LES NOTES DE L'INSTITUT

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

par Denis Monneuse

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

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. 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.

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, think tanks partenaires étrangers…). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal* – qui propose également des débats en ligne sur les questions d'actualité économique via la page *Sociétal - Le Blog*, intégrée au site internet de l'Institut de l'entreprise. Résolument tourné vers l'international et partenaire fondateur du Réseau International des Thinks Tanks Economiques (www.isbtt.com), l'Institut de l'entreprise intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises ; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) et Le Cercle ; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

par Denis Monneuse

LES NOTES DE L'INSTITUT

Avril 2014

© Institut de l'entreprise, 2014
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Sommaire

Synthèse 5

Introduction 7

1. Définitions et usages 15

1. UN RSE EST-IL UN FACEBOOK INTERNE ? 15

2. À QUOI SERT UN RSE ? 16

2. Risques 21

1. LES RSE NE SONT-ILS PAS SOURCE D'ABUS DE LA PART DES SALARIÉS ? 22

2. LES RSE BOUSCULENT-ILS LA HIÉRARCHIE ? 25

3. LES OUTILS NUMÉRIQUES CRÉENT DE L'INFOBÉSITÉ ? 30

3. Facteurs clés de succès 33

1. QUEL EST LE ROI D'UN RSE ? 33

2. LES RSE SONT-ILS RÉELLEMENT UTILISÉS PAR LES SALARIÉS ? 35

3. QUELS SONT LES RSE QUI MARCHENT ? 39

4. LES RSE ENGENDRENT-ILS PLUS DE COLLABORATION ? 44

Conclusion 51

Remerciements 54

L'auteur 55

Synthèse

Depuis la remise en cause du taylorisme dans les années 1970, la division du travail est moins perçue comme une source de richesse que comme une source de travail en silos. Le nouvel esprit du capitalisme vante désormais la collaboration et la transversalité comme moyens de passer du talent individuel à l'intelligence collective.
Le développement du web 2.0 depuis les années 2000 a accentué cette prise de conscience de la « sagesse des foules » et du pouvoir du collectif. C'est ainsi que les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), souvent qualifiés de « Facebook interne », ont pris leur essor ces dernières années. Ils ne sont plus réservés aux seules entreprises embauchant des « geeks ». Si seuls 5 % des salariés français évolueraient dans une entreprise qui en compte un, les trois quarts des entreprises du Cac 40 ont mis en place ou sont en train de développer leur RSE.

Il faut dire que les promesses mises en avant par les consultants et les éditeurs de solutions sont multiples et mirobolantes : les RSE permettraient d'accroître la collaboration et, par ricochet, de mieux communiquer, d'innover, d'être plus productif, d'accroître la force de frappe commerciale, de renforcer le lien social, l'engagement et le sentiment d'appartenance, etc. L'entreprise du XXIe siècle serait donc appelée à devenir 2.0 ou condamnée à disparaître.

Comme tout nouvel outil, des risques lui sont associés : les RSE pourraient ébranler la hiérarchie, renforcer la surcharge informationnelle, déboucher sur du sous-travail, conduire à la fuite de documents confidentiels, etc. En outre, leur ROI (*Return On Investment*) serait difficile à calculer.
En réalité, ces dangers ne sont pas propres aux RSE et sont à relativiser. Les retours d'expérience des entreprises montrent que les abus restent extrêmement limités. Ce qui pose plutôt problème, c'est la sous-utilisation des outils par rapport à leurs capacités.

Malgré des indicateurs fournissant des chiffres impressionnants (la création de centaines, voire de milliers de communautés, un fort pourcentage de salariés inscrits…), la réalité est souvent moins brillante. Le nombre d'utilisateurs véritablement actifs, qui s'appro-

prient le RSE comme un outil de travail quotidien se substituant à d'autres outils, est souvent décevant. La greffe semble n'avoir pas (encore) réellement pris.
Le risque serait de rencontrer la même limite que les intranets, à savoir des portails contenant une multitude d'informations que peu de salariés vont chercher tout en se plaignant de ne pas être suffisamment informés.

