

Etude IBM : Quels comportements à adopter dans l'entreprise collaborative

Le caractère évolutif de la culture, de règles de l'étiquette et des interactions entre les personnes sur le lieu de travail



Le monde des affaires en pleine mutation

En raison de l'avènement de cette ère de l'entreprise collaborative, il a beaucoup été question de la nécessité de définir de nouvelles règles de comportement. L'objet principal de ces débats était d'étudier le comportement des porte-parole d'entreprise, ainsi que du personnel dans son ensemble, dans le cadre de leurs activités de communication et de leurs interactions avec les clients, les prospects, les collègues et d'autres membres du grand public, à travers les réseaux sociaux.

Cependant, ces discussions ont quelque peu occulté la question de la communication métier, ainsi que celle des interactions d'ordre professionnel au sein même de l'entreprise. En effet, la collaboration sociale affecte non seulement les interactions entre le personnel et ses interlocuteurs externes, mais également les rapports entre les membres du personnel eux-mêmes. Pour prendre la mesure de cet état de fait, il suffit de jeter un coup d'œil rétrospectif sur les quatre dernières années uniquement :

- Porosité accrue du pare-feu de l'entreprise
- Équipes géographiquement dispersées
- Plus d'internalisation, d'externalisation et de co-sourcing et augmentation du nombre de contractuels
- Impact de plus en plus significatif des réseaux informels dans la prise de décisions en équipe
- Comportement des employés consistant à contourner les règles et les outils standard afin d'exécuter les tâches qui leur sont affectées. La consumentisation de l'informatique crée de nouvelles attentes auxquelles doivent répondre les services informatiques de l'entreprise

L'intensification des activités de communication sur les réseaux sociaux signifie généralement que les conversations professionnelles et les signatures de contrats peuvent être menées en ligne. Le comportement humain est une combinaison complexe de signaux visuels, de langage corporel, d'expressions faciales, d'intonation et d'autres « méta-sens » qui ne sont néanmoins pas, du moins pour le moment, complètement intégrés dans les conversations en ligne. Notre incapacité à saisir la portée des nouvelles règles d'étiquette relatives à l'entreprise collaborative présente des risques liés à l'incompréhension, la détérioration voire l'anéantissement du contenu des communications métier qui ont une importance capitale.

En prenant en compte une telle évolution, nous sommes dans l'obligation de nous poser une question essentielle : Quelles sont les normes régissant la communication entre les employés dans le cadre de l'entreprise collaborative ? Dans le présent rapport IBM, nous formulons les règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative.

Les règles de l'étiquette dans la transformation de l'entreprise collaborative

L'évolution sociale interne constitue bien souvent la première étape d'un processus de transformation de plus grande envergure. Le rapport Tech Trends Report d'IBM de 2011, qui a permis d'interroger plus de 4 000 employés du secteur de l'informatique dans 93 pays, révèle l'importance de la collaboration sociale pour les stratégies globales de l'entreprise :

« Un bon nombre de personnes interrogées ont remarqué que les entreprises au sein desquelles elles évoluent, implémentent des solutions de collaboration orientées à l'interne. Cela signifie que ces entreprises tâtent le terrain en effectuant le déploiement de solutions collaboratives basées sur des réseaux intranet. Selon les données collectées grâce au rapport, les trois motivations principales qui sont à la base de tels déploiements sont la collaboration entre les employés, l'efficacité dans la localisation des personnes et des ressources et la promotion des idées nouvelles. » –InformationWeek¹

Sans une très bonne idée de ce que représente la technologie en tant que telle ou du comportement humain lié à l'utilisation de ladite technologie, tout projet ou stratégie visant à capitaliser sur les possibilités offertes par la collaboration sociale sera voué à l'échec. En tâtant le terrain en interne, les entreprises seront en mesure de découvrir de quelle manière la technologie affecte les modèles comportementaux de leurs employés. Elles pourront ainsi exploiter les connaissances culturelles ainsi acquises en vue de promouvoir une adoption avec succès.

Le présent rapport IBM est destiné aux chefs d'entreprise souhaitant prendre toute la mesure de la fonction essentielle remplie par les règles d'étiquette relative à l'entreprise collaborative. Il explore les interactions professionnelles entre collègues à travers les réseaux sociaux en ligne d'un pare-feu, en mettant cependant un accent particulier sur les employés qui n'ont pas de relation professionnelle déjà établie.

Le présent document ne couvre pas les thèmes se rapportant à d'autres modalités de collaboration d'entreprise :

- La communication et la collaboration des employés avec les acteurs externes. Comme nous l'avons déjà indiqué, ce phénomène est bien documenté. L'entreprise IBM a participé à ce débat en publiant des rapports tels que *Global Chief Marketing Officer Study de l'année 2011* qui a été réalisé par l'[IBM Institute for Business Value](#).²
- L'essentiel pour être un « bon businessman. » Ces éléments essentiels ont déjà été largement couverts par de nombreux ouvrages tels que le magazine Harvard Business Review et des communautés de ressources humaines telles que l'Institute for Corporate Productivity, entre autres.
- Les entreprises dotées de structures hiérarchiques rigides. Outre les défis décrits dans le présent document de synthèse, ces entreprises sont susceptibles de faire face à la gestion de changements supplémentaires, à des exigences réglementaires ou liées aux comportements en entreprise avant de pouvoir incorporer de manière complète des stratégies métier dans leurs modèles de gestion. Le présent document de synthèse peut néanmoins présenter un certain intérêt pour les entreprises qui autorisent ou effectuent des essais avec des réseaux de collaboration en ligne à caractère informel ou informel.

