

## **Blogs de salariés : quel(s) échange(s) pour quel(s) dialogue(s) ?**

**Aude D'ANDRIA**

Centre de recherche PESOR, EA 3546, Faculté Jean Monnet (Paris XI, Sceaux)  
Université d'Evry Val d'Essonne  
2, rue du Facteur Cheval  
91000 Evry (France)  
[aude.dandria@cegetel.net](mailto:aude.dandria@cegetel.net)

**Maria MERCANTI-GUERIN**

Centre de recherche DMSP, DRM (CNRS UMR 7088), Université Paris Dauphine  
Université d'Evry Val d'Essonne  
2 rue du Facteur Cheval  
91000 Evry (France)  
[maria.guerin@laposte.net](mailto:maria.guerin@laposte.net)

### **Résumé :**

Manifestation apparue avec le web 2.0, les blogs de salariés se multiplient sur la toile. Leur diversité et les raisons de leur émergence amènent un certain nombre de questionnements en management des ressources humaines. Aussi, en quoi et comment un nouvel outil issu d'une communication libre peut-il influencer, remettre en cause ou enrichir des pratiques managériales ?

Notre communication s'attache dans un premier temps à mener une réflexion élargie et renouvelée sur la typologie des blogs de salariés, et propose une taxinomie des blogs de salariés comme une étape indispensable à la compréhension du phénomène adapté au contexte français. Puis dans un deuxième temps, nous exposons les résultats d'une recherche exploratoire à partir de 36 blogs en les classifiant à travers leur contenu et leur raison d'être en utilisant la *nethnographie* c'est-à-dire l'ethnographie appliquée à Internet. Il ressort assez nettement de cette étude quatre classes distinctes que nous avons dénommées : les experts, les contestataires, les opérationnels et les connecteurs. Enfin, dans un troisième temps, l'analyse des discours confirme l'émergence du pouvoir des réseaux face aux pouvoirs hiérarchiques et ouvre des perspectives de réflexion sur des thématiques émergentes au sein de la blogosphère.

**Mots Clés :** Blog, Communautés de pratique, Dialogue social, Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

## **Introduction**

Manifestation apparue avec le web 2.0, les blogs de salariés se multiplient sur la toile<sup>1</sup>. Les blogs de salariés recouvrent des modes de coopération et des motivations variés. La diversité et les raisons de leur émergence amènent un certain nombre de questionnements en management des ressources humaines. Aussi, cette recherche s'inscrit dans une réflexion globale sur la manière dont les ressources humaines sont ou non actives et capables de s'adapter sans ou avec remise en question à ce nouveau phénomène. C'est pourquoi, notre travail porte sur l'étude d'un nouvel outil issu d'une communication libre, le blog de salariés. En quoi et comment peut-il influencer, remettre en cause ou enrichir des pratiques managériales ?

Compte tenu du développement exponentiel et récent des blogs, il n'existe pas à notre connaissance d'études spécifiques sur le rôle des blogs de salariés dans le champ disciplinaire de la gestion des ressources humaines. Qu'on se souvienne des réticences nombreuses (il n'y a pas si longtemps) qu'ont manifesté les entreprises, et leur DRH, quand il s'est agi de faciliter les premiers outils de communication en réseau ou de permettre les premiers dialogues sociaux sur Internet. Après avoir tout simplement interdit les intranets et/ou messageries des syndicats et freiné, autant que faire se peut, les accords d'entreprise, la modification de l'article L.412-8 du Code du travail (*Cf.* la loi du 4 mai 2004) a ouvert quelques perspectives nouvelles. Mais l'outil technologique et probablement les mentalités des salariés vont plus vite que les directions et leurs DRH. 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.

C'est pourquoi, il nous semble important et novateur de contribuer à défricher le terrain de la blogosphère des salariés, thématique encore peu explorée. Notre problématique nous amène à nous interroger sur le(s) rôle(s) et influence(s) des blogs de salariés dans les organisations et plus particulièrement : de quel(s) type(s) d'échanges s'agit-il, quelle est la nature du (des) dialogue(s) et quelles sont les incidences en matière de ressources humaines ?

La communication s'articule autour de trois parties. Dans une première partie, nous dressons une taxinomie des différentes catégories de blogs des salariés. Les blogs sont des réseaux à la fois intra- et inter-organisationnels, dont la caractéristique première est d'être animés par les salariés eux-mêmes. Dans une deuxième partie, nous mettons en lumière, à travers une analyse sémantique de blogs représentatifs de leur catégorie, les différentes composantes du discours des blogueurs. En cohérence avec l'objet de recherche, il a été fait le choix d'explorer la blogosphère des salariés comme matériau initial. Dans une troisième partie, nous discutons des premiers résultats en terme d'implications théoriques et managériales. En effet, cette recherche en explorant les liens entre les (nouvelles) technologies de l'information et les ressources humaines relève un certain nombre d'enjeux managériaux.

### **1. Proposition d'une taxinomie des blogs de salariés**

Dans la mesure où les blogs de salariés apparaissent la plupart du temps dans les interstices des structures des organisations et qu'ils introduisent des espaces de liberté et d'échanges

---

<sup>1</sup> 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).

(Lave et Wenger, 1991 ; Wenger et Snyder, 2000), ils peuvent être assimilés à des communautés de pratique en permettant la circulation d'informations libres et le partage de connaissances<sup>2</sup>. Mais 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.

C'est pourquoi, il convient de dresser un état des lieux en distinguant au moyen d'une typologie les différents types de blogs de salariés.

Trois de ces groupes sont issus de la typologie des communautés de pratique telles qu'elles sont décrites par Probst et Borzillo (2007) à savoir les communautés axées sur l'expérience opérationnelle, celles appuyées par la direction de l'entreprise et ayant une orientation stratégique, et celles focalisées sur l'espace social. Notre recherche montre qu'il faut adjoindre à cette taxinomie une dernière catégorie que nous nommons l'espace contestataire (blogs de contestation du management et de défense des intérêts des salariés).

### **1.1 Les blogs : mise en réseau, interactivité et évaluation**

Un blog, contraction de Web log (Maher, 2004, p. 10) est un journal informel en ligne comportant des entrées chronologiques courtes (billets) et incluant généralement des résumés et liens vers d'autres sites. Log signifiant « journal d'événement », le blog tire son attrait d'une mise à jour presque quotidienne. Il est également intégré à un réseau à travers un certain nombre d'outils : les liens permanents qui permettent d'identifier et de faire référence à un seul billet au sein du blog, les commentaires représentant un espace de discussion ouvert et réactif à chaque billet, les liens vers d'autres blogs grâce aux *blogrolls* c'est-à-dire les blogs ou sites favoris du blogueur. Enfin, les informations du blog sont classées par thématiques et chronologie. Les *tags* ou mots clés représentatifs des thèmes abordés par le blog sont regroupés en nuage de mots, tandis que les flux RSS<sup>3</sup> (fichiers texte contenant les derniers billets publiés sur un blog) permettent d'être alerté automatiquement de la mise en ligne d'un nouveau billet.

