



LES RSNE

Enjeux pour les DRH ?

LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES D'ENTREPRISE

*D'après le mémoire d'Isabelle Cheyroux
PMS RH ESSEC - Pr. Aline Scouarnec*

LE CONTEXTE

6

8

QU'EST-CE
QU'UN RSNE ?

11

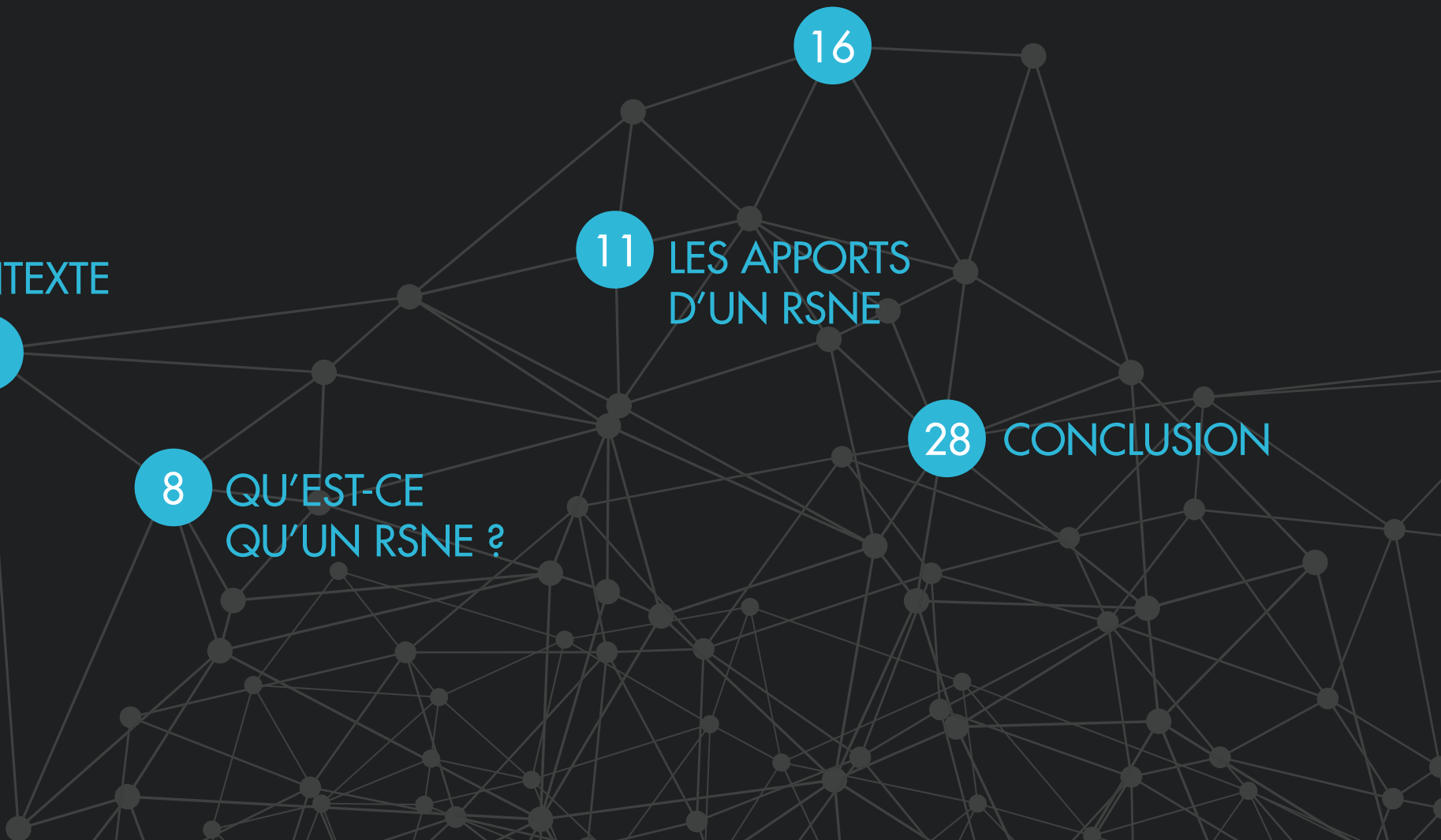
LES APPORTS
D'UN RSNE

16

POURQUOI METTRE
EN ŒUVRE UN RSNE ?

28

CONCLUSION



LES RSNE

Enjeux pour les DRH ?

LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES D'ENTREPRISE



Cet extrait de mon mémoire sur les réseaux sociaux d'entreprise effectué dans le cadre du Master RH à l'Essec, n'a pas pour objet de vous présenter un état de l'art en la matière. Il s'agit simplement de partager avec vous le fruit d'un travail de recherches, d'échanges d'informations avec des experts, d'observations et d'analyses de retours d'expérience. Ces réflexions m'ont permis d'identifier différents aspects sur les réseaux sociaux que j'étais loin d'imaginer. Aussi, il m'a semblé intéressant de pouvoir mettre à votre disposition ces quelques lignes et les partager avec tous ceux que le sujet intéresse et aussi avec ceux qui doutent encore de l'intérêt des réseaux sociaux d'entreprise.

Isabelle Cheyroux
Responsable SIRH

PMS RH ESSEC
Pr. Aline Scouarnec



LE CONTEXTE

LES ENTREPRISES ONT BIEN PRIS LA MESURE DE L'ENJEU DE CES NOUVEAUX RÉSEAUX QUI RÉVOLUTIONNENT EN PROFONDEUR NOS HABITUDES. POURTANT, ON EST ENCORE TRÈS LOIN D'AVOIR INTÉGRÉ TOUTES LES DIMENSIONS DU WEB SOCIAL...

Les réseaux sociaux sont actuellement de toutes les discussions et suscitent l'intérêt de tous. Il est vrai que l'on ne peut plus parler de phénomène de société tant les chiffres sont impressionnants et en constante progression. Déjà, un internaute sur deux en France possède son compte Facebook et est inscrit sur plus de 4 réseaux sociaux (IFOP-Observatoire des réseaux sociaux, 11/2013). Et la liste ne cesse de grossir.

Les entreprises ont pris la mesure de l'enjeu de ces réseaux sociaux qui révolutionnent en profondeur les habitudes de chacun d'entre nous, tant dans sa sphère professionnelle que privée. De nombreux dirigeants investissent d'ailleurs en force ces nouveaux espaces de communication mais en leur donnant une connotation commerciale et ce, même sur des réseaux jusque-là réservés à des informations relevant de la vie privée. Pourtant, malgré cette prise de conscience et les investissements engagés, on est encore très loin d'avoir intégré toutes les dimensions du web

social. Car il ne suffit pas d'apposer les chiffres 2.0 derrière son nom ou son logo pour bénéficier des privilèges de cette nouvelle manière de communiquer. Celle-ci nécessite en effet de créer de véritables interactions entre les publics concernés et des échanges transparents.

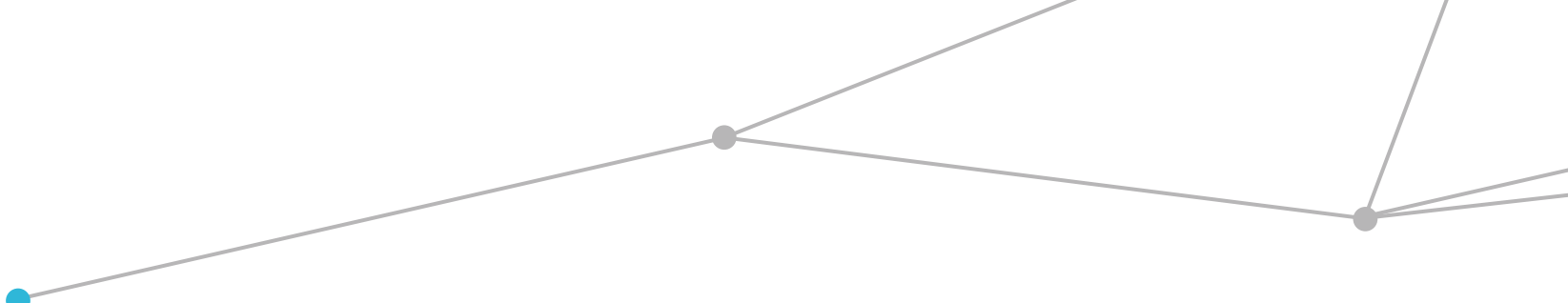
Et il faut bien dire qu'à la lecture des contenus actuellement produits par les entreprises sur les réseaux sociaux, on en est encore loin... Sans doute est-ce lié à la difficulté de maîtriser son image, sa communication de marque lorsque l'on donne de l'espace à tout un chacun pour exprimer des idées, un avis sur tout, n'importe quand. A moins qu'il ne s'agisse là d'un mode conversationnel parfaitement approprié pour le grand public et finalement peu adapté au monde de l'entreprise ?

Les organisations ont néanmoins identifié le potentiel des réseaux sociaux numériques adaptés aux entreprises, comme outils pouvant répondre à des besoins, de partage d'informations, d'optimisation du travail en mode projet, ou encore de partage et de développement des connaissances ou bien de développement de l'innova-

tion. Ces outils favorisent les échanges et les productions collaboratives, et c'est bien l'enjeu de toutes ces problématiques. Ces plateformes conversationnelles intégrant des outils collaboratifs internes, que l'on appelle les RSNE, les réseaux sociaux numériques d'entreprise, sont légions dans les organisations. Mais la grande question que l'on se pose aujourd'hui est de savoir si c'est l'outil qu'il faut adapter à son organisation ou son organisation à l'outil.

Car avec lui, c'est tout le circuit de l'information en interne qui est impacté. Les collaborateurs deviennent alors des contributeurs actifs, engagés, en attente de contenus à forte valeur ajoutée et sont identifiés par leurs pairs. Une petite révolution d'ordre managériale ?...

Le réseau social numérique d'entreprise (RSNE) ne peut donc pas être une simple transposition d'un Facebook en interne. Mais alors qu'est-ce qu'un RSNE ? Et que peut-il apporter à l'entreprise qui l'adopte et aux communautés internes qu'il fait vivre ? Et en quoi peut-il contribuer à la performance de l'organisation et au business ?



A L'ORIGINE... LES COMMUNAUTÉS

Quand on parle de réseau social⁽¹⁾, on parle toujours de communautés et des liens plus ou moins directs entre les membres. Les communautés existent depuis toujours sous la forme de tribus organisées, de clans ou de communautés religieuses unies par des liens particuliers, des rapports de nature solidaires, hiérarchiques, un mode de vie, des pratiques et des coutumes partagées par les membres du groupe.