Il ne faut pas voir dans cette utilisation limitée une aversion aux technologies numériques car les salariés sont près de 80 % à utiliser les réseaux sociaux externes à titre personnel, voire professionnel. En revanche, les freins sont divers : du management de proximité qui craint d'être court-circuité à l'expert qui ne voit pas l'intérêt de partager son savoir, de la méconnaissance des outils à la peur d'une surveillance accrue du fait des traces numériques, du manque de temps au conservatisme… Autrement dit, l'adhésion aux RSE et la conviction quant à leur valeur ajoutée par rapport à l'existant demeurent limitées.
Ce sont surtout les départements ventes et marketing qui sont pionniers dans l'utilisation quand les acteurs RH, échaudés par les promesses non tenues des logiciels de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et des SIRH (systèmes d'information des ressources humaines), sont à la traîne.

Ceci dit, ce ne sont pas moins les RSE en tant que tels qui sont à remettre en cause – certains usages et des « *success stories* » prouvent qu'ils offrent de réelles perspectives – que les illusions technologiques et l'accompagnement du changement proposé. D'aucuns voudraient que la mise en place d'outils sociaux et collaboratifs suffise à faire évoluer les mentalités pour accroître la collaboration. Or, c'est plutôt la préexistence d'une culture propice à la collaboration qui permet une utilisation forte et utile des RSE. Ceux-ci produisent alors des effets de levier pour travailler encore plus efficacement ensemble et à distance par équipe-projet, par communauté métier ou par réseau.

Du fait de la jeunesse de la plupart des RSE, on manque toutefois de recul pour dresser un bilan autre que provisoire. L'avenir dira s'ils deviendront aussi indispensables que l'email et le téléphone.
Ce qui est sûr, en revanche, c'est que les RSE ne pourront réellement tenir leur promesse d'accroître la collaboration entre salariés qu'à condition de mettre en place un cadre favorable à l'échange. Ce qui passe par la restauration de la confiance, le droit à l'expérimentation, des règles de fonctionnement claires, une évaluation pas uniquement individuelle de la performance, etc.
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.

Introduction

De la division du travail à la coopération

L'objet d'une entreprise est essentiellement de créer de la valeur. Toute la question est donc de déterminer les sources de la richesse et de les mettre en œuvre. Adam Smith, considéré comme le fondateur de l'économie, a mis en avant la division du travail comme principale source de richesse à partir de l'exemple de la manufacture d'épingle[1]. Frederick Taylor, penseur de l'organisation scientifique du travail, a poursuivi dans le même sens en théorisant la séparation nette entre les ouvriers spécialisés, simples exécutants, d'un côté, et, de l'autre, les ingénieurs du bureau des méthodes chargés de penser les processus de travail. Les collectifs de travail, eux, étaient à éviter en raison du risque de corporatisme et de résistance au changement.

Le taylorisme a toutefois été remis en cause par l'école des relations humaines d'Elton Mayo au début du XXe siècle puis par les économistes et les travailleurs eux-mêmes depuis les années 1960. Depuis, la plupart des théories des organisations vantent la coopération et le travail en équipe comme facteur clé de succès ; le travail en silos rime désormais avec fléau[2]. Une révolution managériale s'est opérée, si bien que les injonctions entendues dans la plupart des entreprises appellent au « décloisonnement », au « désilotage », à la « transversalité » ou encore aux organisations plates, horizontales, etc.

L'injonction à la coopération ne remet pas directement en cause la division du travail (et la spécialisation des travailleurs qu'elle suppose) mais revient à s'assurer du partage des connaissances et des savoir-faire afin de faire de l'entreprise une « organisation apprenante ». Divers slogans ont accompagné ce mouvement : 1 + 1 = 3, passer « du talent individuel à l'intelligence collective[3] », etc.

---

1. A. Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, 1776.

2. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

3. B. Lecerf-Thomas, *Activer les talents avec les neurosciences: Du talent individuel à l'intelligence collective*, Pearson, 2012.

De quoi la collaboration est-elle le nom ?

Si la coopération, la mutualisation ou encore la collaboration sont sur toutes les lèvres, la confusion règne quant à la définition de ces termes. Un retour par l'étymologie s'impose :

La coordination consiste à ordonner des éléments séparés pour qu'ils se combinent de manière appropriée. Une chaîne de montage est un modèle de coordination : tel opérateur monte telle pièce pendant que tel autre monte une autre pièce de sorte qu'un troisième puisse accomplir une troisième tâche, etc. La coordination se situe donc toujours dans un cadre taylorien.

La mutualisation, elle, fait écho à la mise en commun de biens, services, connaissances ou savoir-faire. Deux filiales vont par exemple mutualiser leur fonction achat pour réaliser des économies d'échelles.

