CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2013

Epreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local

EPREUVE N° 5

Durée : 4 h
Coefficient : 5

SUJET :

Vous êtes directeur(trice) des ressources humaines dans un département qui emploie plus de trois mille agents. Le directeur général des services souhaite moderniser le fonctionnement de son administration et développer une culture moins cloisonnée. Le responsable de la communication interne lui propose de mettre en place un réseau social interne mais le président n'est pas convaincu par cette idée car il craint que cela nuise à la qualité du travail des agents et à la sécurité de l'informatique départementale.

Le sujet est en réflexion depuis un certain temps car il apparait que bon nombre d'agents sont connectés en permanence à Facebook sur leur Smartphones personnels et échangent y compris pendant les heures de travail.

Le directeur informatique est partisan de créer un réseau social interne, le responsable de la communication interne pense qu'il faut créer un groupe Facebook pour la collectivité, certains directeurs doutent de l'intérêt du projet et pensent même qu'il faudrait interdire l'accès aux réseaux sociaux durant les heures de travail.

Vous rédigerez une note de propositions opérationnelles prenant en compte les attentes de chacun et permettant d'envisager les conditions de mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Réseau social d'entreprise, définition WIKIPEDIA	**Page 3**
Document n° 2	Les Facebook d'entreprise bousculent la hiérarchie à la Française. Le Monde 28-01-2013	**Page 5**
Document n° 3	Les réseaux sociaux sont ils nos amis ? Eric DELCROIX, Serge PROULX, Julie DENOUEL ed le muscadier	**Page 7**
Document n° 4	Facebook, Twitter et les autres...intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise. Christine BALAGUE, David FAYON. Collection Village Mondial.	**Page 10**
Document n° 5	CNIL fiche pratique : le contrôle de l'utilisation d'internet et de la messagerie	**Page 19**
Document n° 6	Réseau social d'entreprise, nuages noirs et lueurs d'espoirs. Collaboratif info 01-02-2013	**Page 21**
Document n° 7	Entreprises et digital : les réseaux sociaux d'entreprise vont remplacer l'email. Martine DEFFRENNES 08-03-2013	**Page 23**
Document n° 8	Ce que changent les réseaux sociaux d'entreprise. Philippe GERARD 26-06-2011	**Page 26**
Document n° 9	Commission de la réflexion sur la souffrance au travail ; Atelier NTIC	**Page 34**
Document n° 10	Les chartes d'utilisation des TIC. Marie BIA, Michel KALIKA Paris Dauphine 2004	**Page 40**
Document n° 11	Impacts des TIC sur les métiers de l'administration. Acteurs publics, club du e-public	**Page 43**
Document n° 12	Intégration des TIC dans l'administration, les agents à la fois séduits et inquiets. La Gazette.fr 12-03-2013	**Page 48**

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

Réseau social d'entreprise

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

Définition

Les membres d'un réseau social d'entreprise (RSE) sont regroupés en communauté à des fins professionnelles et sont liés par plate-forme applicative réunissant les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires.

Au-delà des communautés, un RSE se base sur les notions suivantes :

- fiche ou profil enrichi : mise en valeur de l'expertise des collaborateurs et de ses centres d'intérêts
- mur de suivi d'activité : permet d'avoir une vision consolidée de l'activité de son écosystèmes (collègues, communautés, échange autour d'un thématique, etc.)

Un réseau social d'entreprise est équivalent à un réseau social « grand public ».

Protection et confidentialité des données au sein d'un réseau social d'entreprise

Un réseau social d'entreprise est sécurisé et garantit la protection et la confidentialité des données des entreprises et des professionnels utilisant les services du réseau. La sécurité est basée sur l'authentification et la vérification des membres du réseau, et le cryptage des communications de bout en bout du réseau (certificats émis par une autorité compétente et transmissions cryptées au moyen du protocole de communication https) ou entre une entreprise et ses clients.

D'ici 2014, Gartner et IBM affirment que les services de réseaux sociaux auront remplacé l'e-mail comme média principal de communication interpersonnelle pour 20 % au moins des utilisateurs en entreprise.

Conformité juridique d'un réseau social d'entreprise

Le déploiement de réseaux sociaux d'entreprise soulève de multiples questions au regard du droit, aussi bien concernant le Code du travail (France) que la Loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978. Certains évoquent, au plan juridique, les natures antithétiques par essence entre le réseau social et le droit du travail.

Un réseau social d'entreprises manipulant des données personnelles, il doit être conforme en tout point à la loi Informatique et Libertés. Un groupe de travail de l'AFCDP (Association française des correspondants à la protection des données à caractère personnel) travaille sur ce sujet.

Des risques de harcèlement et de discrimination ont également été envisagés. Se posent les questions de l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise comme outil de contrôle de l'activité du salarié, son utilisation dans le cadre des entretiens d'évaluation, et de sa consultation et utilisation par les représentants du personnel.

La question du "droit à l'oubli" est également posée : Que deviendront les données une fois le collaborateur parti ?

S'agissant de l'utilisation de certaines informations issues d'un réseau social d'entreprise pour des fins de cybersurveillance, l'article L2323-32 du Code du travail stipule que « *Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.*»

S'agissant de l'utilisation de certaines informations issues d'un réseau social d'entreprise pour l'évaluation des salariés, l'article L. 1221-4. – « *Aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance* ».

Par ailleurs, si le réseau social d'entreprise est considéré comme un projet important d'introduction de nouvelles technologies, le comité d'entreprise doit être informé et consulté préalablement selon l'Article L2323-13 du Code du travail.

Exemples d'applications possibles avec un RSE

- Créer et gérer des flux ou feed : Il s'agit d'espaces de discussions, publics ou privés, dans lesquels l'on peut inviter des participants inscrits ou non. On peut également s'abonner à différents flux et suivre en temps réel les nouveaux ajouts en recevant une notification "alerte" par mail. La plupart des applications permettent également d'ajouter des flux d'informations extérieurs aux RSE, comme par exemple un flux RSS, ou d'y associer d'autres réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn...). Un mode couleur permet généralement de distinguer les flux privés des flux publics.

- Gérer un profil et ses favoris : Qui dit espace collaboratif dit collaborateur, et donc un profil sur chaque membre. Dans le cadre d'un RSE on se limite la plupart du temps à l'essentiel : photo, adresse, profession et liens vers vos sites et réseaux sociaux. On sélectionne et archive les informations dans la plupart des cas via un bouton "j'aime" ou je "recommande". Lors des discussions, on mentionne les personnes en utilisant le « @ » puis son nom.

- Poster un message : S'agissant d'un outil collaboratif les applications RSE proposent d'associer une gestion documentaire et calendaire. Par exemple on peut trouver : des cartes, des documents, pièces jointes, un évènement, des notes, des liens…

Un RSE offre également des usages concrets et innovants pour la fonction RH d'une entreprise, grâce à la dimension collaborative d'un tel outil : partage des connaissances et savoirs des collaborateurs (dans une optique de transmission notamment des compétences clés, des savoir-faire, etc.), échange d'informations avec les collaborateurs via un nouveau canal de communication, identification de bonnes pratiques pouvant être reprises et adaptées par d'autres collaborateurs, renforcement de la proximité entre la fonction RH et les collaborateurs...

DOCUMENT n° 2

5

Les "Facebook d'entreprise" bousculent la hiérarchie à la française

LE MONDE ECONOMIE | 28.01.2013 à 11h39 • Mis à jour le 01.02.2013 à 14h41
Par Léonor Lumineau

Je me connecte au réseau social de l'entreprise une dizaine de fois par jour avec mon smartphone", confie Alexandre Ricard, directeur général délégué de Pernod Ricard. Depuis octobre 2012, le numéro deux mondial des vins et des spiritueux s'est doté d'un réseau social interne.

Les 18 800 collaborateurs, des chargés de produits aux membres de la direction, peuvent s'y créer un profil, poster des messages ou commenter ceux de leurs collègues, à la manière d'un Facebook professionnel. "*Ce type d'outil favorise l'échange direct. Certains salariés, qui n'auraient jamais osé m'envoyer un mail, me posent des questions par le réseau*", se réjouit M. Ricard.

L'idée est séduisante. Mais, dans les entreprises ayant mis en place un réseau social interne, la véritable collaboration n'est pas pour demain. Certains dirigeants frileux s'inquiètent, en effet, de ce mode de fonctionnement venu de la sphère personnelle. Pour les acteurs du secteur, le problème de fond reste l'appropriation du réseau par les salariés.

PARTICIPANTS SUR UN PIED D'ÉGALITÉ

Dans une culture française de l'entreprise qui repose sur une hiérarchie verticale - symbolisée par le bon vieil intranet -, le réseau social d'entreprise demeure difficile à appréhender. Ce dernier se veut "horizontal", tous les salariés, du sommet à la base, y partageant le même statut. Il met les participants sur un pied d'égalité sur le plan de la capacité d'échanges.

Mais la hiérarchie reste dans les têtes des salariés. Elle qui reposait sur la détention d'informations est remise en question par le réseau social interne, où l'information est partagée et accessible à tous. Certains managers intermédiaires doivent ainsi réinventer leur place. "*Le middle management ["l'encadrement intermédiaire"] peut craindre de perdre le pouvoir de l'information, mais tout l'enjeu est de passer à un management plus efficace*", explique Ziryeb Marouf, responsable du Groupe RH 2.0 et directeur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

"*Le réseau social d'entreprise n'efface pas du tout la notion de hiérarchie, qui reste nécessaire*", tempère Arnaud Rayrole, directeur général du cabinet d'études en organisation et nouvelles technologies Lecko. Pour lui, "*les dirigeants prennent de plus en plus conscience de l'intérêt qu'ils ont à mettre en place ce type d'outil collaboratif pour connaître le climat qui règne dans l'entreprise et permettre aux salariés de s'exprimer sur les choses qui dysfonctionnent, plutôt que de ne rien faire. Car, aujourd'hui, les informations circulent dans tous les cas*".

Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris-I-Sorbonne, l'intérêt des entreprises est aussi là, même si celles-ci soulignent davantage les bénéfices attendus en termes de transversalité et d'innovation. "*Les jeunes discutent déjà de ce qui se passe dans leur société sur les réseaux sociaux externes. Un des objectifs des entreprises est aussi de réinternaliser ces discussions potentiellement dangereuses*", explique-t-il. D'autant que, grâce à l'interdiction de l'anonymat, le risque de dérive sur le réseau d'entreprise est limité...

NOMBREUX SONT QUI PRÉFÈRENT RESTER PRUDENTS

Mais la collaboration ne s'impose pas d'elle-même. Face à cet outil mis en place par la direction de l'entreprise, nombreux sont les salariés qui préfèrent rester prudents.

Malgré les encouragements des responsables, la plupart ne font que regarder sans participer. Ou, pire, boudent le réseau de l'entreprise, car ils n'y voient pas d'intérêt professionnel. Résultat, le réseau ne peut apporter sa valeur ajoutée, qui repose sur la participation active du plus grand nombre.

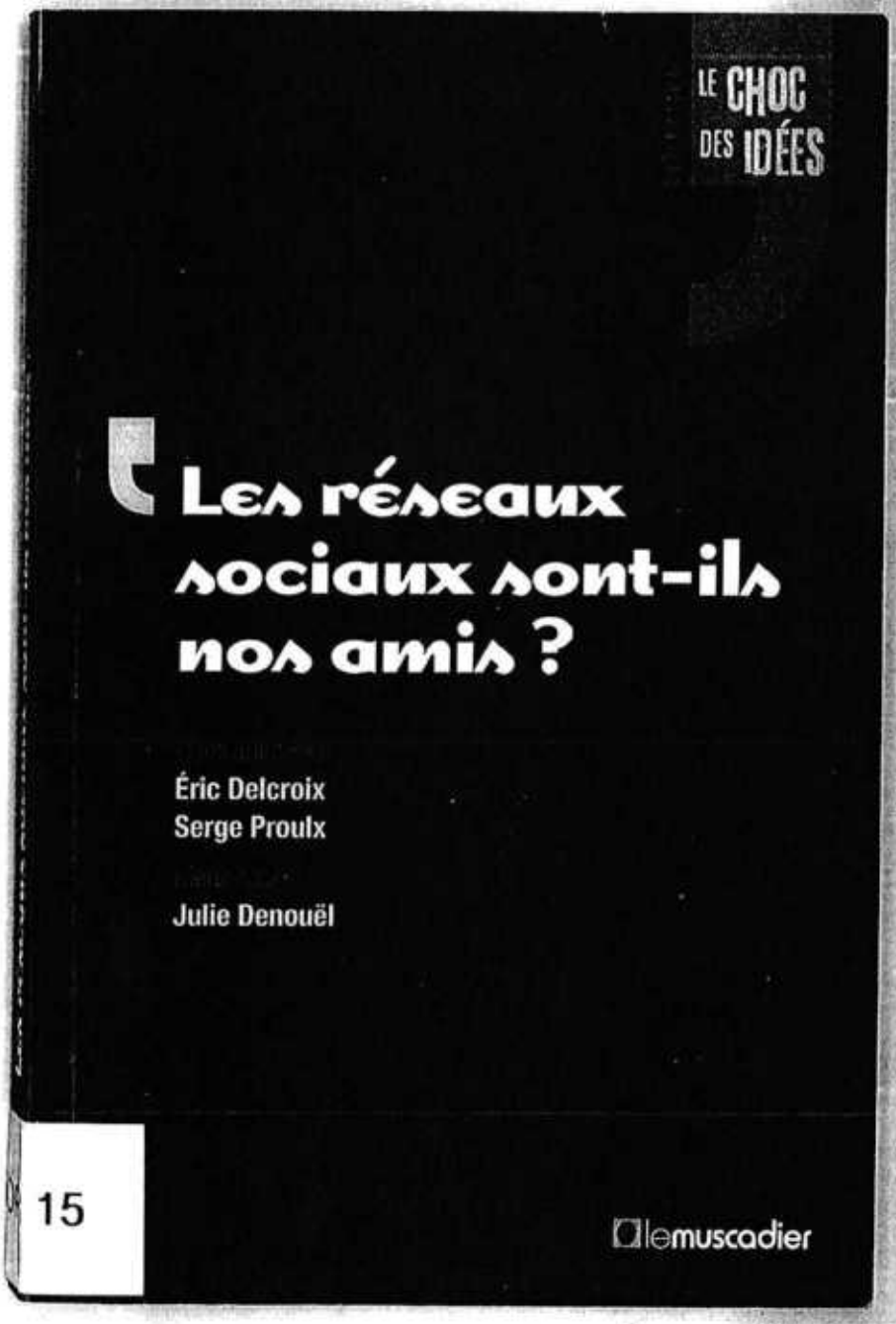
Pour l'instant, "*les entreprises et les salariés ne sont pas encore mûrs*", concède Jean-Michel Vergne, directeur des ventes et services à l'échelle mondiale chez blueKiwi, leader français des éditeurs de réseaux sociaux d'entreprise, racheté en avril 2012 par le groupe français de services informatiques Atos. "*Passer d'un mode de fonctionnement vertical à un mode collaboratif est un changement de comportement profond qui prend au moins deux à trois ans*", observe-t-il.

Mais le mouvement est en marche. Selon une étude du cabinet Lecko, à paraître fin janvier, le marché français des éditeurs de réseaux sociaux d'entreprise a représenté 26 millions d'euros en 2012, contre 9,5 millions en 2011. Des chiffres à comparer à ceux des Etats-Unis, où la culture d'entreprise est plus collaborative : le cabinet d'études Forrester évoque un peu plus de 600 millions de dollars (449 millions d'euros) en 2012.

En France, de plus en plus d'entreprises se laissent séduire par cet intranet nouvelle génération. Orange, L'Oréal, BNP Paribas, Lyonnaise des eaux, Renault, Saint-Gobain, La Poste, AG2R La Mondiale et Atos (dont le PDG, Thierry Breton, a promis la fin des e-mails internes à l'horizon 2014), ont déjà franchi le pas.