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 nombres de liens entrants, implique une course à la popularité notamment pour les blogs ouverts à la publicité. Il existe à l'heure actuelle une multitude de blogs (probablement plus de cinq millions en France) sur une multitude de thèmes. 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), mais aussi 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 » (Boudin, 2007).

### **1.2 Blogs et entreprise : opportunités et menaces sur les politiques RH**

Au sein de la *blogologie*, les blogs de salariés bénéficient d'une attention particulière. Leur développement a des implications concrètes dans la gestion des ressources humaines (RH) et

---

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> Flux RSS pour *Really Simple Syndication*

intéresse directement les managers. A notre connaissance, il n'existe qu'une seule étude qui met en avant les dangers et les opportunités que les blogs d'une façon générale représenteraient pour une entreprise en termes d'image RH (Ross, 2005, p.4). Ross propose une typologie des blogs pouvant avoir un impact sur les politiques RH fondée sur trois axes : l'axe organisationnel, l'axe professionnel et l'axe personnel (Cf. Tableau 1).

Le blog organisationnel repose sur une forte implication de l'entreprise dans la création et la gestion des blogs. Les raisons d'être du blog vont de la facilitation de la communication interne à la transmission des savoirs et des expertises au sein des salariés ou à la maîtrise de la communication *corporate* auprès des parties prenantes. Le blog professionnel est souvent organisé par l'entreprise tout en laissant une relative liberté aux contenus mis en ligne. Nous citerons le cas d'IBM, qui, au sein de son site, réserve un espace libre aux blogs de ses salariés-experts<sup>4</sup>. Le blog personnel a pour caractéristique d'être totalement indépendant de l'entreprise. De ce fait, les phénomènes d'hostilité à cette dernière sont plus fréquents.

---

<sup>4</sup> L'entrée sur les blogs des salariés-experts d'IBM se fait à partir du site de ce dernier. Il présente pour chacun son nom, sa photo, son parcours et son expertise technique ainsi que les thématiques de ses billets. Avant de télécharger le blog choisi, IBM précise que l'internaute sort du site officiel d'IBM.

**Tableau 1 : Opportunités et dangers des blogs pour la politique RH des entreprises, adapté de Ross (2005)**

TYPE DE BLOGS	FORME ET CONTENU	RAISONS D'ETRE
<b>BLOGS ORGANISATIONNELS</b>		
Blogs Communication interne	<u>Forme</u> : intranet <u>Contenu</u> : informations importantes sur les rémunérations, les modules de formation, la politique RH de l'entreprise, questions-réponses DRH - salariés, newsletters	Maintenir la communication entre managers et employés sur la gestion des ressources humaines
Blogs Groupes de travail	<u>Forme</u> : intranet collaboratif réservé à certains salariés <u>Contenu</u> : partage de solutions entre membres d'une même équipe de travail	Maintenir la communication entre managers ou salariés éloignés géographiquement
Blogs Vie de l'entreprise	<u>Forme</u> : intranet <u>Contenu</u> : social (hobbies, tournois sportifs, soirée de Noël...) et professionnel (thématiques professionnelles diverses)	Développer la communication professionnelle et sociale parmi les salariés en s'affranchissant des structures matricielles et hiérarchiques, renforcer l'esprit de corps
Forums Présidence	<u>Forme</u> : internet <u>Contenu</u> : suppléments aux assemblées générales, présentation et explication par le président des grandes orientations stratégiques de l'entreprise	Accroître la visibilité de l'entreprise sur le Net à travers une communication extrêmement maîtrisée, permettre à la direction d'expliquer ou justifier sa stratégie auprès de l'ensemble des parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, actionnaires...)
Blogs Relations clients	<u>Forme</u> : internet ou extranet dans le cadre d'une relation B to B <u>Contenu</u> : annonces produits, réponses aux réclamations clients, témoignages consommateurs	Améliorer les relations clients, intégrer dans la rémunération des salariés des primes liées à la satisfaction clients via une surveillance et analyse des commentaires clients laissés sur le blog
Blogs Communication corporate	<u>Forme</u> : internet <u>Contenu</u> : récits du travail quotidien des salariés	Attirer des recrutés à fort potentiel et présentant des aptitudes en lien avec la culture de l'entreprise. Montrer les spécificités des différents départements de l'entreprise
<b>BLOGS PROFESSIONNELS</b>		
Blogs professionnels	<u>Forme</u> : internet <u>Contenu</u> : listes de discussion tenues par des salariés-experts sur des sujets professionnels précis ou commentaires sur des développements produits récents, particulièrement utilisés dans les secteurs des hautes technologies,	Donner à l'entreprise une image d'expert et de modernité, valoriser les salariés-experts, attirer les hauts potentiels
<b>BLOGS PERSONNELS</b>		
Blogs personnels	<u>Forme</u> : internet <u>Contenu</u> : blogs introspectifs tenus par des individus indépendamment de toute organisation	Acquérir une notoriété dans son milieu professionnel débouchant sur un recrutement ou une promotion. Pour certains, exutoire en cas de conflit avec l'entreprise pouvant aboutir à un licenciement ou volonté de dénigrement de l'entreprise par d'anciens salariés.

### 1.3 Délimitation du champ d'étude et adaptation au contexte français

La taxinomie de Ross (2005) offre une première approche de la diversité des blogs. Les blogs de salariés n'en représentent qu'une partie. Animés par des salariés, ils ne font pas partie de la même catégorie que les blogs axés sur la communication interne qui sont gérés dans leur intégralité par les instances dirigeantes, *via* le département des RH plus particulièrement. Pour autant, si la classification de Ross offre une première approche, elle omet, à notre sens, les démarches collectives (comme les communautés de métiers) et les acteurs syndicaux. C'est pourquoi, il nous semble important de mener une réflexion élargie et renouvelée sur la typologie des blogs de salariés, comme une étape indispensable à la compréhension du phénomène adapté au contexte français.