La collaboration, quant à elle, signifie travailler avec. Plusieurs personnes partagent des moyens ou des connaissances afin de mener à bien un projet. Les collaborateurs désignent ainsi les subalternes d'un manager. La collaboration peut être plus ou moins forcée et régie par des liens d'autorité tandis que les intérêts des collaborateurs peuvent être divergents. La conception et la perception de la collaboration et du travail en équipe varient alors en fonction de chacun [4].

Enfin, la coopération est une forme spécifique de collaboration. Il s'agit de faire œuvre commune. La coopération réunit donc des individus volontaires placés sur un pied d'égalité, généralement pour partager une activité complexe. La liberté d'expression est de mise afin de produire des règles en commun et de délibérer sur les modes opératoires à utiliser. Par suite, en raison des liens de subordination qui régentent la vie en entreprise, il est plus juste de parler de collaboration que de coopération.

De la collaboration à la collaboration 2.0

Ce qui est nouveau depuis les années 2000, c'est à la fois la prise de conscience de la puissance de la multitude dans le monde de l'entreprise[5] et l'existence de moyens de communication rapides, fiables et à grande échelle permettant de s'affranchir des unités de lieu et de temps. Face à une main-d'œuvre qui n'avait jamais été aussi qualifiée dans

4. M. Gheorghiu et F. Moatty, « Le travail collectif chez les salariés de l'industrie. Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail », CEE, n°29, 2003.

5. Par multitude, on entend un grand nombre d'individus instruits, équipés et connectés qui, de façon plus ou moins consciente, interagissent ensemble.

l'histoire de l'humanité, qui aspire à l'autonomie et à la reconnaissance au travail, les entreprises auraient tort de se priver du potentiel créatif et de l'intelligence collective. Une phrase prêtée à Lewis Platt, ancien PDG de Hewlett Packard est souvent citée : « Si HP savait ce que HP sait, nous serions trois fois plus productifs. » La collaboration est en effet une source d'énergie illimitée à considérer comme une alternative à la sous-traitance et au recrutement[6]. Pourquoi chercher ailleurs ce dont on dispose déjà en notre sein ?

La collaboration fait aussi écho à la sagesse des foules au sens où la réponse apportée à un problème complexe par un groupe de gens nombreux et volontaires serait meilleure que celle apportée par un seul individu, fût-il un expert[7].

A l'origine du développement des réseaux sociaux d'entreprise (RSE), aussi appelés RSI (réseaux sociaux internes), il y a donc cette idée d'utiliser « the power of Us[8] ». La loi de Reed indique par exemple que les échanges entre communautés suivent une courbe exponentielle.

On notera toutefois que les défauts du modèle collaboratif (risque de guerres de chapelle, de communautarisme, d'exclusion de certains individus, d'uniformisation et de standardisation des comportements…) sont très rarement évoqués. Rares sont les auteurs tels Jaron Lanier à oser proposer une vision critique[9]. L'histoire montre que les foules ne font pas toujours preuve de sagesse et de tolérance. Peut-être que des génies solitaires comme Einstein, pas toujours populaires en leur temps, auraient été noyés dans la foule[10].

De la peur des réseaux sociaux à l'introduction de réseaux sociaux d'entreprise

La puissance de la multitude n'est pas nouvelle en soi. L'histoire s'écrit en grande partie – surtout dans les pays comme la France qui sont réputés conflictuels – à partir de la capacité de foules à se mettre en mouvement dans le même sens, en l'occurrence contre une figure d'autorité, y compris à l'aide de moyens de communication qui paraissent aujourd'hui archaïques. Toutefois, le règne de l'individualisme (repéré par Tocqueville dès

6. N. Colin et H. Verdier, *L'Age de la multitude*, Armand Colin, 2012.

7. J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Anchor, 2005.

8. R. Hof, « The Power of Us », BusinessWeek, 19 juin 2005.

9. Jaron Lanier, « The Madness of Crowds and an Internet Delusion », *New York Times*, 11 janv. 2010.

10. R. Hof, « The Power of Us », BusinessWeek, 19 juin 2005.

le XIXe siècle) et le déclin de certaines grandes idéologies (le communisme, le catholicisme…) ont eu tendance à mettre de côté cette réalité.