Les raisons expliquant l'importance des règles de l'étiquette dans l'adoption du modèle d'entreprise collaborative en interne

La plupart des entreprises ont des normes métier : les règles et comportements écrits ou non régissant la collaboration entre collègues à travers les structures formelles de l'entreprise. Le caractère particulier de la collaboration sociale donne cependant plus d'importance aux réseaux informels de l'entreprise alors que l'aspect novateur d'une telle interaction fait planer le doute sur le comportement à adopter. Il est important d'avoir une bonne idée de la culture de l'organisation, des règles de l'étiquette qui conviennent mais

« La culture se nourrit de stratégie. »

— Coffman Organization, 20093

il faut également comprendre la manière dont les différents facteurs poussent les employés à adopter la communication à travers de tels réseaux sociaux.

Comme toujours, un certain nombre de définitions nous aideront à bien tracer les contours du problème :

Culture : *valeurs, comportements et manière de penser partagés par les membres d'un groupe de personnes bien précis et qui caractérisent ce groupe*⁴

Étiquette : *exigences conventionnelles relatives au comportement social ; usages tels qu'établis au sein d'une classe ou communauté ou pour une occasion précise*⁵

En d'autres termes, les règles de l'étiquette peuvent être considérées comme les meilleures pratiques (bonnes ou acceptables) ou les comportements à éviter (déplacés ou inacceptables) dans le cadre d'interactions précises. Chaque culture d'entreprise peut favoriser des règles d'étiquette spécifiques afin de créer les conditions propices à l'harmonie et à la productivité à travers l'entreprise.

Une telle appropriation revêt une grande importance. Un comportement unique ne saurait être préconisé car le comportement approprié est déterminé par la culture et l'entreprise, en fonction de plusieurs facteurs :

- Étiquette verticale : interaction avec un superviseur direct ou un responsable hiérarchique de niveau supérieur
- Étiquette horizontale : interaction avec un collègue de même niveau hiérarchique au sein de votre groupe, un collègue travaillant dans l'équipe élargie à laquelle vous appartenez ou dans un service différent
- Connaissances sociales asymétriques : interaction avec un collègue qui connaît mieux vos fonctions que vous ne maîtrisez les siennes (ou inversement)
- Médias utilisés : e-mail, la messagerie instantanée (MI), appels téléphoniques, réseaux sociaux ou combinaison de ces médias
- Nombre de participants : une seule personne (en personne, appel téléphonique et messagerie instantanée), une personne avec plusieurs autres interlocuteurs (réunions d'équipe, vidéoconférences et articles de micro-blog) ou plusieurs personnes avec plusieurs interlocuteurs (assemblées générales, discussions au sein des communautés et blogs pour la proposition d'idées)
- Influence des normes culturelles géographiques : les participants sont caractérisés par une certaine homogénéité culturelle ou proviennent de cultures différentes
- Niveau d'expérience des participants : des collègues plus jeunes qui collaborent avec des anciens ou des collègues ayant récemment intégré l'entreprise et qui interagissent avec des employés plus expérimentés

En raison du caractère subjectif des règles de l'étiquette, bon nombre de chefs d'entreprise ne se sentent pas à l'aise dans le traitement de ce sujet. Il est plus aisé de mettre l'accent sur des résultats métier et des indicateurs de performances plus quantifiables. Cependant, les règles de l'étiquette sont d'autant plus pertinentes que les stratégies métier deviennent une source essentielle de différenciation :

- Les règles de l'étiquette constituent une pratique de normalisation qui vous permet d'aligner vos employés sur les principes qui sont chers à votre entreprise et qui, à terme, façonnent vos stratégies métier.
- Les règles de l'étiquette permettent aux employés de savoir quelle attitude adopter dans les situations ordinaires. La culture leur sert de guide dans les circonstances particulières. Les règles de l'étiquette et les valeurs culturelles peuvent fournir un avantage compétitif considérable, en particulier lorsqu'elles sont bien communiquées aux clients, aux collègues et aux différentes communautés. Prenons l'exemple des employés et des fans des motocyclettes Harley-Davidson : ils ont leurs propres règles en matière d'étiquette. La culture Harley-Davidson bien établie présente un certain intérêt pour les clients de la marque et a permis à l'entreprise de réussir sur le long terme.
- La confiance est essentielle pour maintenir de bonnes relations d'affaires. Elle est également un facteur de différenciation clé pour les entreprises collaboratives en raison du fait que nous sommes enclins à entretenir des relations d'affaires avec les personnes ou entités dans lesquelles nous avons confiance. Les petites interactions que nous constatons au quotidien sont aussi importantes que les résultats issus des transactions majeures. Les règles de l'étiquette permettent aux employés nouvellement recrutés de bien distinguer les comportements qui inspirent la confiance et aident ceux-ci à bien identifier les limites de leurs actions. En outre, elles aident les employés plus expérimentés à partager leurs connaissances pour mieux distinguer les comportements interpersonnels souhaitables de ceux qui ne le sont pas.