Léonor Lumineau

DOCUMENT n° 3


LE CHOC DES IDÉES
Les réseaux sociaux sont-ils nos amis ?
Éric Delcroix
Serge Proulx
Julie Denouël
15
lemuscadier

La configuration technique des sites de réseau social

Si les RSN apparaissent relativement tôt dans l'histoire des outils de communication numérique, c'est seulement avec la diffusion du web 2.0 qu'ils ont acquis le statut de dispositifs de masse. Dailymotion, Youtube, MySpace, LinkedIn, Twitter et bien évidemment Facebook, font en effet partie de ces dispositifs techniques qui ont favorisé le développement du web social (ou web 2.0), dont les principales caractéristiques sont la participation, la conversation, la production et l'échange de contenus entre pairs (Millerand *et al.*, 2010). Ces outils de communication reposent sur des caractéristiques techniques qu'il convient d'étudier avant d'aborder les différentes interrogations qu'ils suscitent.

Rappelons tout d'abord que les RSN font partie d'une catégorie d'outils numériques plus vaste, connus sous la formule de *médias sociaux*. En contrepoint des médias de masse traditionnels (télévision, presse, radio), les médias dits *sociaux* regroupent des sites et des services du web 2.0, construits autour d'une « logique de la participation et d'une mobilisation massive des internautes » (Coutant et Stenger, 2011 : 11). Le principe UGC (*user-generated content*), qui sert de structure à ces sites et à ces services, suppose en effet que les contenus qui sont visibles sur ces espaces numériques sont produits, en partie ou en totalité, non pas par les propriétaires des sites, mais par les internautes eux-mêmes. Ainsi, les médias sociaux regroupent des applications et des dispositifs très divers comme les réseaux sociaux numériques, mais aussi les *blogs* et sites de *microblogging*, les *wikis*, les *flux RSS* et autres flux de syndication web, les mondes virtuels, etc.

Sociabilité 2.0 ?

À la fin des années 1990, Robert Putnam démontre que la vie civique, sociale, associative et politique aux États-Unis a subi un effondrement sans précédent, entraînant avec lui un renforcement de l'individualisme et un déclin de la sociabilité. Pour le chercheur de Harvard, l'usage des technologies de communication aurait d'ailleurs joué un rôle important dans le processus de repli sur soi. Or, par la suite, de nombreuses études de terrain ont pu mettre en avant une analyse sensiblement différente (Granjon et Lelong, 2006 ; Jouët, 2011). Dès le début des années 2000, on constate une correspondance étroite entre la fréquence des échanges téléphoniques sur mobile et l'organisation des sociabilités en face à face : « plus on se voit, plus on s'appelle » (Licoppe et Smoreda, 2000). L'imbrication – voire la convergence – de plus en plus importante des pratiques de communication, des pratiques de loisirs et des pratiques de consommation de biens culturels et médiatiques tend également à participer d'une recomposition des sociabilités (Smoreda, 2007 ; Jenkins, 2011). Dans ce cadre, les usages du web 2.0, et plus particulièrement des RSN, semblent contribuer au maintien – voire au renouvellement – des relations sociales (Denouël et Granjon, 2012). En effet, l'une des caractéristiques des RSN est qu'ils permettent la constitution de répertoires de contacts – alors qualifiés d'*amis* (ou *friends*) –, répertoires à partir desquels les échanges à distance peuvent s'opérer. Mais les processus relationnels au fondement de l'« amitié 2.0 » (Granjon, 2011) correspondent-ils à ceux généralement mobilisés dans un cadre hors ligne ?

Comme en écho à Danah Boyd (2006) qui se « demande pourquoi tout le monde suppose que des *friends* sont des amis », Antonio Casilli souligne que l'amitié produite dans le cadre des échanges sur les RSN ne devrait pas être confondue avec celle issue des relations interpersonnelles en face à face. Pour lui, l'amitié en ligne relève avant tout du *friending*, processus technique supposant « un lien entre deux profils d'usagers – un lien qui peut être unidirectionnel (je peux regarder ton profil, mais tu ne peux pas regarder le mien) ou bidirectionnel (l'autorisation à accéder aux données stockées sur le profil est réciproque) » (Casilli, 2010 : 271).

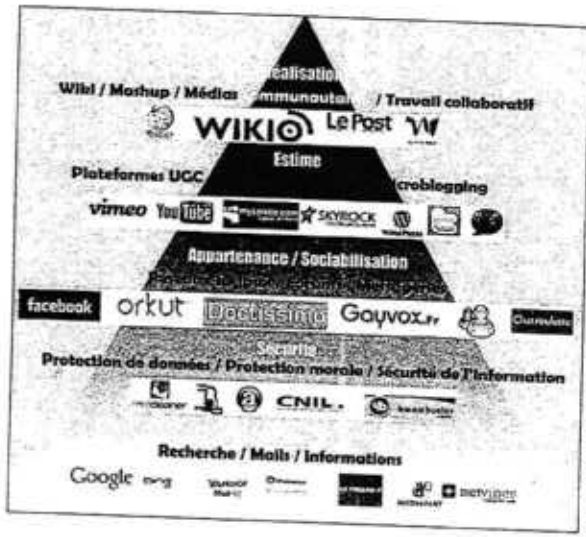
Une étude américaine publiée récemment éclaire différemment la question des sociabilités en ligne. Le *Digital Youth Project*, qui a eu pour objectif d'analyser les usages des médias sociaux de près de huit cents jeunes nord-américains, a mis en évidence les compétences et les logiques qu'ils mobilisent dans leurs activités en ligne (Ito, 2010). Il est montré que l'engagement sur les RSN se structure selon deux logiques complémentaires : en fonction de liens amicaux préétablis, mais aussi en fonction de centres d'intérêt. Mizuko Ito souligne en effet que « la participation axée sur l'amitié correspond à ce que la plupart des jeunes font en ligne : passer du temps avec leurs amis, s'amuser, flirter et se comparer par l'intermédiaire des sites sociaux comme MySpace ou Facebook. La participation axée sur les centres d'intérêt, elle, renvoie à des pratiques plus créatives ou plus technophiles, où les jeunes se connectent en ligne avec d'autres autour de passions ou d'intérêts partagés tels que les jeux ou la production créative » (Ito, 2010). Ainsi cette enquête entre-t-elle en écho avec une étude, un peu plus ancienne, réalisée dans un cadre francophone (Cardon, 2008). Cette dernière montre en effet que, sous l'étiquette « ami » qui caractérise chaque personne enregistrée dans la liste de contacts, on peut repérer des formes de capital relationnel fort diversifiées. Si sur Skyblog et Facebook, par exemple, les listes d'amis tendent à être relativement restreintes et à regrouper des personnes qui font partie de réseaux relationnels hors ligne (amical, familial ou professionnel), celles qui sont observables sur des plateformes comme MySpace ou Flickr (mais aussi parfois sur Facebook) regroupent souvent un nombre beaucoup plus important de contacts. Dans ce cas, ce sont les affinités électives qui fonctionnent comme principe structurant de la liste des amis, supposant que si l'utilisateur ne connaît pas personnellement l'ensemble de ses contacts, il a néanmoins de fortes appétences musicales ou esthétiques en partage avec ses « connaissances numériques ». D'autre part, ces mises en relation construites sur la base d'intérêts communs peuvent amener vers des formes de collaboration inédites que Christophe Aguiton et Dominique Cardon décrivent en termes de *coopérations faibles*. Ces auteurs signalent en effet qu'à « la différence des *coopérations fortes* qui se fondent sur une communauté préexistante de valeurs et d'intentions, les coopérations faibles se caractérisent par la formation opportuniste de liens et de collectifs qui ne présupposent pas, préalablement, d'intentionnalité collective ou d'appartenance communautaire » (Aguiton et Cardon, 2007).

Cela peut surprendre la plupart des personnes d'un âge plus ou moins avancé, mais cela ne surprendra en rien la génération Y (c'est-à-dire la génération des 15-30 ans), et encore moins la génération Z (celle des 0-15 ans) : une partie des *digitals natives* (génération Y) est en effet dans ces réseaux, et la quasi-totalité de la génération Z en âge de les employer les utilise déjà, même en avance. Des études de l'université d'Anvers indiquaient que 80 % des enfants de 11 à 13 ans utilisaient déjà Facebook – alors que, pour mémoire, l'âge légal pour s'inscrire à Facebook est de 13 ans !

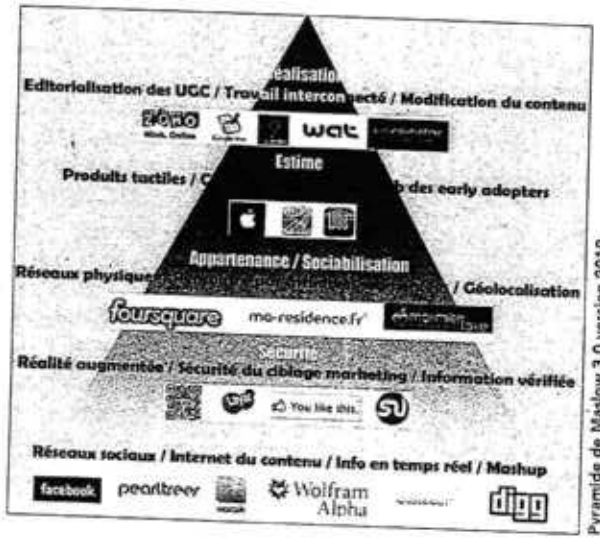
Quand Maslow s'en mêle

Revenons à notre premier exemple sur les alumni. L'existence du réseautage social a pour objet, entre autres, la recherche de soi ou, selon la pyramide de Maslow, de l'accomplissement de ses besoins. De plus, le besoin de reconnaissance sociale, dont l'absence est souvent reprochée à la théorie de Maslow, est également rempli dans les réseaux sociaux. L'homme a en effet autant besoin de reconnaissance sociale que de satisfaire ses besoins physiologiques.

Différentes versions de pyramides de Maslow circulent sur la toile depuis 2006, mais en 2010, une version a été réactualisée (pyramide de Maslow 2.0) en prenant en compte l'importance des réseaux sociaux actuels, notamment dans la partie estime/socialisation. Il existe même une version 3.0 de cette pyramide, où l'on voit que des services tels que Facebook, donc de purs réseaux sociaux, sont du domaine du besoin le plus primitif : la survie !



Pyramide de Maslow 2.0 version 2010
(d'après <http://webwave.fr/Blog/wp-content/uploads/2010/03/Pyramide-de-Maslow-du-web.jpg>)



Pyramide de Maslow 3.0 version 2010
(d'après <http://webwave.fr/Blog/wp-content/uploads/2010/05/MASLOW-3.jpg>).

Une menace pour la sécurité des entreprises

Une étude de la firme américaine *Ponemon Institute* réalisée en 2011 auprès de 400 entreprises canadiennes pour le compte d'une société de sécurité informatique, révèle qu'en se généralisant sur les lieux de travail, l'utilisation des réseaux sociaux numériques ouvre une brèche significative dans les systèmes de sécurité informatique des entreprises.[39] Ainsi, par exemple, des liens Internet malveillants se propagent aisément par l'intermédiaire des réseaux sociaux numériques. Ces programmes malveillants s'installent sur l'ordinateur de l'usager du RSN et permettent la modification, la destruction ou l'importation clandestine de données contenues dans les systèmes d'information de l'entreprise à laquelle appartient l'utilisateur. L'usage des RSN constitue en effet une menace pour les entreprises dans la mesure où les réseaux sociaux numériques ouvrent ces organisations à des actions nocives de la part de pirates informatiques. Dans le cadre de cette enquête de la *Ponemon Institute*, à peine 31 % des entreprises interrogées disent avoir effectivement mis en place des garde-fous informatiques pour se prémunir contre d'éventuelles attaques de pirates via les RSN, alors même qu'une majorité de ces firmes ont constaté un accroissement d'attaques informatiques en provenance des réseaux sociaux.

Selon la firme spécialisée en sécurité informatique *Websense*, une bonne façon de se protéger des actions des pirates consiste à installer des passerelles web sécurisées permettant la gestion des points d'accès et de l'identité des utilisateurs, l'analyse de contenu en temps réel des données qui circulent et l'interception des logiciels malveillants afin de barrer la route aux importations et exportations clandestines d'informations appartenant aux firmes. Dans un contexte de modifications permanentes et rapides des architectures techniques des RSN et de relative lourdeur du processus de mise à jour des logiciels de sécurité, les entreprises ne peuvent plus se contenter des antivirus et des pare-feu standard. Or, trop d'entreprises se montrent aujourd'hui peu concernées par cette problématique de sécurité. Non seulement l'heure est à l'installation de passerelles sécurisées, mais il apparaît aussi nécessaire que les entreprises proposent à leurs cadres et employés des normes et protocoles pour encadrer plus efficacement l'usage des RSN en entreprise.

10

DOCUMENT n° 4



)R 15

Les générations Y et Z sur le marché du travail

L'entrée sur le marché du travail de la génération Y[7] (personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990), également nommée « digital native », et de la génération Z qui suit, baignée dans l'utilisation des outils web 2.0 à domicile, est un défi. Leur maîtrise intuitive des outils dépasse souvent l'utilisation qu'en font leurs parents. Elle a grandi avec les jeux vidéo. Les personnes de la génération Y sont en moyenne individualistes, tout en ayant le besoin de se connecter à leur tribu. Elles sont considérées comme ayant des comportements de « zapping », du fait de la capacité à jongler d'une application à une autre, comme impatientes, comme aimant les jeux et globalement créatives. En revanche, elles ont moins le sens du devoir que leurs aînés et cherchent une qualité de vie en conciliant travail et épanouissement personnel. Les jeunes de la génération Y vont davantage poster de commentaires sur un article publié sur un blog et réagir sur le statut d'un membre sur un réseau social. *A contrario*, le commentaire sera plus une réaction à la lecture de l'information (« super », « cool », etc.) qu'un apport véritable.

Pour les entreprises, une présence efficace sur certains réseaux sociaux peut aussi constituer un moyen de séduire la génération Y en attirant leurs talents. Pour les managers des entreprises, l'un des challenges sera la faculté à travailler ensemble avec des cultures et des repères différents.

7. On pourra se référer à www.generationy20.com, blog de référence sur la génération Y.

Interview de Pierre Tréhorel, SPVFrance.fr et Microsoft Student Partners

Quels sont les facteurs clés de succès pour l'intégration de la génération Y en entreprise ?

J'estime que le premier facteur clé de notre intégration (génération Y) dans une entreprise reste la confiance et l'estime qu'ont les autres de nous. Quand on rentre dans une entreprise, on ne cherche pas un job pour le reste de nos jours, on cherche avant tout une expérience pour nous construire. On sait que notre carrière n'est pas tracée dans la même entreprise, ce qui pouvait être le cas des générations passées, et on conçoit notre avenir (et donc nos relations) différemment. Notre chef n'est pas un chef, mais il est un collègue qui nous guide vers la bonne réalisation de nos objectifs : la hiérarchie n'est plus verticale, mais horizontale.

Les réseaux sociaux sont-ils un levier ou un frein à la productivité ?

Habitués aux réseaux sociaux et à la collaboration, notre manière de travailler et de penser change (tant dans nos habitudes qu'au niveau de nos connexions neuronales). On cherche une information ? Outre le classique Google ou Bing, on va essayer de trouver des réponses plus humaines, plus rapidement *via* Twitter ou Facebook. Par extension, les bloquer au sein de l'entreprise conduit à une perte de productivité de cette génération qui est habituée à l'ultraconnexion, et qui va donc utiliser des moyens de connexion autres et personnels (téléphone portable par exemple) sur le lieu de travail pour y accéder malgré tout. Néanmoins il ne faut pas pour autant oublier l'encadrement : les réseaux sociaux oui, mais dans une certaine mesure, la productivité devant être accrue, et non perdue. En outre, une sensibilisation aux règles de « privacy » serait utile, afin de ne pas retrouver

des informations sensibles sur ces réseaux en question. Il est également nécessaire que l'entreprise adopte des outils du Web 2.0 en interne comme en externe pour ne pas passer pour désuète.

La disparition des frontières vie professionnelle/vie privée peut être source de productivité ?

Le rapport au travail avec les réseaux sociaux change. Ce n'est pas pour autant qu'il va y avoir un sacrifice soit de la vie professionnelle, soit de la vie privée : un jeune de la génération Y répondra sûrement plus facilement à ses mels le week-end, mais demandera aussi une flexibilité plus grande à son employeur : partir plus tôt en cas de besoin, etc. Le mythe du jeune qui arrive en entreprise et qui consacre les dix premières années de sa vie d'« adulte » à son employeur est terminé.