L'avènement d'Internet puis des réseaux sociaux numériques a toutefois remis en lumière cette puissance de la multitude et le pouvoir de minorités actives. Ils suscitent alors leur lot de passions. Les mots associés aux réseaux sociaux sont révélateurs de la diversité des approches : ils font aussi bien écho à l'addiction, à la menace sur la vie privée et à la superficialité qu'à des valeurs fortes (amitié, liberté, créativité…)[11]. Certes, ils peuvent permettre aux organisations et aux institutions de communiquer de manière extrêmement large. Mais, nés hors de l'entreprise, ils ont tout d'abord été perçus comme une menace et sont parfois encore considérés comme telle : la liberté d'expression fait peur, les salariés risquent de diffuser à large échelle des propos dénigrant leur employeur, ils risquent de s'adonner au présentéisme contemplatif[12], de mélanger vie privée et vie professionnelle, de développer leur réseau professionnel hors de l'entreprise pour se revendre ailleurs, de s'adonner à des activités illicites pouvant nuire à la réputation de leur employeur, de diffuser des informations confidentielles à l'extérieur de l'entreprise, etc.

De nombreux réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo…) et plateformes de partage (YouTube, Spotify…) étaient ou sont toujours bloqués par les directions des systèmes d'information (DSI) à la demande des DRH et du management. Aujourd'hui, ils seraient autorisés dans les deux tiers des grandes entreprises[13]. Mais beaucoup de questions se posent encore dans ce domaine : quels sont les sites à bloquer ? Dans quelle mesure surveiller l'activité numérique des salariés ? Quelle est l'efficacité des chartes de bonne conduite ?

Il est donc cocasse de voir les mêmes entreprises qui combattaient hier (ou combattent encore) l'usage des réseaux sociaux externes se ruer aujourd'hui sur les RSE !
Que s'est-il donc passé pour expliquer ce revirement relatif ? Tout d'abord, les entreprises ne peuvent rester aveugles devant les phénomènes de société qui touchent en premier lieu leurs salariés. 82 % des Français utilisent Internet[14] et, parmi eux, 80 à 86 % des internautes seraient membres d'au moins un réseau social, un internaute étant présent

11. Institut Médiascopie, « Les mots des réseaux sociaux », 2011.

12. Le présentéisme contemplatif désigne le fait d'être présent au travail mais de faire autre chose que travailler : surfer sur Internet pour des raisons personnelles, bavarder avec ses collègues sans lien avec le travail, réserver ses prochaines vacances…

13. Institut de l'entreprise 2.0/Grenoble école de management, « L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité », 2012.

14. Crédoc, « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », 2013.

en moyenne sur 4,5 réseaux sociaux (pris dans au sens large)[15]. La moitié des salariés se connecterait au moins une fois par jour sur un réseau social[16] et les Français y consacreraient en moyenne 7 heures par mois[17]. En ce qui concerne les réseaux sociaux professionnels, 53 % des cadres y seraient inscrits (75 % chez ceux qui ont moins de 30 ans)[18], contre moins de 15 % des ouvriers[19]. Ensuite, les entreprises sont désarmées pour lutter contre le BYOD (*Bring Your Own Device*). Elles peuvent difficilement empêcher leur personnel de consulter les réseaux sociaux depuis leur smartphone personnel.
L'intérêt des entreprises pour les RSE s'inscrit donc dans un volet offensif (profiter de la puissance de la multitude) et dans un volet plus défensif (suivre une tendance sociétale, voire chercher à canaliser l'expression des salariés en préférant qu'ils s'expriment sur les RSE plutôt que sur les réseaux sociaux externes). Le lancement de « MySFR » fut ainsi présenté comme une réponse au mouvement social d'une partie des salariés de cette entreprise qui avaient utilisé les réseaux sociaux externes pour communiquer. La CFDT Cadres parle alors de « paratonnerre numérique » des critiques[20].

L'essor des RSE

Les premières entreprises à se lancer furent sans surprise, celles évoluant dans les nouvelles technologies et les télécommunications. D'une part parce que ce type d'outil plaît aux « geeks », ils sont facilement adoptés par les férus d'informatique ; d'autre part, parce que les éditeurs avaient besoin de s'équiper en premier en gage de crédibilité et pour faire de leurs salariés les premiers VRP de leurs produits.
Quelle est l'ampleur actuelle des RSE ? La France semble en retard dans leur déploiement puisque seuls 5 % des salariés français évolueraient dans une entreprise qui en compte un, soit deux à trois fois moins qu'en Allemagne, en Suède ou Espagne[21]. Il faut rappeler que la France se situe autour du vingtième rang mondial en matière d'utilisation du digital[22]. Une autre source indique que 11 % des salariés français utiliseraient des outils sociaux pour collaborer contre 18 % des salariés dans d'autres pays européens[23].