Beaucoup de débat entoure la problématique de la confiance sur les réseaux sociaux. Les questions étudiées incluent la communication métier par rapport aux échanges privés ainsi que l'impact de l'anonymat ou les images par rapport à l'identité réelle. Prenons juste un exemple récent : Bertrand Duperrin, célèbre blogueur français sur Enterprise 2.0, a récemment publié un article de blog qui étudie les conséquences imprévues de la manière dont ces structures de base affectent le comportement (« la transparence a un certain impact sur la sincérité ») et les résultats métier.⁶ Même si ce sujet n'est pas couvert par le présent document, il nous permet de jeter la lumière sur la complexité du problème.

L'évolution des règles de l'étiquette à l'ère de la collaboration en ligne

Les règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative ne sont pas une création ex nihilo. Comme tout artefact culturel, les règles de l'étiquette de l'entreprise collaborative se basent sur des règles déjà établies dans d'autres contextes : les appels téléphoniques, les e-mails, les discussions dans l'ascenseur, les entretiens en tête à tête etc. L'émoticon ou smiley, par exemple, a été conçu pour communiquer des expressions du visage telles que l'amusement ou l'ennui à travers un e-mail. Les émoticônes ont par la suite été intégrés dans la messagerie instantanée et font à présent partie des modes de communication sociale tels que les blogs, les microblogs et autres.

« La culture ne représente pas uniquement un seul aspect du processus... c'est l'élément fondamental. »

—Lou Gerstner⁷

Les règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative s'inspirent de normes résultant de plusieurs années d'expérience dans l'utilisation d'outils partagés d'interaction. Par ailleurs ces règles changent au fur et à mesure qu'évoluent les outils susmentionnés. Autre exemple : L'utilisation exclusive de lettres en majuscules dans un message texte tel que l'e-mail, les commentaires de microblogs et de blogs, est considérée comme incorrecte car elle suggère que son auteur crie sur son interlocuteur. Au début de l'Internet cependant, l'utilisation exclusive de lettres majuscules n'était pas inhabituelle car les claviers de certains types d'appareils ne permettaient pas la saisie de lettres en minuscules. Il en est de même pour les messages télégraphiques au cours du siècle dernier. Par contre, une telle pratique est devenue inappropriée puisqu'il est pratiquement impossible de trouver de nos jours un appareil qui ne permet pas une saisie en minuscules.

L'application spécifique des règles de l'étiquette au type de support de communication utilisé revêt également une grande importance. Comme le dit si bien Marshall McLuhan, « le message n'est rien d'autre que le support de communication utilisé. »⁸ La forme de communication est acceptable avec un support donné ne l'est pas forcément avec un autre. À titre d'exemple, certains outils de réseaux sociaux tels que Twitter ne requièrent pas de permission pour établir des connexions alors que pour d'autres comme LinkedIn, cela constitue une exigence. Les règles de l'étiquette sur Twitter renoncent par conséquent à l'exigence d'une raison particulière pour permettre à l'utilisateur d'établir une connexion alors que les connexions LinkedIn aboutissent lorsque l'utilisateur indique une raison valable expliquant sa volonté de rejoindre le réseau professionnel d'une personne donnée.

Les informations suivantes sont représentatives des scénarios à prendre en compte dans le cadre de toute transformation en entreprise collaborative.

Les règles de l'étiquette dans l'établissement des relations

Supposons que votre entreprise autorise les employés à visualiser les organigrammes à travers des profils de réseaux sociaux internes (voir barre latérale), n'importe qui peut rapidement identifier la place occupée par une personne donnée dans la relation formelle : les intitulés de poste, la chaîne hiérarchique, etc. En outre, la plupart des systèmes de profils d'entreprise fournissent également des informations sur les graphiques sociaux des employés : leurs relations informelles, y compris les communautés qu'ils ont en commun, leurs projets en cours, leurs publications ainsi que leurs réseaux. Les renseignements concernant les relations aussi bien formelles qu'informelles qui lient les personnes peuvent servir à trouver de l'expertise mais également à obtenir des informations provenant des autres. Ainsi, de tels renseignements peuvent, par exemple, permettre de trouver un expert en développement produit ou de requérir des données relatives à un projet précis.