Utilisée la première fois par l'anthropologue John A. Barnes⁽²⁾ en 1954, l'expression « réseau social » relève du « champ social » qui concerne les relations informelles entre les individus de la communauté, liés

par des relations personnelles, amicales, professionnelles ou commerciales.

Les individus d'une communauté ont néanmoins en commun le fait de partager un centre d'intérêt ou une culture, de se reconnaître et se retrouver si nécessaire, en prenant contact directement ou indirectement par l'intermédiaire de relations communes, sans que la distance soit un frein.

Les membres d'une communauté ne sont pas non plus tous liés entre eux de la même façon : il y a ceux, peu nombreux, qui se connaissent bien et partagent beaucoup de points communs et ceux qui ont rejoint la communauté par le biais d'une relation et qui, par leur nombre, font circuler l'information.

Avec Internet sont apparues les premières communautés numériques et parmi elles, à l'origine, la communauté des scientifiques qui utilisait le web pour partager l'information, échanger et faire avancer leurs travaux. L'accès au plus grand nombre se développa ensuite avec l'apparition des logiciels libres qui prônent la liberté d'accès, de circulation et de gratuité de l'information. Ainsi naissent les premières communautés collaboratives et l'intelligence collective au service d'un projet commun.

(1) Un réseau social est un ensemble d'entités, telles que des individus ou des organisations, reliées entre elles par des liens créés lors d'interactions sociales.

(2) John Arundel Barnes, anthropologue et sociologue australo-britannique (1918-2010) considéré comme le fondateur de l'analyse des réseaux sociaux.



AVEC INTERNET, NAISSENT
LES PREMIÈRES COMMUNAUTÉS
COLLABORATIVES ET L'INTELLI-
GENCE COLLECTIVE AU SERVICE
D'UN PROJET COMMUN.

VERS QUEL RÉSEAU SOCIAL NUMÉRIQUE SE DIRIGER POUR L'ENTREPRISE ?

Transposer au sein de l'entreprise ce qui fonctionne sur les réseaux sociaux grand public ne suffit pas à faire entrer celle-ci dans le monde des interactions virtuelles. Le fonctionnement d'une entreprise n'est pas celui du web qui est naturellement ouvert, transparent et collaboratif et suppose l'adhésion de tous les collaborateurs autour de problématiques communes à partager via un réseau social numérique.

De plus, l'utilisation de réseaux sociaux en interne a pour finalité de servir la performance de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier comment ils peuvent y contribuer.

QU'EST-CE QU'UN RSNE ?

Un réseau social numérique d'entreprise est un réseau virtuel sécurisé, interne à l'entreprise, où se regroupent des individus (collaborateurs, clients, fournisseurs ou autres partenaires de l'entreprise...) au sein de communautés créées en fonction de centres d'intérêt, de projets, d'expertises, d'affinités... (Markess International). Pour l'entreprise, il s'agit de mettre à disposition de ses parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, partenaires) un espace de rencontre virtuel, défini et

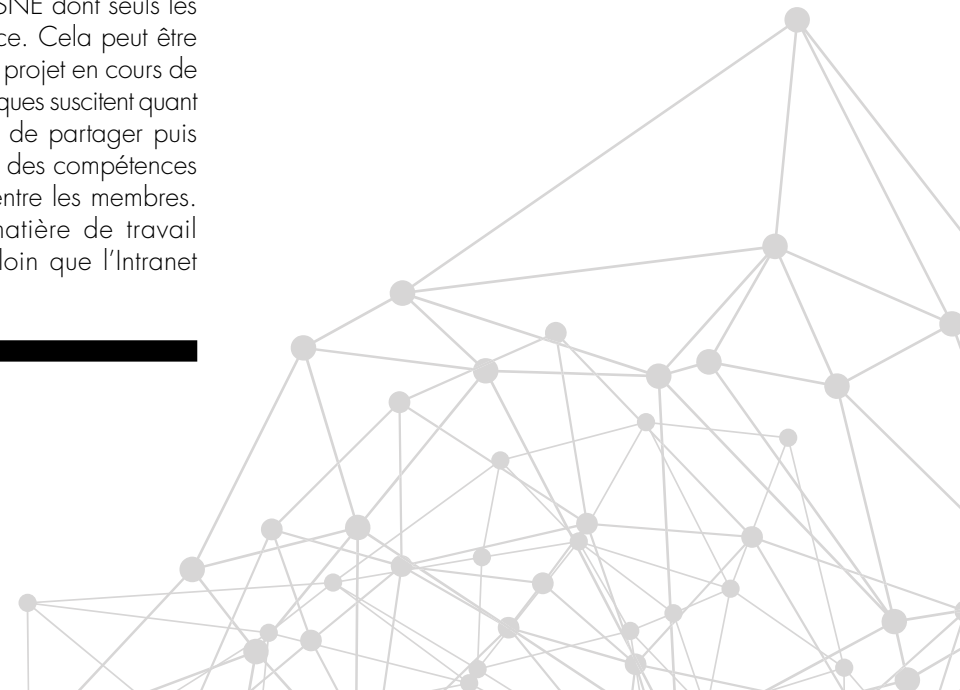
sécurisé qui permet d'échanger des informations et/ou documents dans un cadre professionnel. Tous les membres du RSNE s'inscrivent volontairement, nominativement et ouvertement, ce qui permet de les identifier au travers de leurs centres d'intérêt, de leurs compétences et domaines d'expertise.

LES COMMUNAUTÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Dans un RSNE peuvent exister différents types de communautés : la communauté ouverte est publique, visible par tous les inscrits. La communauté fermée est visible, son existence est donc connue, mais pour pouvoir en faire partie, les membres doivent donner leur accord. La communauté secrète est non visible depuis le répertoire des communautés du RSNE dont seuls les participants en connaissent l'existence. Cela peut être utile pour échanger et avancer sur un projet en cours de construction. Les communautés de pratiques suscitent quant à elles le plus d'intérêt, car il s'agit de partager puis développer des connaissances voire des compétences à partir de partage d'expériences entre les membres. On s'en rend bien compte, en matière de travail collaboratif le RSNE va bien plus loin que l'Intranet de l'entreprise.

UNE COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊTS

Une communauté d'intérêt se crée toujours autour d'une passion, d'une idée ou d'une cause commune. De nature spontanée, le groupe d'intérêt prend tout son sens en entreprise où les espaces de rencontre et d'échanges informels ne sont finalement pas si nombreux. Peu plébiscitées par des dirigeants qui craignent un mode de communication non maîtrisée, les communautés d'intérêt permettent de créer du lien social, de faire connaissance autrement que dans le cadre de ses missions. Lorsque les membres sont amenés à collaborer ensemble à un moment donné, le lien préexistant facilite la collaboration.



UNE COMMUNAUTÉ DE PROJET

Une communauté de projet se développe facilement car le travail collaboratif au sein de groupes de travail transverses est une pratique courante dans l'entreprise. Tous les acteurs d'un projet se partagent un même objectif. L'équipe projet a une mission clairement attribuée, dispose de budgets et doit fournir des livrables dans un délai déterminé sous la responsabilité du chef de projet. La durée de vie de la communauté est donc limitée à l'aboutissement du projet. Son coordinateur est l'animateur naturel de la communauté sans pour autant en être le principal contributeur. Il facilite les échanges entre les membres et la production de contenus. Les membres de la communauté, dans cet espace collaboratif, s'organisent donc pour faire avancer le projet (partage de documents, de plannings, d'agendas, de blogs, de chats...). Le lien entre eux repose sur la dynamique qui se développe et au travers des actions que chacun doit mener individuellement pour faire progresser le projet collectivement. Cette communauté permet de créer rapidement une identité forte dans le cas où le projet est structuré et ses résultats attendus par l'entreprise. Proche de la communauté de pratiques, elle capitalise sur la richesse de ses membres, sur les pratiques et les connaissances partagées qui pourront ensuite être réutilisées individuellement ou collectivement dans le cadre d'un autre projet.



UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Une communauté de pratique ou « cop » regroupe des collaborateurs qui partagent un même métier, une même expertise ou un même centre d'intérêt. On la retrouve naturellement dans les métiers qui ont une nécessité de transmission de connaissances, ou de partager leurs savoirs pour progresser dans leurs recherches, dans le développement de travaux impliquant une technicité élevée par exemple. Une communauté de pratique fonctionne d'abord parce qu'il existe un rapport de confiance entre ses membres. Les liens qui les unissent contribuent à favoriser le partage et le transfert de connaissances tacites (savoir-faire techniques acquis par la formation et l'expérience et difficiles à transcrire). Le fait qu'une communauté de ce type soit créée à la demande de la direction et pilotée par un manager et que la contribution y soit rendue obligatoire, ôte une part importante de sa spontanéité et son efficacité. Il est difficile de partager les bonnes et mauvaises expériences lorsque son manager a accès à ces informations. Sauf si les membres parviennent à échanger et partager des connaissances parce qu'ils y trouvent eux-mêmes un intérêt.

Sans se substituer à cette démarche, la communauté de pratique se rapproche du knowledge management⁽¹⁾. La nature des échanges est en effet inhérente au lien et à l'identité de la communauté elle-même, sans être pour autant des références absolues sur le sujet qu'elles traitent. A la différence du knowledge management dont la formalisation des échanges doit garantir le référencement des connaissances collectives dans un domaine.



(1) La gestion des connaissances (en anglais Knowledge Management) est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (par exemple marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (par exemple intelligence économique) en vue d'atteindre l'objectif fixé.

LES APPORTS DES RSNE ? LA RÉCIPROCITÉ DE L'ENTREPRISE APPRENANTE À L'ENTREPRISE "CAPACITANTE" DU "DON"

L'entreprise « capacitante » dépasse alors l'entreprise apprenante qui pose bien souvent le principe de l'apprentissage par la mise en situation pour acquérir des savoir-faire et développer du pouvoir faire. L'organisation apprenante met en effet en œuvre des politiques de relations écoles dynamiques, accueille des jeunes en apprentissage et forme des tuteurs qui sont généralement des collaborateurs expérimentés. Elle déploie des dispositifs d'intégration des nouveaux entrants pour limiter le turn-over et faciliter l'appréhension de l'entreprise, de sa culture et de la prise de poste.

Mais créer des « environnements capacitants » ne consiste pas seulement à mettre à disposition des outils, des dispositifs d'apprentissage ou des politiques de formation, c'est tout un ensemble d'actions et de comportements qu'il est nécessaire de modifier : les managers aident leurs collaborateurs à se confronter dans leurs missions à de nouvelles situations, à être autonomes et responsables, à prendre des initiatives. Autrement dit, il faut créer un environnement de co-développement qui encourage les possibilités collectives d'apprendre, de transmettre et d'échanger, associé à des envies ou à des besoins individuels de progresser. Ainsi, chacun y trouve son compte : l'entreprise accroît sa performance et les salariés développent leur employabilité.