---

15. Ifop, Observatoire des réseaux sociaux, 2013. Sont pris en compte ici de purs réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Viadeo…) mais aussi des plates-formes de partage (YouTube, Pinterest, Spotify…) et des outils de communication (Skype, WebEx…). L'institut Médiamétrie donne le chiffre de 80 % en 2013.

16. Cegos, « L'usage des réseaux sociaux dans les entreprises », 2012.

17. Médiamétrie, 2013.

18. Apec, « Les cadres et les réseaux sociaux », 2012.

19. Cegos, « L'usage des réseaux sociaux dans les entreprises », 2012.

20. Cf. http://www.cadrescfdt.fr/actualites/comment-mettre-en-place-un-reseau-social-002560

21. Microsoft/Ipsos, Etude sur les réseaux sociaux au travail, 2013.

22. B. Bilbao-Osorio, S. Dutta, B. Lanvin (dir.), The Global Information Technology Report 2013.

23. Deloitte, 2012.

Un troisième sondage indique que 13 % des salariés estiment que leur entreprise dispose d'un RSE contre 23 % des cadres supérieurs interrogés[24]. Toujours est-il que l'Intranet demeure ainsi, de loin, le premier outil collaboratif utilisé.
On note toutefois un essor extrêmement rapide des RSE dans les grandes entreprises. Les trois quarts des entreprises du Cac 40 en ont un[25]. Plus globalement, 47 % des grandes entreprises en auraient un ou seraient en phase de déploiement un projet de ce type et un tiers en aurait un à l'étude[26]. Si l'on en croit Gartner, la moitié des grandes entreprises mondiales devraient avoir leur RSE en 2016 et 30 % d'entre elles devraient alors le considérer aussi essentiel que le téléphone ou l'email aujourd'hui[27]. Le président d'IBM envisage même les RSE comme une « nouvelle ligne de production[28] »

Les RSE, entre promesses et illusions

Comment s'explique ce succès soudain ? Par un effet de mode certainement, mais aussi par les multiples vertus que l'on prête aux RSE, en premier lieu desquelles le développement du travail collaboratif, donc de la performance. Toutefois, de nombreux risques sont en même temps mis en avant par des acteurs externes (chercheurs, professionnels de santé…) et internes, y compris des DSI. D'où la nécessité de retours d'expérience. Les RSE tiennent-ils toutes leurs promesses ? Constituent-ils une innovation de rupture en matière d'organisation du travail ? Les craintes émises sont-elles justifiées ?
Il est aujourd'hui difficile de répondre de manière définitive à ces interrogations. Tout d'abord en raison du manque de recul dont on dispose à ce jour. Ensuite en raison du manque d'objectivité des principaux acteurs qui s'expriment sur ce sujet. D'un côté, les éditeurs commercialisent des solutions, si bien que leur neutralité peut être mise en doute. De l'autre côté, les entreprises peuvent difficilement communiquer autrement que positivement sur les outils qu'elles ont mis en place, alors que ce sont précisément les chefs de projet et non pas les utilisateurs qui ont voix au chapitre. Or il est rare que des individus et des entreprises reconnaissent leurs erreurs ou échecs dans la sphère professionnelle ; la peur de perdre la face prime. Ainsi, il n'est pas rare que l'orateur qui a tenu des propos élogieux sur le RSE de son entreprise dans une conférence publique tienne des propos sensiblement différents en *off*.

---

24. Cegos, « L'usage des réseaux sociaux dans les entreprises », 2012.
25. D'après collaboratif-info.fr
26. Voirin Consultants, 2013.
27. Gartner, « Predicts 2013: Social and Collaboration Go Deeper and Wider », 2012.
28. Ginni Rometty, "Competitive Advantage in the Era of Smart", Council on Foreign Relations, 7 mars 2013.