Néanmoins l'ensemble de ces observations sont à pondérer : elles correspondent plus à de jeunes diplômés, futurs cadres à La Défense ou à Paris, qu'à des mécanos adolescents à Châtelaillon-Plage.

Notons également que les réseaux sociaux constituent un nouveau vecteur pour l'enseignement. Contrairement aux cours magistraux où l'information est descendante du professeur vers les élèves, les réseaux sociaux permettent des échanges et une collaboration qui peuvent révolutionner la façon d'apprendre. Selon Jean-Paul Pinte, maître de conférences au laboratoire d'ingénierie pédagogique à l'université catholique de Lille, les réseaux sociaux permettent l'apparition de réseaux de connaissances. Dans cet espace, chaque étudiant comme chaque enseignant devient acteur, vecteur d'information, mais aussi créateur de nouveaux espaces, maillages ou développements. Les étudiants peuvent converser, échanger sur les problématiques de cours, voire s'entraider sur des travaux à mener en commun (Yahoo! Groups, Google Groups, etc.). Couplés au e-learning et aux environnements numériques de travail (ENT), les réseaux sociaux permettent la discussion, les questions/réponses entre apprenants et tuteurs, mais également et surtout l'échange

d'informations entre les apprenants eux-mêmes. Et avec tweettabs.com et search-twitter.com, Twitterly, outils de veille à partir de Twitter, les étudiants ont su aussi mener une veille en temps réel, en scrutant des informations cruciales sur un événement donné.

Recruter des collaborateurs et nouer des partenariats

L'utilisation des réseaux sociaux facilite le recrutement dans les entreprises. Sur les réseaux sociaux où des CV sont mis en ligne, les directions des ressources humaines des organisations peuvent, dans leur requête, choisir des mots clés (nom de l'entreprise, domaines de compétences, formation, zone géographique). Sur Viadeo, tout membre peut associer des mots clés qui correspondent à son profil, par exemple marketing, e-commerce, high-tech, Web 2.0. Outre le recrutement, l'organisation peut utiliser les réseaux sociaux pour évaluer par avance les candidats et ainsi gagner du temps en entretien, ou en évitant de convier inutilement un candidat à un rendez-vous. On peut aussi récupérer de nombreuses informations sur le réseau professionnel du candidat, recueillir facilement des références ou des recommandations. Certains candidats n'hésitent pas aujourd'hui à indiquer sur leur CV leur lien LinkedIn ou Viadeo, leur lien Facebook ou Twitter (même si ces derniers se concentrent souvent plus sur des informations personnelles). Aujourd'hui, selon CareerBuilder.com, site américain de recherche d'emploi, qui a effectué un sondage entre le 22 mai et le 10 juin 2009 auprès de 2 667 recruteurs américains, 45 % des employeurs américains fouillent les réseaux sociaux (par rapport à 22 % l'an dernier). Selon cette même enquête, 29 % des employeurs cherchent sur Facebook, 26 % sur LinkedIn, 21 % sur MySpace, 11 % sur les blogs et 7 % sur Twitter. Certains recruteurs utilisent les réseaux sociaux avant même l'entretien avec le candidat. Selon Harris Interactive, aux États-Unis, 38 % des recruteurs interviewés affirment avoir rejeté le CV en raison des informations lues sur le réseau social du candidat. Les informations laissées sur les réseaux sociaux peuvent avoir des conséquences parfois néfastes. En Suisse, une internaute ayant utilisé Facebook pendant son congé maladie a été licenciée par son employeur à son retour.

En effet, son arrêt maladie concernait une migraine qui l'empêchait de travailler sur écran. Dans le même registre, plusieurs employés de Michelin ont été licenciés suite aux critiques sur l'entreprise qu'ils avaient ouvertement diffusées sur un réseau social.

Cependant, selon un article paru dans *PCinpact.com* du 21 août 2009, les réseaux sociaux peuvent également favoriser l'emploi : suite à la consultation d'un blog ou d'une page tirée d'un réseau social, l'employeur a remarqué que le candidat ou son propre salarié avait une bonne personnalité (50 % des cas), de très bonnes qualifications (39 %), qu'il était créatif (38 %), qu'il savait communiquer (35 %).

Les données personnelles des personnes présentes sur les réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing, etc.) permettent aux entreprises de disposer de bases de données de CV et de chasser les compétences selon leurs besoins. Les cabinets de recrutement les utilisent également pour rechercher des profils spécifiques ou des candidatures spécialisées. L'un des bénéfices des réseaux sociaux professionnels est leur simplicité d'utilisation. Leur succès dépend cependant de la manière dont les internautes remplissent leur profil et l'information qu'ils fournissent. Dans la plupart des cas, il est important que les candidats obtiennent les recommandations d'employeurs précédents. Selon Kevin Eyres, directeur général de LinkedIn Europe, il est préférable de privilégier la qualité à la quantité d'informations, et il faut y consacrer du temps.

Plus généralement, les réseaux sociaux permettent d'améliorer les réseaux internes et de favoriser le recrutement de partenaires ou de fournisseurs. Ces réseaux en ligne réalisent effectivement une synthèse intéressante entre l'annuaire, le trombinoscope de l'entreprise, l'intranet, les espaces de partage et la messagerie instantanée.

Un des exemples révélateurs est le cas de la société SAP qui a signé un accord avec LinkedIn pour faciliter le recrutement

de ses partenaires PME. Près de 140 000 consultants SAP vont ainsi recruter les meilleurs talents *via* ce réseau social.

Enfin, la présence d'une organisation sur les réseaux sociaux engendre une image positive et moderne de celle-ci au sein des forums (ou « hubs ») professionnels. C'est en particulier le cas pour les entreprises présentes sur LinkedIn ou Viadeo.

Le développement de la fonction de *community manager*

L'émergence des réseaux sociaux entraîne une réflexion des entreprises non seulement sur les actions et stratégies possibles envers ce phénomène mais également sur l'organisation à mettre en place pour le gérer. Que ce soit lors de l'événement web 2.0 à San Francisco en 2009 ou dans plusieurs entreprises « *social networks minded* », l'idée d'une nouvelle fonction à créer se généralise, le « *community manager* ». Ce nouveau métier du Web consiste à gérer les communautés virtuelles et aujourd'hui les réseaux sociaux. Il regroupe quatre facettes : représenter la communauté, évangéliser le marché, communiquer, écouter et analyser les billets publiés.

Le *community manager* est l'interface entre les utilisateurs et l'entreprise. Il doit notamment détecter les problèmes de la communauté et y apporter une première solution. Ceci se traduit souvent par une réponse aux « posts » de membres, qui décharge par ailleurs les centres d'appels.

Il doit en deuxième lieu évangéliser, ce qui consiste à divulguer la bonne parole, dans un langage propre aux réseaux sociaux, de manière transparente. Ceci suppose un certain charisme et des qualités relationnelles certaines.

Il doit également communiquer, intervenir dans les discussions, susciter des échanges, gérer ce fameux marché des conversations. Il délivre de l'information en étant membre actif de la communauté.

Enfin, le *community manager* sera systématiquement à l'écoute de la communauté afin de mieux la comprendre et répondre à ses besoins.

Les risques perçus par l'entreprise

On dénombre de nombreux freins à la mise en place de réseaux sociaux en entreprise, que ce soit dans l'utilisation d'outils qui existent également pour le grand public (par exemple Facebook) ou dans l'installation de réseaux d'entreprise dédiés : sécurité, notamment par rapport aux informations publiées et visibles de l'extérieur sans contrôle et aux risques d'accès non autorisés par des tiers, baisse de productivité des employés qui peuvent être distraits de leur mission première par le temps conséquent passé sur les réseaux sociaux pour des usages personnels, augmentation du turnover des salariés qui sont facilement en contact avec l'extérieur, non-maîtrise des conséquences, décentralisation de la communication. On assiste également à une perte de pouvoir de l'entreprise et de sa direction générale au profit des salariés, ce qui alimente les craintes.

La liberté d'accès

Une étude menée au premier semestre 2009 par ScanSage, entreprise américaine spécialisée dans la sécurité web, indique que les entreprises américaines bloquant l'accès aux réseaux sociaux ont augmenté de 20 % lors des six derniers mois. L'étude s'est fondée sur les millions de requêtes web traitées chaque mois par l'entreprise. Les réseaux sociaux sont la première catégorie de sites à se voir bloqués par l'entreprise (76 %) devant les armes (75 %), l'alcool (64 %), les services de webmail (58 %), le commerce électronique (52 %) et le sport (51 %). Les réseaux sociaux dont les usages explosent aujourd'hui inquiètent les entreprises en raison de l'utilisation massive que peuvent en

faire les salariés pendant leur temps de travail. Face à ce problème, les entreprises contrôlent de plus en plus l'accès à ces réseaux sociaux, en les interdisant ou en les limitant. Des applications (comme eSafe) permettent de désactiver certaines fonctions des réseaux sociaux, comme « Inviter un ami » ou « Ajouter un ami » dans Facebook. Cette gestion permet aux entreprises de protéger certaines données sensibles, mais la problématique de la sécurité de leurs systèmes informatiques par rapport à l'accès des salariés aux réseaux sociaux reste majeure ; le fait de bloquer totalement l'accès n'est visiblement pas la meilleure solution, les salariés restant très inventifs pour trouver d'autres moyens d'accès.

Le lien entre l'accès aux sites web 2.0 depuis les postes de travail au sein de l'entreprise et son impact sur la productivité reste difficile à démontrer. Certaines études montrent que les salariés impliqués dans des réseaux sociaux sont en réalité plus productifs que les autres : c'est le cas de l'étude « Freedom to surf[5] » du Dr Coker, du département Management et marketing de l'université de Melbourne en Australie, qui démontre qu'en surfant plus on travaille plus (les salariés qui surfent à des fins personnelles sont environ 9 % plus productifs que les autres). Ils auraient une plus grande curiosité intellectuelle, une capacité à jongler sur plusieurs dossiers en parallèle. Ceci plaide en faveur d'une utilisation modérée de ces outils, bénéfique pour l'entreprise. En outre, l'adoption par l'entreprise d'outils web 2.0 en interne comme en externe peut jouer favorablement sur l'image perçue par les jeunes générations, qui viendront plus facilement frapper à sa porte.

La clé réside donc dans la bonne gestion des ressources humaines de l'entreprise, qui accepte une utilisation modérée des outils du Web par son personnel, plutôt que de brider leur usage. En contrepartie, la disparition des frontières vie professionnelle/vie privée doit jouer dans les deux sens. Le cadre, notamment, devra accepter en retour d'être sollicité en dehors du lieu et des horaires classiques de travail pour répondre à des dossiers urgents, et ce dans un nombre grandissant de fonctions.

5. http://uninews.unimelb.edu.au/news/5750.

L'effacement de la frontière vie professionnelle/vie privée

Aujourd'hui les technologies de l'information modifient les modes de travail au sein de l'entreprise. Les frontières privé/professionnel se réduisent : nombre de salariés possèdent chez eux des outils auparavant réservés au monde professionnel (imprimante, fax, répondeur, etc.), d'autres effectuent depuis leur bureau des tâches personnelles (réserver par exemple un voyage sur Internet, ou encore faire ses courses sur un cybermarché). Cette disparition progressive de la frontière privé/professionnel entraîne aussi de nouveaux modes de fonctionnement, comme le télétravail. Microsoft par exemple, lors du déménagement de ses salariés dans le nouveau siège social d'Issy-les-Moulineaux, a proposé de nouveaux modes de travail plus flexibles, expérimentés dans une première phase sur plusieurs mois. Certains salariés peuvent ainsi choisir de travailler chez eux un ou deux jours par semaine par exemple. Le télétravail, rendu possible grâce aux nouvelles technologies, est probablement une piste d'avenir lorsqu'il correspond à un choix satisfaisant à la fois pour l'entreprise et le salarié.

Les députés français ont à ce propos entériné le 9 juin 2009 une proposition de loi qui ferait entrer le télétravail dans le Code du travail, le texte le définissant comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ».

Interview de Jean-Baptiste Soufron, responsable de Think Digital, Cap Digital

Est-il intéressant pour une organisation de créer son propre réseau social ?

Cela n'a aucun intérêt car cela est déjà fait par d'autres outils. C'est plus une façon de recloisonner un phénomène qui est en train de s'ouvrir. De plus, on peut le faire avec un site web. On peut avoir un réseau de travail, auquel cas il faut des outils : ce peut être une mailing list, un site web, une page web, un sous-réseau social, les outils sont variables. Si on crée quelque chose de neuf, on recloisonne. Par exemple, dans la campagne d'Obama, il y avait deux types de réseaux : son réseau global, présent sur Facebook, Twitter, avec ses partisans qui discutaient avec les gens. Ce réseau était plus un outil de recrutement et de mise en relation. Son réseau de travail ensuite, fermé, avec des outils spécifiques et un objectif précis. Je ne crois pas du tout à l'idée de mettre en relation des gens qui vont du coup arriver à se structurer. Il faut plutôt l'inverse : d'abord un objectif, ensuite créer une communauté et la resserrer pour travailler. Il est nécessaire d'avoir une raison pour interagir avec les autres. Fabriquer un Facebook bis, non interopérable, n'a pas d'intérêt. Il y a toujours deux temps : un temps de recrutement, un temps d'action. Le temps de recrutement doit se faire dans l'ouverture, alors que le temps de l'action doit en revanche consister à gérer des projets et des livrables avec un groupe plus limité en nombre. Si on referme le réseau au moment du recrutement, c'est contre-intuitif et cela ne peut pas fonctionner. Au contraire, au moment du recrutement, il faut aller sur Facebook, Twitter, sur les réseaux existants, puis basculer les gens sur un réseau restreint, créer sa propre communauté, puis fermer cette communauté de manière que les gens travaillent bien (il peut y avoir plusieurs communautés sur plusieurs projets). On peut ensuite reconnecter ces différents réseaux si nécessaire.

Sur un plan légal, quels sont les risques pour les entreprises à développer une stratégie sur les réseaux sociaux ?

Le risque est le même que dans la vie réelle. On laisse même plus de traces dans la vie réelle que sur un réseau social. Sur Twitter, si je fais une bêtise et que je veux l'effacer, c'est possible, je peux demander à Twitter d'effacer mon tweet. Sinon, on reste dans la même problématique que celle dans laquelle on est depuis 1995, depuis l'apparition des sites web et des forums. Il existe un régime juridique assez souple et qui fonctionne bien *a posteriori*. Il faut simplement faire attention à adapter ses chartes, son règlement intérieur, à assurer un peu de formation, mais pas plus que cela.

L'architecture d'un réseau social d'entreprise

Un réseau social d'entreprise est un ensemble d'outils collaboratifs basés sur le mode de fonctionnement des réseaux sur Internet, mais axés sur l'entreprise et son activité.

L'introduction des intranets dans les organisations a répondu à une démarche où l'information était descendante depuis la direction générale. *A contrario*, les blogs, les wikis et les réseaux sociaux relèvent d'une démarche participative. Ce qui redistribue les pouvoirs, les rôles et les responsabilités. Celui qui partage davantage est également plus visible dans l'entreprise, ce qui encourage à participer, à commenter et à être apprécié par ses pairs. L'introduction des réseaux sociaux encourage le décloisonnement, la réactivité et la créativité de l'organisation. Elle permet aussi la gestion de la connaissance. Outre la question du contrôle de l'information se pose alors la question du réseau social propre à l'organisation (ou à l'organisation et ses partenaires) et/ou au-delà la participation à un réseau social plus vaste, ouvert sur l'extérieur, et des risques et opportunités qui en découlent.

Selon Louis Naugès, président de Revevol – société de conseil spécialisée dans les outils et les usages du Web 2.0 –, une classification des membres des réseaux sociaux peut être effectuée comme suit :

	Personnel	Professionnel
Internet	Famille, amis, études, groupes sportifs ou associatifs	Anciens collègues, clients, partenaires, clubs, etc.
Intranet	Amis, équipes de sport, voyages	Direction, groupes de travail, compétences

La question est de savoir si l'organisation compte bâtir un réseau social ouvert sur Internet, un réseau social interne (*via* un intranet), ou encore partiellement ouvert en intégrant les partenaires de l'organisation (*via* un extranet).