Plus il y a d'échanges entre les membres d'une même communauté et plus les liens se renforcent. Plus les échanges sont nombreux et s'enrichissent les uns les autres et plus les membres sont susceptibles d'apporter une contribution qualitative, de nouvelles connaissances à la communauté. En contribuant, ils s'attendent à recevoir en échange au moins de la gratitude, dans le meilleur des cas, un service en retour au moment où ils en auront besoin. La reconnaissance du don met celui qui reçoit en situation de devoir rendre à son tour. C'est le principe du « don contre don », au titre de la réciprocité. Et si l'un d'entre eux rencontre des difficultés, il peut attendre en retour l'aide dont il a besoin si son engagement a été reçu par ses pairs.

Pour qu'une communauté vive et s'épanouisse, il est indispensable que soient respectés les principes suivants : accepter le droit à l'erreur, encourager les initiatives et des échanges fréquents entre les membres, définir clairement le rôle de chacun et que l'implication de chacun soit équivalente.



A TRAVERS LA MISE EN PLACE DE CES NOUVELLES TECHNOLOGIES, L'ENTREPRISE APPRENANTE DEVIENT UNE ENTREPRISE "CAPACITANTE", QUI FACILITE LA CRÉATION ET L'ÉPANOUISSEMENT DE COMMUNAUTÉS EN SON SEIN.

FAVORISER LA COOPÉRATION

La contribution des collaborateurs à une démarche collective repose d'abord sur leur bonne volonté. Il est toujours possible d'imposer la contribution par des processus d'évaluation ou d'en faire un objectif inscrit dans un système de rémunération individualisé, mais il n'est pas certain que cette contribution au travail collaboratif soit alors réellement efficace et participe à la performance de l'entreprise.

Selon Norbert Alter⁽¹⁾, la coopération en entreprise est mal utilisée, voire non exploitée et encore moins valorisée. Si les salariés donnent beaucoup, c'est non seulement parce qu'ils peuvent en attendre en retour un avantage ou une reconnaissance, mais aussi parce que cela leur apporte un sentiment d'appartenance et crée du lien social leur permettant de partager des projets et des valeurs.

En donnant, le collaborateur s'attend donc à recevoir. Au-delà du conseil ou du savoir apporté à l'autre, il y a aussi la reconnaissance que l'on reçoit en échange ou mieux encore la coopération future que l'on ne manquera pas d'obtenir lorsque l'on en aura besoin. L'échange de don ne repose donc pas sur la valeur du don à proprement parler mais sur le fait que cet

échange ait lieu. Celui qui n'entre pas dans cette logique s'exclut alors du groupe.

Par ailleurs, « l'ingéniosité » est indispensable au bon fonctionnement des entreprises. C'est une ressource difficile à mesurer et peu reconnue. Elle relève de toutes ces actions, conseils et usages qui se transmettent sans être formulés dans les procédures et qui permettent de mener à bien les missions.

La démarche de coopération ne pourrait-elle pas être un cercle vertueux ? Si l'on ne coopère pas, on s'exclut. Si l'on coopère, on crée ce lien social dont on a tant besoin pour « exister » au sein de l'entreprise, se faire confiance, s'investir dans une coopération qui renforce la contribution et la reconnaissance. A l'inverse, la non reconnaissance de l'entreprise des efforts fournis individuellement pour coopérer est un frein et une cause de démotivation.

Contribuer à une communauté d'intérêts, de projets ou de pratiques, fondée sur une relation de confiance, favorise l'engagement de tous les membres.

(1) Norbert Alter est un sociologue français spécialiste de l'innovation, de la coopération et de la diversité dans l'entreprise et les organisations. Il est Professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine et membre du laboratoire DRM (Dauphine Recherche en Management).



VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE MANAGEMENT

L'héritage de l'industrialisation et de l'organisation scientifique du travail, et plus récemment les systèmes d'information fondés sur les mêmes modèles de rationalisation des tâches et de processus, a permis aux entreprises de faire de réels gains de productivité. Pour autant, en abolissant les distances, les TIC⁽¹⁾ mettent aujourd'hui à mal le management hiérarchique dont la mission première est de faire respecter les règles et d'encadrer des salariés jugés peu autonomes.

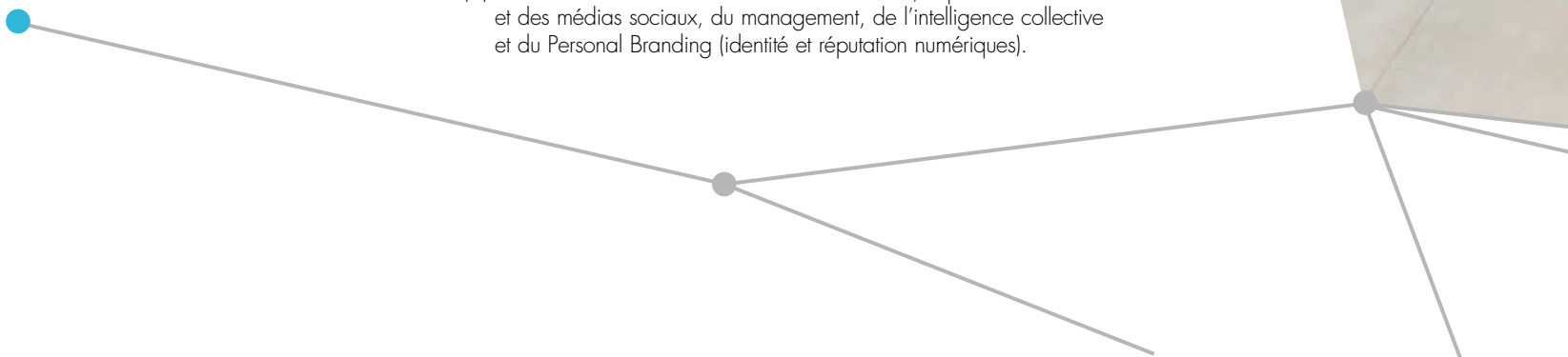
Or, on s'accorde à dire aujourd'hui que la performance repose à la fois sur une dimension rationnelle dans les prises de décision et aussi sur une dimension émotionnelle. Les managers doivent donc intégrer une approche relationnelle et une capacité à créer « du lien et du liant » avec leurs équipes et l'ensemble des parties prenantes. Il leur faut désormais partager l'information pour, qu'ensemble, ils la développent, l'enrichissent et coopèrent vers un même but.

« Mais pour coopérer, il faut se rencontrer... », souligne avec justesse Olivier Zara⁽²⁾. Ce que permettent les TIC qui facilitent finalement la transversalité dans l'entreprise. La coopération est le socle de la nécessaire évolution des organisations. Elle est au cœur d'un mode de management qui privilégie le développement d'une

intelligence collective et qui se situe entre le « pouvoir coopérer », qui repose sur les moyens mis à disposition par les entreprises (l'entreprise capacitante) et le « vouloir coopérer », qui se joue au niveau des salariés. La coopération découle d'une démarche volontaire et spontanée que l'entreprise doit favoriser par la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement coopératifs, de nouveaux processus, d'outils collaboratifs... Et ainsi, passer du travail collectif, (travailler ensemble) au travail collaboratif qui permet de co-construire. Alors que l'entreprise évolue, il est important qu'en parallèle les managers aient été formés pour coopérer, piloter ces processus de travail collaboratifs, gérer et anticiper des conflits de valeurs, d'idées et relationnels.

(1) Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupent les techniques principalement de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : texte, document, musique, son, image, vidéo, et interface graphique interactive (IHM).

(2) Olivier Zara est un consultant franco-canadien, expert des réseaux sociaux et des médias sociaux, du management, de l'intelligence collective et du Personal Branding (identité et réputation numériques).



SI L'ON COOPÈRE, ON CRÉE
CE LIEN SOCIAL DONT ON
A TOUS TANT BESOIN POUR
"EXISTER" AU SEIN DE L'ENTRE-
PRISE, SE FAIRE CONFIANCE,
S'INVESTIR DANS UNE
COOPÉRATION QUI RENFORCE
LA CONTRIBUTION ET
LA RECONNAISSANCE.



AVEC LES TIC, LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET LES GÉNÉRATIONS Y ET Z, LES MANAGERS DOIVENT ABSOLUMENT ÉVOLUER POUR PASSER D'UNE POSTURE DE CONTRÔLE À UNE POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT À L'AUTONOMIE.



Des fonctionnalités riches

Les RSNE permettent d'accéder à de nombreuses fonctionnalités telles que :

- Se faire connaître : fiche profil personnalisé, créer son réseau, s'abonner à un collègue, rechercher un expert, suggérer un contact, moteur de recherche...
- Discuter : tchat, microblogging, noter une information...
- Echanger de l'information et converser : forums de discussions, blogs, relayer un contenu, commenter un contenu, s'abonner à un contenu, mur et fil d'actualités...
- Partager des connaissances : blogs, wikis, partage documentaire, taguer une information, gestion de contenus...
- Mener des projets, travailler en mode collaboratif : blogs, tchat, gestionnaires de tâches, agendas, plannings (type Gantt), partage de documents et gestion de versions, gestion de communautés...
- Suivre l'activité du RSNE : tableaux de bord, statistiques...

Avant de prendre tel ou tel logiciel, il est nécessaire de prioriser ses besoins afin d'identifier l'outil le mieux adapté. Le marché des logiciels de RSNE est en plein essor et les applications évoluent chaque jour pour offrir davantage de fonctionnalités, s'intégrer aux outils existants et s'interfacer aux solutions SI des entreprises. Pour favoriser l'appropriation du RSNE et de son utilisation, convivialité, simplicité et ergonomie doivent être de mise.

LES QUESTIONS QUE SOULEVENT LES RSNE

UN NOUVEAU RÔLE POUR LES MANAGERS

Les TIC sont au cœur des problématiques liées aux moyens qui contribuent à la performance, aux outils de communication et aux enjeux de coopération. Elles bousculent des pratiques bien installées à ce jour dans les organisations et vont jusqu'à remettre en cause le rôle des managers. Comment, dans ce contexte, encourager et piloter des communautés et le nouvel environnement qui va avec ?

Avec l'usage exponentiel des TIC en interne, l'information circule si rapidement que les collaborateurs sont informés parfois avant même que leur manager n'ait le temps de transmettre l'information. Son rôle, au carrefour de l'information, s'en trouve ébranlé. En cause ? Des outils, tels les RSNE, qui permettent de trouver l'information sans passer par son responsable hiérarchique, ainsi que les nouveaux modes de partage et de transmission de l'information sur les réseaux de l'entreprise.

