



Ziriyeb Marouf

DIRECTEUR DE L'OBSERVATOIRE DES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

« Les réseaux sociaux d'entreprise sont des leviers de performance »

PARCOURS

- Ziriyeb Marouf, titulaire d'un mastère spécialisé en management des systèmes d'information en réseaux de l'ENST et de l'Essec, est responsable RH 2.0 à France Télécom Orange depuis 2009.
- Il dirige également l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, fondé par Orange en juin 2010.
- Il est l'auteur des *Réseaux sociaux numériques d'entreprise – État des lieux et raisons d'agir* (L'Harmattan, mars 2011).

LECTURES

- *Les Médias sociaux expliqués à mon boss*, Yann Gourvennec et Hervé Kabla, éditions Kawa, 2011.
- *Organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération*, Martin Roulleaux-Dugage, Editions d'Organisation, 2008.

Photos : © Serge cannessa

Les grandes entreprises mettent sur pied des réseaux sociaux internes pour favoriser le partage des bonnes pratiques et la création de communautés de salariés. Ce type d'échanges transversaux, libres, informels, en parfaite continuité avec la pratique des réseaux sociaux par les salariés en privé, tend à promouvoir l'image de l'entreprise en interne comme en externe.

E & C : Vous occupez le poste encore assez rare de responsable RH 2.0 à France Télécom Orange. En quoi le Web participatif concerne-t-il les ressources humaines ?

Ziriyeb Marouf : À la demande de France Télécom Orange, j'ai mis en place l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, qui regroupe une cinquantaine de multinationales, qui disposent toutes d'un réseau social interne ou sont en train d'en mettre un sur pied. L'objectif est de replacer l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise. Les participants de l'observatoire sont principalement des DRH ou des responsables de communication. Les réseaux participatifs ne sont plus l'apanage des directions informatiques. En effet, avec le

Web 2.0, Internet quitte sa dimension purement technologique pour représenter une révolution culturelle dans les manières de communiquer. Ce n'est pas tant l'outil qui crée le réseau que le besoin de travailler autrement, qui s'empare aujourd'hui d'un média bien commode.

E & C : Pourquoi ?

Z. M. : Tout d'abord parce qu'avec Internet, l'entreprise s'est vue court-circuitée dans son mode de fonctionnement. Elle veut pouvoir maîtriser l'image qu'elle donne en créant des sites officiels. Très rapidement pourtant, il est apparu que l'avis des autres parties prenantes de l'entreprise – salariés, clients – était plus important pour l'internaute que la communication officielle *top-down*, qui prétend gérer

l'image de l'entreprise. Les salariés sont ses porte-drapeaux, même s'ils communiquent à titre privé, car leur profil indique qu'ils appartiennent à telle ou telle entreprise. Qu'elles le veuillent ou non, elles apparaissent donc dans les réseaux sociaux par l'intermédiaire des forums de discussion, blogs et divers médias sociaux.

La question s'est donc posée du rapport de l'entreprise au Web participatif. Malgré quelques tentatives maladroites pour centraliser et contrôler l'information selon la logique hiérarchique traditionnelle, il s'est vite avéré que l'entreprise ne pouvait pas choisir de s'exclure de ces réseaux ni échapper à leur mode de fonctionnement fondé sur la liberté, la transparence et la communication transversale non hiérarchique. La sagesse



consistait donc à accompagner le mouvement. Par ailleurs, la nécessité, à moyenne échéance, de remplacer par la génération Y les baby-boomers qui partiront à la retraite oblige à maîtriser les codes de communication de cette nouvelle génération.

E & C : Comment cela se passe-t-il ?