À ce tableau, il convient d'ajouter un troisième type d'acteurs, des gourous plus ou moins auto-déclarés qui assènent des arguments d'autorité sans prendre toujours soin de les étayer et, plus largement, des consultants plus ou moins spécialisés dans ce domaine dont l'expertise entre en tension avec la nécessité de vendre des missions. Les conflits de valeurs, voire d'intérêts, ne sont donc pas totalement absents.
Quant à la recherche académique, elle est encore trop peu présente sur ce sujet. On manque clairement de concepts solides, de travaux scientifiques et d'enquêtes de terrain approfondies.
C'est donc le manque de transparence, mais aussi les idéologies, les croyances, les fantasmes et les arguments d'autorité qui dominent. Quant aux sondages, en sus de leurs limites habituelles, ils pâtissent de l'absence de définition standard. Il n'existe pas d'acception unique de RSE et d'outils collaboratifs par exemple. Par ailleurs, les usages étant en pleine évolution, les études deviennent rapidement obsolètes. De ce fait, les chiffres cités dans cette note sont à prendre avec des pincettes, comme des tendances ou des ordres de grandeur.

Fort des remarques ci-dessus, l'Institut de l'entreprise se propose donc ici de dresser un premier bilan des RSE en s'appuyant sur la revue de la littérature sur ce sujet et sur une trentaine d'entretiens menés auprès d'acteurs de l'entreprise (DRH, DSI, directeurs de la communication, directeurs du knowledge management…), de consultants et de chercheurs. Une quinzaine d'entreprises ont été ciblées pour obtenir un échantillon diversifié en termes de secteur d'activité et de maturité du RSE : certaines avaient lancé le leur depuis plusieurs années, d'autres étaient tout juste en phase de déploiement de l'outil. Des salariés, simples utilisateurs, ont aussi été interrogés afin de bénéficier de points de vue complémentaires par rapport aux propos institutionnels.
L'enjeu est d'observer les usages officiels et réels des RSE, de déterminer leur apport, notamment en matière de collaboration, puis de mesurer leurs risques. Quelques recommandations seront enfin données en conclusion.

1

Définitions et usages

1. UN RSE EST-IL UN FACEBOOK INTERNE ?

La notion de « réseau social » provient de l'anthropologie et est relativement récente puisque sa première apparition date des années 1954[29]. Ce concept désigne les entités (groupes, individus…) qui communiquent entre elles ainsi que leurs interactions[30]. Le nombre d'apparitions du terme « réseau » a été multiplié par 20 dans les ouvrages de management entre les années 1960 et les années 1990[31].
Il est vrai qu'il y a toujours eu des réseaux sociaux formels et informels en entreprise. Les salariés qui se retrouvent au même endroit pour fumer forment une sorte de réseau social, de même que ceux qui sont réunis dans un *open space* et ceux qui se regroupent autour de la machine à café.

En revanche, il n'existe pas de définition standard des RSE, sans doute parce qu'ils font écho à une multiplicité d'outils et d'usages. Une vision (simpliste) consiste alors à utiliser la métaphore de Facebook, ce qui n'est pas totalement erroné puisque l'on retrouve généralement un certain nombre de possibilités communes (la mise en contact avec d'autres personnes, l'envoi de messages, le partage de documents…). Cette métaphore a cependant l'inconvénient de donner une image dégradée des RSE : ils passent pour des gadgets, des outils chronophages, futiles, contraires au travail. Mais cette non prise au sérieux des RSE devient de plus en plus rare[32].
La définition adoptée ici est la suivante : le réseau social est un ensemble d'outils de communication permettant à des individus d'être en relation pour partager leur savoir-faire et leurs connaissances. Les outils les plus courants sont les suivants : des communautés de partage (76 %), un annuaire intelligent, un espace partagé pour co-travailler

29. A. Barnes, « Class and Committes in a norwegian Island Parish », *Human Relations*, 1954, vol. 7.

30. Cf. P. Mercklé, *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, 2004.

31. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

32. Institut de l'entreprise 2.0/Grenoble école de management, « L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité », 2012.

sur un document, la possibilité de laisser des commentaires (68 % chacun), une base documentaire (60 %), des groupes de discussion, une possibilité de mise en relation, un moteur de recherche interne (56 % chacun), la possibilité de voter ou de noter une contribution (52 %), un wiki (48 %), une boîte à idées (40 %), des blogs (36 %), un service de messagerie (32 %)[33]. Il faut y ajouter des applications partagées, des plateformes collaboratives, des forums d'entraide, des sites internet interactifs, etc.