Le manager, responsable hiérarchique, dispatcheur de tâches, contrôleur d'activité et donneur de décisions est une posture répandue dans des organisations encore très hiérarchisées où, malgré des modes de fonctionnement de plus en plus transverses, les prises de décision révèlent d'anciennes modes... Avec les TIC, les nouvelles formes d'organisation (télétravail, travail nomade) et les générations Y et Z⁽¹⁾ en quête d'échanges et de

participation, le management doit absolument évoluer pour passer d'une posture de contrôle à une posture d'accompagnement à l'autonomie. En plus, les travailleurs du savoir, issus du secteur tertiaire, sont aujourd'hui majoritaires. Ils ont des connaissances qu'il leur faut renouveler et approfondir en permanence pour partager avec d'autres et leur permettre d'atteindre des objectifs communs ou individuels.

Le manager doit désormais s'affirmer par son leadership et sa capacité à être proactif dans la diffusion de la bonne information, au bon moment entre tous les membres de son équipe. Coordinateur, il les manage individuellement et collectivement et reste garant du lien social et de la coopération qu'il lui appartient d'animer en permanence.

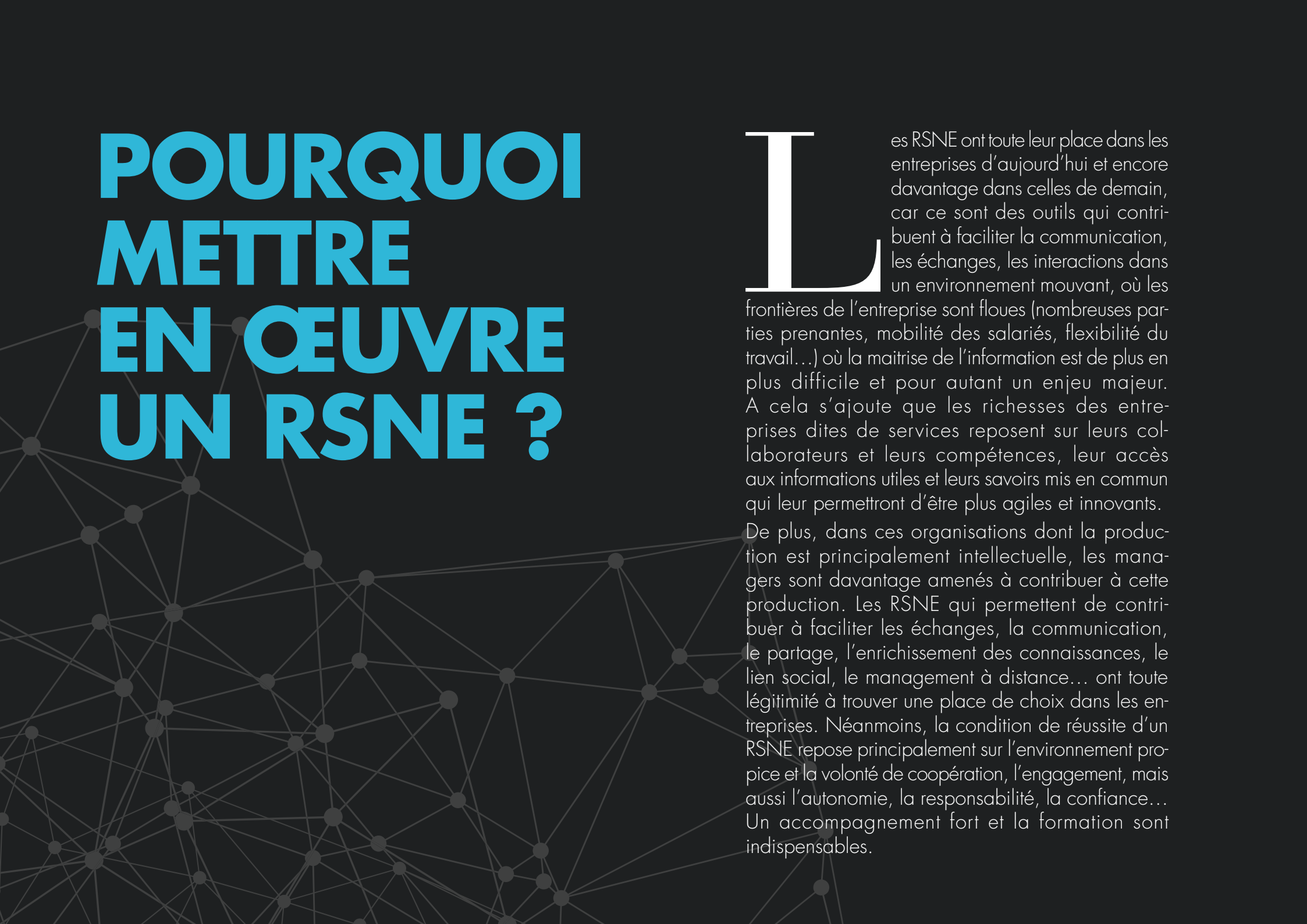
CULTURE D'ENTREPRISE ET RSNE

Certaines cultures d'entreprise sont évidemment plus propices que d'autres à l'usage des réseaux sociaux numériques d'entreprise. Il ne faut pas perdre de vue qu'un RSNE repose sur l'usage et la formalisation écrite des échanges. De même, la circulation de l'informa-

tion dans un RSNE est transverse. Les RSNE peuvent bouleverser les pratiques dans le cadre d'un fonctionnement marqué par des modes de fonctionnement hiérarchiques. La mise en oeuvre de dispositifs de prises de décision collectives suppose transparence et mise en avant de l'intérêt général. Les travailleurs du savoir, la société civile de l'information et les réseaux sociaux reposent essentiellement sur ces valeurs. Leurs modes de fonctionnement dépendent des comportements individuels qui s'expriment au sein d'un collectif. Aussi est-il nécessaire de bien comprendre les valeurs de l'organisation, d'en identifier les forces et les faiblesses par rapport à une culture de la coopération pour favoriser une évolution pérenne. L'exemple de la société Google dont les responsables dirigent l'entreprise comme un vaste espace d'expression libre n'est évidemment pas transposable à toutes les organisations. Pour autant, on constate que ces organisations qui autorisent des espaces de liberté sont extrêmement attractives pour les salariés et sont d'une efficacité souvent redoutable.

(1) La génération Y regroupe des personnes nées entre les années 1980 et les années 1990.

Quant à la génération Z (appelée aussi nouvelle génération silencieuse ou génération Alpha car elle entre dans un nouveau temps du rapport homme/machine), elle regroupe des personnes nées à partir du début des années 2000.



POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UN RSNE ?

Les RSNE ont toute leur place dans les entreprises d'aujourd'hui et encore davantage dans celles de demain, car ce sont des outils qui contribuent à faciliter la communication, les échanges, les interactions dans un environnement mouvant, où les frontières de l'entreprise sont floues (nombreuses parties prenantes, mobilité des salariés, flexibilité du travail...) où la maîtrise de l'information est de plus en plus difficile et pour autant un enjeu majeur. A cela s'ajoute que les richesses des entreprises dites de services reposent sur leurs collaborateurs et leurs compétences, leur accès aux informations utiles et leurs savoirs mis en commun qui leur permettront d'être plus agiles et innovants. De plus, dans ces organisations dont la production est principalement intellectuelle, les managers sont davantage amenés à contribuer à cette production. Les RSNE qui permettent de contribuer à faciliter les échanges, la communication, le partage, l'enrichissement des connaissances, le lien social, le management à distance... ont toute légitimité à trouver une place de choix dans les entreprises. Néanmoins, la condition de réussite d'un RSNE repose principalement sur l'environnement propice et la volonté de coopération, l'engagement, mais aussi l'autonomie, la responsabilité, la confiance... Un accompagnement fort et la formation sont indispensables.

01 /

COMMUNIQUER, CRÉER DU LIEN SOCIAL ET DE L'ENGAGEMENT

Connaître l'outil et savoir l'utiliser

La simplicité de l'outil, son ergonomie conviviale, sa facilité d'accès favorisent son appropriation. Les fonctionnalités doivent être variées pour permettre de disposer de différents moyens de communication (tchat, web conférence, blog, discussion...) et surtout répondre à différents besoins. Les community managers ou animateurs ont ainsi un rôle majeur dans l'utilisation d'un RSNE et dans son fonctionnement par les communautés.

A l'image du mentoring traditionnellement mis en place dans les parcours d'intégration, pourquoi ne pas développer une forme de reverse mentoring qui permettrait aussi de valoriser les connaissances des jeunes en matière d'usage de nouvelles technologies ?

Communiquer et partager de l'information

Pour entrer dans une démarche de collaboration par le biais d'un RSNE, les usages simples reposent sur le volontariat, l'envie de communiquer, de partager de l'information, de créer du lien social et des échanges. Encore faut-il oser se lancer et savoir quoi partager.

Cela peut se faire à partir de communautés d'intérêts dans lesquelles on pousse de l'information, de l'actualité, des articles que l'on souhaite partager avec les autres membres.

Les sujets d'échanges sont larges et permettent à tous de liker ou d'ajouter des commentaires, des réactions en quelques mots.

L'entreprise peut aussi provoquer ces échanges et relayer en interne ce qui se pratique déjà en communication externe sur les réseaux sociaux, c'est-à-dire la communication de marque employeur.

De la marque employeur à la marque "employé"

Impliquer les salariés d'une entreprise dans la communication de marque employeur en les invitant à s'exprimer sur leur métier, sur leur entreprise via les pages dédiées sur les réseaux sociaux plutôt externes, donne du poids au discours. Ces témoignages de collaborateurs qui racontent avec leurs mots leur expérience, leur vécu et véhiculent l'image de leur entreprise en relayant son actualité est percutant par rapport à un déploiement bien rodé et institutionnalisé de textes et de médias élaborés par des professionnels de la communication. Pour attirer, il faut faire une promesse, la tenir et prouver ce que l'on annonce. Le discours de l'entreprise est crédibilisé par le témoignage de ses collaborateurs. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées aux nouveaux défis de l'e-reputation qui se construit lentement et se défait tellement rapidement et du même coup à l'obligation de transparence.

Ce qui est dit aux futurs collaborateurs et aux clients pour les attirer doit être vrai. Les nouveaux recrutés doivent retrouver au sein de l'entreprise ce qu'on leur a « vendu » à l'extérieur au risque de perdre leur confiance dans l'entreprise, de ne pas tenir leur engagement et de les voir quitter l'entreprise à la première opportunité. Poursuivre cette démarche en interne entraîne non seulement les collaborateurs à promouvoir la marque et leur fierté d'appartenance en partageant ce qu'ils font, mais donne aussi de la cohérence et inscrit dans la continuité les messages forts et valeurs déployés à l'extérieur de l'entreprise tout comme à l'intérieur. Cela nécessite que les collaborateurs qui le souhaitent, soient formés à ce mode de communication

sur les RSNE à la fois sur le fond comme sur la forme. A noter, point qui a son importance, que lorsque l'on diffuse de l'information dans un réseau social interne comme externe sous son identité, on engage son nom ; si l'on communique sur la marque, les actions de l'entreprise, on engage aussi celle de l'entreprise.