L'un des enjeux réside dans la capacité de l'entreprise à intégrer les réseaux sociaux dans son système d'information, notamment en ce qui concerne les données, leur contrôle, leur reproductibilité, les processus de mise à jour, et *in fine* la gouvernance de celles-ci. Des passerelles existent pour assurer l'interopérabilité entre les réseaux sociaux et le système d'information de l'entreprise (*via* des API, l'EAI ou *enterprise application integration*, pour assurer les échanges entre applications hétérogènes).

L'architecture d'un réseau social dans une organisation est illustrée à la Figure 4.6.

À la Figure 4.6, on retrouve les différentes fonctionnalités d'un réseau social d'entreprise. Les forums constituent des vecteurs pour dynamiser une base de contacts, mais supposent une animation régulière et des contributions postées qui apportent une plus-value du contenu à-propos et pertinente.

Il est intéressant de dupliquer l'architecture et le contenu du réseau social en fonction de ses cibles. Un forum pour X, un forum voisin pour Y. La démarche d'animation consiste à :

1. Créer un forum de type « club d'utilisateurs ».
2. Inviter ses amis : clients, fournisseurs, partenaires et homologues d'entreprises.

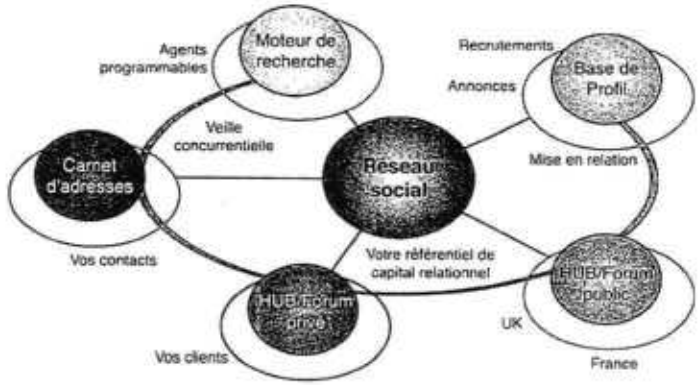


Figure 4.6. Le réseau social dans une organisation[10].

3. L'animer (newsletter, flux RSS) sans forcément avoir un objectif commercial immédiat. Le but d'un forum est d'abord de partager et d'apporter une expertise.

Les fonctions usuelles (communication directe ou asynchrone) – affectation de tâches à des membres de la communauté, agendas, notification par mél ou SMS, liste de liens vers des références utiles, espace de travail partagé – constituent également la base de tout réseau social d'entreprise.

Les contacts ont une importance toute particulière (base de clients et/ou de prospects, carnets d'adresses, base de profils pour les recrutements internes ou externes). Une bonne pratique – qui demande néanmoins une sécurité adéquate – consiste à intégrer les carnets d'adresses dans le réseau social d'entreprise.

L'architecture du réseau social d'entreprise et les choix techniques et organisationnels qu'il induit doivent également être mis en regard de la composante humaine et notamment de la conduite du changement pour l'utilisation du réseau et son acceptation par tous dans l'entreprise, quel que

(...)

10. D'après le livre blanc « Business social networking » de Patrick Barrabé et Éric Herschkorn, 2007.

ce savoir. Se pose alors la question de la qualité des connaissances acquises *via* ces technologies : un élève ou un étudiant trouve indifféremment l'information recherchée sur des sites de référence comme sur des blogs ou des réseaux sociaux. L'exemple de Wikipédia est significatif : même si la construction de cette encyclopédie se fait sous forme de wikis (donc élaborée de manière collaborative par tous), l'information est souvent considérée comme totalement juste, ce qui n'est pas toujours le cas. Alors qu'auparavant le savoir se concentrait dans des livres de référence écrits par des experts, aujourd'hui chacun apporte son grain de sel pour définir des concepts ou défendre des idées et construire la connaissance globale. Face à cette consommation de masse d'informations sur le Web, les techniques pédagogiques devront se transformer au travers d'innovations. Jusqu'à présent, les professeurs demandaient aux élèves d'accomplir des tâches. La culture collaborative des réseaux sociaux entraînera probablement une plus grande autonomie et responsabilité des élèves, et une acquisition progressive des connaissances dans un mode collaboratif avec l'enseignant plutôt que dans un mode hiérarchique. Enfin, les ressources pédagogiques seront enrichies, et on peut espérer que l'accès plus rapide à la connaissance *via* les technologies impliquera une progression globale du savoir et sa démocratisation pour les générations futures.

Plus globalement se pose la question du devenir de nos sociétés bientôt constituées des « digital natives », et plus spécifiquement des « social networks natives » nés avec les nouvelles technologies et les réseaux sociaux ! Il est probable que les frontières du 21e siècle se redessineront. On peut penser que ces nouveaux environnements auront des conséquences profondes sur la construction de l'identité de chacun, sur les liens entre les individus, sur les méthodes de travail et l'organisation des entreprises, sur la construction des connaissances. De nouveaux modèles de sociétés plus collaboratives émergeront probablement. L'enjeu majeur reste un grand défi, et les risques sont grands si ces technologies ne sont pas maîtrisées : cette révolution encore à venir doit contribuer à un monde plus intelligent, à un accroissement du savoir pour le plus grand nombre et à un lien social accru pour le bonheur de tous.

DOCUMENT n° 5

19

CNIL.
La CNIL

Fiche pratique

Le contrôle de l'utilisation d'internet et de la messagerie

Pour l'exercice de leur activité professionnelle, les salariés ont à leur disposition un poste de travail informatique qui peut être connecté à internet et doté d'une messagerie électronique. L'utilisation, sur les lieux de travail, de ces outils informatiques à des fins autres que professionnelles est généralement tolérée. Elle doit rester raisonnable et ne doit pas affecter la sécurité des réseaux ou la productivité de l'entreprise ou de l'administration concernée.

Le contrôle de l'utilisation d'internet

L'employeur peut fixer les conditions et limites de l'utilisation d'internet. Ces limites ne constituent pas, en soi, une atteinte à la vie privée des salariés.

Par exemple : L'employeur peut mettre en place des dispositifs de filtrage de sites non autorisés (sites à caractère pornographique, pédophile, d'incitation à la haine raciale, révisionnistes, etc.). Il peut également fixer des limites dictées par l'exigence de sécurité de l'organisme, telles que l'interdiction de télécharger des logiciels, l'interdiction de se connecter à un forum ou d'utiliser le « chat », l'interdiction d'accéder à une boîte aux lettres personnelle par internet compte tenu des risques de virus qu'un tel accès est susceptible de présenter, etc.

Nécessité d'informer les salariés

Les salariés doivent être informés des dispositifs mis en place et des modalités de contrôle de l'utilisation d'internet :

Le comité d'entreprise doit avoir été consulté et informé (article L2323-32 du code du travail);

Les salariés doivent être informés, notamment **de la finalité** du dispositif de contrôle et **de la durée** pendant laquelle les données de connexion sont conservées. Une durée de conservation de l'ordre de six mois est suffisante, dans la plupart des cas, pour dissuader tout usage abusif d'internet.

Si des procédures disciplinaires sont susceptibles d'être engagées sur la base de ces fichiers, les salariés doivent en être explicitement informés (par exemple au moyen d'une charte).

Comment déclarer ?

Lorsque l'entreprise ou l'administration met en place un dispositif de contrôle individuel des salariés destiné à produire un relevé des connexions ou des sites visités, poste par poste, le traitement ainsi mis en oeuvre doit être déclaré à la CNIL (déclaration normale) sauf si un correspondant informatique et libertés a été désigné, auquel cas aucune déclaration n'est nécessaire.

Par exemple : logiciel de contrôle de l'utilisation d'internet permettant d'analyser les données de connexion de chaque salarié ou de calculer le temps passé sur internet par un salarié déterminé.

Lorsque l'entreprise ou l'administration met en place un dispositif qui ne permet pas de contrôler individuellement l'activité des salariés, ce dispositif peut faire l'objet d'une déclaration de conformité en référence à la norme simplifiée n° 46 (gestion des personnels des organismes publics et privés).

Par exemple : logiciel permettant seulement de réaliser des statistiques sur l'utilisation d'internet au niveau de l'ensemble des salariés de l'entreprise ou au niveau d'un service déterminé.

Le contrôle de l'utilisation de la messagerie

Des exigences de sécurité, de prévention ou de contrôle de l'encombrement du réseau peuvent conduire les entreprises ou les administrations à mettre en place des outils de contrôle de la messagerie.

Par exemple : outils de mesure de la fréquence, de la taille, des messages électroniques ; outils d'analyse des pièces jointes (détection des virus, filtres « anti-spam » destinés à réduire les messages non-sollicités, etc.).

Nécessité d'informer les salariés

Les dispositifs de contrôle de la messagerie doivent faire l'objet d'une consultation du comité d'entreprise ou, dans la fonction publique, du comité technique paritaire ou de toute instance équivalente et d'une information individuelle des salariés.

Ils doivent notamment être informés, de la finalité du dispositif et de la durée pendant laquelle les données de connexion sont conservées ou sauvegardées.

En cas d'archivage automatique des messages électroniques, ils doivent en outre être informés des modalités de l'archivage, de la durée de conservation des messages, et des modalités d'exercice de leur droit d'accès.

Comment déclarer ?

La messagerie professionnelle doit faire l'objet d'une déclaration de conformité en référence à la norme n° 46 (gestion des personnels des organismes publics et privés). Si un dispositif de contrôle individuel de la messagerie est mis en place, il doit être déclaré à la CNIL (déclaration normale), sauf désignation d'un correspondant informatique et libertés.

Par exemple : logiciel d'analyse du contenu des messages électroniques entrant ou sortants destinés au contrôle de l'activité des salariés.

L'accès au poste informatique ou à la messagerie

L'employeur doit respecter le secret des correspondances privées une communication électronique émise ou reçue par un employé peut avoir le caractère d'une correspondance privée. La violation du secret des correspondances est une infraction pénalement sanctionnée par les articles L.226-15 (pour le secteur privé) et L.432-9 (pour le secteur public) du Code pénal.

La Cour de cassation a affirmé, dans un arrêt du 2 octobre 2001 (arrêt « Nikon »), qu'un employeur ne saurait prendre connaissance de messages personnels d'un employé sans porter atteinte à la vie privée de celui-ci (article 9 du code civil) et au principe du secret des correspondances (article 226-15 du code pénal), quand bien même une utilisation à des fins privées aurait été proscrite par l'employeur.

Pour autant, le principe du secret des correspondances connaît des limites dans la sphère professionnelle. Il peut également être levé dans le cadre d'une instruction pénale ou par une décision de justice.

Tout ce qui n'est pas identifié comme « personnel » est réputé être professionnel de sorte que l'employeur peut y accéder librement.

La Cour de cassation considère qu'un message envoyé ou reçu depuis le poste de travail mis à disposition par l'employeur revêt un caractère professionnel, sauf s'il est identifié comme étant « personnel », dans l'objet du message par exemple (Cour de cassation, 30 mai 2007).

Il appartient à l'employé d'identifier les messages qui sont personnels. À défaut d'une telle identification, les messages sont présumés être professionnels.

La nature personnelle d'un message peut figurer dans l'objet du message ou dans le nom du répertoire dans lequel il est stocké.

La CNIL recommande de porter à la connaissance des salariés (par exemple dans une charte) le principe retenu pour différencier les e-mails professionnels des e-mails personnels (qualification par l'objet, création d'un répertoire spécifique dédié au contenu privé, etc.).

Le cas des fichiers et des répertoires créés par un employé

Il a été jugé que les fichiers créés par un salarié grâce à l'outil informatique mis à sa disposition pour l'exécution de son travail sont présumés, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels, avoir un caractère professionnel (Cour de cassation, 18 octobre 2006).

Tout fichier qui n'est pas identifié comme « personnel » est réputé être professionnel de sorte que l'employeur peut y accéder hors la présence du salarié.

http://www.collaboratif-info.fr/edito/reseau-social-dentreprise-nuages-noirs-et-lueurs-despoir

Réseau social d'entreprise, nuages noirs et lueurs d'espoir

01/02/2013 - Par Stéphane Moracchini s.moracchini@collaboratif-info.fr

Sombre prévision. Selon le cabinet Gartner, dont c'est l'une des nouvelles prédictions dans le domaine de la collaboration sociale, d'ici à 2015, 80 % des projets de réseau social d'entreprise (RSE) n'apporteront pas les bénéfices escomptés.

La cause de cet échec ? Une démarche managériale inappropriée et le primat donné à la technologie. Pour l'analyste Carol Rozwell, les entreprises raisonnent en considérant les projets de RSE comme des déploiements technologiques de type ERP (PGI) ou CRM.
Résultat, elles s'imaginent qu'il suffit de former les utilisateurs et que tout va marcher comme sur des roulettes. Alors que la réussite d'un projet de RSE dépend de la capacité à engager les salariés à utiliser la plate-forme sociale, ceux-ci ne pouvant être, en général, forcés de le faire.
« Les responsables de projet Social Business doivent donc arrêter de se focaliser sur le choix de la technologie à déployer, tranche en premier lieu Carol Rozwell. *Ils doivent se concentrer sur la manière dont le RSE peut améliorer le travail des collaborateurs et des managers, en ayant une compréhension fine des relations sociales au travail : savoir comment chacun travaille, avec qui, quels sont ses besoins. »*
En second lieu, les dirigeants doivent concevoir une stratégie de Social Business présentant du sens pour l'entreprise et affronter les changements organisationnels de fond dès le début du projet, poursuit Carol Rozwell. *« Se contenter de sponsoriser un projet de RSE n'est pas suffisant,* insiste-t-elle. *Les managers doivent démontrer par leurs pratiques qu'ils défendent le principe d'un mode de travail transparent et plus ouvert. »*

Des entreprise françaises de plus en plus volontaires

Que l'on se rassure, en dépit de sa sombre prédiction, le cabinet Gartner estime quand même que la moitié des grandes entreprises auront déployé un RSE en 2016 et que dans 30 % d'entre elles il sera aussi important que le sont aujourd'hui le mail et le téléphone.
Mais côté lueur d'espoir, c'est vers la cinquième et nouvelle édition de l'étude sur les réseaux sociaux d'entreprise du cabinet Lecko, dévoilée hier, que l'on peut se tourner cette semaine. Nous lui consacrons d'ailleurs un article de fond (Entreprise 2.0 : les éditeurs généralistes s'affirment et de nouvelles approches sont mises en œuvre).
L'on y apprend notamment que les entreprises françaises, bien que conscientes que les premières expériences de RSE n'ont pas toujours apporté les bénéfices escomptés, sont loin d'être découragées. Au contraire, elles investissent de plus en plus dans des solutions sociales. Elles l'ont fait davantage que prévu en 2012 et le mouvement devrait encore s'accélérer en 2013.

DOCUMENT n° 7

http://www.terrafemina.com/culture/culture-web/articles/23397-entreprises-et-digital-les-reseaux-sociaux-dentreprise-vont-remplacer-lemail.html

Par Marine Deffrennes - Publié le **8 mars 2013**

Comment les outils numériques s'intègrent-ils dans la culture d'une entreprise? Comment les femmes s'en emparent-elles ? C'est la question posée par l'Observatoire Orange-Terrafemina à l'occasion de la première Journée de la femme digitale, le 8 mars 2013. Analyse des résultats de l'enquête CSA par Sophie Delmas, secrétaire générale de l'Observatoire des Réseaux sociaux d'entreprise et chef de projet RH 2.0 chez BNP Paribas.

Tf : D'après notre étude sur les pratiques numériques dans la vie professionnelle, les actifs considèrent que les outils numériques ont amélioré la qualité du travail, la rapidité, la relation avec les clients et la créativité. Est-ce que ces résultats vous surprennent ?

Sophie Delmas : Pas vraiment. Il est évident qu'il y a des gains énormes pour la productivité des entreprises. L'une des principales raisons est que le digital facilite le travail en équipe : au-delà des réunions, on peut continuer à travailler via les outils et notamment **les réseaux sociaux**. **La communication devient plus fluide** et les projets avancent beaucoup plus vite.

