

Réseaux sociaux d'entreprise, l'humain au centre des préoccupations

par ZiryeB MAROUF (2010)

La révolution des réseaux sociaux numériques et son impact sur les entreprises dévoile l'un des enjeux fondamentaux de l'entreprise de demain : la capacité à positionner l'humain au centre de sa stratégie. En effet il n'est plus possible d'envisager la performance économique à long terme sans la performance sociale. L'adhésion des collaborateurs à la stratégie d'entreprise et leur bien-être au travail étant les deux axiomes de la démarche.



Quel lien y a-t-il entre réseaux sociaux d'entreprises et à responsabilité sociale d'entreprise ?

De nombreuses entreprises doivent se transformer et se positionner comme acteurs sur les nouveaux secteurs de croissance. L'un des axes de travail pour relever ce défi repose d'une part sur la fluidité de l'information associée au travail collaboratif et communautaire (Web 2.0), et, d'autre part, sur la fluidité des personnes vers de nouveaux métiers en phase avec la stratégie et l'offre de produits et services de leur employeur. De plus, ces entreprises souhaitent s'approprier de nouveaux usages pour comprendre et partager les codes de la "jeune génération" (Génération Y / digital native), notamment du fait de la pyramide des âges est vieillissante en France comme en Europe. Cet état de fait présage une très forte concurrence entre les entreprises pour recruter de jeunes talents. En effet, les enjeux sont importants, et complexes à la fois, car il s'agit d'assurer le renouvellement de la population active de l'entreprise tout en garantissant la transmission des savoirs et savoir-faire mais aussi la culture (orale et implicite) de l'entreprise. De ce fait, l'intégration des nouveaux salariés doit se

faire en favorisant la qualité de la relation intergénérationnelle. Enfin, construire l'entreprise de demain implique la remise en cause du mode de communication descendant au profit d'un modèle participatif où chaque collaborateur peut apporter sa pierre à l'édifice.

L'adoption des nouveaux usages collaboratifs, et notamment la mise en œuvre de réseaux sociaux numériques d'entreprise à destination des collaborateurs, contribue à faire évoluer pratiques et cultures tout en préservant la cohésion sociale. En effet, chacun progresse au contact des autres et cela favorise l'adhésion aux valeurs de l'entreprise dans un monde en perpétuel changement. Cette démarche valorise les compétences et la richesse du capital humain puisque chaque collaborateur peut mettre à contribution une expérience basée sur son parcours, sa fonction, ses compétences, son savoir-être, son savoir-faire, ses centres d'intérêts. Ainsi, la mise à disposition de ce capital informel jusque-là inactif (c'est-à-dire l'information, les connaissances, l'expérience) permet d'y avoir accès notamment à travers des blogs, forums, wikis, et tout ce qui constitue une plate-forme de réseau social. Si, de plus, la taille de l'entreprise est importante, imaginer que cette démarche s'adresse à tous les salariés dans l'ensemble des pays où un grand groupe

est présent laisse présager un retour sur investissement inestimable.

Par ailleurs, la richesse issue des diversités, des expériences de chacun constitue le moteur essentiel d'un développement durable. Lorsque l'énergie de chacun est mise en commun, tous les "challenges" qui se présentent deviennent accessibles. Par l'instauration d'un réseau social, les dirigeants encouragent finalement l'affirmation de soi, l'implication de chacun et l'engagement du plus grand nombre dans la co-construction d'un projet d'entreprise au quotidien. Cela permet de multiplier les opportunités de rencontre pour que chacun puisse mieux connaître les femmes et les hommes de sa société. En favorisant l'ouverture au monde et le respect de l'autre, les collaborateurs peuvent partager et faire vivre un système de valeurs tangible. Cependant, pour garantir un climat de confiance mutuel sur ces espaces numériques, un certain nombre de règles doivent être fixées dans une charte déontologique.

Enfin, cela permet de répondre aux exigences du marché en termes de recrutement en partageant les codes de la jeune génération. En effet, pour cette jeune génération, ce qui est virtuel, c'est un monde dans lequel il ne serait pas possible d'accé-

der à Google et à Facebook. L'utilisation qu'ils en font au quotidien est bien réelle, voire perçue comme nécessaire. Il peut y avoir là un choc des cultures important.