02 /

DE LA COLLABORATION À LA COOPÉRATION

Collaborer, c'est travailler ensemble, coopérer c'est co-construire ensemble. Dans le premier cas, chacun apporte sa contribution pour aboutir à un résultat, l'objectif n'est pas forcément commun, il peut même être individuel, chacun a simplement une part de mission à remplir à un moment donné et est sollicité dans ce cadre. Dans l'autre cas, l'objectif est commun,

il s'agit de le partager et de co-développer ensemble tout ce qui va permettre d'atteindre cet objectif partagé. La contribution attendue est plus exigeante, impliquante, plus difficile mais aussi plus riche dans la coopération. Il ne s'agit pas seulement de mettre à disposition ses compétences mais de les confronter et de les enrichir avec celles des autres afin de mener à bien sa part de la mission elle-même nécessaire à l'aboutissement du projet réalisé à plusieurs et porté de façon solidaire. Il s'agit d'apporter une contribution en tenant compte de celle des autres et d'interagir.

Communautés de projet pour faciliter le travail en équipe

Le travail en mode projet est une pratique courante en entreprise. Dans les entreprises où les communautés de projets sont très présentes, le RSNE favorise le travail en équipe. L'accès à un lieu unique d'échanges et de partage de documents amène à plus d'efficacité dans l'avancement du projet. L'espace commun ouvre également un lieu de rencontre autour du projet d'où l'on peut communiquer de façon synchrone ou asynchrone. Cette facilité d'accès aux autres membres enrichit aussi le lien entre eux.

Communauté métier pour faciliter l'échange entre pairs et la prise de décision

Au sein d'une communauté métier, la coopération est identifiable à plusieurs niveaux : lorsque l'un des membres sollicite ses pairs sur un thème particulier, car coopérer c'est aussi savoir demander de l'aide, ou dans une démarche projet où chaque contributeur a un rôle et des actions à mener ou encore peut donner son avis. Le projet permet également des contributions participatives, encouragées par le manager qui anime son équipe au sein de la communauté. Il diffuse de l'information à laquelle il est possible de réagir et montre l'exemple en apportant son propre éclairage. Il sollicite des avis, encourage les contributions, la visibilité de chacun et il facilite les syner-

gies. Lorsque ces échanges permettent d'aboutir à des prises de décision, chaque contributeur a la satisfaction sinon que son idée ait été retenue, au moins d'avoir eu l'opportunité de donner son avis.

Efficience et appropriation par l'expérience

Si les RSNE apportent de réels gains en terme d'efficacité, d'accès plus rapide à l'information utile, permet davantage d'échanges, et facilitent les interactions entre tous les collaborateurs qu'ils appartiennent à la même équipe ou au contraire soient éloignés géographiquement ou du fait de leur missions, il n'y a pas de recette miracle, ou de mode d'emploi transposable d'une entreprise à une autre ou même d'un métier à un autre au sein d'une même entreprise. Pour autant, il est possible d'identifier, parmi les mises en œuvre réussies, des facteurs de succès. Partir de pratiques ou d'usages existants comme le travail en mode projet, ou encore la communication transverse et proposer un outil qui va être facilitateur des actions menées, est un des facteurs de succès. Le choix de l'outil, sa facilité d'accès, n'importe où, n'importe quand, son ergonomie, ses fonctionnalités pratiques et simples, sa convivialité, ... tout cela contribue pour une part importante à son intégration dans les usages. Pour autant, cela ne doit pas exonérer de toute information et actions de formation sur son utilisation, bien au contraire.

Mais le facteur clé de succès est son appropriation par l'expérimentation. Puisqu'il n'y a pas de règle transposable d'un utilisateur à un autre pour que l'usage du RSNE devienne habituel, il faut bien se jeter à l'eau pour essayer un mode d'utilisation ou un autre et voir si l'on en trouve un bénéfice, un gain quel qu'il soit, pour affiner son utilisation et pourquoi pas, développer de nouveaux usages à partager.

Cela implique de l'environnement du futur utilisateur qu'il soit facilitateur, capacitant, mais aussi de la part des spectateurs ou autres contributeurs, de la bienveillance et du respect voire des encouragements. Car,

qui dit expérimentation, dit réussite mais pas forcément du premier coup. Le droit à l'erreur est essentiel pour pouvoir redresser la barre ou recommencer une nouvelle expérience, ainsi que le feedback pour prendre conscience de l'erreur et être en mesure de réagir en conséquence.

S'appuyer sur les conseils de community managers ou des utilisateurs déjà avertis, est rassurant pour se lancer dans de nouvelles expériences.

03 /

EXPÉRIENCE DE NOUVEAUX USAGES

Alors que nous sommes tentés d'absorber l'ère du web 2.0, le web 3.0 aux contours encore mal définis, se profile. La nécessité de coopération, de transversalité, de mieux communiquer, d'accéder rapidement à l'information utile au sein des organisations, ou encore celle d'être plus agile et innovante pour s'adapter à un environnement changeant, les nouvelles formes d'organisation du travail qui se répandent telles que le co-working, la mobilité, le télétravail, ... font que les entreprises ont bien intégré la nécessité de se transformer. Et lorsque l'on parle de transformation digitale, il ne s'agit pas que de communication

externe. Mais les RSNE offrent de réelles opportunités d'accompagner, de faciliter voire d'accélérer cette transformation.

Donner du sens à l'action

De grandes entreprises ont déployé des projets de transformation d'envergure, pour faire évoluer leur cœur de métier, promouvoir leur image à travers cette transformation, et entraîner tous leurs collaborateurs en les y impliquant directement. Être partie prenante de la transformation est un moyen particulièrement fort de donner du sens à l'action. Par exemple, Atos a largement communiqué sur son projet de « Zero mail », projet interne dans le prolongement des services proposés à ses clients. L'entreprise mise sur le digital en termes de données, de sécurité, de réputation, d'empreinte carbone... Comment être crédible vis-à-vis de ses clients et de ses collaborateurs si l'on ne s'applique pas à soi-même ses propres recommandations ? L'objectif affiché du RSNE est l'attractivité et l'efficacité. Toutes les actions qui en découlent ont un sens. Chacun connaît la raison pour laquelle il agit et comprend ses objectifs. Portée par le top management et relayée puis accompagnée par l'ensemble des managers auprès des équipes, l'adhésion et l'engagement n'en sont que plus forts. Des actions de formations ont été déployées et des ambassadeurs relayent les bonnes pratiques au plus près des utilisateurs. L'utilisation du RSNE est incontournable. Et les usages par l'expérimentation se développent.

Manager coach, animateur et coordinateur

Le management joue un rôle majeur dans le fonctionnement des RSNE. Il impulse les initiatives qui font la performance de l'entreprise. Pour cela, le manager doit bien connaître ses équipes et leurs compétences afin de favoriser l'autonomie et la responsabilité de chacun et d'encourager les synergies entre les différents membres de son équipe et delà de son service. Clairement, le RSNE a bien une carte à jouer dans le domaine de l'innovation participative.

Manager à distance

Les usages des RSNE posent la question du management à distance et du coaching. Lorsque l'on est à distance et que les échanges sont majoritairement écrits, il est indispensable de bien connaître son interlocuteur pour détecter les signaux qui génèrent une action de management appropriée. L'émotion a ainsi pris une nouvelle place dans l'entreprise au travers notamment des risques psychosociaux. Elle en prend une autre avec l'arrivée des réseaux sociaux numériques. Contribuer à une communauté, partager son expérience, c'est s'ouvrir aux autres. Les managers ne sont pas toujours préparés à réagir face à des sentiments exprimés. Les RSNE redonnent une place à l'humain non seulement pour ce qu'il sait, mais aussi pour ce qu'il est et ressent. Le savoir être en entreprise revêt un nouvel enjeu. Le vocabulaire, la tournure des phrases, les termes choisis dans un échange informel ou une demande formelle peuvent être perçus différemment selon qu'ils sont utilisés à l'écrit ou à l'oral.

Le discours doit être adapté à la nature de l'échange (demande, information, remerciement ou bavardage), au canal de diffusion choisi (téléphone, tchat, mail...) et au mode de collaboration (collaboration peer to peer, lien hiérarchique, lien avec un chef de projet...). Le savoir communiquer ne tient plus seulement de la capacité du manager à adapter son style de management à son collaborateur, il devient l'affaire de tous les contributeurs au RSNE.

Le travail à distance engendre des craintes, des risques. Les déperditions d'information, la crainte d'être « oublié » parce que moins présent (donc moins sollicité, crainte pour son évolution, ne pas être consulté lors de prise de décisions...). Et puis à la distance physique s'ajoute la distance psychologique qui se crée inévitablement lorsque l'on travaille de façon isolée. Le RSNE est un des outils qui permet d'abolir les distances, de garder le contact avec ses collègues, avec l'entreprise avec son manager. Par ailleurs, les rencontres formelles et informelles doivent être plus systématiquement organisées que dans

un mode de travail plus traditionnel en plateau paysager.

Oser la confrontation d'opinions

La généralisation du web social facilite les prises de parole sur tout et en permanence. C'est une démarche peu naturelle dans nos cultures d'entreprise où la communication est très préparée et maîtrisée. Les mises en œuvre de RSNE relèvent cependant de la volonté de directions générales de permettre à la « base » comme au management intermédiaire de s'exprimer. Mais peut-on encore longtemps ne pas permettre aux collaborateurs de donner leur avis ? Il semble difficile pour les managers de permettre les discussions, les débats d'idées. Pourtant les confrontations d'avis ne remettent pas en cause le fait que la décision finale revient au manager. La décision d'ailleurs, ne doit pas être non plus un consensus. Il s'agit de prendre une décision, après avoir écouté tous les points de vue, pris en compte tous les aspects du sujet posé en ayant à l'esprit le cap prédéfini. Les collaborateurs pourront être déçus que leur opinion n'ait pas été retenue. Néanmoins, leur déception n'aura rien à voir avec celle de ne pas avoir eu l'occasion de donner leur avis dans un espace prévu à cet effet. Et puis la discussion ayant déjà eu lieu, la décision n'a en théorie plus lieu d'être discutée une fois prise.

Le RSNE, un lieu de débat social ?