#### 1.3.1 Analogie blogs de salariés - communautés de pratique

Deux sources de la littérature ont servi de base à l'élaboration de notre typologie. La première source de littérature est celle de Ross (2005). Au sein de la classification proposée, seules ont été conservées les catégories de blogs animées par des salariés. La seconde est issue des réflexions des blogueurs sur ce phénomène<sup>5</sup>. L'étude de la taxinomie des blogs de salariés vue par la blogosphère nous permet de distinguer différentes typologies :

- Les blogs internes créés pour faciliter la gestion de projet et dont la caractéristique première est de permettre le partage des compétences
- Les blogs collaboratifs regroupant une profession et dont l'objectif est le partage des expériences ou la fédération des intérêts
- Les blogs introspectifs de salariés qui racontent leur quotidien en entreprise
- Les blogs « vie en entreprise » ou « conversations devant la machine à café » qui en dehors du comité d'entreprise officiel rendent compte de la vie sociale de ses employés (voyages, naissances, pots de départ...)
- Les blogs des syndicats qui ouvrent un large espace de discussion aux salariés
- Les blogs de réaction créés par les salariés sans passer par les structures syndicales ; ils sont observés lorsque l'entreprise traverse une grave crise sociale

Par ailleurs, si elles ne peuvent pas totalement être assimilées aux blogs<sup>6</sup>, les communautés de pratiques (CDP) offrent un premier cadre théorique de réflexion sur la dynamique des réseaux (Cf. Tableau 2). Les CDP sont définies par Wenger *et al.* (2002) comme des communautés dont les membres n'ont aucune responsabilité directe dans la réalisation d'objectifs quantifiables ou la conduite de projet. Leur participation est libre, non évaluée et de ce fait, la frontière d'une CDP est floue et son caractère informel. Enfin, la CDP « perdure aussi longtemps que le thème est pertinent pour l'organisation et qu'il y a de la valeur et un intérêt pour les membres à apprendre ensemble » (Probst et Borzillo, 2007, p. 139).

---

<sup>5</sup> Plusieurs, dont Loïc Le Meur (2005), un des blogueurs français les plus connus, proposent une classification des différents types de blogs tenus par des salariés.

<sup>6</sup> Une différence importante tient au caractère parfois individuel du blog (celui tenu par un seul salarié). Néanmoins, comme nous l'avons souligné précédemment, le blog est inséré dans un réseau donc, de ce fait, dans une communauté plus ou moins étendue de membres. Par ailleurs, la notion d'apprentissage et de partage d'informations développées au sein des CDP est tout à fait présente chez les blogs de salariés même les plus contestataires.

**Tableau 2 : Typologie des communautés de pratique de Probst et Borzillo (2007) et analogie avec les blogs de salariés**

Type de CDP	Les CDP stratégiques innovantes	Les CDP d'excellence opérationnelle	Les CDP espace social et productif
<b>Objectifs</b>	Créer des synergies entre les membres-experts (ingénieurs, techniciens...) en vue d'innover et de développer les pratiques les plus rentables pour l'organisation	Diffuser à travers les divisions organisationnelles les meilleures pratiques en matière de processus, méthodes ou techniques opérationnelles	Permettre aux membres de communiquer sur des domaines d'intérêt très larges dans une ambiance de confiance et de convivialité
<b>Lien avec le management</b>	Mises en place par la direction de l'entreprise, elles bénéficient d'une infrastructure technologique afin de faciliter les interactions	Faible implication de la direction	Aucune implication de la direction Auto-pilotage de ces communautés
<b>Type d'organisations surreprésentées au sein de la catégorie</b>	Secteurs de l'automatisation, des télécommunications, de l'énergie ou des services	Secteurs de l'automobile, des services, de la logistique	Secteurs de la fonction publique, des organisations humanitaires, organisations bureaucratiques
<b>Type de blogs de salariés se rapprochant le plus de la catégorie</b>	Typologie de Ross	Typologie de Ross	Typologie de Ross
	Blogs « groupes de travail »	Blogs professionnels	Blogs « vie de l'entreprise »
	Typologie de la blogosphère	Typologie de la blogosphère	Typologie de la blogosphère
	Blogs internes	Blogs collaboratifs	Blogs « comités d'entreprise »

### **1.3.2 Analogie blogs de salariés - communautés de savoir**

La génération, l'accumulation et la distribution des connaissances dans les entreprises sont et vont être réalisées de manière croissante par des communautés de savoir (Cohendet et *al.*, 2006). C'est pourquoi, les blogs de salariés peuvent être considérés comme des communautés de savoir, sources potentielles de valeurs et de performance à condition d'être identifiés comme telles.

Afin de mieux comprendre les mécanismes liés à la question des flux de connaissances dans les organisations, à leur production et à leur gestion, il devient nécessaire de s'ouvrir à une vision praxéologique des savoirs organisationnels (Ferrary et Pesqueux, 2006). A la suite des travaux d'Argyris et Schön (1978) et de Nonaka et Takeuchi (1995 / 1997), Amin et Cohendet (2004) en remettant en cause le modèle d'un agent possédant des connaissances montrent que le savoir n'est pas un stock d'états mentaux mais bien un « agir » qui lie des assemblées d'entités pensantes comme les collectifs humains et des assemblages « non humains » qui sont des artefacts. Ainsi, les connaissances sont plus le résultat d'une pratique incarnée et inscrite socialement qu'un état mental possédé par les individus et partagé dans un collectif.

Toute organisation humaine, comme l'entreprise notamment, est processeur de connaissances plutôt que processeur d'informations. Ce sont les pratiques qui forgent ces connaissances. Les auteurs les qualifient de « *mind-body-thing practices* » car elles sont supportées par l'esprit des acteurs mais aussi par les corps et par des artefacts.

En outre, la vision des sociologues donne une large place aux artefacts pour analyser et étudier les flux de connaissances dans les organisations (Ogien et Quéré, 2005). Ce qui pousse d'ailleurs Antoine et al. (2007) à proposer l'usage de l'artefact comme configuration d'une médiation conduisant à la gestion du dialogue social. Ils montrent notamment à partir d'un dispositif d'appui au dialogue social (ADS) que la compréhension de ce qui se joue entre les acteurs est un élément déterminant pour l'amélioration du dialogue social dans les entreprises. Ils proposent de dépasser le débat qu'ils qualifient de tautologique dans lequel on enferme trop souvent le dialogue social lorsque l'on explique l'amélioration des relations (de dialogue) par le dialogue (des relations). En se fondant sur les travaux sur les objets intermédiaires (Jeantet, 1996) et sur les objets frontières (Star et Griesemer, 1989), ils placent au cœur de leur analyse la construction des modes d'interactions à travers les objets ou artefacts utilisés. Ils montrent que les objets frontières mobilisés dans le dispositif permettent un travail d'articulation et de coordination de l'action entre direction et représentants des salariés. « *A travers ces objets, les différentes parties prenantes, qui n'ont ni les mêmes objectifs ni les mêmes motivations, arrivent à se rencontrer, à se coordonner, à s'entendre tout en conservant leur autonomie. (...) Le concept d'objet frontière permet de se dégager de la conception selon laquelle le dialogue passe obligatoirement par la recherche de consensus et permet de comprendre comment on peut à la fois affronter la diversité des points de vue et réaliser la mise en coopération* » (Antoine et al., 2007, p. 8). Ce point offre une réelle opportunité de compréhension du rôle des blogs de salariés, comme objets frontières (*boundary objects*) dans la mesure où ils se réfèrent « à plusieurs mondes sociaux »<sup>7</sup>. En reliant des acteurs qui agissent dans des mondes sociaux différents, les objets frontières sont également des moyens de traduction facilitant l'intercompréhension et la coopération, sans pour autant éviter les conflits.

