

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



© V. Collin

Réseaux sociaux internes : de la langue de bois à la conversation

User de la langue de bois, c'est éviter la relation, rester dans la communication *top down* dont on ne veut plus mais qui permet aussi de rester dans sa « zone de confort ». En sortir oblige à changer de pratiques. Les réseaux sociaux internes (RSI), porteurs d'espoirs mais aussi de déceptions ces dernières années peuvent-ils favoriser d'autres formes de communication dans l'entreprise ? Selon Carole Thomas, la confiance dans la capacité des salariés à s'exprimer sur ces réseaux est sans doute une des pistes dans l'entreprise pour passer de la défiance à la confiance, de la langue de bois à la conversation.

Il y a une dizaine d'années, on nous promettait la lune au sujet de la mise en place de nouvelles formes de communication interne. Il est plutôt amusant de relire des écrits de l'époque concernant notre discipline : « E-mail, forums et, plus récemment, blogs d'entreprise, ont ouvert des champs d'expression infinis et offert un nouveau territoire de liberté pour les salariés. Sous surveillance certes, mais une véritable liberté d'expression et parfois d'interpellation

[...] Avec les nouveaux médias, chaque salarié est devenu un contributeur et chaque contributeur un communicant »¹. Dix ans après, la libération de la parole semble plus compliquée que prévu et les équipes de communication courent après les « bonnes pratiques d'engagement sur les RSI », inquiètes à l'idée de lancer un réseau social interne qui ne rencontrerait pas son public.

Mais finalement avons-nous adapté nos pratiques professionnelles à ces outils radicalement diffé- >>>



DOSSIER

La langue de bois ou la vie en moins

rents du papier ou de l'intranet ? « *Le discours est toujours très positif, la langue extrêmement stéréotypée, voire politique. [...] Le plus frappant c'est que, sous couvert de nouveauté, on voit reflourir des termes en vogue dans les années 1980 à l'époque du management participatif. "Contribution", "valorisation", "collaboratif" sont autant de mots déjà mis en avant. La technologie a évolué mais la représentation des formes de travail n'a pas changé* » répond Jean-Luc Bouillon, professeur en sciences de l'information et de la communication à l'université Rennes II².

Recherche confiance désespérément

Le RSI semble vécu comme une sorte de passage obligé aux yeux de la hiérarchie, mais véhicule dans le même temps les peurs routinières de l'organisation : « *attention ce n'est pas pour qu'il s'y dise n'importe quoi, il faut une charte, assurer un contrôle...* ».

Et les communicants de se mettre en quête de « *chartes du bon usage du réseau social* ». Comme si la confiance donnée d'un côté avec la mise à disposition d'un réseau était retirée puisque enfermée dans un process très normé. Autre sujet de préoccupation managériale :

l'erreur. Et ceci en dépit de discours sur le « droit à l'erreur » qui vont de pair avec la transformation digitale. « *Comment vérifier que ce qui est dit sera cohérent avec le référentiel métier ?* », ai-je pu entendre au lancement d'une communauté métier. Dans la pratique, faire comprendre que l'erreur n'est pas un problème sur un RSI, qu'elle sera très probablement corrigée par d'autres, à l'image de ce qui se passe sur Wikipedia, reste difficile. La peur de ne plus maîtriser l'intégralité de l'information sur le fond et la forme persiste.

Entre autocensure et consensus mou

De l'autre côté, observer le ou les fils des réseaux sociaux internes de nos entreprises est riche d'enseignement, avec une tendance très nette à l'autocensure. Phénomène paradoxalement rassurant pour les communicantes et les communicants qui appellent de leurs vœux de « *vraies contributions* », mais redoutent aussi les « *débordements* ». En fait, les salariés ont depuis longtemps intégré le fait que leur parole était publique, visible de la chaîne hiérarchique mais aussi des collègues.

Ont-ils intérêt à partager leur mécontentement ? Dans une entreprise ouverte, sans doute. Dans une entreprise pyramidale, comme il en existe encore beaucoup en France, non. Peu adoptent donc le ton de la critique ou du cynisme, et le fameux dérapage semble davantage de l'ordre du fantasme. Lorsqu'il se produit, c'est bien plus souvent son traitement qui le transforme en crise.

Côté communication, les *posts* reflètent l'image lisse et sympathique de l'entreprise. La communication *top down* poursuit son bonhomme de chemin, alors que nous vivons tous et toutes l'entreprise comme un espace de conflits multiples, petits ou grands, avec rivalités entre directions, difficultés managériales, changements organisationnels, désaccords sur des choix stratégiques... Notre métier est ainsi fait, parfois au corps défendant de ses responsables : nous cherchons à montrer

ce qui avance, ce qui progresse, à valoriser des rôles modèles de collaborateurs et collaboratrices qui donnent tout pour leur entreprise... Or, ce langage toujours plus positif semble encore moins adapté aux réseaux sociaux qu'aux médias classiques. Mobiliser les réseaux sociaux internes comme des

“ Dans la pratique, faire comprendre que l'erreur n'est pas un problème sur un RSI, qu'elle sera très probablement corrigée par d'autres ”

outils de communication traditionnels conduit à des discours convenus, une forme de consensus mou, et risque de réinstaller de la langue de bois là où nous pensions pouvoir l'alléger. Comment, alors, trouver un point d'équilibre entre ces logiques ? La communication ne pourrait-elle pas représenter plus fidèlement la réalité du corps social et donner la parole autrement ? Engager la conversation avec son public ?