La disponibilité des structures formelles de reporting

À l'instar de la plupart des organisations, IBM dispose d'une hiérarchie claire en matière de reporting. L'entreprise offre toutefois un accès universel et simple à ces informations à travers un répertoire d'entreprise en ligne. Elle encourage par ailleurs ses employés à effectuer des recherches dans la base de données de profils. Beaucoup d'entreprises n'ont toujours pas opéré ce changement : certaines n'y sont toujours pas arrivées en raison d'une certaine inertie de leur part alors que d'autres s'abstiennent d'effectuer cette transformation pour des raisons de culture d'entreprise. En effet, leur culture ne leur autorise pas à partager des structures organisationnelles en dehors d'une chaîne de reporting donnée. Pour d'autres entreprises cependant, c'est l'existence d'un besoin métier tel que la préservation du secret ou la compartimentation juridique des différents services qui empêche un tel changement.

L'établissement de réseaux n'est dès lors pas nécessairement aussi simple qu'il n'y paraît. Par exemple, lorsque vous invitez une personne que vous ne connaissez pas encore à rejoindre votre réseau, il est généralement recommandé d'inclure un petit message qui justifie une telle invitation et qui indique les raisons pour lesquelles vous pensez que cette relation sera mutuellement bénéfique. Dans d'autres situations, il peut être plus indiqué de « suivre » une personne plutôt que de l'inviter à rejoindre votre réseau. C'est souvent le cas lorsque des personnes souhaitent garder le contact avec leurs managers ou avec les cadres d'entreprise en dehors de la structure de reporting normale. Les connexions en réseau impliquent un certain lien ainsi qu'une relation établie (ou antérieure) qui fonctionne.

L'effet produit par les règles de l'étiquette est considérable. Dans de tels systèmes d'information, il est parfaitement acceptable d'effectuer des recherches afin d'initier une discussion ouverte avec les relations documentées des collègues. Il ne s'agit pas d'un comportement déplacé (comme par exemple, le harcèlement). Bien au contraire, il semble moins judicieux de se lancer dans une conversation sans avoir effectué de recherches sur les réseaux formels et informels de vos collègues. Pour ce qui est des entreprises qui souhaitent détenir un contrôle plus important sur de telles informations, les normes de comportement opposées peuvent s'appliquer. Dans le cadre des services financiers soumis à une importante réglementation, la collaboration entre les services boursiers et les division de banque d'investissement est souvent strictement interdite. Les règles de l'étiquette renforcent cette nécessité en imputant la responsabilité et la confusion aux personnes qui ont été abordées d'une manière contraire aux normes strictes.

Les règles de l'étiquette dans les interactions : outils et types de communication

En plus des outils et données permettant d'identifier les relations, la culture IBM en matière d'interaction favorise le développement de l'entreprise collaborative. Les e-mails, les conférences téléphoniques, la messagerie instantanée, les forums de discussion, les réunions Web, les blogs, les microblogs etc sont des moyens acceptables pour se rencontrer, fournir des explications, inventer, fournir des arguments et écouter d'autres personnes. La facilité avec laquelle les personnes sont en mesure de communiquer les unes avec les autres et les possibilités en termes de participation significative qui leur sont offertes, rendent possible le travail que nous devons accomplir en-semble.

En fait, un niveau d'interaction faible voire nul lorsqu'une réponse explicite ou une implication directe ne sont pas requises, est également acceptable. [D'après le profil Social Technographics de Forrester Research, une frange considérable de la population est exclue des collaborateurs et n'en fera jamais partie.](#)⁹ Le terme « invisible » dénigre inutilement un type d'interaction qui est important et parfaitement valable dans lesquelles réponses ne sont pas requises : effectuer des recherches sur un sujet nouveau ou sur un expert dans le domaine qui vous intéresse, publier un ensemble d'informations provenant d'un cadre d'entreprise (annonces, règles), partage de fichiers de manière informelle (conseils, questions et réponses) et plus encore.

Les règles de l'étiquette dans la manière de répondre aux autres

Dans les espaces sociaux, la capacité de réaction est visible. La culture IBM en matière de professionnalisme signifie que les employés d'IBM s'attendent à obtenir des réponses dans des délais raisonnables mais également que la pression sociale peut

inciter à prendre des mesures. IBM dispose de fonctionnalités disponibles dans les outils de réseaux sociaux de l'entreprise qui aident les employés à comprendre comment apporter des réponses. Le statut « Ne pas déranger » sur la messagerie instantanée, par exemple, renseigne sur l'incapacité en cours d'une personne à réagir. L'outil peut également fournir des exceptions. Par exemple : l'utilisateur a la possibilité de définir une préférence de manière à permettre aux managers (supérieurs hiérarchiques) directs d'ignorer le statut « Ne pas déranger ». Chez IBM, où les équipes sont géographiquement dispersées, les notifications « Absent(e) du bureau » sur les e-mails ou le statut « Absent » sur la messagerie instantanée, ne sont pas uniquement acceptables mais socialement recommandées lorsque les employés sont absents pendant une longue durée (par exemple, pendant plus d'un jour pour l'e-mail et une heure pour la messagerie instantanée).