## **2. Méthodologie et recueil des données, un cas d'application de la nethnographie**

L'objectif de l'étude est de classifier les blogs de salariés à travers leur contenu et leur raison d'être afin de déterminer une typologie pertinente. 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. La méthode employée dans le cadre de cette recherche est celle de la nethnographie c'est-à-dire l'ethnographie appliquée à Internet. L'objectif est d'observer la nature et l'intensité des interactions d'une communauté en ligne sans y participer. Fuller et al., (2007, p.66), identifient cinq étapes structurant la méthodologie de la nethnographie :

---

<sup>7</sup> Les objets frontières présentent la particularité de répondre aux besoins informationnels de chacun des mondes sociaux. Leur principale caractéristique réside dans l'articulation de leur « plasticité », qui leur permet de s'adapter aux besoins et aux contraintes des différentes parties prenantes qui les emploient, et de leur « robustesse » pour maintenir une identité commune entre les composantes d'une même entreprise (Antoine et al., 2007, p.8)

- Etape 1 : Détermination des objectifs de la recherche et du profil idéal des membres de la communauté
- Etape 2 : Identification et sélection des communautés
- Etape 3 : Observation et collecte des données
- Etape 4 : Analyse des données et interprétation des résultats
- Etape 5 : Transfert des résultats en solution.

## 2.1 Descriptif du terrain de recherche

Notre terrain de recherche est composé de 36 blogs de salariés. Ce corpus (identification et sélection des communautés) a été constitué par :

- Une recherche grâce aux liens hyper-textes présents sur les billets des blogueurs analysant le phénomène et renvoyant aux blogs de salariés les plus fréquentés ou les plus représentatifs de leur catégorie
- Une recherche sur les *wikis*, moteurs de recherche spécialisés à travers des mots clés pointés dans les blogs
- Une syndication systématique *via* les flux RSS afin de suivre de façon longitudinale certains blogs.

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 (*Cf.* Tableau 3).

**Tableau 3 : Critères de classification**

Blogueur(s)	Salarié isolé identifié <sup>8</sup>	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
<b>Contenu</b>						
Expertise <sup>9</sup>						
Partage d'information sur les pratiques professionnelles						
Espace social <sup>10</sup>						
Espace contestataire						

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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. Nous citerons 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.

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 (Cf. Figure 1) :

- 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
- Analyse de contenu : sémantique et teneur des billets jusqu'au point de saturation de l'information

**Figure 1 : L'analyse nethnographique d'un blog**



## 2.2 Présentation des résultats

Les données ainsi recueillies ont ensuite été factorisées (à l'aide du logiciel SPSS) afin de déterminer les principales composantes pouvant servir de base à une typologie pertinente des blogs de salariés. L'analyse factorielle montre une bonne qualité de la représentation (Cf. Tableau 4). La variance cumulée est de 85 %.

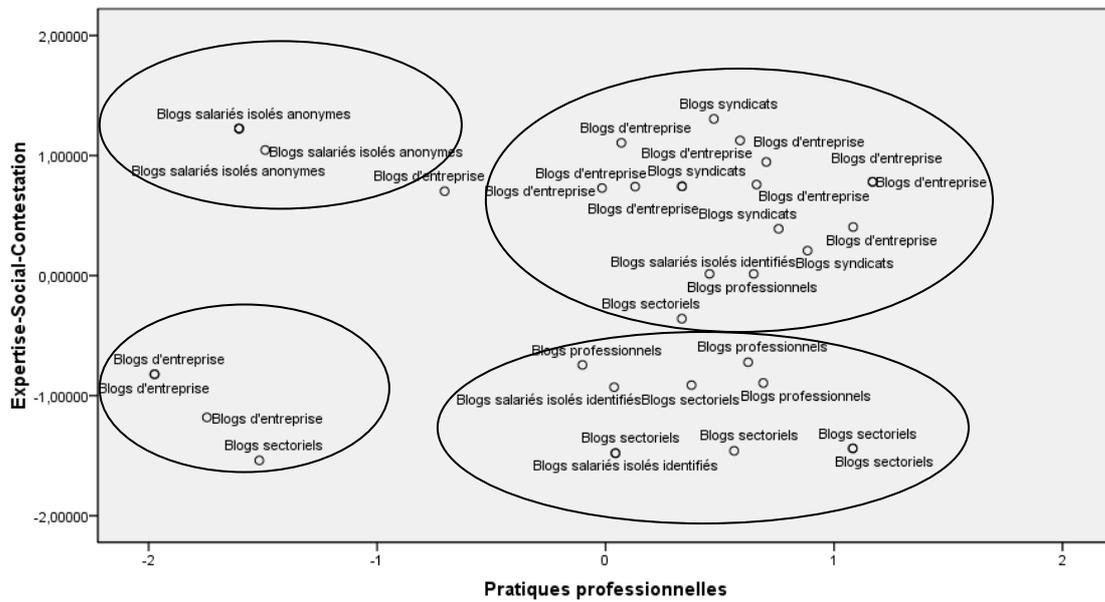
La matrice des composantes fait apparaître deux composantes :

- Le premier axe factoriel oppose l'expertise au social et à la contestation.
- Le second axe correspond à l'intensité des pratiques professionnelles observées au sein des blogs.

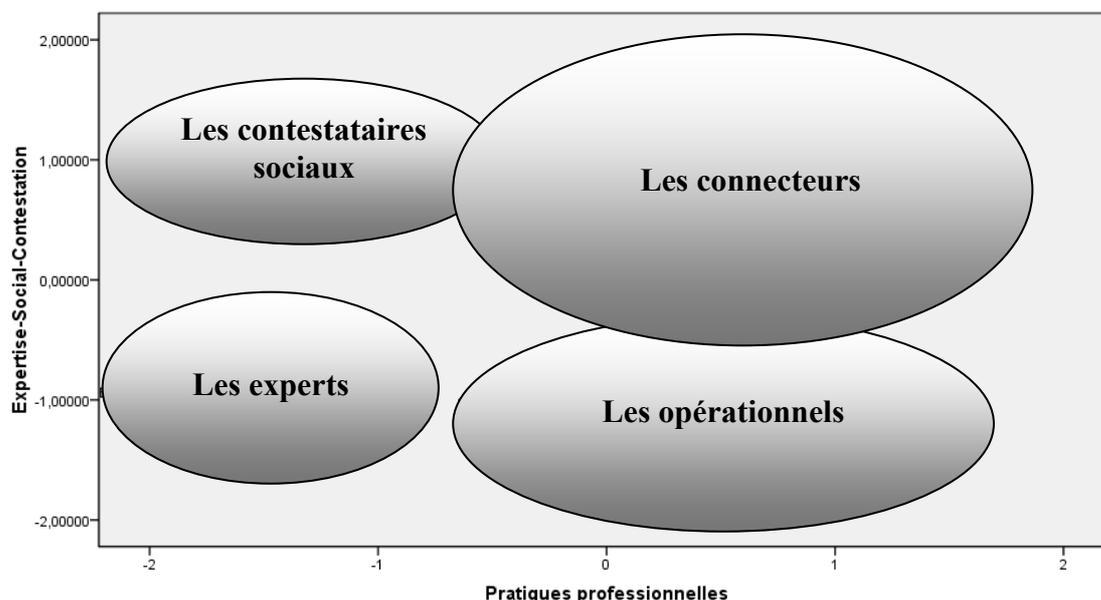
**Tableau 4 : Résumé de l'analyse factorielle**