Tf : Les mêmes actifs émettent un bémol sur la concentration des salariés, le stress et l'équilibre avec la vie privée. Est-ce que le digital va trop loin dans l'intrusion dans la sphère privée ?

S. D. : C'est la contrepartie malheureusement, on fluidifie l'information au risque de donner une impression de surcharge. Pour lutter contre le risque d'« **infobésité** », de surcharge des boîtes mail, il faut **éduquer le salarié** et proposer une véritable organisation par rapport aux emails. Par exemple, renoncer à la mauvaise habitude de mettre en copie dix personnes sur chaque email. Certaines entreprises ont instauré la journée sans emails, d'autres coupent la connexion des messageries après 19 heures ou le week-end.

Tf : Y a-t-il un danger mésestimé selon vous ?

S. D. : En effet il y a un vrai enjeu de concentration des collaborateurs, nous sommes dans **un rythme de travail qui incite au zapping**, et qui fait qu'on ne sait plus réfléchir à moyen ou long terme, parce qu'on est dans la réactivité permanente. Une prise de conscience s'est amorcée dans les grands groupes. On ressent de la tension et du stress, dus aussi au contexte économique. Dans les ressources humaines on en parle beaucoup, parce que nous le subissons aussi. A présent il faut passer le message aux **managers**.

Tf : Selon une autre étude récente (Etude Kaspersky Lab France et OpinionWay), 46% des 25-30 ans considèrent les réseaux sociaux comme un outil de travail. Pourtant de nombreuses entreprises restreignent encore l'accès de leurs postes informatiques aux sites comme Facebook. A votre avis vers quelle politique s'oriente-t-on en la matière ?

S. D. : En tant que banque, aucun de nos postes ne dispose d'un **accès aux réseaux sociaux**, pour des raisons de sécurité. C'est la raison pour laquelle nous créons **nos propres réseaux sociaux en interne**. On peut d'ailleurs parier sur la disparition de l'email, qui laissera place à une interface avec des fils de discussion communs. A terme les clients aussi communiqueront via une interface sécurisée type réseau social.

Tf : Les réseaux sociaux professionnels (Viadeo, Linkedin,...) concernent 14% des actifs, c'est assez faible et l'on peut s'en étonner. Quid du développement de ces réseaux ?

S. D. : Ce chiffre montre que les réseaux sociaux professionnels s'adressent à **un microcosme de cadres (38% les utilisent, ndlr)**. De plus, nous savons d'après une autre étude que **Linkedin** compte 63% d'hommes pour 37% de femmes (étude Linkedin, octobre 2012), c'est très révélateur. D'après la même étude, les femmes sont conscientes qu'il s'agit d'une aide précieuse mais elles ne passent pas vraiment à l'acte. Je constate moi-même un certain retard des femmes au niveau professionnel sur l'utilisation du numérique, je le vois avec celles avec qui je travaille : il y a peu d'appétence pour les **réseaux sociaux** professionnels, tandis que les hommes ont presque tous créé leur profil.

Tf : Faut-il croire davantage dans le développement des réseaux sociaux d'entreprise ?

S. D. : La plupart des entreprises du CAC 40 ont leur réseau social interne. On ne pourra plus faire sans c'est une évidence. Il y a des réticences qui sont à peu près les mêmes que lorsque le mail est arrivé en entreprise : ces outils font mieux circuler l'information et cela

entraîne la crainte **d'une perte de pouvoir des managers**. Cette crainte est d'autant plus marquée dans les entreprises pyramidales. Tout est question ensuite **d'acculturation digitale dans l'entreprise**. Le numérique doit permettre de créer du lien, de partager les bonnes pratiques, de développer l'entraide entre collaborateurs, et d'innover.

Tf : Pour 59% des actifs sondés, le développement des outils numériques favorise l'entrepreneuriat, et plus d'un sur dix envisage de créer une entreprise dans le numérique. Comment expliquer cet engouement ? Est-ce que le numérique constitue également un stimulant pour « intraprendre », c'est-à-dire développer de nouveaux projets en interne ?

S. D. : Evidemment oui. C'est un accélérateur de contacts, partenaires, et de fournisseurs fantastique, de recherche d'information et d'ouverture fabuleuse.

http://www.communication-web.net/2011/06/26/ce-que-changent-les-reseaux-sociaux-dentreprise-

- **Formation internet web**
- **Philippe Gérard**

Ce que changent les réseaux sociaux d'entreprise

14 juin 2011 | Ecrit par Philippe Gerard | 7 Commentaires

Les réseaux sociaux d'entreprise s'imposent peu à peu dans les organisations ; comme l'ont fait avant eux, les réseaux sociaux, comme Facebook ou Viadeo sur Internet. Auront-ils le même succès ? Ont-ils une réelle utilité, en entreprise ? Qu'est-ce c'est, concrètement, un réseau social d'entreprise ? Explications sur un changement annoncé.

Qu'est qu'un réseau social d'entreprise ?

Un Facebook interne ? En quelque sorte, sur le principe. Beaucoup moins, sur la finalité. Le réseau interne d'entreprise n'a pas pour vocation de « distraire le personnel ». Une crainte qui revient souvent (comme en son temps, celle de donner accès à Internet aux salariés). Un réseau social d'entreprise vise au contraire l'efficacité collective. Facebook aura sans nul doute servi de référence et d'inspiration à la fonction fondamentale d'un réseau social d'entreprise : **l'annuaire enrichi**.

C'est sur cette première brique, un annuaire enrichi, que repose un réseau social d'entreprise. Une fonction qui fut de la même manière, la vocation initiale de Facebook, lors de sa mise au service des étudiants de l'université d'Harvard (en 2004).

Sur un réseau social d'entreprise les salariés sont invités à renseigner, eux-mêmes, leur profil. Comme ils le font, en tant que particuliers, sur Facebook. En indiquant leurs expériences, leurs compétences, leurs centres d'intérêt. A eux encore, de choisir la photo de leur profil. Voir d'en ajouter d'autres. C'est une petite révolution : l'institution livre à chacun de ses salariés, le soin de remplir son CV, de construire et d'illustrer son profil. Bien sûr une partie des informations peut-être renseignée par la

DRH de l'entreprise (les coordonnées, le titre de la fonction,...) ; l'autre étant laissée à la guise du salarié.

Participer à des communautés professionnelles

Un RSE, puisque l'on résume ainsi le réseau social d'entreprise, permet donc, à chaque salarié, d'adhérer à des communautés d'expertise ou d'intérêt, voire d'en créer de nouvelles. Telles qu'on les connaît sur Facebook, Linkedin ou Viadeo. Ces communautés doivent-elles être ouvertes, ou seulement réservées à certains salariés de l'entreprise ? Doivent-elles être strictement professionnelles ou traiter de sujets non-professionnels ? Tout dépend bien sûr de la culture d'entreprise et il n'y a pas de réponse tranchée. Toutefois, la réussite d'un réseau social, fut-il d'entreprise, passe certainement par l'esprit d'ouverture dont il se nourrit par nature. Il semble aussi que la liberté d'action des participants soit encore le meilleur gage de réussite, comme en témoigne le réseau social d'entreprise d'Alcaltel-Lucent.

Communication en temps réel

La communication entre individus, l'échange d'information, occupe une place de plus en plus importante dans l'exercice d'un métier. A l'image des réseaux sociaux grand public, le réseau social d'entreprise permet ainsi de communiquer en direct. Via un « mur » similaire à celui de Facebook, où tous les abonnés publient leurs contributions en **temps réel**, ou avec une messagerie instantanée (comme MSN ou Communicator), voire encore des outils de micro-blogging (comme Twitter ou Tumblr). Des solutions de communication instantanée, intégrées au réseau social d'entreprise (RSE).
Ces fonctionnalités de communication directe pourraient même reléguer l'e-mail à un mode de communication du passé (Thierry Breton, PDG d'Atos Origin, partisan de ces nouvelles plates-formes sociales d'entreprise, en a même fait son mot d'ordre).

Interface d'agrégation autour du profil

Le réseau social d'entreprise permet encore d'**agréger des contenus**, autour d'un profil. Les documents que ce membre du réseau a conçu ou diffusé ; les modifications et apports qu'il leur a ajouté ; les recommandations ou les réserves qu'il a pu y apporter.
Le profil d'un collaborateur indique son parcours, ses références, ses expertises ; mais aussi les contributions apportées, à tel ou tel document, partagé sur le réseau d'entreprise.
L'intérêt ? A partir d'un simple message, échangé avec un interlocuteur, sur un thème donné, il devient facile d'accéder et de visualiser les documents sur lesquels il a travaillé, contribué. Plus encore, de connaître les participations et évaluations,

données par tous les autres membres de cette communauté d'intérêt, sur ce même document.

Collaboration simultanée

Le réseau social d'entreprise favorise le travail en équipe ; il devient possible de travailler à plusieurs simultanément sur même document partagé. Mieux, certaines solutions de réseaux sociaux d'entreprise proposent de partager seulement une section seulement d'un document avec des collaborateurs identifiés. Cette collaboration en temps réel est évidemment rendue possible grâce au « Cloud », cet espace de stockage sur le réseau, dans lequel le document sauvegardé est partagé par tous, dans une version unique.
Par ailleurs, ces réflexes de collaboration en temps réel sont très ancrés dans les comportements des jeunes salariés, habitués et demandeurs d'outils similaires aux médias sociaux qu'ils ont l'habitude d'utiliser.

Quel est l'intérêt d'un réseau social d'entreprise ?

Pour l'individu

- La convivialité de l'interface : un réseau social est plus simple, plus intuitif et beaucoup agréable à utiliser qu'un système de gestion documentaire…
- Le salarié peut indiquer sur son profil des informations que l'entreprise ne connaît pas. Ces informations peuvent servir ou faire connaître une référence ou une expertise professionnelle (et même parfois extra-professionnelle qui peut directement ou non servir les intérêts de l'entreprise).
- Le réseau social d'entreprise permet créer du lien entre des salariés partageant un même centre d'intérêt, de décloisonner, de fédérer les équipes.
- En laissant davantage de place à l'individu dans la structure, en lui offrant plus de visibilité dans l'entreprise, le réseau social d'entreprise encourage la créativité et l'invention.

Pour les groupes et les communautés professionnelles

Qu'il s'agisse de groupes de travail thématique ou de groupes projet, le réseau social d'entreprise permet :

- D'identifier des experts ou des contributeurs invisibles autrement dans l'entreprise ;
- De faciliter le travail en commun et de renforcer la cohésion d'équipe ;

- De faire que les compétences se révèlent et s'expriment au cours d'un projet, ou sur une thématique définie ;
- D'aider le pilote d'un groupe à prendre des décisions ; il peut s'appuyer sur l'opinion de chacun et l'intelligence de tous, pour réduire les incertitudes.

Pour l'entreprise

Au final, c'est bien évidemment à l'organisation elle-même que le RSE doit servir et il le fait à plus d'un titre :

- En laissant une (plus grande) place à l'individu dans l'organisation, une preuve de son existence, le réseau social d'entreprise renforce le sentiment d'appartenance de chacun, ce qui constitue un indéniable levier de motivation ;
- Le temps réel et le partage de document réduit les process de décisions ; les projets avancent plus vite ;
- L'entreprise peut mieux Identifier les compétences, mieux repérer les ressources et optimiser la gestion prévisionnelle des emplois ;
- Le RSE permet de catalyser les connaissances individuelles, de les consolider et de les capitaliser ;
- Utiliser les outils de son temps reste le meilleur investissement pour l'avenir...

Des outils pour le RSE

Quelques solutions de réseaux sociaux d'entreprise, dont un screencast très clair qui présente les fonctionnalités du réseau social d'entreprise de la solution knowlege plazza :

- Microsoft Sharepoint 2010
- IBM Lotus Connections
- Jive
- Chatter
- Knowledge plaza
- Bluekiwi
- Jamespot
- ...

Ce que changent les réseaux sociaux d'entreprise (2/2)

26 juin 2011 | Ecrit par Philippe Gerard | 6 Commentaires

Les réseaux sociaux d'entreprise bouleversent les méthodes et l'organisation du travail. Si ces nouveaux médias internes ont un réel intérêt pour l'entreprise, ils apportent aussi leur lot d'inquiétudes... Pour les salariés et le management.
Les réseaux sociaux d'entreprise présentent-ils des risques ? Quel est leur impact sur la communication et le management ?

Les réseaux sociaux d'entreprise prennent leur place. Le marché du logiciel social d'entreprise pesait déjà 500 millions de dollars en 2010. Selon l'étude IDC, publiée le 21 juin 2011, il s'élèvera à 2 milliards de dollars en 2014.
Ces chiffres, s'il en était encore besoin, démontrent l'essor des réseaux sociaux d'entreprise dont on sait désormais l'intérêt mais qui peuvent aussi, présenter des risques pour les salariés et l'entreprise.

Résistance au changement

Les salariés les moins habitués aux réseaux sociaux pourront voir dans ces outils internes un dispositif de surveillance, celle de la hiérarchie sur leur activité. Un moyen de contrôle qui pourrait aussi devenir un mode d'évaluation de leur capacité à exercer une fonction, selon des critères qui leur échappent.
Par son principe même, le réseau social d'entreprise encourage les salariés à s'exprimer et donc à s'exposer. Participer, échanger, s'exprimer... c'est aussi prendre le risque pour chacun de prêter le flanc à la critique. Celle des collègues, de ses subordonnées, ou de ses supérieurs hiérarchiques. La mise en place d'un réseau social d'entreprise ne se limite pas à l'implantation d'un outil mais à une révision complète du mode de fonctionnement de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs.
En cela, les services de communication ont un rôle prépondérant à tenir, dans l'élaboration des « règles du jeu » et de l'accompagnement des salariés, pour les aider à s'approprier et s'investir sur le réseau social de l'entreprise.

Prise de parole

Une des dérives possibles, et des craintes du management, serait de retrouver sur le RSE des débordements similaires à ceux que l'on peut rencontrer sur les blogs ou Facebook (commentaires déplacés, bad buzz,...). Bien qu'en entreprise, la

prudence de la part des salariés soit généralement de mise. Le risque portant davantage sur le manque d'expression des salariés que sur son éventuel excès. Le « politiquement correct », voire l'auto-censure étant plutôt la règle commune. Par crainte de perdre son emploi, tout simplement. Jusqu'à aujourd'hui, en tous cas, pour le commun des salariés, la prise de parole individuelle s'apparente davantage à une prise de risque qu'à un gage de liberté. L'existence d'un réseau social, dans l'entreprise, pourrait bien changer la donne... Pour le management, il devient nécessaire de reconsidérer les conditions d'expression des salariés, dans ce cadre et avec ces outils nouveaux.

Vie privée

Nombre de salariés craignent que le réseau social d'entreprise porte atteinte à leur vie privée. Qu'ils soient obligés, ou tenus, de livrer des informations qui ne concernent pas leur vie professionnelle, ni leur fonction dans l'entreprise. Ou qui s'interrogent, plus simplement, sur l'usage que l'entreprise pourrait faire de ces données personnelles. Là encore, des garanties doivent être apportées par le management.

Perte de pouvoir

Du côté des managers, diffuser et partager l'information peut vite s'apparenter à une perte de pouvoir. Une antienne déjà connue, avec l'arrivée des Intranets, aujourd'hui implantés dans la plupart des entreprises, sans que les rapports hiérarchiques s'en soient trouvés profondément bouleversés... Les réseaux sociaux d'entreprise, où l'information circule vite et facilement, pourraient, à l'inverse, déplacer, vraiment, les centres de décision.
Une perte de pouvoir qui s'assimile encore, à une remise en cause des compétences. Et c'est là, que le bât blesse. Des expertises, des compétences, jusqu'alors invisibles, peuvent émerger au grand jour. Sans passer par le circuit hiérarchique. Un salarié, à l'origine d'une idée, d'une information, d'une initiative... pourra la faire connaître et la diffuser. Un phénomène identique à celui des blogs et des médias sociaux, sur Internet, pourrait se reproduire au sein de l'entreprise : des talents, autrefois discrets, s'affirmant désormais directement, sur le réseau social d'entreprise.