Définir les informations du « Contact préféré » sur le profil en ligne de l'employé, qui peut ensuite être apposé sur la carte de visite numérique, permet aux collègues de connaître la meilleure manière d'entrer en contact les uns avec les autres et fait naître l'espoir d'obtenir une réponse en cas de demande de mise en relation. Les fonctions comprises dans les outils donnent des renseignements sur les règles de démarrage et d'arrêt des interactions. Les règles d'étiquette s'appliquent également aux situations négatives telles que la capacité à indiquer le contenu inapproprié.

Le comportement invisible peut être perçu comme inapproprié lorsqu'il donne l'impression d'être un moyen d'ignorer une requête directe. Par exemple, lorsqu'une personne qui a posté une question sur le profil d'un employé d'IBM (similaire au mur de Facebook) s'attend raisonnablement à obtenir une réponse à sa question comme s'il s'agissait d'un e-mail ou d'un message vocal voire avec la même promptitude.

Les règles de l'étiquette dans l'inclusion et la reconnaissance des autres

L'un des aspects les plus importants liés aux règles de l'étiquette de l'entreprise collaborative est la capacité à inclure et à reconnaître les autres, en particulier lorsque l'inclusion et la reconnaissance en personne sont impossibles. Comme vous l'avez appris à l'école, il ne faut jamais sous-estimer la valeur d'un « merci ». Les outils sociaux peuvent fournir des avantages indéniables en facilitant la publication de ces notes de remerciement tout en incluant d'autres personnes dans votre travail : partagez des liens vers vos œuvres réussies et vos leçons apprises, partagez à nouveau le travail intéressant réalisé par les autres, reconnaissez la contribution d'un collègue et retrouvez des contributions dans le réseau.

Les outils eux-mêmes peuvent vous assister dans la définition des règles de l'étiquette relatives à la réponse. Même si vous avez des doutes sur la possibilité de partager un fichier, l'affiche peut vous aider à définir les personnes autorisées à visualiser le fichier en question en toute facilité (« partager avec John, Jeanne et Jacques uniquement ») ainsi que le niveau de participation dont dispose chaque utilisateur : « lecture seule » contre « éditeur. » Lorsqu'un utilisateur pense qu'un accès ou des privilèges supplémentaires sont nécessaires, une requête adressée au propriétaire du document est acceptable (comme l'est également une réponse négative).

Autre exemple : Dans un échange concernant un microblog, la reconnaissance des commentaires montre que vous prêtez attention aux activités des autres personnes. Il est recommandé d'adresser des commentaires à une personne précise en utilisant son nom ou le style « @nomd'utilisateur » couramment utilisé sur des réseaux tels que Twitter. Même si une telle approche est parfois utilisée, faire référence aux commentaires d'une personne en utilisant le numéro du commentaire est souvent considéré comme moins personnel et n'engendre pas le même niveau de confiance.

Les stratégies relatives à la reconnaissance et aux récompenses constituent une grande préoccupation pour les employés des ressources humaines. Une prime de fin d'année ou le résultat d'une évaluation privée de fin d'année n'a pas la même

valeur lorsque la norme n'est plus « employé à vie ». La valeur professionnelle se mesure de plus en plus par la reconnaissance publique de nos résultats sur les réseaux étendus, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. L'entreprise IBM, par exemple, expérimente la solution BlueThx qui est un système de remerciement et de récompense virtuels grâce auquel les utilisateurs peuvent reconnaître publiquement les contributions positives des collègues. De tels signes de reconnaissance sont communiqués à terme aux managers, postés sur les profils en ligne du destinataire et légendés afin de faciliter la recherche d'expertise.

Chez IBM, les règles de l'étiquette exigent que le caractère secret de la critique simple et la critique basée sur les résultats soit généralement préservé dans les chaînes d'e-mails privés. Le partage de ces points de vue via les forums publics, les mises à jour de statut, les profils ou les commentaires publics, est considéré comme inapproprié.

La définition des règles de l'étiquette nous permet de comprendre nos responsabilités relatives à l'adhésion au code de conduite. Il incombe en particulier à chaque employé de saisir les différences de perspective et de contexte lors de la conception de réponses mais également lors du partage du travail d'autrui.

Les règles de l'étiquette relatives à la communication de masse sur les réseaux sociaux par rapport au spamming

En raison de l'augmentation du nombre d'employés qui adoptent les réseaux sociaux au sein d'une entreprise, de nouveaux types de public voient le jour. Les communautés en ligne peuvent avoir des listes de membres dont la consultation par des tiers est possible. Cela ne transmet cependant pas nécessairement la permission de diffuser des messages à l'ensemble des membres d'un groupe donné. Les outils d'entreprise collaborative offrent des moyens plus adéquats d'attirer l'attention sur un sujet, un événement ou sur d'autres thèmes par l'intermédiaire d'un blog ou d'un wiki. Un exemple récent concernant IBM : [en entrant en fonctions en tant que PDG d'IBM le premier janvier 2012, Virginia \(Ginni\) Rometty a diffusé son premier communiqué important via une vidéo de courte durée posté sur le réseau social interne IBM et mettant en exergue ses priorités.](#)¹⁰