Z. M. : Il ne s'agit pas simplement d'habiller les entreprises des oripeaux de la modernité. Ni de céder à un simple effet de mode. Pour convaincre de manière durable les *digital natives* de rejoindre les rangs de l'entreprise et surtout d'y rester, il faut remettre en cause le fonctionnement en silos, considéré comme dépassé par une génération qui pense et vit en réseau. À cet égard, il y a une totale continuité entre les pratiques participatives tournées vers l'extérieur – Facebook, LinkedIn, Twitter – et ces pratiques en interne. Les barrières entre vie personnelle et vie professionnelle sont de plus en plus poreuses. Les NTIC permettent de travailler hors des murs de l'entreprise, même dans la sphère privée. À l'inverse, il semble quasi impossible d'empêcher les gens de "chatter" ou de gérer leurs affaires personnelles depuis le bureau. C'est une question d'équilibre. Permettre aux collaborateurs de communiquer entre eux en toute liberté, de manière transversale, est le meilleur gage que l'on peut donner aux jeunes, et aux moins jeunes, que l'entreprise est en phase avec leurs attentes. *A contrario*, malgré les réticences de certains, les réseaux sociaux d'entreprise s'avèrent d'extraordinaires leviers de performance. L'usage qu'en fait le top management, à supposer qu'il accepte la critique, revêt un caractère exemplaire aux yeux des autres salariés. Il n'y a

guère de manière plus convaincante d'impliquer les salariés dans la stratégie de l'entreprise que de leur permettre de la co-construire. L'employé lambda, quant à lui, passé la peur de se révéler, acquiert *via* les réseaux un moyen de se faire reconnaître non seulement dans sa pratique professionnelle mais aussi comme un individu "complet", au-delà du poste qu'il occupe. Seul le *middle management* peut craindre une certaine perte de maîtrise sur l'information. En effet, ce qui caractérise les réseaux est que l'information n'est l'apanage de personne. Pourtant, ce qui pourrait paraître un *frein* peut, au contraire, se révéler une opportunité de passer d'un management du contrôle à un management de leadership beaucoup plus humain.

E & C : N'y a-t-il pas de risques à favoriser ainsi une communication tous azimuts ?

Z. M. : Plusieurs types de risques ont été étudiés, à commencer par le risque de dérive : critiques, langage non adapté ou même atteinte aux individus ou à l'image de l'entreprise. Pourtant, l'expérience de notre propre réseau Plaza, comme ce qu'on nous rapporte de ce qui se fait ailleurs, prouve au contraire que les collaborateurs sont, pour l'écrasante majorité, très responsables. Sur Plaza, nous n'avons quasiment jamais eu à intervenir pour recadrer les échanges, alors que ce réseau compte 20 000 utilisateurs réguliers. Le second risque que l'on nous a opposé est celui de voir les salariés y passer trop de temps. Cet argument ne tient pas, car le fait de détourner du temps de travail pour alimenter ces réseaux me paraît négligeable par rapport aux heures économisées du fait du partage d'expériences.



« La nécessité, à moyenne échéance, de remplacer par la génération Y les baby-boomers qui partiront à la retraite oblige à maîtriser les codes de communication de cette nouvelle génération. »

Le troisième risque, plus sérieux, est de voir le fonctionnement communautaire parasiter le fonctionnement réglementaire pour obtenir un service ou pour recruter en interne sans respecter les règles en vigueur. La tentation peut en effet exister de s'adresser à ses interlocuteurs en direct plutôt que de passer par les voies habituelles. Il est de la responsabilité de l'entreprise de cadrer les choses par le biais d'une charte de bon usage des médias sociaux. Les circuits de validation des demandes doivent être rappelés et les critères de recrutement doivent être clairs et transparents à partir

de la publication officielle des postes à pourvoir, afin d'éviter un marché gris de l'emploi.

Le quatrième risque qui subsiste au final est plus subtil : c'est celui d'une éventuelle fracture numérique entre les *geeks*, la génération Y et les autres. Tout le travail en amont consiste donc à concevoir un réseau social suffisamment consensuel, pensé avec les intéressés, pour que chacun y trouve sa place. C'est exactement l'objectif visé : que par la multiplication des communautés internes se reconstitue la communauté "entreprise" aujourd'hui fragilisée. ■

PROPOS RECUEILLIS
 PAR PAULINE RABILLOUX