Trois pistes pour engager la conversation

Oser sortir des schémas traditionnels de la communication

Quand un outil porteur d'une nouvelle vision de la communication est utilisé comme un outil traditionnel, il y a peu de chance pour qu'il donne tout son potentiel. Le langage des RSI, c'est-à-dire le langage de la conversation n'est pas le langage institutionnel. Tout y est différent : de la conception descendante à la tonalité. La langue de bois apparaît complètement décalée lorsque le public peut immédiatement réagir. Les interactions y sont d'autant plus riches que les RSI permettent de



La Conversation, sculpture de l'artiste Etienne.

mettre en contact des personnes qui ne se côtoient pas habituellement en raison de leur statut, de leur métier, de leur localisation. Le « *fact checking* » par les collègues interne devient facile, immédiat ! La communication interne a donc tout intérêt à caler ses modes de fonctionnement sur ce qui est devenu banal sur les réseaux externes. Les *community managers* expérimentent chaque jour sur les fils Twitter ou Facebook de leur entreprise la nécessité de mettre sincérité et authenticité au cœur de leurs pratiques. Et surtout d'engager vraiment la conversation et non pas de poser un contenu. En serait-il autrement dans l'entreprise avec une communauté de collègues ?

Faire le pari de l'intimité, donc de la confiance

En dépit de tout ce qui peut se dire et s'écrire sur la porosité communication interne/communication externe, nous ne pouvons tenir le même discours aux salariés qu'aux partenaires externes. Le devoir de confidentialité représente bien souvent un prétexte, voire un frein à la coopération. La loi qui

interdit de dispenser des informations aux salariés sur un projet avant d'en informer le comité d'entreprise ou qui oblige l'assemblée générale d'un Conseil d'administration à voter une décision

“ Le délit d'entrave n'est-il pas un alibi pour ne pas réfléchir à de nouveaux modes de communication ? ”

comme un changement de gouvernance pour qu'elle s'officialise complique sérieusement notre tâche et pousse malheureusement à la langue de bois. Le délit d'entrave n'est-il pas un alibi pour ne pas réfléchir à de nouveaux modes de communication ? Dès les années 1990,

la communication managériale se développait avec le déploiement de kits managériaux déclinés dans la demi-heure suivant la fin d'un comité d'entreprise. Certes, les contraintes juridiques existent mais la fluidité des réseaux permet d'être réactif et d'apporter des compléments d'informations quasiment en temps réel.

Penser le contenu en phase avec les préoccupations de nos publics

Au même titre que la veille des conversations sur le web permet de proposer des contenus



DOSSIER

La langue de bois ou la vie en moins

pertinents à ses communautés³ de partenaires ou à sa clientèle, l'analyse des conversations sur les RSI est une ressource inestimable pour tâter le pouls de ses publics et ne plus s'en remettre uniquement à la vision des représentants syndicaux. Le flot de contenus que nous produisons, peut-être davantage pour légitimer notre rôle (plus ou moins inconsciemment) – ou répondre à une commande – que pour répondre aux besoins des publics internes n'a plus de sens. Et, du coup, ne donne pas sens. Être à l'écoute des sujets de préoccupation du moment peut changer la donne dans la définition de stratégies de contenus même si cela rend les choses moins anticipables, donc moins confortables

pour les équipes de communication. Il ne s'agit pas de diffuser des informations pour engager, mais bien de converser pour proposer et accompagner. ■

¹ Edouard Rencker, *Le nouveau visage de la com' interne*, Eyrolles, 2007 p. 181.

² « Ce n'est pas le réseau social qui crée le lien », interview in *L'Express Entreprise* le 01/06/2012 <http://urlz.fr/5fUi>

³ Le blog du communicant 29 avril 2017 <http://urlz.fr/5fUk>

Une plateforme collaborative pour construire le projet d'entreprise 2017-2022

Public

Ensemble du personnel de 3F, entreprise de logement social comptant 3500 personnes dont la moitié de gardiens et gardiennes.

Dispositif

Sept grandes catégories de questions définies avec un comité de pilotage réunissant les principales directions. Trois questions précises mais ouvertes étaient posées dans chaque catégorie chaque semaine pendant un mois.

Ce qui a marché

Au total plus de 550 contributions ont été postées et plus de 650 personnes se sont engagées au travers de contributions ou de likes/dislikes. Des préconisations très concrètes ont été faites avec une expression libre.

En témoignent des centaines de verbatim :

« La hiérarchie se fait trop ressentir. Quand on est en bas de l'échelle, nos idées sont forcément non valables... En tant que gardienne et ancienne dans la société, il faut subir les idées des supérieurs qui eux ne sont pas sur le terrain. Sur le papier ça fonctionne toujours mais en réalité c'est rarement le cas... »

Ce qui a échoué

Même si les directions étaient impliquées dans le comité de pilotage au plus haut niveau, il fut très difficile d'interpeller les unes et les autres pour des applications concrètes des propositions. L'exemple du *post* de cette collaboratrice est intéressant pour illustrer cette difficulté : « *Je me déplace tous les jours sur les sites pour rencontrer nos locataires en difficulté, il m'arrive de faire 30 minutes de route pour passer à mon bureau en début ou en fin de journée pour me poser entre 15 et 45 minutes, alors qu'il serait possible de rentrer directement chez moi et finir de travailler à domicile. C'est une question de confiance entre collaborateur et manager* ». L'expérimentation du télétravail s'est bien lancée mais à une échelle très petite, pour des cadres uniquement, sans que cette personne [non cadre] ne soit finalement repérée pour être intégrée au dispositif test. La libération de la parole est possible sur les réseaux. Reste évidemment à savoir ce que l'on souhaite vraiment en faire.