Les règles de l'étiquette s'appuient également sur une rapide itération afin d'intégrer des définitions du succès en pleine évolution (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas). Par exemple : Même si la communication excessive d'informations concernant votre réussite peut être perçue comme de la vantardise de votre part, les réseaux sociaux en ligne vous permettent de susciter des réactions plus positives lorsque des experts communiquent (en toute humilité) leur succès aux membres de la communauté. Cependant, au fur et à mesure que les experts jouissent de suffisamment de confiance sociale, les cadres dirigeants auront effectivement la possibilité d'envoyer des messages concernant les activités de l'entreprise par l'intermédiaire de ces leaders d'opinion plutôt que d'envoyer leurs messages en personne ou par le biais de communiqués. En effet, ces cadres sont conscients que le message d'un dirigeant est susceptible de garantir une plus grande publicité qu'un message publié via des chaînes plus formelles et non sollicitées. La plupart des destinataires peuvent assimiler les messages non sollicités, même ceux provenant de l'équipe dirigeante, à un spam et l'ignorer alors qu'ils auraient préféré recueillir des informations diffusées par un expert dans son domaine de spécialisation.

Bien saisir les différences en termes de perspective

Beaucoup de personnes violent les codes de conduite en permanence. Cela pose, bien entendu, un problème de compréhension des règles. Melissa Sader, qui a contribué à la rédaction du présent document, est l'auteur d'une chronique mensuelle sur les règles de l'étiquette visant à encourager les employés à apporter plus de soin à la manière dont ils communiquent et interagissent les uns avec les autres. Sa chronique intitulée « à propos des IBMers qui appliquent nos valeurs en mettant l'accent sur une communication métier efficace et sur l'établissement de bonnes relations professionnelles dans une entreprise multinationale. » Elle se focalise sur un point similaire à celui exposé par l'encyclopédie en ligne « The Emily Post Institute Etlopedia » dans lequel les contributeurs utilisent le cadre défini par Wikipedia afin de mettre à jour son recueil classique de règles, à l'aide de règles de l'étiquette applicables à la conduite sur les réseaux sociaux.¹¹

IBM Social Computing Guidelines recommande à tous les employés IBM d'être respectueux et factuel.¹² Les attentes sont clairement décrites. Des problèmes surviennent parce que l'interaction sociale dépasse les barrières, fait fi de la hiérarchie, implique plusieurs générations et évolue pratiquement à la vitesse de la lumière. Nombre de violations d'étiquette ne sont pas délibérées, mais traduisent souvent l'échec de la compréhension des perspectives, des normes culturelles et des attentes : « Je ne savais pas, je n'ai pas eu l'occasion de lire les directives ».

D'autres transgressions ont lieu parce que les interactions se produisent de manière tellement rapide que les gens ne disposent pas de tous les éléments d'appréciation. Dans certains cas, l'interaction initiale est acceptable, mais les réactions sont par la suite gérées de manière inadéquate. Avec une culture d'entreprise qui promeut publiquement la diversité, les employés d'IBM ont la claire responsabilité de comprendre les différences.¹³

La reconnaissance du contexte

La reconnaissance des différences en termes de perspectives ne constitue qu'un aspect de cette responsabilité. La collaboration sociale professionnelle encourage également à comprendre le contexte : le contenu, les personnes et l'exposition. Le contenu a toujours un contexte : brouillon contre version finale, photo de vacances contre photo de dîner d'équipe, remarques informelles contre communiqué de presse. Prenez juste en compte, les dangers de l'utilisation (et de la mauvaise interprétation) d'une blague dans un contexte d'entreprise. Les gens ont également un contexte se rapportant à vous, en fonction de facteurs tels que leur expérience, leurs relations avec vous, leur poste dans l'organisation et plus encore. Enfin, il y a le contexte de l'exposition : communications personnelles contre communications de distribution à large échelle mais toujours contrôlées contre communications publiques. Par exemple, ceux qui ont participé à des ateliers de réflexion traditionnels savent que les discussions animées sont encouragées afin de faire éclore des idées novatrices. Cependant, puisque les discussions se font à huis clos, l'étiquette de comité électoral

s'appliquait : tous les différends sont gardés secrets ; une fois en public, tout le monde bénéficie du même niveau d'information. Les outils plus récents, tels que les blogs d'idées ou les sessions IBM InnovatioJam®, permettent une réflexion plus organisée. Ce contexte plus public nécessite une étiquette différente, telle que les commentaires des forums de discussions qui sont jugés plus factuels et moins émotionnels qu'une discussion à huis clos.

Le contexte constitue un facteur déterminant qui régit la définition des règles de l'étiquette. La transformation en entreprise collaborative crée des obligations et augmente la responsabilité des employés et des dirigeants en matière de compréhension de la dimension de transparence qu'attribuent les réseaux sociaux au contexte. Il est à noter qu'une telle dimension est absente dans les autres types de relations.