Les entreprises ont généralement exclu de leur RSNE tout débat social : crainte du mélange des genres, de débordements ou de réactions de la part des instances représentatives du personnel... La négociation sociale est en train d'évoluer au sein des entreprises par de nouvelles obligations légales et par des obligations de représentativité des organisations syndicales qui peut conduire à des restructurations sur le plan national. Sans doute, le RSNE deviendra peut-être utile à un moment donné ? D'ici là, d'autres transformations peuvent avoir lieu...



QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR METTRE EN ŒUVRE UN RSNE

Au service de la performance, le réseau social numérique d'entreprise semble incontournable avec à la clé, de nombreux bénéfices parmi lesquels l'intelligence collective qui encourage les pratiques d'innovation participative, le partage et l'enrichissement des connaissances.

Les RSNE créent de nouveaux comportements, modes de management, pratiques de communication et usages collaboratifs... qui doivent pouvoir se transposer dans les pratiques nécessaires aux bons usages des RSNE. Il doit exister une adéquation entre les objectifs affichés et la réalité de l'entreprise pour que les RSNE aient du sens et que la confiance, véritable pré-requis, s'installe.

Les RSNE peuvent répondre à différents objectifs et porter de nombreux projets de transformation à condition de faire l'objet d'un accompagnement.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Définir des objectifs

De l'objectif fixé dépendra les ressources, le budget, les moyens à mettre en œuvre et l'accompagnement ou la transformation nécessaire pour l'atteindre.

Etre accompagné

Il est souhaitable de se faire accompagner par un cabinet conseil spécialiste en RSNE doté d'une expertise en organisation et en ressources humaines. Le cabinet apporte un savoir-faire et des compétences qui n'existent pas forcément au sein de l'entreprise ainsi que des ressources externes. Il apporte également une crédibilité qui peut être accueillie par la direction générale là où elle ne le serait pas toujours en interne. Le cabinet devra démarrer par un état des lieux du contexte économique, social, organisationnel et culturel de l'entreprise.

Les consultants devront s'entretenir avec le top management pour mieux appréhender la stratégie et identifier les pratiques de management, ainsi que tous les niveaux de management jusqu'aux collaborateurs en vue d'identifier les attentes, les freins et s'imprégner des valeurs de l'entreprise. Cette étape permet de préconiser des objectifs réalistes.

Choisir la bonne solution logicielle

Le choix du logiciel doit se faire en tenant compte des attentes, des besoins identifiés sur le terrain, de l'objectif à atteindre et de l'existant. Il ne s'agit pas de mettre un outil de plus à disposition. Encore faut-il lui donner la place qui lui revient pour en faciliter l'accès et son utilisation. Peu de logiciels « savent tout faire ». Le choix de la solution doit donc aller vers celle qui répond fonctionnellement le mieux aux besoins et dont le coût est acceptable (coûts de mise en œuvre, coûts de maintenance, évolutions et coûts récurrents).

Selon le cabinet Lecko (cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies), les logiciels de RSNE sont évalués sur leurs fonctions relationnelles, conversationnelles, de gestion de projets, de partage et de classement de documents, de publication et de co-publication de contenu. Dans la pratique, même les logiciels qui offrent une large couverture fonctionnelle sont complétés de couches applicatives afin d'améliorer l'ergonomie ou apporter des fonctionnalités manquantes au produit.

Gouvernance et mise en œuvre

Ce type de projet, au cœur d'un projet de transformation d'entreprise, doit être organisé de façon pertinente pour être crédible et efficace. Sponsor, directeur et chef de projet, équipe projet, équipes pilotes, groupes

d'utilisateurs et comités de pilotage, de projet et d'utilisateurs doivent être nommés et avoir des rôles bien définis. Le projet doit être organisé et déployé de façon structurée et méthodique. Le sponsor peut être le directeur général qui s'approprie alors les enjeux, l'objectif, tout au long de l'avancement du projet en lui donnant sa légitimité et en garantissant le budget et les ressources alloués. La direction des systèmes d'information, la direction de la communication et la direction des ressources humaines doivent conjointement être parties prenantes du projet car elles ont toutes un rôle important à y jouer. En prenant le temps de tester le produit auprès d'une population représentative, l'entreprise affine son utilisation, identifie les freins et prépare l'accompagnement nécessaire à la transformation et à l'appropriation. L'implication des utilisateurs à chaque étape est essentielle. Elle permet d'impliquer les collaborateurs afin qu'ils deviennent acteurs de leur propre changement puis des ambassadeurs efficaces lors du déploiement. La formation et le temps sont des facteurs à prendre en compte. Il est également nécessaire de créer un ou plusieurs postes de community managers pour animer, former, accompagner et montrer l'exemple par leur implication et leurs contributions. Ils sont les piliers sur lesquels s'appuieront les contributeurs volontaires novices. Ils sont garants du respect des règles de bonne conduite et veillent à ce que les principes n'entravent pas la créativité.

Mesures & ROI

La plupart des entreprises qui mettent en place des RSNE évitent de considérer le ROI comme un élément décisif dans la mise en œuvre. Pourtant, les témoignages démontrent de rapides bénéfices :

- L'image innovante de l'entreprise
- Une meilleure circulation de l'information
- La facilité de mise en relation directe entre experts métier
- Une meilleure communication
- Des pratiques collaboratives
- Du lien social
- L'optimisation des processus
- La réduction du nombre de mails

Les communautés qui permettent de partager des connaissances, de créer du lien durable, d'échanger entre pairs sont celles qui, à moyen terme et long terme, contribuent le plus à la performance de l'organisation. A elles s'ajoutent des communautés dirigées qui permettent de solliciter l'avis des collaborateurs sur des décisions clés. A ce moment-là, un cap est franchi vers plus d'intelligence collective. Difficiles à mesurer, ces bénéfices n'en restent pas moins importants.

Les retours d'expérience montrent qu'il est capital de s'imposer des limites en matière de « mesurement ». Certes, tous les contenus sont visibles et potentiellement exploitables, mais la confiance est un facteur indispensable au succès d'un RSNE. Il est donc important de ne pas être intrusif dans les contenus des communautés, notamment à des fins statistiques...

CARACTÉRISER LES UTILISATEURS DU RSNE

- L'utilisateur fortement impliqué a inclus dans ses pratiques quotidiennes l'usage du RSNE. Il contribue beaucoup, est engagé dans différentes communautés, partage et use des différentes fonctionnalités selon ses activités, s'implique beaucoup en temps et « donne de sa personne ».
- L'utilisateur moyennement impliqué se connecte relativement fréquemment mais apporte une contribution limitée de partage de document.
- L'utilisateur peu impliqué se connecte occasionnellement. Il est plutôt « consommateur » que « producteur » de contenus.

Le cabinet de conseil Lecko propose un outil élaboré de pilotage des réseaux sociaux qui pourrait être définis selon quatre profils d'utilisateurs :

- **Le profil inactif** : inscrit mais sans activité sur le RSNE.
- **Le profil compulsif** : intervient de façon consécutive mais très irrégulière.
- **Le profil fidèle** : se connecte fréquemment et apporte une contribution régulièrement.

- **Le profil assidu** : démontre régularité et implication dans des contributions significatives.
- **Le profil d'initié** : animateur de communautés.

Le cabinet qualifie aussi les utilisateurs de « sociables », de « leaders », de « d'initiés », de « conversants ». Ces qualificatifs intègrent la fréquence d'utilisation et une dimension comportementale en comptabilisant les fonctionnalités les plus utilisées.

L'usage du RSNE qui apporte le plus de valeur à l'entreprise est bien l'intelligence collective qui mixe les comportements relationnels et conversationnels au plus haut niveau d'une grille de mesure des pratiques collaboratives. Au niveau intermédiaire, on identifie aussi l'atteinte d'un mode de fonctionnement dit « communautaire » par la mesure des volumes de contenus produits et la mesure des audiences. Certains community managers peuvent également mesurer les bénéfices des communautés qu'ils pilotent en définissant des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chacune d'elles.

Quelques indicateurs...

INDICATEURS DE FONCTIONNEMENT

Nombre de communautés, de collaborateurs inscrits, de profils complétés, de contributeurs réguliers (en définissant un seuil : une connexion par jour, par semaine), de « like » sur tel type de sujet ou de thème... Significatifs lors du lancement, ces premiers indicateurs d'adhésion deviennent ensuite des indicateurs quantitatifs de l'évolution du RSNE.

INDICATEURS QUALITATIFS

Mesurer la performance du RSNE passe aussi par une mesure qualitative. Ces indicateurs doivent être définis en fonction du niveau de maturité du réseau social numérique. Cela nécessite du temps et il est important de ne pas fixer d'emblée des objectifs trop élevés. L'identification de différents types de profils d'utilisateurs peut ainsi être définie de façon plus ou moins approfondie à partir de leur fréquence d'utilisation et de leur type de contribution.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Ainsi, le RSNE accompagne la transformation de l'entreprise, y contribue et peut permettre d'en mesurer certaines évolutions.

Le RSNE, un outil au cœur de la transformation

Le fonctionnement d'un réseau social numérique d'entreprise a priori diffère selon son utilisation au sein de l'organisation. Basculer d'un mode où collaborer, élaborer à plusieurs, formaliser en toutes lettres ce qui ne se partageait pas jusque-là n'est finalement pas si simple à faire pour des managers et des salariés qui se retrouvent du jour au lendemain community managers... D'où l'importance que l'entreprise encourage à la collaboration. La formation à mettre en place porte moins sur l'outil en tant que tel que sur les nouveaux comportements à adopter pour faire face aux nouveaux usages de l'information au sein de l'organisation.

Renouveler l'offre RH

Nous vivons une période qui interroge beaucoup sur la viabilité et l'efficacité des rouages encore « tayloriens » de beaucoup d'entreprises. On le sait, ces derniers montrent leurs limites avec les TIC et l'intégration de

ces nouvelles générations de jeunes hyper-connectées. Une entreprise qui se veut attractive et veut perdurer doit désormais intégrer tous ces nouveaux usages dans son quotidien (outils, management, organisation du travail...). Avec comme pendant, une accessibilité permanente à l'entreprise et ce quel que ce soit l'heure ou sa position géographique. On le voit bien, ces transformations impactent directement la politique RH de l'organisation : aspects réglementaires mais aussi fonctions, comportements, formation, reconnaissance, communication interne, culture, équilibre vie personnelle/vie professionnelle... Bref, une excellente opportunité pour les Directions des Ressources Humaines de revoir les fondamentaux, d'innover et de s'approprier ces sujets pour recréer du lien social avec toutes les strates salariales et participer activement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Travail à distance : télétravail, travail nomade

Les technologies permettent aujourd'hui d'être connectés en permanence avec sa famille, ses amis et son entreprise. Les règles du télétravail définissent entre un salarié et son entreprise sa présence au sein de

l'entreprise, à son domicile ou sur un site de bureaux partagés. De nombreux métiers permettent cette forme de travail. L'autonomie et l'engagement du collaborateur sont à prendre en compte ainsi que les aspects matériels et logistiques. La confiance entre le manager et son collaborateur est une condition sine qua non de succès. En général, le temps hors entreprise est de l'ordre de un à trois jours par semaine. La notion de travail nomade a longtemps été privilégiée dans de nombreuses entreprises et le travail à distance devient aujourd'hui une réalité de plus en plus répandue : les collaborateurs travaillent alors en dehors des locaux de façon occasionnelle, fréquente ou pour l'essentiel de leur temps.