Communautés					Pourcentage de variance cumulée
	Initial	Extraction	Composants		
Expertises	1	0,824	1/ Expertise Social Contestation	-0,906 0,824 0,933	58,9
Pratiques professionnelles	1	0,972	2/ Pratiques professionnelles	0,986	
Social	1	0,715	KMO : 0,633		
Contestation	1	0,896			

**TYPLOGIE DES BLOGS DE SALARIES**



## TYPOLOGIE DES BLOGS DE SALARIES



Il ressort assez nettement quatre classes assez distinctes que nous avons dénommées de la façon suivante : les experts, les contestataires, les opérationnels et les connecteurs.

Les résultats montrent 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.

De plus, 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 sur-représentation 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.

### 3. Blogs de salariés, discussion des résultats et interpellation des pratiques de management des RH

L'analyse des discours s'inscrit dans une perspective de recherche exploratoire. Elle confirme l'émergence du pouvoir des réseaux face aux pouvoirs hiérarchiques. Les quatre classes identifiées (les experts, les contestataires, les opérationnels et les connecteurs) sont commentées et analysées en lien avec des thématiques émergentes en matière de RH. Pour chacune des classes, un descriptif d'un blog emblématique a été effectué et des *verbatim* de blogueurs retenus.

#### 3.1 Les blogs d'experts ou comment fédérer des egos ?

Les blogs d'experts ont un double objectif. Pour les entreprises qui les sponsorisent, ces blogs donnent une image de technicité et de crédibilité. A titre d'illustration emblématique, IBM reconnaît nouer de nouveaux contacts commerciaux grâce à ses 5000 *Ibmers* (Cf. Tableau 5). Les experts, quant à eux, accèdent à une notoriété et légitimité professionnelles fortes<sup>11</sup>.

**Tableau 5 : Descriptif d'un blog expert, le cas des *IBMers***

Raison d'être affichée : la passion de la technologie
Forme : mise à disposition d'une plateforme de blogs ouverte aux salariés
Protection juridique <sup>12</sup> : IBM se décharge de toute responsabilité concernant le contenu des blogs
Contenu : classement par ordre alphabétique avec un rapide descriptif du parcours de l'employé et de son champ d'expertise, mise en avant d'un blog particulier appelé le « choix de l'éditeur »
Mots-clés hors termes techniques : collaboration, partage de compétence, nouvelles voies de management de la connaissance, technologie de l'information, outils sociaux et collaboratifs, <i>wikis</i> , conversations, pairs

La croissance des blogs d'experts amène la blogosphère à s'interroger sur le rôle des communautés d'experts au sein des entreprises et sur les principes de leur fonctionnement. En termes de management de ressources, l'éclosion d'une économie de la connaissance requérant des collaborateurs aux compétences spécifiques demande de nouvelles pratiques. Longtemps limités à une frange minime du personnel (et cantonnés à certains secteurs bien définis), les *knowledgeworkers* sont désormais de plus en plus nombreux et tendent à devenir majoritaires dans un certain nombre de secteurs (Duperrin, 2006). Cette constatation rejoint les analyses des collaborations au sein des réseaux d'innovation distants et de leurs conséquences en termes de configurations organisationnelles et humaines.

La motivation principale des blogs d'experts semble être l'ego. Au sein de ces « équipes » virtuelles, les face-à-face sont quasi-inexistants, et les acteurs ne se (re)connaissent que *via* leur réputation au sein de la communauté ou « *egoboo* » (Loillier et Tellier, 2004, p. 276-277). L'apport individuel à une démarche de groupe se fait toujours par rapport à une attente individuelle. Joindre ses efforts à un groupe repose bien souvent sur l'idée d'aller plus loin

<sup>11</sup> Nous citerons le cas de Robert Scoble, blogueur star de Microsoft qui se définit comme un évangéliste technique (<http://scobleizer.wordpress.com>).

<sup>12</sup> Une charte de bonne conduite est généralement éditée pour chaque plate-forme. Un modérateur est également prévu. Malgré ces recommandations d'usage, l'entreprise peut être considérée comme responsable des propos tenus par ses blogueurs salariés. Ainsi, l'entreprise Lucent a été condamnée au même titre qu'un de ses salariés à verser des dommages et intérêts à une société d'autoroute qui avait été diffamée sur le site de ce dernier. Le tribunal avait jugé Lucent complice puisque le salarié avait utilisé le matériel informatique de son employeur.

individuellement. Si bien qu'il y aurait l'affirmation d'un double 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. « *Les blogs de salariés d'IBM, sont vecteurs de l'image de l'entreprise tant vers les recrues que vers les clients. Si des jeunes diplômés se passionnent pour "Big Blue" 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 eue par ailleurs* » (Moovement.com, 2006).

En conséquence, l'un des effets secondaires de solutions comme *BlueKiwi*<sup>13</sup> est la construction de nouveaux types de liens entre collaborateurs, voire de postulants, sur le principe de communautés d'expertises qui n'existaient pas forcément avant. Ce qui ne va pas sans poser quelques interrogations. En effet, 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<sup>14</sup>. 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.

### **3.2 Les blogs des 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 sur la façon dont ils sont managés au quotidien. Les récentes affaires de licenciement<sup>15</sup> de salariés blogueurs et contestataires ont renforcé la prudence et la recherche d'anonymat. Parallèlement, l'insatisfaction professionnelle des salariés blogueurs les amène à développer deux types de stratégie :

- Les salariés critiquent l'entreprise au sein de leur blog personnel. L'entreprise fait partie de leur quotidien au même titre que leur famille. Les commentaires sont issus de la blogroll et émanent pour la plupart d'amis proches qui se connaissent dans la vie réelle. L'aspect social du blog repose sur le partage au sein de sa famille et de ses proches de sa souffrance au travail.

---

<sup>13</sup> BlueKiwi est une solution de management de la connaissance à travers le Web 2.0. Il organise autour d'un portail fédérateur un réseau de blogs de salariés. Son argumentaire repose sur les notions de créations actives de connaissance, d'aide au management de solutions complexes de gestion, de facilitation de l'intelligence collective.