Quels peuvent être les objectifs simples et pertinents de la mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise ?

Le réseau social d'entreprise peut avoir deux objectifs principaux. Le premier consiste à mettre en relation les collaborateurs à travers leur profil enrichi. En effet, nous sommes tous le fruit d'un parcours professionnel à géométrie variable. Combien de fonctions occupe-t-on en dix années de carrière ? Les parcours sont-ils toujours linéaires ? N'y a-t-il pas là une expérience à partager issue de la polyvalence que chaque poste a permis d'acquérir ? Enfin, quoi de moins parlant qu'un intitulé de poste dans l'annuaire interne sur l'intranet ? Le bon exemple est celui de "chef de projet" ! A part imaginer que le collaborateur gère des ressources, des tâches et un planning, cela ne nous avance guère ! Sur quels projets travaillait-il actuellement ? Avec qui collaborait-il ? Nous avons tous une actualité particulière dans le cadre des missions que nous réalisons chaque jour. Pouvoir décrire cette actualité peut être très utile. In fine, cet objectif est une invitation à se découvrir les uns les autres afin de développer les réseaux de contacts de chacun. Le second objectif-clé consiste à faire en sorte que des groupes de travail émergent et "fonctionnent", c'est-à-dire à permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de se retrouver et de s'impliquer dans des communautés d'intérêt, d'expertise, de pratique, d'entraide. Il s'agit de pouvoir faire converger les motivations et faire avancer collectivement les idées et les projets. Il s'agit clairement de se regrouper pour partager et construire.

Quels sont les principaux risques lors dans l'usage des réseaux sociaux d'entreprise ?

Les enjeux principaux de la mise en œuvre de médias sociaux dans l'entreprise ne résident pas dans le choix d'une plate-forme technique. Ce n'est pas un projet IT mais bel et bien un projet à di-

mension organisationnelle. C'est pourquoi la majeure partie des sponsors de ces projets se situe au sein de la direction de la communication, de la direction des ressources humaines ou encore dans le comité exécutif de l'entreprise.

La pire erreur serait de traiter ce projet comme s'il s'agissait d'un projet informatique en comptant sur les fonctionnalités offertes par la plate-forme logicielle : bien évidemment, "l'outil ne fait pas le moine". Il s'agit au contraire d'une démarche humaine et organisationnelle, vraisemblablement plus longue et plus consommatrice en énergie. Naturellement les risques d'échec ou de dérive sont nombreux et peuvent mettre en péril l'équilibre social, souvent précaire dans l'entreprise. La réflexion se pose alors sur les risques identifiés dans la mise en œuvre de réseaux sociaux numériques dans l'entreprise.

Risque de contournement des règles institutionnelles

La méthode participative de coopération a très largement démontré ses vertus fédératrices en suscitant l'implication de chacun. Naturellement, il en découle des constitutions de réseaux humains très densifiés. Derrière ces réseaux résident autant d'opportunités d'évolution professionnelle. Cela constitue une grande chance pour l'Entreprise car les collaborateurs se mettent en mouvement, ce qui génère une formidable dynamique de mobilité. Cela représente également un danger si l'Entreprise ne fixe pas des règles.

D'une part pour des raisons d'ordre éthique : en effet, la notion même de réseau social implique un principe de recommandation à travers les liens forts et les liens faibles ainsi qu'une forme de solidarité "communautaire". Cela provoque inéluctablement le développement d'un "marché gris" de l'emploi. Or, la déontologie du recrutement, qu'il soit interne ou externe, suppose une transparence des offres d'emploi à travers leurs publications les rendant accessibles à tous. Ainsi la possibilité est offerte à chacun de postuler, si la description de poste concorde avec les savoirs et les savoir-faire du candidat. Enfin, le meilleur profil doit être retenu en respectant l'égalité des chances.