Les comportements du manager à distance comme ceux du collaborateur doivent s'adapter. Le collaborateur qui n'est plus face à son manager et ses collègues va ressentir le besoin de communiquer davantage. Le manager va devoir lui aussi adapter son mode de fonctionnement. C'est dans ce contexte que le réseau social numérique d'entreprise peut entrer en jeu. Il devient alors rapidement l'un des outils indispensables pour assurer le lien entre tous les acteurs de l'entreprise.

Equilibre vie professionnelle/vie personnelle

Animer ou contribuer à une communauté, mettre en forme de l'information, la diffuser, la partager requiert du temps, un investissement personnel. Pour éviter toute ambiguïté, la DRH doit donc tenir un discours clair sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. L'autonomie et la responsabilité, qui offrent de la souplesse dans l'organisation du temps de travail, prennent ici tout leur sens. Le RSNE est un outil qui, par bien des aspects, peut contribuer à trouver cet équilibre et ne doit pas être perçu comme allant à l'encontre de la frontière ténue entre la vie professionnelle et personnelle.

Mode de management et leadership

Le management, et à travers lui la déclinaison de la stratégie de l'entreprise en objectifs, est à prendre en compte dans toute démarche de RSNE. Les managers sont en effet, pour beaucoup d'entre eux encore, au cœur des carrefours de l'information descendante et ont en charge d'évaluer les compétences, la performance et de décider in fine de la rémunération de leurs collaborateurs. Leur fonction actuelle est donc centrée sur ces pouvoirs, réels ou supposés, qu'ils tiennent néanmoins à conserver...

Dans le cadre de la mise en place d'un RSNE, cette posture managériale peut constituer un inhibiteur pour le salarié qui s'auto-censure ou craint le jugement de son manager qui, par son comportement intrusif ou directif, peut freiner son envie de s'investir dans sa communauté. Il est donc important que son rôle soit reprécisé pour qu'il retrouve une place valorisante au sein de son équipe. Car c'est lui qui met en relation, facilite la circulation de l'information utile et encourage la coopération. De lui dépend le climat de confiance nécessaire à l'expression des membres de son équipe.

Par ailleurs, les communautés peuvent révéler de véritables leaders capables de faire progresser leur communauté. Rappelons-nous qu'un bon leader n'est pas toujours un bon manager et vice versa...

Pratiques de communication

Le RSNE a pour vocation d'ouvrir une communication informelle, non institutionnelle et non plus seulement descendante. A charge pour l'entreprise de favoriser les échanges en ce sens et de les relayer par les managers. La transparence et le respect sont de mise. Il faut proscrire toute incivilité ou débordement. Les communications du RSNE peuvent prendre toutes les formes et doivent pouvoir s'adapter à la cible et au canal choisi. Un tchat ne se rédige évidemment pas comme un post sur un blog, un communiqué de presse encore moins comme une note de service... La formation, l'accompagnement, le rôle des community managers sont primordiaux pour aider à trouver les formes adéquates de communication selon les supports et objectifs du message.

Reconnaissance et engagement

Les managers reconnaissent assez facilement les résultats obtenus et le dépassement des objectifs. Cependant ils valorisent encore assez peu aujourd'hui les compétences déployées pour les atteindre. Il semble difficile de susciter l'envie et la motivation que requiert la contribution à un réseau social numérique d'entreprise dans un environnement où la seule reconnaissance qui vaille est celle de l'atteinte des objectifs chiffrés... Or la rémunération n'est pas la forme de reconnaissance qui suscite le plus d'engagement. On pourrait donc évoluer sur ce point. D'autant que la contribution à des communautés révèle clairement une attitude

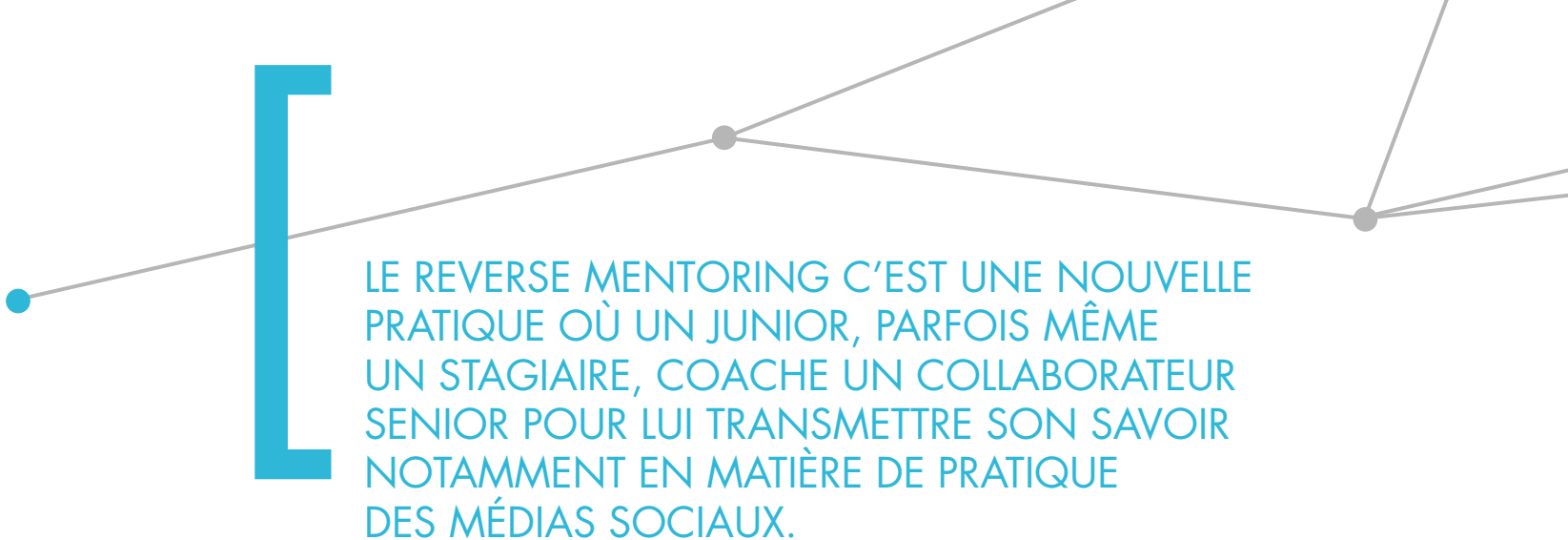
positive et une visibilité d'autant plus vertueuse qu'elle permet au salarié de recevoir de nouvelles formes de reconnaissances : individuelle par sa ligne managériale et collective par ses pairs.

Les outils RH

Les formulaires d'entretien d'évaluation témoignent de la difficulté à prendre en compte d'autres critères que les objectifs quantitatifs dans la reconnaissance. Cet outil RH intégré dans de nombreuses entreprises rappelle que l'objectif doit avant tout être « SMART », autrement dit mesurable. Or quoi de plus mesurable qu'un objectif quantitatif ? Ne serait-il pas temps d'intégrer d'autres objectifs individuels qui contribuent à la performance de l'entreprise ? Comme créer et lancer une communauté sur un sujet stratégique pour l'avenir de la société, mettre en place des moyens et des outils pour faciliter le travail des collaborateurs... Si la rémunération variable individuelle et personnalisée est de rigueur, pourquoi ne pas aussi objectiver une part des primes sur des objectifs de contribution au collectif ? L'histoire nous montre que les changements les plus profonds ces derniers temps dans les politiques RH portent sur le développement des compétences et l'évolution des comportements. Alors pourquoi ne pas modifier les outils RH (référentiel de compétences, formations...) ?

Voici quelques exemples de thèmes de développement des compétences dont l'objectif est davantage de développer la coopération que l'usage des RSNE du reste :

- Savoir créer un contexte de coopération au sein de ses équipes
- Savoir faciliter les échanges et l'interaction
- Savoir utiliser et valoriser les compétences de tous les collaborateurs de son équipe



LE REVERSE MENTORING C'EST UNE NOUVELLE PRATIQUE OÙ UN JUNIOR, PARFOIS MÊME UN STAGIAIRE, COACHE UN COLLABORATEUR SENIOR POUR LUI TRANSMETTRE SON SAVOIR NOTAMMENT EN MATIÈRE DE PRATIQUE DES MÉDIAS SOCIAUX.

- Savoir créer un climat de confiance
- Savoir ajuster le fond et la forme de son discours au canal de communication utilisé
- Savoir animer son équipe via le RSNE
- Savoir animer une communauté
- Savoir susciter la discussion, prendre une décision et la partager
- Savoir identifier les informations utiles au travail de son équipe...

Autre thèmes de formation :

- Manager à distance
- Développer son e-leadership
- Organiser et structurer la communication au sein de son équipe
- Animer une communauté métier ou d'experts...

Valeurs, éthique et culture d'entreprise

Le respect, l'autonomie et la confiance sont des valeurs qui fondent l'adhésion et le fonctionnement d'un RSNE. L'exemplarité est aussi essentielle pour créer les conditions d'un environnement propice au déploiement du réseau social. Par son fonctionnement, le RSNE met

en exergue ces valeurs et permet de développer une culture de la coopération et de la responsabilisation. Tout lancement de RSNE suppose l'établissement d'une charte pour cadrer son utilisation et prôner les bonnes pratiques. Même si dans ce domaine l'autorégulation se met en place, il n'est pas vain de rappeler le cadre et ses limites. Mais si les usages peuvent être modifiés plus ou moins rapidement, les RSNE bouleverse les comportements manager/managé en entreprise et touche aux fondamentaux tels que la culture et les valeurs. Cela peut demander du temps pour évoluer.

Innovation, partage de connaissances, développement des compétences

Faciliter l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise, c'est aussi le rôle de la Direction des Ressources Humaines. L'innovation commence bien souvent par une écoute et une attention portées à un sujet. Elle peut être le fruit d'une coopération inédite ou d'une mobilisation de nombreux collaborateurs à un moment donné et sur un sujet donné. Mettre en place et animer des communautés dans la continuité de formations afin de permettre aux groupes de prolonger les échanges

et les expériences, est une piste à approfondir pour les équipes RH. Communautés d'intégration pour aider à s'approprier l'entreprise et construire son réseau, communautés d'apprentis, de correspondants RSE, communautés de femmes managers, de tuteurs ou de mentors... Autant de réseaux que la DRH peut initier pour ensuite passer le relais à son leader.

