techniques transforment la société ?*, Colloque de Cerisy la Salle, juillet 2009.

21. Perriault, J., *ibid.*

22. Cf. *Usage et modèles de connaissances*, Perriault, J., *ibid.*, p 2.

23. Marc Prensky : consultant américain en TICE (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui vend des jeux éducatifs.

24. Nous ne reprenons ici que la terminologie.

25. Sous forme d'habitus : « *Étant le produit de l'histoire, c'est un système de dispositions ouvert, qui est sans cesse confronté à des expériences nouvelles et donc sans cesse affecté par elles* » in Loic J.D. Wacquant, Pierre Bourdieu. *Réponses*, Éditions du Seuil, 1992, p. 108.



logiciels d'autoformation. Les plus proches de ce profil ont moins de 30 ans. Or, « *plusieurs observations montrent que les gens jeunes se tiennent au courant quotidiennement, plusieurs fois par jour de leurs événements, sur Facebook*<sup>26</sup> (PERRIAULT, 2009). Il est donc fortement probable que cette fréquence d'usage les avantagera dans le cadre de l'entreprise et rendra même possible quelques détournements à leur bénéfice.

Les *Digital Migrants* ne sont pas nés dans un environnement incluant Internet, mais ils sont nés avec une télévision multi-chaînes, ont grandi avec les jeux vidéo, ont utilisé dès l'adolescence, le téléphone mobile - ou ses précurseurs - et ont pu choisir des formations spécialisées en informatique. Certains ont participé à la construction de l'univers numérique. Leurs schèmes cognitifs les rendent particulièrement aptes aux processus de traduction inter-générationnelle. Ils constituent les acteurs-clefs d'une communication interne qui s'entend comme un processus de traduction (GALINON-MELENEC, 1998)<sup>27</sup> entre différentes représentations.

Les *e-analphabètes* sont exclus de l'infosphère : ils n'ont pas accès chez eux à Internet. Soit, bien que disposant des ressources matérielles et financières pour le faire, ils n'ont pas encore acquis les schèmes cognitifs pour leur utilisation (s'ils sont nés, par exemple, avant même l'ère de la généralisation de la télévision). Soit, ils ne peuvent disposer de l'outil pour des raisons de ressources économiques, et techniques et faute d'environnement adéquat, ils ne peuvent intérioriser les processus correspondants. Les *e-analphabètes* n'ont pas accès à l'effervescence de l'information mondialisée instantanée. La création de mondes alternatifs virtuels, étrangers à « leur » monde, les inquiète. Ils se situent le plus souvent en haut de la pyramide des âges de l'entreprise. Pour ce type de salarié, le fait que des « *informations qui seraient pertinentes dans son travail et dont il n'a pas eu le temps de prendre connaissance s'échangent à chaque instant* » est une cause importante de stress (BONNEVILLE et GROSJEAN<sup>28</sup>). S'il ne s'adapte pas, on le pousse à se retirer du marché du travail. La propension à la communication numérique (GUILLON, 2009)<sup>29</sup>

26. Il signale également que « *l'attitude à l'égard de l'affichage de soi semble a priori caractériser les jeunes générations* ». Perriault G., J., « *Jeunes générations, réseaux et cultures numériques* », in *Ethnologie prospective : l'empreinte de la Technique. Comment les techniques transforment la société ?*, Colloque de Cerisy la Salle, juillet 2009.

27. Galinon-Mélénec B., « *L'homme et ses communications. Du recrutement à la communication organisée* » in LE MOENNE, Ch. (dir.), *Communication d'entreprises et d'organisations*, Presses Universitaires de Rennes, 1998.

28. Bonneville, L., et Grosjean, S., « *À la recherche du temps réel ou l'homme confronté au désir de vitesse* » in *Humanités numériques*, (sous la dir. de Brossaud C. et Reber B.), tome I, p. 61.