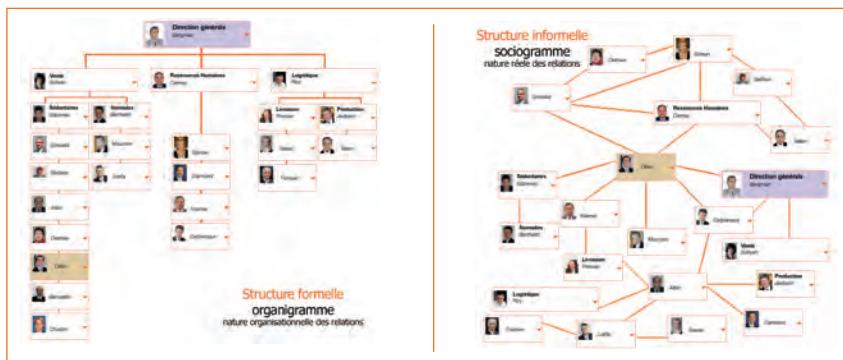
D'autre part, pour des raisons de gouvernance, notamment en ce qui concerne

la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la direction des ressources humaines de l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie efficace pour faire évoluer l'ensemble des compétences vers les métiers stratégiques de demain. Il va de soi que cette stratégie doit se construire en cohérence et en adéquation avec les besoins des directions métiers. Malheureusement, ces besoins s'expriment souvent à court terme. Pour autant, il est absolument nécessaire, pour la viabilité de l'entreprise, de prendre de la hauteur pour bénéficier d'une vision prospective pertinente. Or, si le recrutement se fait directement sur le réseau social sans être en phase avec les processus de recrutement en vigueur, la direction des ressources humaines ne peut plus garantir le bon déroulement de la stratégie en question. Comment éviter de laisser se développer des postes et des fonctions appelés à disparaître en cohérence avec la stratégie d'entreprise ?

Perte de productivité

Lorsque le collaborateur déclare une compétence sur son profil, cela peut sous-entendre qu'il est possible de le solliciter pour exploiter cette compétence sans se soucier de l'accord de son manager qui lui a probablement déjà attribué les tâches qu'il doit accomplir. Serait-ce un grand self-service de compétences disponibles pour tous ? De même, il doit être beaucoup plus agréable de discuter la stratégie de l'entreprise avec un collègue distant sur le forum de discussions d'une communauté spontanée plutôt que de réaliser les tâches astreignantes relatives à son poste. N'y a-t-il pas là un risque de perte de productivité important ?

A la réflexion, deux axes majeurs permettent de prendre de la distance par rapport à ce risque. Le premier réside dans le fait que la grande majorité des collaborateurs a un comportement adulte et responsable. Ceux qui abusent d'une liberté mal gérée ne doivent pas pénaliser la majorité qui, elle, est "raisonnable". De plus, les "tire-au-flanc" n'ont pas attendu la génération des médias sociaux pour trouver des échappatoires à la réalisation de leur travail. Le jeu du "solitaire" ou encore celui du "démineur" en est le meilleur exemple dans les différentes distributions des systèmes d'exploitation Microsoft Windows. Le deuxième axe réside dans



le fait que la valeur ajoutée du capital inactif mis en évidence et rendu exploitable grâce aux médias sociaux est bien plus important que la supposée perte de productivité.

Risque de fracture sociale

Tous les salariés ne sont pas égaux face à l'usage des nouvelles technologies. Or si les médias sociaux deviennent incontournables pour recréer le lien social dans l'entreprise, le risque d'exclusion d'une partie des collaborateurs est fort. C'est le cas notamment pour les seniors qui n'ont vécu l'arrivée de l'informatique au travail que tardivement dans leur vie professionnelle, mais aussi pour les jeunes générations issues de milieux défavorisés. Il est fondamental de prendre en compte ces minorités pour s'assurer que le projet de réseau social d'entreprise embarque tout le monde.

La première étape pour éviter ce piège est de s'assurer du ressenti des collaborateurs quant à la mise en œuvre de médias sociaux dans l'entreprise en touchant un panel représentatif de l'entreprise : cadres, non-cadres, jeunes, seniors, vendeurs, techniciens, etc. Il est possible de réaliser des sondages pour identifier principalement les freins et les leviers. Une autre méthode plus coûteuse mais bien plus instructive consiste à réaliser des focus groups. Il s'agit de travailler une demi-journée avec une quinzaine de personnes également représentatives de l'entreprise et réaliser un "brainstorming" sur les mêmes axes de freins et leviers. L'analyse des verbatims permettra d'appréhender au mieux les attentes et les craintes des salariés.