La gouvernance et les risques

La communication ouverte dans le cadre des espaces sociaux fait naître chez les managers le souci de perdre leur contrôle du comportement des employés. [L'entreprise IBM et d'autres compagnies font face aux risques en tirant profit des codes de conduite existants \(tels que IBM Business Conduct Guidelines ou le code de conduite et d'éthique\) mais également grâce à la définition de nouvelles règles, le cas échéant \(voir l'index de code de gouvernance des réseaux sociaux de 176 entreprises dont la compilation a été effectuée par Chris Boudreaux\).](#)¹⁴ Un bon nombre d'entreprises mettent sur pied de nouveaux modèles de gouvernance qui comptent des représentants issus des business units, du service juridique et de RH, en vue d'évaluer les risques, sensibiliser les employés mais également dans le but de communiquer le progrès lié à l'impact de l'entreprise collaborative.

Des violations des règles de l'étiquette sont toutefois possibles suite à la transformation en entreprise collaborative, malgré l'introduction de nouvelles politiques et de nouveaux

IBM BlueIQ

Le programme IBM BlueIQ sensibilise les employés sur les thèmes liés au Social Business. Par ailleurs, il s'appuie sur le dynamisme de plusieurs milliers d'ambassadeurs volontaires BlueIQ répartis à travers les différents services pour contribuer à la formation et à la modélisation de scénarios d'utilisation. Au niveau de la direction, IBM a mis sur pied un Social Business Management Council (Conseil de gestion de l'entreprise collaborative) afin de garantir l'adéquation avec la stratégie de l'entreprise ainsi que le traitement des problèmes liés aux règles.

programmes. Pour contrôler plus efficacement le respect de l'étiquette, l'instauration de règles et de sanctions a moins d'impact que le respect des normes et des valeurs ou l'influence des pairs. Dans le cadre d'une entreprise collaborative, l'objet visé définit une situation dans laquelle les employés coopèrent les uns avec les autres en vue de garantir l'application de l'étiquette, conformément à la politique et aux valeurs de l'entreprise.

Les facteurs qui ont changé la donne dans le domaine de la gouvernance de l'étiquette sont les problèmes liés à l'accès, à l'identité, aux attentes mais également les inquiétudes relatives à l'impact possible d'une violation desdites règles sur le fonctionnement de l'entreprise. Les espaces sociaux offrent, par exemple, l'accès aux informations et fournissent une multitude de canaux pour la distribution des données, ce qui peut être aussi bien synonyme d'une communication plus rapide que d'une dissémination inadéquate. Les employés peuvent effectuer la gestion des données d'identification dans les espaces sociaux de sorte à créer les conditions favorisant une renommée digitale plutôt qu'une catastrophe numérique. Le large éventail en termes de participation sur un réseau social (allant des créateurs de contenu aux observateurs en passant par les auteurs de commentaires) signifie que les employés sont en mesure d'influencer leurs interlocuteurs, du fait de leur présence, voire de leur absence.

Des mécanismes transparents en matière de politiques, de formation et de feedback permettent aux employés d'identifier les meilleures méthodes de communication et d'assistance. Les entreprises collaboratives ont la responsabilité d'établir une politique claire en phase avec les fonctions de tous : identification des personnes pouvant parler au nom de l'entreprise et mode de communication des employés lorsqu'ils ne sont pas investis de telles prérogatives. La politique doit également tenir compte des responsabilités des employés : identification des personnes habilités à prendre des décisions et répartition précise des responsabilités en fonction des entreprises concernées. Les programmes de formation doivent mettre l'accent sur la conduite et les tâches à accomplir, plutôt que d'être cantonnés à la description des outils. Par ailleurs, les mécanismes de feedbacks sont des éléments indispensables à la promotion des discussions portant sur les interrogations, les problèmes, les idées et des récompenses.

La dimension populaire et sociale représente un avantage pour la communication des règles de l'étiquette désirées. Qu'elles soient bonnes ou peu recommandables, les pratiques sont observables par tous. Dans tous les cas cependant, elles peuvent être résolues rapidement pour devenir appropriées. Les réseaux informels qui voient le jour aussi rapidement et facilement dans les espaces sociaux peuvent servir au renforcement, à la formation et à la génération de feedbacks. Puisqu'elles jouissent d'un certain capital respect sur leurs propres réseaux, les personnes talentueuses sont en mesure de promouvoir les bonnes pratiques en matière de règles de l'étiquette. Il s'agit de l'objectif que toute entreprise collaborative souhaite atteindre à des proportions maximales.

Étapes suivantes

Les règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative ne sont pas une méthode récréative. Elles sont enracinées dans

le souci de créer et de promouvoir la confiance qui constitue, de plus en plus, le capital essentiel dont dispose une entreprise. Elles ont pour objectif de créer les conditions favorables au succès au sein de l'entreprise à travers la réduction des frictions et l'augmentation de la transparence.

En se lançant dans une dynamique de transformation en entreprise collaborative, elles doivent envisager de passer par les trois étapes décisives pour s'assurer qu'un tel changement, loin d'être limité aux outils, sera un facteur de succès stratégique pour l'entreprise.