29. « *En cinquante ans, les progrès accomplis par les techniques de l'information ont entraîné une amplification extraordinaire des flux d'informations (...). Dans un futur proche, la capacité de ces supports à transporter sous forme numérique des données d'un point à un autre va encore augmenter, entre autres grâce au développement des fibres optiques et des systèmes satellitaires. En parallèle, l'essor des nanotechnologies stimule la miniaturisation et la mobilité de ces outils auxquels il s'agira de greffer des systèmes énergétiques aussi petits que possible. La numérisation de nos sociétés, dans tous les domaines, est en cours ! Encore faut-il réfléchir aux changements lourds induits par ces nouvelles technologies sur le plan*



associée à la pression sur les délais, produit du stress et de la souffrance chez l'humain qui a été construit par une histoire de vie où régnaient d'autres formes d'interactions humaines. Loin des regards évaluateurs concernant leur rapidité d'apprentissage en ce domaine, ils seraient susceptibles d'acquérir de nouveaux schèmes cognitifs, mais la vitesse d'adaptation requise par l'économie de marché les place en situation d'échec, puis d'exclusion. Élaborées dans un objectif logistique, les taxinomies des pratiques doivent être interrogées sous l'angle des processus qui les produisent.

### Les pratiques de la mise en avant de soi

Dans « *La mise en scène de la vie quotidienne* » (GOFFMAN, 1973<sup>30</sup>), chaque sujet offre une image, signal d'une identité repérable. Les pratiques ne laissent apparaître que ce qui est acceptable dans la situation concernée et, produire un « récit sur soi » revient à tenir un discours identitaire cohérent qui sémiotise (JEANNERET, 2008) les comportements. Se produit une forme de management logistique de l'image personnelle - sur Internet ou non - dans un objectif de profit dans la sphère aussi bien personnelle que professionnelle<sup>31</sup>. Le poids de l'artefact peut s'avérer pesant et Internet, du fait de la possibilité d'usage de masques (les pseudos) ou de rencontres virtuelles apparaît également comme un espace libérant l'expression d'un exhibitionnisme latent, affichant des informations jusque-là réservées à la sphère intime (PERRIAULT, 2009). Le RSEI ne peut exclure aucun de ces usages. Pour les uns, ce sera l'occasion de promouvoir une image de soi avec les mêmes méthodes que pour un marketing produit. Pour d'autres, ce sera l'opportunité de libérer l'expression des « Moi » habituellement mis de côté dans la vie professionnelle. Dans tous les cas, il offre au salarié la possibilité de redéfinir en permanence la scénarisation de son image. En fait, l'image ainsi volontairement construite, donne surtout à voir les règles du jeu du milieu et les rapports de pouvoir. On est loin de la « transparence » évoquée dans les arguments de mise en place du RSEI. On est même en droit de se demander quel est le lien entre le représenté et le représentant, entre la personne et ce qu'elle donne à voir. Certaines entreprises, conscientes de ces détournements, cherchent à démasquer les impostures en opérant des connections entre les différents signes identitaires laissés dans les sites par les usagers de ces pratiques. Elles obtiennent alors, d'une part, une arborescence identitaire du salarié et, d'autre part, une topologie des lieux où s'exerce leur compétence internautique.

Notons que les individus n'ont pas attendu la médiation internautique pour jouer de leur image. La transparence des comportements n'existant social, politique, collectif. » Pierre Guillon cité par Philippe Testard-Vaillant, Les mirages de la communication universelle, *Le journal du CNRS*, n° 231- avril 2009.