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> La 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'Isabelle Falque-Pierrotin est également disponible sur le site [www.droitdunet.fr](http://www.droitdunet.fr)).

- Les salariés donnent un aspect professionnel et émotionnel à leur blog autour d'une thématique unique, celle de la pression et de l'épuisement professionnels. Par un partage de témoignages, il permet un certain « faire savoir » de ce qui se passe(ra)it réellement dans l'organisation. (Cf. Tableau 6).

**Tableau 6 : Descriptif d'un blog de contestataire social ou la chronique d'une démission (le blog de Citron Pressé)**

<p>Raison d'être affichée : Pour Citron Pressé, qui souffre d'un stress professionnel qui l'a amené à la démission, le blog est un moyen de mettre en ligne des informations sur le sujet (juridiques, psychologiques) afin de « se faire aider ».</p> <p>Forme : hébergé par Overblog</p> <p>Contenu : argumenté et chronologique (du recrutement à la démission), le blog de Citron Pressé contient des descriptifs précis des lieux, l'attitude des ressources humaines, les différentes formes de stress vécues, des mails de sa direction. On y retrouve également une sorte de descriptif du profil psychologique de son manager, son manque de légitimité, les difficultés de communication, ses lacunes en terme de gestion d'équipe.</p> <p>Mots-clés : <i>burn-out</i>, épuisement, travail et santé, valeurs humaines et respect, licenciement, démission, altercations, souffrance au travail, consultation spécialisée, tension, risques professionnels, abandon de poste.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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) est le signe le plus visible. « *La volonté de packager une image lisse de l'entreprise me semble difficile à maintenir à l'heure où vie professionnelle et vie privée se mélangent toujours davantage. Il y a certes des "abus", dans les deux sens d'ailleurs, mais au final l'entreprise y gagne. Quid de la douce utopie de l'entreprise à visage humain ? Les blogs de salariés, c'est un peu beaucoup ça* » (Loic Le Meur Blog, 2004).

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).

On retrouve là les dilemmes et les contradictions qui sont souvent « *par pudeur gestionnaire* » niés. Or, ils devraient être situés explicitement au cœur même d'une GRH repensée dans un modèle de la gestion des contradictions (Louart, 1993). Par ce type de blog, les salariés remettent en avant la « double tension » du champ organisationnel. La première tension est celle des multiples « réalités » qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent. La seconde est celle des représentations que les hommes, en tant que sujets ou objet de l'action collective, produisent de ces réalités (p. 167). La toile devient pour ces salariés un espace d'expression sociale contournant ainsi les rapports de pouvoir au sein des organisations confrontées elles-mêmes à des tensions et des contradictions. Un autre type de management des ressources humaines devrait émerger de cet excédent non contrôlé. « *Toujours au nom de la liberté d'expression, le blogueur peut porter des jugements et critiques. D'ailleurs, grâce aux blogs, les salariés ne se gênent plus pour parler de leurs employeurs et de ce qu'ils font. Il faut accepter que tout se dise...* » (l'Atelier, 2004).

De là une nouvelle ambiguïté que la blogosphère ne manque d'ailleurs pas de pointer. Qui sont réellement ces blogueurs, sont-ils pour certains et comme ils le prétendent des simples salariés anonymes ? 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. *« Quand je vois certains sites... c'est à se demander, si en réalité, plutôt que de salariés mécontents des syndicats ou de leurs élus, leurs auteurs ne seraient pas plutôt des proches de la Direction et de la défense aveugle de leur entreprise.... C'est aussi une éventualité à ne pas négliger qui a une double utilité : discréditer les élus en fonction, les syndicats qui sont parfois de bonnes sources d'information et de regroupement des luttes - Noyer les sites fiables syndicaux ou des élus dans une masse d'information ! C'est la politique du vacarme ! »* (Le résistant, 2007 dans Miroir Social). Outil d'information, les blogs de salariés contestataires apparaissent comme autant de canaux d'informations et de contre informations, où rumeurs et contre feux sont loin de clarifier les tensions organisationnelles.

### 3.3 Les blogs des opérationnels ou le partage d'une intelligence collective ?

Les blogs des 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. (Cf. Tableau 7).

**Tableau 7 : Descriptif d'un blog des opérationnels, le blog de toute une profession l'hôtellerie-restauration (lhotellerie.fr)**

Raison d'être affichée : Lhotellerie.fr adossé à l'hebdomadaire, hôtellerie-restauration se positionne comme le journal de l'actualité et de l'emploi des cafés, hôtels, restaurants (CHR).

Forme : le blog lhotellerie.fr tient plus du portail que du blog puisqu'il présente l'ensemble des métiers, actualités, recrutements, nouveaux produits du secteur des CHR. En son sein, est développée une rubrique regroupant 40 blogs d'experts.

Contenu : les 40 blogs d'experts traitent de juridique et social, d'hygiène et de sécurité, de gestion et de marketing, de nouveaux produits, de recettes.

Mots-clé : idées simples, vendre plus, outils pratiques de gestion, dictionnaire, service, tour de main, répertoire, droit du travail.

Le blog se situe davantage au niveau opérationnel dans la transversalité passant outre les territoires internes et les guerres de chapelle. De la même façon que les blogs d'experts, 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. Le travail de veille se fait très facilement avec un blog. Chacun y poste le fruit de ses recherches et peut commenter les résultats postés par d'autres collaborateurs. Ainsi se crée une dynamique d'échange et une mutualisation des idées innovantes. Cela devient vite une surenchère d'idées, de trouvailles, et de bonnes pratiques au service de la collectivité (Caspex, 2006).

Le blog des opérationnels facilite également la formation et la socialisation organisationnelle des nouveaux salariés. *« Aux deux piliers actuels de l'organisation d'entreprise -les hiérarchies fonctionnelles et les équipes projet-, il faudra ajouter un troisième -les communautés - qui donnera aux entreprises les moyens d'une nouvelle croissance. Les entreprises qui survivront au 21<sup>ème</sup> siècle seront celles qui auront su mettre en œuvre les*

*« systèmes d'apprentissage les plus efficaces sur leur cœur de métier, et qui auront externalisé tout le reste »* (Organisation 2.0, 2008). La confiance apparaît comme un élément déterminant et fédérateur de ce type de communautés. Cette dernière se cristallise soit sur le créateur du blog (est-il légitime pour tenir ce blog ?), soit sur l'organisation (entreprise leader du marché, journal professionnel reconnu) initiatrice et modératrice de ce blog.

### 3.4 Les blogs connecteurs ou comment récupérer le besoin de se « raconter » des salariés ?

Les blogs connecteurs sont des blogs dont la spécificité est de constituer 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 (Cf. Tableau 8).

- 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.