Sécurité des informations

Avec un RSE, *quid* de la confidentialité et la sécurité des informations ? Quels sont les risques de fuite ? C'est évidemment le point le plus sensible d'un réseau social d'entreprise. Dans la mesure où l'information circule, plus facilement et librement, elle risque d'être connue de salariés à qui elle n'était pas destinée. Et de « sortir » de l'entreprise. Mais n'est-ce pas déjà le cas avec la messagerie électronique ?

L'Intranet ? L'accès aux bases de données ?
Les besoins d'échange et de partage existent dans l'entreprise : ne pas pouvoir utiliser des outils qui le permettent, dans le système d'information interne, risque simplement d'encourager les employés à le faire ailleurs, sur Internet et les médias sociaux.

Valorisation des expertises

Si le réseau social d'entreprise permet la diffusion des savoirs et la valorisation des expertises, il peut aussi entrainer des effets pervers : les meilleurs « communicants » pourront plus facilement mettre en valeur leurs actions. Des actions qui peuvent parfois se résumer à une capacité à diffuser de l'information, à lancer ou intervenir dans des conversations, à animer une communauté. Sans nécessairement attester d'une compétence, sur le fond. Il s'agit davantage d'une capacité à être visible... que celle d'exercer une expertise. En entreprise, beaucoup des détenteurs du savoir ont peur de partager avec les autres ; au nom d'une méfiance liée à l'idée que partager, reviendrait à perdre, son expertise individuelle. Avec pour spectre, plus ou moins lointain, la perte de son emploi.
Par ailleurs, dans tous les domaines, les meilleurs experts ne sont pas, forcément, les meilleurs communicants. Loin de là.
Le management devra là aussi, faire la part des choses, en distinguant la réalité du savoir et l'habileté à communiquer.

Reconstitution de silos

A priori, le RSE a pour effet de casser les silos et de favoriser l'émergence d'un dialogue inter-entreprise et de renforcer l'efficacité des projets transversaux.
Toutefois, l'existence de communautés, différenciées de l'organisation structurelle, pourrait tout aussi bien amener à la création de nouveaux silos, basés sur des critères d'appartenance, en cohérence, ou non, avec la stratégie de l'entreprise. Plus loin, ces communautés pourraient établir de nouvelles castes dans l'entreprise, voire des formes de contre-pouvoir. Le management devra rester vigilant vis-à-vis de ces nouvelles communautés internes ; les encourager bien sûr, pour favoriser l'innovation et la communication interne, mais veiller tout autant à leur alignement stratégique.

Perte de productivité

"Avec un RSE, les salariés vont passer leur temps à discuter." Voilà une critique qui revient souvent. Et s'ils le faisaient, déjà... par ailleurs, sur Facebook et consorts ? Faute de ne pouvoir le faire, en interne ? La question serait plutôt de savoir si leur conversation éclaire un sujet professionnel, d'un nouveau point de vue. Les contributions des salariés, intéressés ou impliqués dans un projet, permettent plutôt

de l'approfondir et de le construire.
Le management devra évidemment, canaliser ces interventions, les animer; pour les conduire vers une utilisation croissante des outils collaboratifs, au profit d'une innovation collective.

Le dernier risque : l'absence de réseau social d'entreprise

Les salariés sont habitués à utiliser des outils de communication et de partage qu'ils ne retrouvent pas encore dans leur entreprise... Or les réseaux sociaux créent de nouveaux besoins, de nouveaux comportements de partage et d'échange. Ne pas pouvoir les retrouver, dans le système d'information interne, risque simplement d'encourager les employés à le faire ailleurs, sur Internet, sans contrôle ni garantie pour la confidentialité et la sécurité de l'entreprise. L'absence de ces outils en interne risque aussi de « repousser » les plus jeunes recrues et les nouveaux candidats, pour qui les médias sociaux sont devenus une évidence et une nécessité.

Maitriser les risques

Les multiples avantages d'un RSE comme la maîtrise de ces risques se concrétisent par un accompagnement du management ; les services de communication ont là un rôle essentiel à jouer.

- commencer par une expérimentation, à petite échelle du réseau social d'entreprise. Former un groupe de travail, constitué d'utilisateurs pionniers, pour en déduire les conditions et usages, avant de le déployer.
- Former les managers à ces outils de communication et de travail collaboratif qui transforment les méthodes de management et conditionnent une certaine remise en cause de la fonction.
- Les directions de la communication devront à leur tour, former les salariés à l'intérêt et l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise, en communiquant sur les bonnes pratiques. En s'appuyant encore, sur des « évangélisateurs », des utilisateurs avertis et expérimentés de ces nouveaux outils.
- Enfin, en définissant des règles du jeu, en interne, à l'image de celles fixées par une charte des médias sociaux, déclinée et adaptée pour le RSE.
- S'informer et se former : manager avec les outils du Web 2.0.

http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/Synthese_NTIC.pdf

Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Composée de députés UMP et Nouveau Centre, et de personnalités qualifiées
Co-présidents : Jean-François COPÉ et Pierre MÉHAIGNERIE
Co-rapporteurs : Jean-Frédéric POISSON et Olivier JARDÉ

Atelier NTIC
Constats et propositions

CONSTATS

L'informatisation de la société est une révolution technologique récente qui fait suite à l'informatisation des entreprises et du travail entamée dans les années 1970.

Les conséquences de l'arrivée des TIC dans le monde du travail sont encore difficiles à évaluer de manière très concrète étant donné que ce processus n'est pas terminé. En 30 ans, on a vu apparaître le micro-ordinateur, les logiciels, Internet, les courriers électroniques, les réseaux et plateformes d'échanges... Autant d'avancées qui sont très certainement la source de changements plus importants de notre manière de travailler que ceux que nous avons connus avant l'ère technologique que nous vivons. En effet l'usage des TIC est susceptible de modifier le contenu du travail, les modes opératoires mais aussi et peut-être surtout les relations et les interactions de travail. Enfin, les TIC sont rarement introduits isolément et se combinent avec des changements organisationnels et de nouvelles caractéristiques de la main d'oeuvre liées par exemple à l'allongement de la scolarité : on assiste donc à l'apparition de nouvelles machines, de nouvelles organisations et de nouveaux travailleurs. Les cycles d'évolution d'une version logiciel à une autre ou d'une organisation imposée par le système d'information à une autre sont très courts, nécessitant un apprentissage fréquemment renouvelé au poste de travail qu'ils soit de production ou administratif. L'usage des TIC, par l'automatisation qu'elles apportent, accélère la diminution des relations humaines dans l'entreprise, ce qui est source de souffrances au travail.

1. L'impact sur les organisations : une réorganisation du travail qui a des avantages et des inconvénients

En préambule, il est important que de préciser que si **l'impact des TIC pris isolément sur la productivité et la croissance reste modeste en France, leur combinaison avec les changements organisationnels a permis une forte amélioration de la productivité.**

S'il n'existe pas de déterminisme technologique, l'informatique et les TIC sont susceptibles de changer profondément le travail sans pour autant que les salariés le perçoivent directement.

L'impact sur le temps des TIC se caractérise par une plus grande délégation du travail (impact plutôt positif) avec la possibilité pour les salariés de s'organiser, en travaillant même parfois depuis chez eux (télétravail).

Les TIC permettent donc une **liberté d'action plus grande mais, lorsqu'il y a procédurisation cela peut devenir très dangereux** (cf l'exemple des commandes vocales et des plateformes logistiques, dans les travaux de Philippe Davezies).

A côté, les TIC entraînent un recalcul permanent des priorités ce qui réorganise le fonctionnement traditionnel du travail. Les cadres sont habitués et formés à ces pratiques, pas les autres salariés.

A noter que **dans l'administration** cela a provoqué des changements dans l'organisation verticale et horizontale du travail, plutôt positifs :

- **pour ce qui est de la verticalité, les TIC ont permis d'opérer un raccourcissement de la chaîne hiérarchique** avec des relations de travail plus directes grâce à l'email (sans court-circuitage de la hiérarchie avec la copie).
- **pour ce qui est de l'horizontalité, il y a une plus grande transparence entre les acteurs : les savoirs et les informations se décloisonnent** dans l'administration, le pouvoir reposant désormais moins sur la rétention des savoirs que sur l'accès à ces savoirs et leur maîtrise. Le rôle d'expertise dans l'administration s'est développé.

Les systèmes d'information concernent aujourd'hui le travail dans sa dimension spécialisée **(SI métier)** mais également dans sa dimension support **(SI bureautique).** Par conséquent, **les TIC permettent donc un suivi en temps réel de l'activité** qui peut avoir un avantage pour les managers. Mais cela est évidemment **générateur de stress** car souvent, chacun peut voir l'évolution des autres (ERP...). Cela provoque notamment une amputation de la liberté individuelle d'organisation (par exemple dans les centres d'appels, le conseiller ne choisit pas le temps d'attente entre deux appels et cela pose problème lorsqu'il vient de terminer un appel complexe et perturbant). **La qualité ne peut se mesurer en temps réel** donc les TIC pourraient détourner leur objectif de contrôle qualité pour basculer uniquement dans le contrôle au détriment de la qualité.

La chaîne industrielle voyait se relayer des objets sur une chaîne, contrairement aux TIC qui opèrent sur une chaîne intellectuelle. Imposer un schéma intellectuel nie l'intelligence de la personne à laquelle on ne fait plus appel.

Enfin, ces changements perpétuels sont aussi le signe d'une **prédominance de la stratégie dans l'organisation du travail**, tant au sein des entreprises que de l'administration. La stratégie impose une rapidité et une réaction toujours plus importante et ces changements ont largement été permis par les TIC. Le problème de la prédominance stratégie est qu'elle a donné une dimension essentiellement verticale à l'organisation du travail : du haut vers le bas. Les préoccupations et conséquences sur les salariés et agents chargés de l'appliquer sont généralement peu prises en compte.

2. L'impact sur le management : un manque de formation des managers à l'impact des TIC

Les TIC ont également provoqué une **modification des systèmes hiérarchiques** : les gens travaillent par communauté et par projet (phénomène de mass collaboration). Ce processus n'est d'ailleurs pas terminé puisque les manières de travailler et de fonctionner

hiérarchiquement vont encore évoluer avec le risque de déstabilisation des collectifs de travail traditionnels et localisés qui étaient le support des entraides interindividuelles.

Enfin, **la fracture numérique ne s'est pas substituée à la fracture sociale, elle est venue en parallèle. On constate aussi l'apparition d'une fracture générationnelle.** Ce n'est pas l'outil numérique qui crée la souffrance, c'est l'organisation du travail qui est associée à l'usage de ces outils**. La souffrance provient d'usages non appropriés ou non maîtrisés de la technologie et non pas de la technologie elle-même.** On peut être compétent sur un temps T et ne plus l'être sur un outil ce qui génère un fort facteur de stress (exemple : lors du passage d'office 2003 à office 2007, beaucoup d'assistantes étaient perdues).

Le manque de maîtrise de la technologie est donc cause de souffrance, cette maîtrise n'étant pas uniquement l'apanage des plus diplômés, la souffrance **existe aussi chez les cadres**.

Les TIC ont également apporté une certaine procédurisation puisqu'**avec le mail on écrit plus qu'on ne parle (une fois que les choses sont écrites, il y a moins de liberté d'agir**). Cela doit être pris en compte dans le management, avec des cadres encouragés à échanger « normalement » avec leurs équipes, sans surabondance de mails. Bien évidemment **on ne peut pas légiférer sur le contrôle des mails, il faut donc intervenir au cas par cas en maîtrisant le dosage entre l'oral et l'écrit, la proximité et la distance.**

C'est d'autant plus important que **les jeunes cadres ne managent pas que par le savoir**, il faut les accompagner sur la relation humaine qu'ils pratiquent moins. Sinon l'usage des TIC peut conduire à une déshumanisation du travail.

3. L'impact sur la santé : des conséquences avant tout mentales

Il s'agit là de la conséquence des deux autres impacts : **les TIC sont génératrices de stress à partir du moment où elles ne sont pas maîtrisées**, d'un point de vue technique et d'un point de vue de l'usage de l'écrit en contexte professionnel.

La langue / les notices sont principalement rédigées en anglais. Les Québécois utilisent du français partout où le ils peuvent mais est-ce suffisant pour une meilleure assimilation des outils ?

A la différence de la précédente révolution technologique – l'industrialisation, qui a changé le travail en ce sens que la machine a pris le relais de la force humaine pour accomplir la production – l'informatisation prend le relais du cerveau. Parce que la souffrance au travail est désormais mentale plus que physique, le mal-être généré est donc bien supérieur.

Cela se constate à la fois dans les sphères publiques et privées avec la multiplication des nouvelles applications : on constate qu'**il y a un saut à passer régulièrement selon les outils ou usages (SIRH, SI achats…), on doit s'investir en moyenne tous les 4 ans dans l'acquisition de nouvelles compétences**. Au bout de 20 ans de vie

professionnelle, cela peut devenir de plus en plus difficile en l'absence de formation continue adaptée.

4. L'impact vie privée / vie professionnelle

Les TIC doivent permettre un droit à la vie personnelle au travail : c'est possible pour les cadres, moins pour les techniciens. Il peut s'agir d'une charte que l'entreprise signe avec les représentants du personnel : charte réciproque, avec des engagements et devoirs des deux côtés.

*

* *

PISTES DE REFLEXION ET PROPOSITIONS

1. La formation

La formation initiale des individus aux TIC commence par l'**école**, notamment en primaire.

Mais il faut également développer la formation dans **le secondaire** et à l'**enseignement supérieur** (tous les étudiants ne maîtrisent pas les TIC). Par ailleurs, l'usage des TIC vient multiplier les usages de l'écrit ce qui suppose sa maîtrise en termes de compétence générale (acquise scolairement) et professionnelle (acquise au cours de la vie professionnelle).

Pour la formation professionnelle au sein de l'entreprise et de la fonction publique, cela doit prendre la forme d'un **vrai contrat d'accompagnement des salariés** pour que ceux-ci ne subissent pas les TIC. Il est d'ailleurs **nécessaire d'envisager des actions avec les syndicats afin de détecter ceux qui sont mal à l'aise** pour régler les problèmes. Aujourd'hui, la formation TIC est trop concentrée dans le temps (école), il faut donc qu'elle soit effective tout au long de la vie étant donné que les TIC évoluent en permanence et qu'il faut à la fois apprendre et désapprendre.

Propositions :

- **Encourager les salariés à utiliser leur DIF sur la formation au numérique**, en obligeant une entreprise à utiliser 15 à 20% des fonds sur les outils numériques pour toutes les catégories et particulièrement les managers. Cela suppose d'associer plans de formation et DIF avec une dimension numérique (usage/maîtrise)

- Si l'école fournit une formation générale concernant l'écrit, il faut également **développer l'apprentissage des écrits en contexte professionnel afin d'en faciliter la maîtrise**. A l'occasion des stages en entreprise ou auprès des nouveaux salariés, les entreprises devraient préciser les normes qu'elles utilisent et former les salariés aux types d'écrits qu'elles utilisent à leurs exigences en matière d'écrit.

- **Intégrer la formation à l'usage des TIC dans les modules RH**

2. La communication

Les salariés ont peu accès à des connaissances nouvelles sur les TIC et, parallèlement, **le management ne prend pas vraiment le temps de les former aux nouveaux outils**, à leur impact sur leur espace de travail ou sur l'organisation de l'entreprise. Si la formation est a minima, c'est encore plus vrai pour la communication. Il faut donc **expliquer aux salariés ou aux agents les intérêts et les usages des nouveaux outils régulièrement introduits dans leur espace de travail** et régulièrement échanger avec eux pour faire émerger de meilleures pratiques et limiter le mal-être au travail. Il faut également recenser les difficultés rencontrées par les salariés afin d'identifier les moyens de les résoudre.

Propositions :

- **Créer un espace dédié aux évolutions des TIC au sein des supports de communication des entreprises et des administrations** : cela ne doit pas être une obligation légale mais un encouragement relayé par la branche ou le syndicat professionnel. Un espace de l'Intranet ou du journal de l'entreprise pourrait faire un point sur les Nouvelles TIC et les recommandations sur leurs usages avec un contact référent identifiable dans toutes les structures (départements pour les grandes ou PME)

- **Etablir un bilan annuel au sein de chaque département, direction ou PME sur l'usage des TIC et les difficultés rencontrées.** Ce bilan TIC pourrait être le pendant du bilan social qui a permis une optimisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et les administrations. Ce bilan TIC serait mené par les directions RH et Systèmes d'Information.

