



Carole Thomas

Directrice de la communication et du marketing digital,
Immobilière 3F



Vers une communication hors-cadre ?

Communication « hors-cadre », communication « pirate » ou communication « corsaire ». Plusieurs initiatives dans le champ digital sont révélatrices de nouvelles attentes et de pratiques plus directes, moins cadrées. Toute innovation suppose de la transgression. Dans la communication aussi.

En mai 2015, je me suis réjouie en découvrant dans la presse nationale un sujet difficile à appréhender en entreprise : la « communication pirate ». En clair, une façon de faire de la communication interne « hors cadre », en marge des outils habituels, des process routiniers, ce qui peut donner le sentiment d'uberisation de notre profession... Évidemment, celles et ceux qui « piratent » s'en défendent, mettant en avant leur volonté de rendre l'entreprise plus « agile ». L'arrivée du numérique est incontestablement synonyme de liens plus directs, de décisions plus rapides. Voilà

qui explique, en partie, qu'en entreprise on ait de plus en plus de mal à supporter les relations hiérarchiques traditionnelles. Les process sont jugés fastidieux et les guerres de silos d'un autre temps à l'heure du partage généralisé. Pourquoi donc passer par des espaces collaboratifs lorsque les réseaux sociaux comme Twitter ou LinkedIn nous permettent d'échanger directement avec des collègues ou le management ?

“ Les adeptes de la communication pirate se trouvent à tous les étages de l'entreprise, y compris dans des Comex ”

Des initiatives pionnières

Les adeptes de la communication pirate se trouvent à tous les étages de l'entreprise, y compris dans des Comex. Vincent Gailhaguet, responsable du projet



Pere Borrell del Caso, Madrid, 1874.

Digital de GrDF a secoué les habitudes en créant en 2015 son fil Twitter #DigitAll incitant à dialoguer et à réagir très largement dans l'entreprise, et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Dans la foulée, des actions de communication spontanées, comme des « battle » entre « tweetos » de l'entreprise, mais aussi avec d'autres grandes entreprises publiques (SNCF, La Poste...) ont généré de vrais succès. Des succès dépassant largement ceux de campagnes de communication plus traditionnelles et avec un effet fédérateur évident. Le premier « Hack ta DRH » intervient en juin 2016. Trois femmes DRH se déclarent prêtes à répondre à toutes les questions : plus de filtre, plus d'éléments de langage, une opération sans filet... Bénédicte Tilloy, directrice des ressources humaines de SNCF Réseau (cf. interview), Muriel Rocher, directrice des ressources humaines de la banque ING et Laurence Vanhée, CHO de Happyformance voient défilier les incohérences, absurdités, manques d'agilité de leur entreprise sur le fil des réseaux sociaux, tout en engran-

geant aussi des félicitations et remerciements pour une telle initiative. « J'avais honte de ce que j'entendais sur le fonctionnement de ma direction et de mon entreprise. On était très volontaires mais, en même temps, on tombait sur des horreurs », raconte Bénédicte Tilloy.

Nouvelles attentes, nouvelles pratiques

Bien sûr, les organisations sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'instaurer d'autres relations dans l'entreprise pour rester attractives. Beaucoup multiplient les efforts pour attirer des jeunes – les fameuses générations Y, voire Z – plus intéressés par l'entrepreneuriat ou les start-up. Anne Lalou, directrice de La Web School d'expliquer : « nos partenaires tels que les banques, les assurances multiplient les propositions d'alternances, d'embauches avec des missions très attractives dans le digital notamment. Pourtant, étudiantes et étudiants ont du mal à aller vers ces « institutions ». Il y a un vrai changement : le bien-être, les possibilités d'innovation offertes comptent souvent davantage que le niveau de salaire et les perspectives de carrière ». Des entreprises ont bien tenté de singer les start-up. Des baby-foot ou des canapés ont été installés un peu partout ; des *afterwork* un peu décalés ont vu le jour ; des *shadow comex* ont fleuri de-ci de-là... C'est, en réalité, mal interpréter les ressorts profonds des changements à l'œuvre. Le nouveau lien à l'entreprise est surtout affaire de liberté et de confiance

“ Les succès sont au rendez-vous lorsque les entreprises adoptent les initiatives et les pratiques locales des salariés pour mieux travailler ”

accordée, de collaboration positive, pas tant d'affichage. Jeunes, ou moins jeunes d'ailleurs, préfèrent organiser leurs propres *afterwork*, donner leur point de vue quand ils le jugent pertinent ou aménager leurs bureaux comme ils l'entendent...