1. *Prendre bien en compte les normes culturelles et comportementales en vigueur au sein de votre entreprise avant de procéder au déploiement d'outils de réseaux sociaux d'entreprise.* Une stratégie d'entreprise collaborative qui n'intègre pas les éléments culturels existants est vouée à l'échec, en raison du rejet par le corpus social. Les règles de code de conduite écrites spécifiques existantes, mais également celles non écrites, doivent être prises en compte lors du déploiement de technologies de collaboration en entreprise.
2. *Adopter une démarche graduelle.* Les règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative étant si intimement liées aux paramètres complexes inhérents à votre culture d'entreprise, il est important que les personnes et les équipes effectuent des expériences afin de procéder rapidement à des itérations. Les particuliers doivent essayer volontiers des supports de communication sociale afin de pouvoir collaborer dans le cadre de projets et d'activités non confidentielles. Même en dehors du pare-feu, la collaboration sociale publique peut fournir aux employés et aux groupes des renseignements précieux quant à la manière dont de tels outils fonctionneraient en interne. Désignez des modérateurs ainsi que des coaches afin de garantir le suivi des progrès réalisés et retenir les enseignements tirés avant d'effectuer le déploiement de ces outils en interne.

3. *Participer à la conversation.* Suivez IBM et les autres leaders d'opinion dans le cadre de la discussion portant sur la transformation de l'entreprise collaborative dans toute sa richesse, y compris les meilleures pratiques, les conseils, les astuces et les outils permettant de garantir le succès. Suivez [#ibmsocialbiz](#) sur Twitter et lisez [The Social Business](#) sur Tumblr. Nous vous encourageons également à continuer la discussion sur la nature des règles de l'étiquette relatives à l'entreprise collaborative, avec les auteurs du présent rapport de synthèse :

Jeanne Murray : IBM Software Group Social Software Adoption, BlueIQ Program. Twitter : @jeanne_murray

Jennifer Okimoto : associate partner-IBM Strategy and Transformation Center of Competence, Social Business Lead. Twitter : @jenokimoto

Jacques Pavlenyi : market segment manager, IBM Collaboration Solutions. Twitter : @mediamutt

John Rooney : program lead, Innovation and Collaboration, IBM CIO Software Integration Team. Twitter : @roonoid

Melissa Sader : IBM Executive & Workforce Communications. Twitter : @meezies

Rawan Shah : social business strategist. Twitter : @rawn

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur l'entreprise collaborative, contactez votre représentant IBM ou votre partenaire commercial IBM, ou visitez le site [The Social Business](#) sur Tumblr



© Copyright IBM Corporation 2012

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois Colombes Cedex
France

Imprimé en France
Janvier 2012

IBM, le logo IBM, ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux États-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. Les autres noms de produits, de sociétés ou de services peuvent appartenir à des tiers. Une liste actualisée des marques d'IBM est disponible sur le Web, sur la page « Informations à propos des marques et des copyrights », sur bm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document est en vigueur à la date de publication. Il peut être modifié à tout moment par IBM. Les offres ne sont pas toutes disponibles dans les pays où IBM exerce une activité.

TOUTES LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE DE QUELQUE NATURE QUE CE SOIT, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE, D'ADÉQUATION À UN USAGE PARTICULIER OU DE NON-CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis conformément aux conditions des accords selon lesquels ils sont fournis.

¹ InformationWeek, "Internal Social Networks Now Important Proving Ground," Debra Donston-Miller, November 17, 2011.

² IBM, From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study, October 2011

³ YouTube video, Culture Eats Strategy for Lunch produced by the Organization, 2009, http://www.youtube.com/watch?v=kiFMJfrCO_0

⁴ Organizational Culture and Leadership, MIT Professor Emeritus Edgar Schein

⁵ Dictionary.com

⁶ Bertrand Duperrin's Notepad, Does transparency harm sincerity in business social networking, November 28, 2011 http://www.duperrin.com/english/2011/11/28/does-transparency-harms-sincerity-in-business-social-networking/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter

⁷ Gerstner, Louis V., Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround, Collins, 2002.



Please Recycle

- ⁸ McLuhan, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw Hill, NY, 1964.
- ⁹ Forrester, *What's the Social Technographics Profile of Your Customers?*, http://www.forrester.com/empowered/tool_consumer.html
- ¹⁰ Robert McMillan, "Ginni Rometty Says Hello to IBM (Without E-Mail)," *Wired Enterprise*, January 2012, <http://www.wired.com/wiredenterprise/2012/01/ginni-rometty-says-hello>
- ¹¹ The Emily Post Institute Etipedia, <http://www.emilypost.com/etipedia>
- ¹² IBM, *Social Computing Guidelines*, <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>
- ¹³ IBM, Diversity 3.0, http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/?cm_sp=MTE18528
- ¹⁴ Social Media Governance website, Chris Boudreaux, <http://socialmediagovernance.com/policies.php#axzz1gSpVwSKk>