- **Auditer annuellement les usages des TIC** : est-ce que cela respecte l'homme, l'intelligence..., les TIC étant un facteur de développement et de compétitivité.

3. Orienter l'usage des TIC vers la qualité du travail

Les constats ont démontré que les TIC pouvaient améliorer ou dégrader la qualité du travail, ce qui, dans ce cas, génère de la souffrance. A contrario, **lorsque les TIC sont bien utilisées, le bien-être au travail est réel. Cela reste toutefois l'apanage des cadres** qui voient la capacité de développement de leur poste et de leur mission augmenter et s'améliorer. Il est donc essentiel **d'avoir une approche des TIC qui permettent à toutes les catégories de salariés ou d'agents un meilleur développement de leur poste.**

Propositions :

- **Créer un référentiel qui permette de mesurer si les TIC ont permis une amélioration de la qualité du travail.** Cela doit pouvoir se mesurer lors des entretiens annuels avec quelques indicateurs à définir. Les salariés doivent pouvoir s'exprimer : mise en place d'une vraie remontée d'informations des salariés, qui permettra le mieux disant social.

- **A chaque nouveau poste créé ou chaque nouveau contrat proposé à un salarié, inclure une dimension « télétravail »**, afin de mieux adapter vies professionnelle et privée. Ce droit au télétravail doit s'accompagner d'**un droit à la déconnexion.**

- **Renforcer le volet « conseil » de la médecine du travail**, notamment en soumettant au management des pistes d'améliorations de la qualité du travail via les TIC.

- Favoriser les études sur les conditions de travail, les changements organisationnels et les TIC dans les services avec un développement européen de ce genre d'enquêtes afin de pouvoir mieux évaluer la situation française.

- **Faciliter la mise en place de nouvelles organisations grâce aux TIC et les faire connaître.** On pourra imaginer ici la **diffusion par les directions du travail d'exemples concrets d'entreprises ayant réussi à améliorer la qualité du travail grâce aux TIC**. Par exemple, si l'expérimentation en cours au sein de Microsoft France s'avérait concluante, celle-ci pourrait être diffusée plus largement dans le département des Hauts-de-Seine par le biais d'une newsletter d'information éditée par la direction départementale du travail. Cela peut aller de pair avec l'ouverture d'un **portail santé au travail porté par les ministères de la santé et du travail qui ait pour objectif d'atteindre un mieux disant social. Accumuler les connaissances sur ces difficultés. Le portail doit également être l'outil qui met en exergue les entreprises vertueuses où il fait bon travailler**

- **Permettre une adaptation des TIC à chaque entreprise et sortir d'un usage strict des technologies.** Les informaticiens ou directeurs des systèmes d'information doivent pouvoir supprimer ou adapter les fonctionnalités des outils pour les rendre plus simples et mieux les adapter aux profils de leurs utilisateurs. C'est un engagement à prendre du côté des éditeurs de logiciels dans les contrats qu'ils passent avec leurs clients, quitte même à le facturer.

- Envisager un temps de respiration sociale via **une politique globale d'utilisation des TIC pour désencombrer le professionnel ET le privé**. Au travers des TIC : agir sur le temps de travail et sur le temps concret, cela ne pouvant également se faire qu'au cas par cas dans les entreprises et les administrations.

http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2533/kalika_bia_ecmis.pdf;jsessionid=1EC17EADA8EB7CFED305005CE53DA36A?sequence=2

European & Mediterranean Conference on Information Systems, 25-27 July 2004, Tunis Tunisia

LES CHARTES D'UTILISATION DES TIC : FACTEURS ORGANISATIONNELS DE CONTINGENCE D'UNE PRATIQUE EMERGENTE EN France

Bia Marie, Doctorante Laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine, France
marie.bia@dauphine.fr
Kalika Michel, Professeur Laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine, France
michel.kalika@dauphine.fr

Résumé
A l'instar des firmes anglo-saxonnes, les entreprises françaises sont de plus en plus nombreuses à formaliser des règles d'utilisation des TIC destinées à leurs salariés. Une revue de la littérature sur le sujet révèle que les finalités d'une telle démarche sont multiples : promouvoir les conditions d'une utilisation efficiente des outils, sensibiliser à la sécurité informatique, établir des principes éthiques «bilatéraux » d'utilisation des TIC, concernant notamment la surveillance électronique, l'utilisation des ressources à des fins personnelles et le respect de la vie privée. Constatant que cette pratique ne touche pas uniformément toutes les entreprises françaises, cette communication vise à identifier les facteurs organisationnels contingents à la diffusion d'une charte d'utilisation des TIC. Une étude menée auprès de 505 entreprises révèle que la diffusion d'une charte d'utilisation des TIC est liée aux caractéristiques structurelles, technologiques, culturelles et démographiques de l'entreprise.
Mots clefs : Usages des TIC ; processus d'appropriation; régulation ; charte d'utilisation des TIC ; facteurs organisationnels de contingence

1 INTRODUCTION

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent aux organisations de nombreuses opportunités d'innovation, de création de valeur et d'amélioration de la performance. Néanmoins, les effets d'une technologie donnée dépendent moins de ses caractéristiques intrinsèques que de la façon dont elle est utilisée par les individus (DeSanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992 ; DeLone et McLean, 2003). En effet, parce que la technologie est équivoque et soumise à l'interprétation des utilisateurs, les usages développés durant la phase d'appropriation des TIC ne sont pas toujours pertinents au regard des objectifs poursuivis par l'organisation (Orlikowski, 1994 ; de Vaujany, 2000). Ainsi, peuvent émerger des usages "perturbateurs", sources d'inefficacité, de menace pour l'intégrité et la sécurité du système d'information, voire plus généralement de questionnements éthiques. Dès lors, comment amener les salariés à utiliser les TIC conformément aux objectifs de l'organisation?

De Vaujany (2000) identifie deux principaux types d'actions régulatoires : d'une part, les actions visant à restreindre techniquement les possibilités d'utilisation de la technologie et d'autre part, les actions influençant directement le processus d'appropriation en le facilitant ou en le canalisant. Sont inclus dans cette catégorie les plans de formation et de sensibilisation des utilisateurs, la reconception des interfaces, ou encore la formalisation de règles d'utilisation diffusées auprès des salariés sous la forme d'une charte ou d'un code de conduite spécifique. Si les thèmes de la formation des utilisateurs ou du design sont largement traités dans la littérature, celui des chartes d'utilisation a reçu à ce jour une attention plus limitée. Pourtant, plusieurs études font apparaître que cette pratique concerne un nombre croissant d'entreprises (Cigref, 1999, 2000 ; Bouchet et al. 2002).

Cet article propose donc d'élargir les connaissances sur les chartes d'utilisation des TIC. Plusieurs catégories de facteurs sont susceptibles d'influer sur l'adoption d'une charte : des facteurs externes ou institutionnels d'une part (DiMaggio et Powell, 1983 ; Swanson et Ramiller, 1997) et des facteurs internes ou organisationnels d'autre part. Dans le cadre de cette étude, nous nous interrogeons sur l'impact des facteurs organisationnels. Plus précisément, quatre types de facteurs potentiels sont étudiés: des facteurs structurels, technologiques, culturels et démographiques.

Après une revue de littérature sur le rôle et les impacts de la charte sur le comportement des utilisateurs, des hypothèses de recherche sont formulées. La méthodologie est exposée puis les résultats obtenus sont présentés et discutés.

2 ROLE ET IMPACT DE LA CHARTE SUR LE COMPORTEMENT DES UTILISATEURS

2.1 La charte, outil de régulation de l'utilisation des TIC

Une revue de la littérature fait apparaître que la création d'une charte ou d'un code d'utilisation des TIC peut répondre à plusieurs préoccupations des dirigeants :

• améliorer l'efficience des usages développés par les utilisateurs (Tyre et Orlikowski, 1994 ; de Vaujany, 2000). Concernant l'utilisation de la messagerie électronique par exemple, la groupe Renault formule des recommandations du type « vérifiez que la messagerie électronique est le moyen le plus approprié », « écrivez des messages concis et précis », etc...(Cigref, 2000).

• dissuader les abus et les comportements illégaux tels que le piratage de logiciels, et sensibiliser à la sécurité informatique (Straub et Nance, 1990 ; Cigref, 2002 ; Mirchandani et Motwani, 2003),

• formaliser des principes éthiques « bilatéraux » d'utilisation des TIC, liés notamment aux questions de surveillance électronique, d'utilisation des ressources à des fins personnelles et de protection de la vie privée. Dans ce cas, la charte vise notamment à instaurer une sorte de contrat moral entre les salariés et l'employeur (Bouchet al., 1999 ; Mercier et Coulon, 2002 ; Isaac, 2003).

La charte a donc pour vocation d'établir un cadre à l'utilisation des technologies. Elle fixe les règles du jeu et les conditions d'une utilisation acceptable et efficiente des TIC (Cigref, 1999, 2000). Elle clarifie les droits, les devoirs et les responsabilités ; précise ce que les dirigeants attendent des salariés en matière de comportements.

Lorsqu'elle fixe les modalités de contrôle d'application des règles édictées et institue des sanctions en cas de non-respect, la charte peut jouer un rôle dissuasif (Straub et Nance, 1990 ; Mirchandani et Motwani, 2003).

Par ailleurs, la formalisation de règles de conduite peut permettre de pallier l'insuffisance de législation ou l'ambiguïté des lois relatives à l'utilisation des TIC dans l'entreprise (Isaac et Kalika, 2001 ; Mercier et Coulon, 2002). Elle constitue un garde-fou juridique efficace si le document est annexé au contrat de travail ou au règlement intérieur.

Les études empiriques portant sur le contenu des chartes d'utilisation des TIC démontrent ainsi l'existence d'une grande disparité tant sur la forme que sur l'esprit. Il existe des disparités de contenu selon le type d'organisations (entreprises privées, administrations ou institutions académiques) et selon le département initiateur du code de conduite (direction informatique, direction générale, DRH, service juridique) (Whitman et al, 1999 ; Healy et Iles, 2002). De plus, les Technologies visées par ces chartes sont variables. Dans certains cas, elles concernent exclusivement les technologies Internet à savoir la messagerie électronique, l'Internet et l'Intranet (Benkirane et al. 2003). Dans d'autres cas, elles visent à réguler l'utilisation de l'ensemble des outils informatiques et de télécommunication. La charte du

groupe Renault par exemple, concerne l'usage de l'ensemble de ses « ressources informatiques, électroniques et numériques » à savoir, les matériels informatiques, les logiciels, progiciels et programmes, les fichiers et les données, ainsi que les outils de communication tels que la messagerie électronique, Internet et les forums de discussion (Liaisons Sociales Quotidien, 2001).

Généralement, on constate que les codes sont davantage tournés vers la sécurité et l'usage efficient du système d'information. Les préoccupations éthiques, telles que le respect de la vie privée des salariés sont plus rarement présentes (Healy et Iles, 2002).

2.2 Acceptation et impact de la charte sur les utilisateurs

Si clarifier le champ des possibles quant à l'utilisation d'Internet est perçu comme souhaitable et légitime par les salariés (Lim et al., 2002), les politiques restrictives semblent peu acceptées (Rodhain et Agarwal, 2001). Les utilisateurs préfèrent que leur employeur diffuse des lignes directrices plutôt que des règles formelles d'utilisation afin de préserver leur sentiment d'autonomie. Ils acceptent également mieux les règles lorsqu'elles sont négociées et instaurées de manière consensuelle que lorsqu'elles sont imposées par la direction. Dans leur étude exploratoire, Hacker et al. (1998) soulignent que les utilisateurs les plus fréquents et les plus expérimentés sont généralement les plus réfractaires à l'institution de règles d'utilisation des TIC.

Concernant l'effet des chartes d'utilisation des TIC sur le comportement des utilisateurs, l'existence d'une charte ou d'un code permet aux salariés de mieux évaluer ce que l'organisation considère comme acceptable ou non (Hacker et al. 1998 ; Pierce et Henry, 2000). Cependant, elle ne semble pas influencer de manière significative le jugement personnel et les comportements de l'individu (Harrington, 1996 ; Pierce et Henry, 2000 ; Rodhain et Agarwal, 2001 ; Healy et Iles, 2002). Par ailleurs, les professionnels en systèmes d'information jugent que c'est un moyen peu efficace de dissuasion des abus (Loch et al., 1998 ; Mirchandani et Motwani, 2003). Bien que cette pratique, semble peu influencer les comportements, elle est adoptée de manière croissante par les organisations

http://www.acteurspublics.com/files/epublic/pdf/impacts-tic-administration-250903.pdf

Le Club du e-public
Impacts des TIC sur les métiers de l'administration

DOCUMENT n° 11

Impacts des TIC sur les métiers de l'administration

Partenaire du 4e Forum Mondial de la Démocratie Electronique d'Issy-les-Moulineaux, le Club du e-public a organisé jeudi 25 septembre 2003 un atelier "Quels impacts les TIC ont et auront sur les métiers de l'administration ?".

L'idée d'utiliser les nouvelles technologies de l'information comme levier de modernisation de l'administration et de l'Etat a été formulée en France, dès 2000, dans le rapport du Commissariat Général du Plan sur "L'Etat et les technologies de l'information. Vers une administration à accès pluriel", dirigé par le Conseiller d'Etat Bruno Lasserre. Ce dernier affirme : « Conscients de ces bouleversements, les agents manifestent aussi des inquiétudes : quels sont les enjeux de ces technologies ? Quels sont les impacts effectifs sur le travail et l'emploi ? Quels sont les risques pour la convivialité ? ».

La métamorphose de l'administration exige l'implication des agents, une refonte des processus internes et donc une réflexion sur la gestion des ressources humaines. Le bilan dressé par le rapport Lasserre est nuancé : les technologies de l'information modifient moins les organisations et les modes de travail qu'elles n'amplifient leurs défauts comme leurs qualités. La circulation et le partage d'informations, la transparence, l'ouverture se développent grâce aux technologies de l'information dans les services qui ont déjà ces caractéristiques. Mais l'inverse est aussi vrai : les services cloisonnés, au fonctionnement centralisé et où domine la rétention d'informations, ne sont pas modifiés par l'apport des technologies de l'information.

C'est donc à « un nouveau management de l'administration » qu'invite Bruno Lasserre. Les projets de changement doivent toucher les modes de fonctionnement, le travail, l'organisation des services, les relations hiérarchiques, les segmentations et cloisonnements entre services, les lenteurs de traitement. Pareille mutation peut engager des spécialisations des services en s'affranchissant des distances géographiques, en partageant mieux l'information, en organisant le travail entre les activités de *front-office* et *back-office*. Le rapport conclut : « Il est nécessaire de porter une attention particulière aux nouvelles compétences, aux nouveaux métiers, à la profondeur du dialogue social. Il sera indispensable de lancer de vastes opérations de formation, dans la durée et au plus près des besoins des agents. »

On le voit, depuis le début, le développement de l'e-administration, la modernisation de l'Etat et des collectivités par les TIC sont associés, et parfois se heurtent, à des questions complexes touchant les hommes, leur formation et les métiers :

- l'impact des TIC dans l'administration se traduit-il par l'émergence de " nouveaux métiers " ? De nouvelles " logiques professionnelles " ? Des modifications des pratiques professionnelles ?

- quels nouveaux défis (spécifiques au secteur public ?), concernant notamment directement ou indirectement les ressources humaines, engendrent les projets touchant la gestion des processus et l'interopérabilité des applications ?

- à quelles conditions l'administration (et les administrés...) peut-elle bénéficier des gains de productivité liés au processus d'industrialisation que favorisent les TIC ? Quels sont les enjeux et les obstacles de ce processus d'industrialisation ?

- quel usage et impacts des TIC pour les collectivités territoriales ? Quelle gestion prévisionnelle des emplois et des carrières des agents ? Quelle relation entre l'"approche métier " et l' " approche statutaire".

- quels changements dans les modes de travail entraîne l'usage plus intensif des TIC ? Selon quelles modalités assurer l'accompagnement au changement ?