30. Titre de l'ouvrage d'Erving Goffman (1973).

31. Dans la sphère professionnelle, chaque acteur est sommé de justifier ses pratiques (Boltanski et Thévenot, 1991).

pas, leur interprétation n'est jamais triviale (JEANNERET, 2008). D'une part, leur production n'est pas a-historique et, d'autre part, l'entremêlement entre conscient et inconscient, tant au niveau de l'émetteur des signes que du récepteur est constant. Ainsi, l'interaction communicationnelle - avec ou sans outil internautique - dépend autant des dimensions implicites (essentiellement liées à la communication analogique) que du contenu explicite des énoncés (communication digitale) et les interlocuteurs travaillent à repérer le sens à partir de processus déductifs dans lesquels ils intègrent le cadre de la situation (GOFFMAN, 1991)<sup>32</sup>. De plus, la capacité à repérer ce qui se joue dans le cadre dépend de l'homologie du cadre primaire des individus en présence ou de la possibilité de traduction des individus entre leurs référentiels respectifs. En co-présence, l'interprétation du contenu se module en fonction de toutes les interactions verbales et non verbales. Les TIC utilisées lors d'une distance physique occasionnent des interférences<sup>33</sup>. Dire qu'elles « font disparaître les distances géographiques » produit l'illusion de la proximité. Le RSEI ne rétablit, qu'en apparence, la proxémie car, en matière de communication interpersonnelle, les notions de proxémie et de distance se situent avant tout dans l'univers des représentations (WOLTON, 2009)<sup>34</sup>. Le RSEI ne change pas le processus de jugement qui produit du rapprochement, de l'indifférence, de la critique ou de l'exclusion. Les informations, personnelles ou non, circulant *via* le RSEI seront soumises au jugement, c'est-à-dire au filtre de la représentation de celui qui les reçoit. Dans cette optique, avancer que le RSEI « libère l'expression spontanée et permet à un salarié de communiquer avec d'autres en toute transparence » revient à valoriser l'expression et à masquer la diversité des jugements de ceux qui liront le contenu.

L'expression qu'il permet offre aux salariés l'espoir d'une reconnaissance identitaire, mais, représentation exprimée et représentation reconnue ne sont pas similaires. Les SIC l'ont rappelé sans cesse : la mise en contact des représentations individuelles ne produit de la reconnaissance qu'entre personnes dont les représentations de la Réalité sont voisines. La présentation des arguments utilisés dans les discours de promotion du RSEI, inscrite dans cette logique managériale relève de la logique de marché. Comment croire que le filtre du jugement du récepteur hiérarchique ne sera pas économique-financier ?

## Conclusion

Il apparaît donc que le RSEI n'a donc que l'apparence de la nouveauté mais, en le présentant comme une nouveauté managériale, voire comme « La »

32. Goffman, E., *Les cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, 1991.

33. Galinon-Méléneq, B., *Penser autrement la communication*, L'Harmattan, 2007.

34. « La prolifération des techniques d'information abolit les distances physiques et dilue les frontières nationales », mais « elle ne dissout pas les difficultés d'intercompréhension, elle ne débouche pas automatiquement sur l'universalité de la communication » Dominique Wolton cité par P. Testard-Vaillant. Cf. Testard-Vaillant P., Les mirages de la communication universelle, *Le journal du CNRS*, n° 231- avril 2009.

solution, les managers déclenchent un emballement qui valorise dans le même mouvement et la nouveauté, et le porteur de la nouveauté; ce qui en termes d'image et de retombées financières constitue une instrumentalisation de la nouveauté à leur profit. Parer la nouvelle forme de management de vertus répondant aux besoins fondamentaux de l'Homme (sentiment d'appartenance, reconnaissance, etc.) brouille passagèrement la réalité des enjeux. À terme, elles apparaîtront pour ce qu'elles sont: des arguments qui servent la productivité. Le RSEI s'en trouvera, comme le projet d'entreprise en son temps, délégitimé. Cependant, comme par le passé, l'effet se trouvera sans doute ailleurs.

D'abord, dans la formation. Car, l'organisation est apprenante et les événements qu'elle traverse produisent des déplacements de représentations individuelles et collectives. Dans le premier cas, le PE favorisa l'habitude de la communication intra et inter-services. Le RSEI produira sans doute une meilleure maîtrise généralisée de l'outil technologique. Ensuite, dans la préparation à d'autres évolutions: les déceptions deviennent un terreau sur lequel le prochain discours de la modernité managériale pourra à nouveau fleurir, lequel favorisera à son tour, d'autres apprentissages.