Les communautés peuvent aussi contribuer, sous différentes formes, au développement des compétences individuelles et collectives via, notamment, le partage d'expériences. Elles peuvent être complémentaires aux dispositifs de formation traditionnels.

A noter que si le mentoring est une démarche bien connue, le reverse mentoring mis en œuvre chez Orange par exemple, notamment pour développer l'utilisation des RSNE, l'est beaucoup moins. C'est une forme de mentoring réciproque ou de co-mentoring qui capitalise sur la solidarité.







LE RSNE REPOSE SUR
UN ÉQUILIBRE ENTRE LES
CONTRAINTES DU CADRE
DE L'ENTREPRISE ET LE RESPECT
D'UNE CERTAINE LIBERTÉ
D'EXPRESSION.

CONCLUSION

Coopérer, développer le lien social, optimiser les processus, faciliter la communication, développer le travail collaboratif, encourager l'intelligence collective... le réseau social numérique d'entreprise répond au moins toujours à l'un de ces objectifs. La digitalisation des sociétés est en marche et mieux vaut la piloter que la subir. Loin d'être un énième effet de mode, le RSNE a aujourd'hui clairement trouvé toute sa légitimité dans un environnement bousculé par les nouvelles générations, les TIC, la notion de responsabilité sociétale, la porosité entre vie professionnelle/vie personnelle et la nécessité d'adapter l'organisation en permanence pour faire face aux mutations de l'environnement. Comptabiliser le nombre de profils inscrits ou de communautés créées ne suffit pas à faire du RSNE un outil qui contribue à la performance de l'entreprise. Il est indispensable de s'interroger sur le positionnement de son entreprise en matière de collaboration, de télétravail, de travail à distance, de pratiques de communication, de management. La mise en place

d'un RSNE sera un échec s'il y a dissonance entre ce qu'est l'entreprise et les valeurs et comportements qui sous-tendent le bon fonctionnement de son réseau social numérique. Un RSNE ne peut pas se développer dans une entreprise où l'autonomie et l'expression libre font défaut. En revanche, il aura toutes les chances de se déployer dans la durée s'il est placé au service de la transformation de l'entreprise.

Parce que le changement est un processus long, le ROI ne peut être immédiat, pour autant certains bénéfices des RSNE sont visibles rapidement.

Le RSNE repose sur un équilibre entre les contraintes du cadre de l'entreprise et le respect d'une certaine liberté d'expression. La coopération ne se décrète pas. Pour autant un certain nombre de leviers parmi lesquels les valeurs, la culture, les pratiques de communication, les modes de management et l'expérimentation permettent de construire un environnement de travail « capacitant ».

Pour que la coopération s'installe, tous les niveaux de l'entreprise ont besoin d'une forme de reconnaissance, au-delà de la rémunération, qui donne du sens au travail, accroît la motivation, l'engagement et contri-

bue à la performance du collectif.

Pour les Direction des Ressources Humaines, le RSNE est l'occasion de repenser les cadres réglementaires, les compétences, les comportements, les pratiques managériales et de revoir la place de la fonction RH dans son rôle de proximité et dans ses fondamentaux. Les RSNE n'en sont encore qu'à leurs balbutiements. Le champ des possibles est loin d'être totalement exploré. Les communautés de pratiques ou communautés de métiers existent depuis longtemps dans le domaine scientifique et dans le monde de la recherche. Dans l'entreprise, elles se développent, portées par les enjeux de l'intelligence collective. Les RSNE pourraient réinventer le dialogue social et sur cette approche, tout reste à construire.

Mettre en place un RSNE c'est bien plus que de mettre en œuvre un nouvel outil. L'enjeu est bien de co-construire, ensemble, l'entreprise numérique d'aujourd'hui.

GLOSSAIRE

Community manager

Terme utilisé pour parler d'un animateur de communauté. Il détient des compétences en communication, en réseau social et en animation. Il accompagne les collaborateurs qui souhaitent créer des communautés. Il peut réguler ou modérer (à posteriori souvent) les contributions des communautés et peut apporter lui-même des contributions pour lancer ou relancer une communauté. Ce peut aussi être une fonction, si ces missions occupent un collaborateur à plein temps.

Forum de discussion

Espace de discussion virtuel permettant d'échanger au sein d'une communauté restreinte ou ouverte.

Like

Action "d'aimer" une contribution ou un contenu dans un RSNE par un clic sur une icône prévue à cet effet. Cette action est comptabilisée et visible des autres acteurs (au moins par l'alimentation d'un compteur, sinon nominativement).

Post

Contenu de toutes sortes (contenu rédactionnel, image, document, vidéo...) publié sur un réseau social ou dans une communauté.

RSNE

Réseau social numérique d'entreprise, différent d'un réseau social externe type Facebook ou LinkedIn. Il s'agit d'une plateforme technique et sécurisée proposant un espace virtuel accessible aux collaborateurs d'une entreprise et leur permettant de renseigner une fiche personnelle visible par tous dans une sorte d'annuaire, de partager de l'information, des documents et de créer ou contribuer à des communautés.

RSI

Réseau social interne, autre terme utilisé pour parler de RSNE ou encore de RSE pour Réseau Social d'Entreprise.

Tag / Taguer

Mot clé associé à un contenu pour en faciliter la recherche via un moteur. Action de définir un mot clé pour catégoriser un contenu.

Web social

Terme générique utilisé pour évoquer les médias sociaux sous toutes leurs formes et domaines (vidéos, blogs, musique...) et dans lesquels tout un chacun peut émettre un avis et échanger de l'information, des documents...



BIBLIOGRAPHIE - SITOGRAPHIE

Ouvrages

- ALTER Norbert (2010), Donner et prendre, la coopération en entreprise. La Découverte/Poche, 225 p.
- CHEKAOUI Samir, Du « petit chef » au manager régulateur et médiateur, Revue Personnel, N° 357, Février 2013
- ENLART Sarah et Olivier CHARBONNIER (2013), A quoi ressemblera le travail demain ?, Dunod.
- DRUCKER Peter (2011), Devenez Manager ! Pearson, 339 p.
- HAMEL Gary (2012), La fin du management, Vuibert, 236 p.
- LAHOUEZ-HUMBERT Elisabeth (2010), Le Choc générationnel, faire travailler ensemble 3 générations, Maxima Laurent Du Mesnil Editeur, 239 p.
- MAROUF Ziryeb (2011), Les réseaux sociaux numérique d'entreprise : Etat des lieux et raisons d'agir, L'Harmattan. 181 p.
- MERCKLE Pierre (2011), Sociologie des réseaux sociaux, Repères/La Découverte, 109 p.
- PONCIER Anthony (2012), Les réseaux sociaux d'entreprise, Diateino. 249 p.
- PRAX Jean-Yves (2012 - 3^e édition, 1^{ère} édition 2003), Le Manuel du Knowledge Management, mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunod, 514 p.
- SILVA François, Les Technologies Tragédie des managers ? Revue Personnel, N° 357, Février 2013.
- VACHERAND-REVEL Jacqueline, DUBOIS Michel, BOBILLIER CHAUMON Marc-Eric, KOUABENAN Dongo Rémi, SARNIN Philippe (2014), Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels, L'Harmattan.
- ZARA Olivier (2008), Le management de l'intelligence collective, M21 Editions.

Articles de presse, articles de recherche et sites Internet

- L'intranet 2.0 n'existe pas, (2011), 01net.entreprise, RAYROLE Arnaud.
- L'intelligence collective notre plus grande richesse, Interview Pierre LEVY, Le Monde, 23/06/2007.
- Markess International 2012 - Solutions en réponses aux nouveaux enjeux RH, Réseaux sociaux, applications mobiles, dématérialisation... Référentiel de pratiques – 2012-2014.
- L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise
- Baromètre des réseaux sociaux internes d'entreprise, Etude menée par le CELSA Paris Sorbonne et l'Observatoire des réseaux sociaux internes d'entreprise – (Juin 2012).
- Baromètre RH et transformation 2012 – CSC (Novembre 2012)
- IFOP/Etude de l'observatoire des réseaux sociaux 2013.
- Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif : les communautés de pratique », GRESSIER Alain, 2009.
- Les déterminants du fonctionnement communautaire, SOENEN Guillaume, 2006.
- La face cachée d'une communauté de pratique technologique, CASTRO GONCALVES Luciana, 2007.
- Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes ; une étude de cas par comparaison intersites, Saïda HABHAB-RAVE, 2010.
- Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances, Nathalie TESSIER et Isabelle BOURDON, 2009.
- Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple des réseaux d'échanges réciproques des savoirs, FERGANU OUDET Solveig , Formation Emploi, Septembre 2012.
- Travail en réseaux et réalités hiérarchiques ce que révèlent les systèmes d'information, VAAST Emmanuelle, Informations sociales, 2008/3 n° 147, p. 48-57.
- « E.leadership », L'art de gérer les distances psychologiques, BRUNELLE Eric, 2009, Gestion, 2009/2 Vol. 34, p. 10-20.
- « Management et réseaux sociaux, jeux d'ombre et de lumière sur les organisations », Christophe BARET, 2006, Revue française de gestion, 2006/4 no 163, p. 93-106. URL : [cliquez ici](#), DOI : 10.3166/rfg.163.93-106.
- L'entreprise communautaire, l'impact des médias dans l'entreprise, cinq regards d'experts et de praticiens, livre blanc, CrossKnowledge, 2012.
- Patrick COHENDET et al. « Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique », Revue française de gestion 3/2007 (n° 172), p. 159-170. URL : [cliquez ici](#), DOI : 10.3166/rfg.172.159-170.
- LECKO (cabinet de conseil), Présentation étude des RSE, tome 5 : A chacun son nouveau monde, 31/01/2013.
- LECKO.
- Journal du net.com - Comment mesurer le ROI d'un réseau social d'entreprise ? Dominique FILIPPONNE – 20/10/12.
- Christophe LAVAL - « La reconnaissance, une question de culture ? », Gestion, 2011/2 Vol. 36, p. 90-99. URL : [cliquez ici](#), DOI : 10.3917/riges.362.0090.
- SILVA François et BEN ALI Anis, « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », Management & Avenir, 2010/6 n° 36, p. 340-365. URL : [cliquez ici](#), DOI : 10.3917/mav.036.0340.



*Ouvrage édité avec le soutien de Valorus, agence
de communication spécialiste du brand content.*

www.valorus-group.com