Enfin, les succès sont au rendez-vous lorsque les entreprises

adoptent les initiatives et les pratiques locales des salariés pour mieux travailler. Benedikt Benenati explique comment deux salariés « un peu atypiques, un peu geek » de Renault ont bricolé discrètement au sein de bureaux isolés un espace permettant d'innover librement. Au bout du compte, cet espace se transformera en *Creative Lab* du Technocentre de Guyancourt². Il rappelle que pour en arriver là, la bienveillance






DOSSIER

Demain,
tous communicants...

#HackTaDRH

Avant, elles étaient DRH !
Après trois jours d'échanges sur les réseaux sociaux,
@Btilloy, @MurielRHet @Happy_laurence sont devenues
des HappyCultrices avec :

- + DE **1 500** PERSONNES
- + DE **8 000** POSTS
- + DE **12 000 000** IMPRESSIONS

Et ce n'est pas la   

#DigitALL

managériale a été primordiale. C'est sans doute en instituant cette bienveillance que la communication peut encourager de nouvelles pratiques, tout en sécurisant les initiatives de terrain.

Contourner les freins

Les communicantes et les communicants peuvent assez facilement se transformer en « pirates », s'arrangeant avec les règles et contournant la hiérarchie pour soutenir des équipes opérationnelles ou porter des convictions. Le fait de favoriser l'apprentissage entre pairs en est un exemple. Nous avons poussé cette pratique au sein de la communication d'Immobilier 3F pour créer un noyau de « *digital champions* ». Au lieu du traditionnel choix de personnes assurant une bonne représentativité des fonctions, des directions ou des secteurs géographiques, nous avons proposé la constitution d'un groupe informel de personnes actives sur les réseaux sociaux. Après de premiers événements assez classiques autour de la pratique des réseaux sociaux, nous avons proposé une *learning expedition* à l'occasion du Salon Vivatech, grand événement européen de la transformation digitale, en juin 2017. Une seconde *expedition* s'est ensuite montée spontanément en octobre au Salon Rent 2.0 sur proposition d'un membre de cette petite communauté.

La communication s'est investie pour conforter et rassurer le groupe sur sa légitimité. Pourtant, les critiques sur ce type d'initiatives existent. Si elles

ne sont pas frontales, elles n'en sont pas moins réelles, le management s'inquiétant du manque apparent d'efficacité de telles initiatives. Et puis, il y a l'utilisation de WhatsApp. C'est apparu très vite comme une évidence pour le petit groupe tant ce réseau est complètement banalisé dans la sphère privée, mais lorsque cela s'est vu au sein du management, les critiques n'ont pas manqué. Paradoxalement, on admet que les organisations sont aujourd'hui confrontées à des changements permanents qui les obligent à s'adapter très vite, mais on a du mal à comprendre que les salariés s'auto-organisent.

Ces freins expliquent pourquoi nous avons finalement collectivement le sentiment d'agir en « commando pirate », alors que l'objectif n'était pas de faire du tourisme mais bien de ramener de la matière pour contribuer à la transformation digitale de 3F. Les deux expériences ont montré que les gens s'investissent à fond et donnent tout naturellement le meilleur d'eux-mêmes. Par la suite, la mise en œuvre d'actions (notamment des partenariats avec des start-up) a fait apparaître qu'elles étaient liées au fait qu'ils s'étaient appropriés les solutions découvertes et challengées collectivement lors des *learning expedition*. Loin de générer du chaos, la liberté prise favorise plutôt la responsabilisation et la productivité, une certaine fierté aussi d'agir en dehors du cadre.