**Tableau 8 : Descriptif d'un blog de connecteur, un observateur social pour spécialistes RH (Miroir Social)**

<p>Raison d'être affichée : Les objectifs de Miroir Social sont au nombre de trois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un média qui entend donner la parole et les moyens d'échanger à l'ensemble des acteurs du dialogue social.</li> <li>• un média qui développe une approche journalistique classique en intégrant les acteurs du dialogue social dans le processus éditorial.</li> <li>• un média qui entend donner du sens au concept de la responsabilité sociale des entreprises.</li> </ul> <p>Forme et contenu : Le blog Miroir Social est encore sous format Beta (format en test). Les rubriques vont de l'actualité en passant par les interviews et les dossiers thématiques. Son positionnement se veut clairement journalistique et les contributeurs (des salariés identifiés par leur nom, photo et entreprise d'appartenance) le rapprochent plus d'un blog journalistique type Agoravox.</p> <p>Mots-clé : Dialogue social, réseau d'information sociale, communauté professionnelle, contributeurs.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A notre sens, ce type de blog connecteur agit comme un observatoire social et pour lequel il est un moyen de rapprocher le syndicat du salarié au-delà des représentants et instances officiels. *« Il faut résister à la tentation du repli sur soi et à l'individualisation extrême encouragée par des rémunérations, des objectifs excessifs à répartir, des programmes et des primes liées à la "performance". Face aux dérives et aux pressions, il ne faut ni baisser les bras, ni les croiser. Il n'y a qu'une seule solution : la résistance et l'entraide* (FO Dalkia IDF, 2008). Des 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<sup>16</sup> *« Cette entreprise libertaire se révèle être prise d'assaut par*

<sup>16</sup> A titre illustratif, Cmatelepublic, blog créé après l'annonce de la suppression de la publicité sur la télévision publique par le Président de la République française en janvier 2008 a été lancé à l'initiative de salariés moins d'une semaine après l'annonce. Ces derniers sollicitent à travers leur blog l'aide des téléspectateurs.

*des dirigeants sans scrupule qui mettent en œuvre une véritable "épuration éthique" (Blogofnac, 2008). Par ailleurs, ils se définissent souvent comme des média (Miroir Social par exemple) 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.*

*« Quand un billet traite des nouvelles modalités de rémunération mondiale, il génère 320 commentaires, alors le blog ressemble vraiment à une assemblée générale. A la différence que celle-ci est quasi permanente et qu'il n'y a pas besoin de convocation. Les débats permettent de prendre le pouls et représentent ainsi un très bon baromètre (Vouiller dans Miroir Social, 2008)*

## Conclusion

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.

Si certains montrent que les TIC renforcent le contrôle des réseaux notamment les réseaux d'entreprises (Boulay et Isaac, 2007) en induisant une standardisation accrue des *process*, d'autres soulignent que les réseaux communautaires sont des réseaux au mode de régulation socio-politique (convention, confiance, logique de clan) (Assens, 2003). Dès lors, leur développement implique l'émergence d'un certain nombre de tensions « opposant la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme ou encore le formel et l'informel » (Forgues et *al.*, 2006). Leur extension pose le problème de la gouvernance et plus généralement du mode de management de ce type de réseau « ahierarchique ». Elle entraîne une réflexion sur l'influence des TIC dans la modification des différentes formes relationnelles observées entre les parties prenantes de l'entreprise. Se pose notamment la question de savoir si les modes de régulation sociale, l'émergence d'un regard critique sur l'entreprise ou au contraire l'accélération de la mise en commun des expertises, pratiques largement observées dans les blogs de salariés, sont influencées par ces nouvelles capacités en réseau mises à la disposition de tous. C'est ainsi qu'à l'instar de la possibilité du vote électronique lors des élections professionnelles, le législateur a suivi le mouvement de la dématérialisation des relations sociales et du dialogue social à l'intérieur du périmètre de l'entreprise. Mais il existe encore de nombreuses résistances à accepter ce dialogue ou cette confrontation dématérialisée faits sur un support public (le blog pouvant être assimilé à une Agora visible par tous et donc potentiellement nuisible pour l'image de l'entreprise), notamment par crainte de dérive en cas de surchauffe sociale et très probablement du fait d'une fracture générationnelle sur la manière dont les DRH maîtrisent Internet (Rio, 2005).

Les connaissances ainsi véhiculées sur les blogs de salariés représentent des sources potentielles considérables de valeur et de croissance. Toutefois, ces sources de valeurs, difficiles à identifier, sont encore négligées par les DRH. Pourtant, les blogs peuvent et ont déjà une influence concrète sur les politiques et les pratiques RH. 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. Comme le montrent Le Flanchec et *al.* (2004, 2006), il est possible de rétablir la confiance par le recours à la médiation. En termes de préconisations managériales, leur recherche ouvre des perspectives intéressantes pour les DRH car les blogs de salariés pourraient alors devenir un des outils « naturels » de médiation. Pour cela, l'amélioration de la confiance nécessite l'accord des parties comme préalable à la mise en œuvre de la médiation (en référence à une confiance basée sur le calcul : Calculus based Trust), la connaissance des intentions de l'autre partie (Knowledge based Trust) par exemple avec le développement des Chartes de « bonne conduite » du blog et la reconnaissance de l'identité et des valeurs de l'autre partie (Identification based Trust). Les modalités d'interventions pour (r)établir un dialogue social sont nombreuses et variées. Nous en proposons de deux sortes mais à la portée d'un grand nombre de responsables. La première forme d'intervention peut être formalisée par un tiers (extérieur ou non à l'entreprise). Son rôle est de venir en appui du contenu échangé sur le blog ; ce qui existe d'ailleurs déjà avec les modérateurs et/ou régulateurs. La deuxième forme procède d'une démarche différente dans la mesure où c'est le blog qui sert d'amélioration de la relation entre les parties prenantes : il sert de support, véhicule et fait remonter les problèmes par les acteurs eux-mêmes. Ce qui rejoint l'idée de l'objet frontière élaboré en commun de façon collaborative, avec pour fonction de créer du savoir organisationnel. Les blogs de salariés, objets frontière en appui du dialogue social, seraient perçus comme un dispositif de visualisation des savoirs (*knowledge vizualisation*) permettant de créer une meilleure compréhension de la notion finalement plutôt abstraite de dialogue social.

