



Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

Par Denis Monneuse

Le développement du web 2.0 a accentué la prise de conscience de l'importance des outils collaboratifs aussi bien dans notre vie quotidienne que dans les entreprises. Devenus incontournables, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) ont pris leur essor au cours des dernières années. Aujourd'hui les trois quart des entreprises du CAC 40 disposent d'un RSE ou sont en train d'en développer un.

Dans sa nouvelle étude, Les réseaux sociaux d'entreprise : entre promesses et illusions, l'Institut de l'entreprise dresse un premier bilan de la mise en place des RSE et s'interroge sur leur capacité à répondre aux fortes attentes placées en eux.

En s'appuyant sur une trentaine d'entretiens menés auprès d'acteurs de l'entreprise (DRH, DSI, directeurs de la communication, directeurs du knowledge management, salariés utilisateurs), de consultants et de chercheurs, Denis Monneuse, expert associé à l'Institut de l'entreprise et auteur de l'étude, affirme que les RSE ne représentent pas de solution « clé en main » au travail collaboratif mais doivent s'intégrer dans une véritable stratégie collaborative de l'entreprise.

En effet, s'ils offrent des perspectives florissantes pour les entreprises qui possèdent déjà une culture de collaboration interne, les RSE ne créent pas à eux seuls les conditions de cette dernière. Deux conditions de succès des RSE se dégagent de l'étude : la nécessité de répondre à un véritable besoin de collaboration dans l'entreprise et la mise en œuvre d'un processus d'accompagnement du changement visant à créer un terreau favorable à la collaboration au sein de l'entreprise, sans déstabiliser pour autant le management de proximités.

RSE : un bilan mitigé

Les promesses des réseaux sociaux d'entreprises sont nombreuses – possibilité d'accroître la collaboration, de mieux communiquer, d'innover davantage, d'être plus productif, d'accroître la force de frappe commerciale, de renforcer le sentiment d'appartenance – mais le bilan des RSE demeure à ce jour mitigé. Cette réalité n'est pourtant pas liée aux risques initialement identifiés – remise en cause de la hiérarchie, surcharge informationnelle, perte de temps, abus de la part des salariés, fuite de documents confidentiels – qui sont à nuancer.

Le véritable point noir de ces nouveaux outils est l'utilisation très limitée qu'en font les salariés, le principal frein étant le manque d'adhésion des salariés, y compris des managers, au processus de collaboration en ligne.

Par ailleurs, le retour sur investissement d'un RSE reste difficile à mesurer et ne peut se fonder exclusivement sur le taux d'utilisation de l'outil, le chiffre d'affaires ou les

économies générés. Des indicateurs plus qualitatifs tels que les transferts de compétences réussis et la baisse de temps de conception sont sans doute plus pertinents mais moins aisés à appréhender.

Une entreprise plus collaborative grâce aux RSE ? Pas sans un terreau culturel favorable !

Les réseaux sociaux d'entreprise seraient-ils incapables de générer une « collaboration 2.0 » entre les salariés ? En réalité, ce sont moins les RSE en tant que tels qui sont à remettre en cause que les cultures d'entreprise souvent inadaptées. La collaboration ne se décrète pas, elle ne peut advenir qu'à partir d'un environnement favorable qui donne envie de travailler avec autrui. « *Il n'existe pas de « solutionnisme technologique* » ! *La mise en place d'outils collaboratifs ne suffit pas à faire évoluer les mentalités pour accroître la collaboration.* », explique Denis Monneuse.

La question du sens et de la vision transmise par la direction de l'entreprise est fondamentale dans une démarche de transformation digitale. Elle dépasse largement la maîtrise de l'outil et l'aspect technologique. Il s'agit davantage de faire comprendre pourquoi il est nécessaire de collaborer et quelle est la valeur de l'intelligence collective pour soi, pour ses collaborateurs et pour l'entreprise. Dans cette logique, pour des entreprises dont la culture collaborative ne préexiste pas à la mise en place d'un réseau social, deux conditions *sine qua non* s'imposent pour parvenir à rendre un RSE efficace : identifier les besoins et objectifs de collaboration pour l'entreprise et investir massivement dans le processus de conduite du changement. « *L'erreur à ne pas commettre est d'investir 80% du temps et de l'argent dans l'outil et 20% dans la conduite du changement. C'est précisément l'inverse qui garantit l'adhésion et l'efficacité du RSE* », confirme Denis Monneuse. Dans ce processus, le manager joue un rôle central en termes d'exemplarité et d'animation de réseau. C'est lui qui donne l'impulsion par son intérêt pour l'interactivité et les échanges.

Le développement d'un RSE devrait donc être l'occasion pour les dirigeants de s'interroger sur la culture de leur entreprise mais aussi de (re)penser l'organisation du travail et le système de management, en inscrivant la « capacité collaborative » des salariés en tant que critère d'évaluation individuelle.

L'auteur

Denis Monneuse est sociologue et expert associé à l'Institut de l'entreprise. Enseignant à l'IAE de Paris, il est aussi directeur du cabinet « Poil à gratter » (www.poil-a-gratter.com). Il est notamment l'auteur des ouvrages suivants : *L'absentéisme au travail* (Afnor, 2009), *Les jeunes expliqués aux vieux* (L'harmattan, 2012), *Le Surprésentéisme* (De Boeck, 2013) et *Le silence des cadres* (Vuibert, 2014).

A propos de l'Institut de l'entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement et a pour objectif de mettre en avant le rôle et l'utilité de l'entreprise dans la vie économique et sociale. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations...). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2 % du budget annuel.