Accueillir ces initiatives positivement, les susciter, en acceptant qu'elles puissent ne pas aboutir, c'est aussi répondre au sentiment d'urgence de celles et ceux qui veulent s'engager pour leur entreprise mais qui n'y parviennent pas réellement dans un contexte trop ou mal processé. C'est ancrer le changement dans la culture interne et les systèmes de management. C'est enfin favoriser l'innovation, en sachant qu'une innovation est toujours une transgression. ■

¹Annie Kahn, « Pirater le navire... pour sauver l'équipage. Une bande de salariés d'entreprises, parfois masqués, ambitionne de modifier en profondeur les façons de faire de grands groupes. », *Le Monde économie* - 8 mai 2015.

²Benedikt Benenati, « Donnez-moi un espace pour changer de monde ! », *Les Cahiers de la communication interne* n°37, décembre 2015.

Trois questions à Bénédicte Tilloy

Bénédicte Tilloy, ex-DRH SNCF Réseau, a impulsé une forme de communication directe avec les collaborateurs et collaboratrices de son entreprise sur Twitter en les invitant à converser avec elle et ensemble. Quelques mois après son départ de la SNCF pour la start-up Schoolab, elle revient sur cette expérience.



Qu'avez-vous appris de vos échanges avec les salariés sur les réseaux sociaux ?

Énormément ! D'abord, je n'hésite pas à dire que c'est en m'intéressant aux comptes des *tweetos* de la SNCF que je le suis devenue. J'ai compris que les comptes personnels de certains cheminots fonctionnaient mieux que les comptes officiels parce qu'ils étaient dans le vrai en expliquant les dysfonctionnements au lieu de les justifier. J'ai aussi découvert une grande spontanéité dans les échanges, ce qui me manquait. Lorsque vous êtes dans des fonctions Comex, vous endossez un rôle, même sur le terrain votre parole est très encadrée. Sur les réseaux, vous avez ce rapport plus direct parce qu'il existe une plus grande proximité entre *tweetos*. Je pouvais écrire un message privé à un syndicaliste pour lui dire qu'un message allait finalement à l'encontre de ses objectifs. Nous avons des avis différents, mais faisons partie de la même communauté et pouvions dialoguer.

Si c'était à refaire, est-ce que vous le referiez ?

Oui bien sûr, mais je pense que j'irais peut-être davantage « à la guerre » pour changer les process qui ligotent l'initiative. Et il y en a beaucoup, comme me l'a montrée l'opération #HackTaDRH. Il est essentiel de les confronter, de batailler pour qu'ils bougent. Lorsqu'on se trouve au sein d'instances de décision, on accepte peut-être trop vite de se laisser convaincre par ses pairs de l'impossibilité de faire évoluer les choses rapidement. Il faut davantage réinterroger les règles. Pourquoi fait-on comme cela ? Les règles servent-elles toujours les objectifs, alors qu'ils n'arrêtent pas de changer... ?

Avez-vous le sentiment d'avoir encouragé des « pirates » ?

Je préfère parler de corsaires que de pirates. Ils peuvent avoir des méthodes semblables, mais leurs objectifs sont souvent différents. Les corsaires restent au service de la couronne, tandis que les pirates peuvent vite détourner les résultats qu'ils obtiennent à leur propre profit, au lieu de s'investir pour le collectif. Je dirais donc que j'ai effectivement encouragé des corsaires pour transformer SNCF Réseau, pour donner de l'espoir aussi. Très clairement une entreprise, encore plus aujourd'hui qu'hier avec la révolution numérique, a besoin des deux grands types de profils : ceux qui vont avoir à cœur d'assurer la conformité, une certaine reproduction des pratiques pour que l'entreprise tourne au quotidien, mais aussi ceux qui vont remettre en cause les routines en les questionnant, en faisant autrement pour gagner en efficacité, apporter un meilleur service... L'enjeu pour des fonctions communication ou RH, c'est finalement de faire cohabiter les deux mondes.