Par ailleurs, il n'est pas interdit de penser que la vitalité des blogs de salariés répond aux besoins de ces derniers d'adjoindre aux structures formelles des structures informelles et relationnelles fondées largement sur des langages et codes partagés. Enfin, ce que Barlattier et Thomas (2007) nomment le savoir-voir 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

- AMIN, A., COHENDET, P. (2004), *Architectures of knowledge ; firms, capabilities and communities*, New York : Oxford University Press
- ANTOINE A, BRASSAC C., KOEHL J. (2007), « Artefacts et médiation. Une approche du dialogue social par les objets frontières », *XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association francophone Gestion des Ressources Humaines*, Fribourg, Suisse, 19-21 septembre, 16 p.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley ; Traduction française (1997) : *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, DeBoeck Université
- ASSENS C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, n° 4, p. 49-59
- BARLATIER P.J., THOMAS C. (2007), « Savoir-vivre collectif et développement de capacités réseau », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p.173-190
- BOULAY J., ISAAC, H. (2007), « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p.103-115
- COHENDET P., CREPLET, F., DUPOUËT, O. (2006), *La gestion des connaissances*, Economica, Gestion, 206 p.
- FERRARY, M., PESQUEUX, Y. (2006), *Management de la connaissance. Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, Gestion, 230 p.
- FORGUES B., FRECHET M. ET E. JOSSERAND (2006), « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 32., n°164, p. 17-32
- FÜLLER J., JAWECKI G. ET H. MÜHLBACHER (2007), « Innovation creation by online basketball communities », *Journal of Business Research*, vol. 60, n°1, p. 60-71
- JEANTET A. (1998), « Les objets intermédiaires dans le processus de conception des produits », *Sociologie du travail*, vol. 3, p. 291-316
- LAVE J. WENGER E.C (1991), *Situated Learning Peripheral – al Participation*, Cambridge, Cambridge University Press
- LE FLANCHEC A., DUVAL-HAMEL J. ET ROJOT J. (2004), Apprendre d'un processus de médiation. Le cas de SFR Cegetel, *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 153, p. 269-280
- LE FLANCHEC A., ROJOT J. , VOYNNET FOURBOUL C., (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Industrial Relations / Relations Industrielles*, vol. 61, n° 2, p.271-295
- 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
- LOILIER T., TELLIER, A. (2004), « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres », *M@n@gement*, vol.7, n° 3, p. 275-306
- LOUART P. (1993), Les champs de tension en gestion des ressources humaines", in BRABET J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica, p. 165-212

- MAHER K. (2004), « Blogs catch on as online tool for job seekers and recruiters », *Wall Street Journal*, p. B10
- NONAKA, I, TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How The Japanese Companies Create the Dynamic of innovation*, New York: Oxford university Press
- OGIEN, A., QUERE, L. (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Paris, Ellipses, 131 p.
- PROBST G. ET BORZILLO S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p.137-153
- RIO J.F (2005), « Intranets syndicaux. Les DRH hésitent à ouvrir les vannes », *Entreprise & Carrières*, n° 746, du 11 au 17 janvier, p. 12-19
- ROSS W.H. JR ( 2005), « What Every Human Resource Manager Should Know About Web Logs », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 70, Issue 3, summer, p. 4-13
- STAR S.L., GRIESEMER J.R. (1989), Industrial ecology, translations and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertabrate Zoology, 1907-39, *Social Studies of Science*, London, Newbury Park & New Delhi, Sage Publications, vol. 39, p. 387-420
- WENGER E.C., SNYDER W.M. (2000), « Communitities of Practice : The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, 78 : 1, p. 139-145
- WENGER E.C, MC DERMOTT R., SNYDER W.M (2002), *Cultivating Communities of Praticce*, Boston : MA ; Harvard Business School Press

## REFERENCES : WEBOGRAPHIE ET BLOGOGRAPHIE

- [http : /J57-Du-boulot-du-boulot-et-encore-du-boulot.htm-auFeminin\\_com.html](http://J57-Du-boulot-du-boulot-et-encore-du-boulot.htm-auFeminin_com.html)
- [http://affordance.typepad.com/mon\\_weblog/](http://affordance.typepad.com/mon_weblog/)
- <http://blogofnac.blogspot.com/>
- <http://byepassion.over-blog.com/10-index.html>
- <http://caspeex.over-blog.com/article-1515200-6.html> / (Caspex, 2006)
- <http://cmatelepublique.blogspot.com/>
- <http://fodalkiaidf.over-blog.net/> (FO Dalkia IDF, 2008)
- [http://loiclemeur.com/france/2004/10/\\_ellen\\_simonett.html](http://loiclemeur.com/france/2004/10/_ellen_simonett.html) / (Le Meur, 2004)
- <http://www.net-iris.fr/veille-juridique/doctrine/17738/> (Boudin, 2007)
- <http://newstechno.hautetfort.com/>
- <http://pressecitron.over-blog.com/article-12824969.html>
- <http://thermochateaugontier.over-blog.com/10-index.html>
- <http://www.bloglebois.com/>
- <http://www.christian-faure.net/2005/09/03/la-confiance-dans-management-des-connaissances/>
- <http://www.dimitri-houtcieff.fr/>
- [http://www.foruminternet.org/IMG/pdf/guide\\_blog\\_net](http://www.foruminternet.org/IMG/pdf/guide_blog_net) (Je blogue tranquille, Falque-Pierrotin I., 2006)
- <http://www.gizmodo.fr/>
- <http://www.lhotellerie.fr/>
- <http://www.references.be/scripts/>
- <http://www.restructuration.blogspot.com/>
- <http://www.theinquirer.fr/>
- <http://www.vnunet.fr/>

[http://Ma chef - © My simple way of life !!!! © Blog - auFeminin\\_com.html](http://Ma%20chef%20-%20%26copy%20My%20simple%20way%20of%20life%20!!!!%20%26copy%20Blog%20-%20auFeminin_com.html)  
[www.scobleizer\\_wordpress\\_com](http://www.scobleizer_wordpress_com)  
[www.atelier.fr](http://www.atelier.fr)  
[www.blog.moovement.com/](http://www.blog.moovement.com/) 2006  
[www.blogofnac.blogspot.com/](http://www.blogofnac.blogspot.com/)  
[www.blogs.sun.com/](http://www.blogs.sun.com/)  
[www.cfdtaltis.blogspot.com/](http://www.cfdtaltis.blogspot.com/)  
[www.cftchp.blogspot.com/](http://www.cftchp.blogspot.com/)  
[www.cre.ratp.fr/](http://www.cre.ratp.fr/)  
[www.droitdunet.fr/](http://www.droitdunet.fr/)  
[www.duperrin.com/2006/04/18/un-petit-tour-des-plateformes-de-social-networking/](http://www.duperrin.com/2006/04/18/un-petit-tour-des-plateformes-de-social-networking/)  
(Duperrin, 2006)  
[www.elsua.net/](http://www.elsua.net/)  
[www.ibm.com/blogs](http://www.ibm.com/blogs)  
[www.id-blog.net/Un-jour,-un-blog-pro-Michel-Edouard-Leclerc](http://www.id-blog.net/Un-jour,-un-blog-pro-Michel-Edouard-Leclerc)  
[www.miroirsocial.com /](http://www.miroirsocial.com/) (Vouiller, 2008)  
[www.onredouteladeroute.over-blog.com/](http://www.onredouteladeroute.over-blog.com/)  
[www.organisation20.com/](http://www.organisation20.com/)  
[www.zazibao.com/](http://www.zazibao.com/)  
[www.zx's diatribe.com/](http://www.zx's%20diatribe.com/)