Ainsi, les modes managériales se succèdent, alternant une valorisation différenciée des différents types de capitaux de l'entreprise: capital financier, capital technique et capital humain. Quand le soin donné aux deux premiers capitaux ne donne plus de fruits, le manager se tourne vers le « capital humain ». Depuis Elton MAYO, chaque entrepreneur sait qu'il n'est même pas nécessaire d'améliorer ses conditions de travail (ce qui a un coût) pour augmenter sa productivité: il suffit de lui porter attention (ce qui ne coûte rien). Et cela fonctionne d'autant mieux que la dépendance s'accroît quand le contexte est sombre. Chaque situation économique difficile produit donc, en retour, son management de valorisation du capital humain. Dans une logique systémique, nous dirons que quand les inputs intègrent un contexte de crise économique et une remise en cause des capacités des entrepreneurs et du marché, on observe des outputs qui, en matière managériale, développent des discours de concertation et de responsabilité. D'autres concepts de l'air du temps - éthique et développement durable - rappellent ainsi étrangement les discours sur « l'éthique » et « l'homme citoyen » qui accompagnaient le projet d'entreprise des années 80/90. Transversaux à plusieurs époques, les arguments avancés pour la mise en place d'un RSEI nous paraissent donc disposer essentiellement d'une « valeur d'utilité » dans une étape régulatoire, moment d'usage dans un contexte de crise inscrit dans un processus systémique continu. Dans cette perspective, analyser la « communication à l'épreuve des mutations économiques » suppose de replacer ces mutations dans le contexte des cycles économiques dans une étape de crise, et de replacer la résurgence des arguments en matière de communication du côté des processus, ici analysés essentiellement en termes de proximité des représentations et d'échoïsation de signes.



## BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

D'ALMEIDA, N., NUTKOWICZ, A., *Les projets d'entreprise dans la tourment*, Paris, Éditions Liaisons, 1993.

GALINON-MELENEC, B., *Penser autrement la communication, du sens commun vers le sens scientifique; du sens scientifique vers la pratique*, Paris, L'Harmattan, 2007.

GIROUX, N., « La communication interne : une définition en évolution » in Galinon-Méléne B. « La communication interne : une approche croisée », *Communication & Organisation*, n° 5.

GOFFMAN, E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.

GOFFMAN, E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 1991.

JEANNERET, Y., *Penser la trivialité. Volume I : la vie triviale des êtres culturels*, Paris, Éditions Hermès-Lavoisier, 2008.

LE MOENNE, Ch., (dir.), *Communication d'entreprises et d'organisations*, Presses Universitaires de Rennes, 1998.

NOIVILLE, F., *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, Paris, Stock, 2009.

PERRIAULT, J., « Jeunes générations, réseaux et cultures numériques », in *Ethnologie prospective : l'empreinte de la Technique. Comment les techniques transforment la société?*, Colloque de Cerisy-la-Salle, juillet 2009.

PERRIAULT, J., *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion, 1989.

PHILIPPON, Th., *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Paris, Le Seuil, 2007.

TESTARD-VAILLANT P., Les mirages de la communication universelle, in *Le journal du CNRS*, n° 231- Avril 2009.

WACQUANT, L.J. D., *Pierre Bourdieu. Réponses*, Éditions du Seuil, 1992.

• • •

**Résumé :** Les Technologies d'Information de Communication (TIC) conduisent toujours à la question du niveau réel de changement apporté à la communication humaine par les médiations technologiques. L'article y répond à propos de l'émergence d'un nouvel outil du management : les réseaux sociaux d'entreprise en ligne (RSEI). Dans ce chapitre, le RSEI mis en contexte trouve sa justification pragmatique dans une approche systémique ; la réalité de la communication humaine s'y analyse au regard d'une échoïsation des signes qui produit de la proximité et cela quelle que soit la distance spatiale ou le média utilisé.

**Mots-clés :** réseaux sociaux d'entreprise, mode et effets de modes dans le management des ressources humaines, contextes économiques et culturels d'émergence, déplacement des notions de distance et de proxémie en matière de communication humaine via les TIC.

**Abstract :** *Information technology leads to a recurrent question : to what extent is human communication altered by new technological media? Our article tries to answer that question as it deals with a new management tool, i.e. business social networking. In this chapter, business social networking, placed in the context of specific needs and goals, finds its pragmatic justification in a systemic approach ; the reality of human communication can be analyzed in relation with the mirroring of signs that produces proximity whatever the distances or the medium used.*

**Keywords :** *business social networking, trends and trend effects in the management of human resources, economic and cultural contexts conducive to new communication phenomena, shifting notions of distance and proxemics in IT-based communication.*