- l'externalisation concerne-t-elle uniquement la production ? Quelles relations entre le public et le privé dans la répartition et la hiérarchisation des métiers ?

Emmanuelle Olivié-Paul : « e-administration : un impact croissant sur les métiers »

L'administration française est activement engagée dans la phase des projets structurants à base de nouvelles technologies et nécessitant de revisiter les processus, les organisations et les systèmes d'information existants. Comme le montre le schéma ci-dessous, les projets touchant la gestion des processus et l'interopérabilité des applications vont prendre progressivement le pas sur les projets de première génération situés au centre du graphique. « Ils engendrent de nouveaux défis à relever, relatifs à la modélisation de l'information, à la réingénierie de processus, à la gestion du changement, à l'intégration des applications, à la protection des données et à la confiance dans les échanges électroniques », prévient Emmanuelle Olivié-Paul.

Pour fixer les principaux enjeux, l'intervenante décline les facteurs de réussite et les freins « humains » des projets TIC de l'administration :

L'automatisation des tâches répétitives doit permettre d'alléger le back office et de dégager les moyens humains pour le front office : écoute, contact humain, présence sur le terrain ... et paradoxalement « réhumanisation » de l'administration ... Une telle évolution est valorisante pour les agents concernés mais aussi déroutante pour ceux qui n'ont pas eu l'occasion d'être en contact direct avec le citoyen. Par conséquent ce mouvement doit être accompagné (efforts d'accompagnement social en interne suite à la disparition de certains postes et en raison de l'évolution vers de nouvelles fonctions). A l'INSEE, par exemple, un tel dispositif d'accompagnement a été mis en place.

L'accompagnement humain couvre les domaines suivants : soutien par des conseillers en parcours professionnel, évaluation des risques d'exclusion, gestion de la mobilité, mise en place d'une méthode décrivant les activités et les compétences, et mise en place d'un plan individuel de formation. Il est favorisé aussi par un meilleur travail en réseau grâce à l'existence de pôles de compétences en région (ces pôles de compétences permettent aussi de déconcentrer la direction générale).
Un autre point concerne aussi les gains de productivité obtenus grâce à la diffusion des NTIC (va dans le sens de l'automatisation des tâches) qui impactent l'organisation même de l'administration et changent les modes opératoires des organisations. L'une des conséquences majeures est : 1) la spécialisation en cours des directions régionales dans certains ministères ; 2) la transformation des emplois (dans certaines directions, les catégories C diminuent au profit des catégories A et B).

Certains responsables de l'administration soulignent que cette diminution devrait naturellement se faire par départ à la retraite. Néanmoins, ces changements impliquent une révision des actions de formation et soulèvent une question de fond sur la capacité des agents, notamment les catégories C, à être "requalifiés".

Pierre de La Coste : « Les TIC doivent permettre aux agents de se recentrer sur leur métier »

Cheval de bataille de Pierre de La Coste : les TIC, en libérant l'agent des tâches secondaires (qui sont informatisables), favorisent le recentrage sur l'essentiel des missions. Aujourd'hui par exemple, une victime d'une agression doit décliner son identité lors de plusieurs saisies redondantes : au commissariat, à l'hôpital, au tribunal. Une seule saisie, en début de chaîne, voire une simple connection à « mon-service-public.fr » (espace personnel et protégé où l'usager administrerait ses données personnelles), devrait suffire. Le policier, l'infirmière, le personnel du tribunal, pourront alors consacrer tout leur temps à leur coeur de métier : sécuriser, soigner, juger.

Les métiers de l'accueil sont particulièrement impactés par les nouvelles technologies. Le rapport de La Coste préconise ainsi qu'à l'horizon 2005, tous les agents de la fonction publique susceptibles d'être impliqués dans le fonctionnement d'une téléprocédure devront avoir été formés aux spécificités de l'administration électronique. « *La cible serait ainsi les agents au guichet mais aussi toute la hiérarchie de ceux-ci, qui sera amenée à prendre des décisions de management concernant l'administration électronique* ».

Le front office et le contact direct avec les usagers sont souvent vécus comme une punition, alors que les métiers du front office deviendront de plus en plus gratifiants : accompagnement des usagers, aide aux publics en délicatesse avec les interfaces électroniques, médiation entre les services (destinés, dès que c'est possible, à s'automatiser) et les demandes. Il convient de responsabiliser les agents de l'accueil, martèle Pierre de La Coste.

Afin d'encourager l'évolution des mentalités (le rapport L'Hyper République constate un «antagonisme fondamental entre la culture administrative française et les technologies de l'information ») Pierre de La Coste propose une « redéfinition du cadre d'emploi des agents chargés des projets touchant les technologies de l'information ». « Les compétences des agents qui se sont spécialisés dans les projets liés aux technologies de l'information pourraient également faire l'objet d'une reconnaissance sur le plan statutaire, hiérarchique et de la rémunération », ajoute l'expert.

Est-il pertinent d'ambitionner un « retour sur investissement » dans le secteur public ? Dans certains domaines, un tel calcul des bénéfices occasionnés par le déploiement de l'administration électronique est envisageable. Mesuré et refusant l'assimilation des problématiques de l'entreprise commerciale et celles du service public, Pierre de La Coste se contente de préconiser que les impacts des TIC soient intégrés dans la maîtrise des dépenses publiques.

Patrick Guedj : « une majorité des fonctionnaires sont favorables au développement de la e-administration »

Patrick Guedj fait entendre la voix des agents dont le travail est transformé par le développement de l'administration électronique. Dans leur grande majorité les fonctionnaires seraient favorables à ces évolutions et souhaiteraient une administration plus efficace. Sur la méthode, il faut actualiser et renforcer le dialogue social dans les administrations, en particulier en ouvrant la possibilité de signer des accords collectifs permettant aux personnels de s'engager dans des actions de modernisation concertées. La réduction de l'emploi due à l'automatisation des tâches administratives doit être compensée par une politique de développement de l'emploi plus volontaire.

Les TIC modifient les processus de production traditionnels (délocalisations, externalisation et intégration en réseaux des filières : des fournisseurs aux clients). Dans le même temps elles industrialisent le tertiaire autour de grandes applications, comme dans les banques. Ce double mouvement invite l'administration à spécialiser ses différentes composantes (mairies guichets uniques de la République) et à s'organiser autours d'applications mécanisant (work-flow) les flux d'information qu'elle traite. Il s'agit d'une nouvelle phase dans le processus de division du travail qui touche maintenant le tertiaire, donc beaucoup de tâches administratives. Dans ce cadre, les enjeux concernant les ressources humaines sont :

- la professionnalisation des agents (la division du travail engendre la spécialisation) ;
- la formation continue ;
- l'accompagnement du changement technologique et organisationnel, en situation de travail de préférence ;
- le partage des gains de productivité, encore faut-il que ceux ci soient chiffrés, évalués, ce qui est rarement le cas ;
- la responsabilisation des agents : dans un processus mécanisé il leur faut pouvoir réagir à l'imprévu (panne, cas non prévu par la machine) pour rendre le service attendu ;
- le renforcement du dialogue social, indispensable à deux niveaux : négociation en amont des choix, dialogue en situation de déploiement pour que les inévitables ajustements soient détectés et mis en oeuvre ;
- la simplification des hiérarchies, bousculées par ces nouveaux espaces de parole telle que la messagerie ;
- la préservation des libertés individuelles au travail, menacées par la cybersurveillance ;

- l'ouverture des TIC aux représentants des personnels.

Jean-Jacques Heilaud : « les agents publics vont devoir apprendre à partager l'information »

Se pose la question de la gestion des connaissances (Knowledge Management) dans les services de l'administration électronique : les agents publics vont devoir apprendre à partager l'information, la connaissance (au sens de l'information utile pour agir, en vue d'une action précise) via des bases de connaissances partagées qu'ils devront alimenter eux mêmes en utilisant les outils du travail collaboratif via des réseaux d'échanges externes ou internes aux administrations. L'Apronet est actuellement une sorte de laboratoire d'expérimentation de ces pratiques qui nécessitent un changement profond de "posture" et de culture professionnelle.

Les changements dans les modes de travail, conséquents de l'usage plus intensif des TIC, impliquent un accompagnement au changement :

- le travail à distance et en réseau s'apprend mais actuellement peu de formations sont organisées, ce qui engendre apprentissage sur le tas, découragement, stress, etc.
- la frontière domicile-travail s'estompe, ce qui n'est pas dans les habitudes de l'administration... A ce niveau, surgit la question de l'évaluation du travail fourni dès lors que l'indicateur « temps de présence » n'a plus beaucoup de sens ; il est donc nécessaire de revoir les systèmes d'évaluation des agents.
- Il faut développer les formations adaptées, le coaching, l'accompagnement des équipes. De tels moyens ne sont pas nouveaux mais, dans le secteur public, sont souvent considérés comme superflus...

Le travail en réseau est également appelé à se développer au niveau européen : en effet, les diverses problématiques et actions économiques et sociales de l'administration se retrouvent dans tous les pays, et les expériences menées dans tel territoire intéressent toutes les régions. Dans cette vision moderne et ouverte de l'administration en réseau, cette dernière se doit aussi d'être « créatrice de réponses » (et non pas seulement appliquer des réponses préexistantes).

Michel Clouin : « L'approche métier et le statut organisant des filières peuvent paraître incompatibles »

Il est difficile de mettre des compétences en face de projets et, en amont, imaginer des parcours de formation et des concours pour générer ces compétences. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a pris le sujet à bras-le-corps, en brossant une nomenclature des métiers de l'informatique et des NTIC. Michel Clouin a ainsi identifié 15 métiers répartis en 5 familles. La plupart ne sont pas des métiers nouveaux : « on assiste plutôt à une recomposition des métiers qu'à l'émergence de métiers vraiment nouveaux». Seuls trois métiers sont vraiment nouveaux: l'architecte fonctionnel des systèmes d'information, le chef de projet utilisateurs et l'assistant fonctionnel.

L'architecte fonctionnel des systèmes d'information est chargé en interne d'optimiser la synergie des systèmes d'information de la collectivité. Le chef de projet utilisateurs est celui qui pilote l'informatisation d'un service, il est le garant de l'enjeu stratégique du projet pour la collectivité (à la différence du chef de projet informatique qui apporte les seules réponses techniques). La synergie entre les métiers techniques et les métiers managériaux s'avère indispensable.

Ce référentiel de métiers constitue un outil de pilotage et de gestion prévisionnelle des compétences pour les collectivités locales. D'ores et déjà ont été repérés les métiers externalisables – expertise conseil, métiers très techniques du type maintenance de parc micro – et les métiers de pilotage et de management des systèmes d'information. « La logique actuelle conduit à identifier des compétences et à recruter sur le coeur de notre métier. Par conséquent, les métiers d'expertise ou les métiers «industrialisables » (la production) risquent de faire partie de ce qui sera externalisable au profit des aspects pilotage des systèmes d'information. C'est important pour les élus qui devront prévoir une migration des compétences pour que certains agents en place ne se retrouvent pas sans activité », indique Michel Clouin.

L'objectif du Pôle de compétences « systèmes d'information, NTIC et communication » a aussi été d'articuler les métiers au statut en s'efforçant d'introduire de la souplesse. « Dans l'inconscient collectif de la fonction publique, il faut une filière de formation pour être reconnu. La création d'une filière est quelque chose de réducteur, cantonnant les agents dans une technique ». Plutôt que de créer de nouvelles filières, il s'agit de jouer sur les options et les spécialités des concours de manière à les relier aux réalités des métiers.

48

Retour à l'article

DOCUMENT n° 12

Imprimer

la gazette.fr

Adresse de l'article http://www.lagazettedescommunes.com/158324/integration-des-tic-dans-ladministration-les-agents-a-la-fois-seduits-et-soucieux/

TIC

Intégration des TIC dans l'administration: les agents à la fois séduits et soucieux

S. Le Gall | A la Une RH | France | Publié le 13/03/2013

L'étude « Les collectivités numériques vues par leurs agents » (Grico) publiée en février 2013 dresse le bilan de l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'administration. Les agents expriment leur satisfaction tout en soulignant les dangers et les limites de ces outils.



[1]« Les collectivités sont confrontées à divers enjeux organisationnels liés à l'intégration continue des TIC dans les pratiques professionnelles », constate Maryse Carmes, co-fondatrice du Grico, réseau de recherche sur les devenirs numériques. « Mais toutes ces transformations sont inégalement envisagées du point de vue des pratiques, des conditions de travail, du management au sein des administrations », analyse-t-elle, à partir des résultats de l'enquête « Les collectivités numériques vues par leurs agents » menée auprès de 1 300 agents de 14 collectivités et organisations territoriales [1] [2].

Satisfecit nuancé - Première conclusion : près de 6 agents sur 10 considèrent que l'organisation interne a gagné en efficacité, même si cette évolution est moins bien perçue dans les collectivités de plus de 500 agents et chez les catégories A. Par ailleurs, si 2/3 des agents connectés conçoivent l'Intranet comme un passage obligé pour travailler, 50 % d'entre eux déplorent que cet outil contribue peu à l'enrichissement de l'expression directe. Les applications Intranet les plus citées sont liées aux fonctions de recherche : les informations RH, les actualités de la collectivité, les petites annonces... Les agendas partagés (consultation des réunions d'autres agents) sont également très utilisés. Enfin, les agents expriment un certain scepticisme quant au lien entre TIC et optimisation du budget de la collectivité : un peu moins de la moitié des sondés considère que ces outils favorisent des gains financiers, avec une forte part d'indécis (31 %).

Accès modulé - On apprend que 56 % des agents connectés ont un accès à une liste de sites sélectionnés ou filtrés, 37 % ont accès à tout sans restriction et 11 % ont aussi accès aux réseaux sociaux du Web. Les sites les plus souvent interdits sont ceux imposés par les règles juridiques, mais aussi les réseaux sociaux, les achats en ligne, les paris sportifs, les blogs etc. « Assez souvent, les droits s'étendent à mesure que l'on gravit l'échelle des hiérarchies », souligne l'enquête. En matière de sécurité informatique et des données, l'étude révèle une perception relativement vague sur les risques encourus par l'agent et par la collectivité lors d'échange d'informations. Seule la moitié des agents pense que les données sensibles de la collectivité et ses fichiers sont très bien sécurisés.

49

Laisse électronique - Les systèmes d'information, qui fonctionnent en flux continu, peuvent nourrir un sentiment de pression croissante, et, même, être pensés comme des outils de surveillance. « L'emprise d'une chronocratie dévorante semble surtout s'imposer dans la population des catégories A : les 2/3 indiquent « être sous la pression du temps » et une part importante associe cette contrainte à la gestion de l'information. Ces perceptions concernent également plus de la moitié des catégories B et C connectées », précise ainsi l'enquête. La messagerie est emblématique de cette emprise – « tout est marqué urgent », déplorent les agents – et induit une astreinte à travailler hors temps de travail, une extension clairement refusée par certains agents.

Ce danger était déjà clairement souligné dans la récente note du Centre d'analyse stratégique (CAS), « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique ? » [3] (janvier 2013), qui signalait que si ces nouveaux outils peuvent conduire à de nettes améliorations, ils peuvent aussi détériorer les conditions de travail (contrôle accru des tâches et des missions, isolement au travail) et conduire à une certaine forme de résistance aux changements.

Force de propositions - Selon les agents interrogés dans cette étude, l'espace numérique organisationnel devrait évoluer en présentant les caractéristiques suivantes :

- optimiser impérativement l'exploitation documentaire
- permettre un enrichissement des savoirs et des pratiques
- favoriser une socialisation professionnelle et des discussions métiers
- être connecté avec d'autres territoires
- s'affranchir des logiques bureautiques et des contrôles
- être un levier pour le développement du télétravail organisé mais non subi
- assurer un équilibre entre interactions orales et numérique.

Enfin, en qui concerne la communication de la collectivité sur les réseaux sociaux, les agents sont globalement sceptiques, l'estimant « peu nécessaire », en particulier ceux travaillant dans de petites collectivités (seuls 20 % de ces agents sont favorables à cette mise en œuvre et le reste est « sans avis »).

REFERENCES

- Les collectivités numériques vues par leurs agents, Grico, réseau de recherche sur les devenirs numériques, février 2013

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fonction publique : comment tirer profit des TIC sans dégrader les conditions de travail