La deuxième étape consiste, lors des développements logiciels et la mise en œuvre des fonctionnalités-clés du réseau social, à associer un groupe de collaborateurs, toujours représentatifs de la diversité de l'entreprise, pour construire avec eux le "parcours utilisateur". L'idée

consiste à favoriser au maximum la simplicité d'usage ainsi que le "look and feel" de l'application. Il s'agit également de travailler les notions d'accessibilité pour les personnes handicapées (malvoyants notamment). Pour réaliser ce travail, l'aide des ergonomes est fondamentale et structurante. Nous noterons d'ailleurs la spécialisation de nombreux professionnels de l'ergonomie, qui à la base se préoccupent globalement des conditions de travail des collaborateurs et de leur rapport à leurs outils de travail, dans l'ergonomie numérique, c'est-à-dire spécifique aux interfaces logicielles. Une phase pilote est toujours la bienvenue pour manipuler la plate-forme dans des conditions d'exploitation pour corriger avec les utilisateurs les éventuels écarts entre les besoins exprimés et la réalité des développements. La méthode "agile" est tout à fait adaptée à ce mode de fonctionnement.

La troisième étape réside dans la mise en œuvre d'un réel plan d'accompagnement du changement, d'un plan de communication ciblant l'ensemble des parties prenantes (top managers, managers de proximité et collaborateurs) et d'un plan de formation. Un focus particulier doit être mis sur les animateurs de communautés, qu'elles soient initiées par l'entreprise ou constituées suite à l'association spontanée de collaborateurs autour d'un projet fédérateur. L'autre cible importante doit être celle des managers de proximité pour que la mise en œuvre du réseau social d'entreprise ne les mette pas en situation difficile avec leurs collaborateurs. Il s'agit de développer leur leadership et de leur donner les moyens de mettre à profit la puissance des médias sociaux au service de leurs missions. D'ailleurs, hormis le PDG, tous les managers sont eux-mêmes managés ! N'ont-ils pas des problématiques à partager avec leurs pairs ? N'ont-ils pas des difficultés à résoudre grâce aux retours d'expérience de leurs semblables ?

L'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprises?

L'"observatoire des réseaux sociaux d'entreprises" regroupe des grands groupes ou des organisations confrontées à la mise en œuvre et à l'animation de réseaux sociaux numériques à destination de leurs collaborateurs internes. L'adhésion à ce réseau se fait exclusivement par cooptation. Cet observatoire a pour but principal de promouvoir le partage de bonnes pratiques dans un contexte non commercial et non technique. De fait, la promotion d'un service commercial ou d'une prestation de conseil ou même la promotion d'une solution technologique sont à proscrire. Ne sont présents que des membres en posture de clients et jamais en posture de fournisseurs.

Le site extranet de l'Observatoire www.esnbp.fr (Enterprise Social Network Best Practices) permet de continuer les échanges initiés lors des rencontres, de retrouver les membres de l'observatoire grâce à l'annuaire, de partager ressources et publications et de préparer les prochaines rencontres. Cet Observatoire 2.0 nous donne envie d'apprendre ensemble à partir de nos difficultés et de nos succès pour mener au mieux les projets de réseaux sociaux d'entreprise qui nous sont confiés. Cette aventure humaine sera probablement passionnante : si l'union fait la force, le partage fait l'intelligence. ■

L'AUTEUR



Diplômé de l'ESSEC et de Télécom ParisTech, et fondateur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprises, **Ziryeb**

MAROUF (2010) est Responsable RH 2.0 pour France Télécom Orange et a participé activement à la mise en œuvre du réseau social numérique pour les 180 000 collaborateurs du groupe dans le monde.

Son livre "*Reseaux Sociaux Numériques d'Entreprise - Etat des Lieux et Raisons d'Agir*" (éditions L'Harmattan) vient de paraître.

Mail : ziryeb.marouf@telecom-paristech.org