Un tiers des entreprises développeraient leur propre outil[34], les autres feraient appel à des solutions extérieures : Sharepoint et Yammer (Microsoft), Jive, IBM Connections, BlueKiwi (Atos), Chatter (Salesforce), Knowledge Plaza…

En raison de l'hétérogénéité des RSE existants, l'entrée par l'outil n'est pas nécessairement le meilleur angle d'analyse. L'enjeu n'est pas d'identifier quel serait le meilleur outil sur le marché mais plutôt d'observer les démarches mises en œuvre. Quels sont les usages assignés aux RSE et quels sont les usages réels ? Une véritable collaboration se met-elle en place ?

2. À QUOI SERT UN RSE ?

Plutôt que de se demander théoriquement si un RSE est une avancée ou un danger, il est préférable d'observer ses différents usages connus à ce jour et de décider s'ils correspondent ou pas aux besoins d'une entreprise.
Il est de coutume d'affirmer que les réseaux sociaux externes servent aussi bien aux dictateurs pour contrôler leur population qu'aux activistes pour mener des révolutions. Qu'en est-il pour les RSE ?

Comme Monsieur Jourdain parle en prose sans le savoir, beaucoup d'entreprises disposent déjà de RSE sans en avoir nécessairement connaissance. C'est souvent au moment d'établir l'état des lieux de l'existant avant de se lancer qu'elles se rendent compte qu'elles utilisent déjà un certain nombre d'outils collaboratifs qui, mis bout à bout, s'apparentent à un RSE ou bien que tel pays, telle filiale, tel département a développé son propre RSE. 16 % des entreprises posséderaient au moins 4 RSE en leur sein[35].

33. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.
34. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.
35. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

D'aucuns vantent la diversité et la complémentarité des RSE dans une même entreprise, les directions métier souhaitant parfois disposer de leur propre outil, seule manière à leurs yeux de tenir compte de leurs spécificités. Mais la tendance actuelle est plutôt à l'unification des RSE pour des questions de coûts bien entendu mais surtout d'utilisation : la balkanisation des outils crée des silos que les outils sont censés supprimer ! Lancer un RSE revient donc souvent avant tout à développer un outil commun et universel pour toute l'entreprise.

Si l'on en croit un sondage, 88 % des entreprises auraient une réflexion stratégique autour de leur RSE[36]. À entendre les éditeurs et les consultants, la réalité est quelque peu différente ; l'effet de mode jouerait également. L'un d'eux raconte ainsi qu'une entreprise s'est lancée dans cette aventure suite à une discussion entre un PDG et son fils. D'autres mettent en avant le côté suiveur des entreprises : si les concurrents ont leur RSE, elles se doivent de le faire aussi pour rester dans le coup. La médiatisation des premiers « Facebook d'entreprise » a donc joué un rôle non négligeable dans leur développement. 11 % des entreprises avouent d'ailleurs « suivre la tendance »[37]. Certaines entreprises sont alors dans une logique de mettre tous les outils possibles à disposition de leurs salariés pour qu'ils puissent être le plus efficaces possible sans nécessairement penser spécifiquement à l'usage possible d'un RSE.
Il y a aussi la volonté de suivre la tendance sociétale, de « mettre l'entreprise au goût du jour », première raison invoquée par un directeur de la communication. Son entreprise ne sait pas très précisément l'utilité qu'elle peut en tirer mais, puisque ses salariés utilisent les réseaux sociaux à titre personnel, elle estime qu'elle a sûrement quelque chose à gagner en lançant le même outil en interne. L'introduction d'un RSE peut aussi être justifiée par un souci d'adaptation à la « génération Y » Ainsi, les questions d'image sont importantes pour renforcer la marque employeur en externe mais aussi en interne.
Devenir une « entreprise 2.0 », pour reprendre l'expression lancée en 2006 par Andrew McAfee[38], semble être la nouvelle arlésienne[39]. L'expression fait rêver certains dirigeants, même si ce concept reste à définir (les définitions et les critères varient suivant les auteurs), car c'est marcher dans le sens de l'histoire. « L'entreprise sera 2.0 ou ne sera plus… pour longtemps[40] » prédit ainsi Yves Caseau, directeur général adjoint de Bouygues Telecom.

---

36. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

37. Voirin Consultants, 2013

38. A. McAfee, "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration», *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, n°3, 2006.

39. C. Deshayes, « Entreprise 2.0 : la nouvelle arlésienne ? », Le cercle des Echos, 8 décembre 2011.

40. Y. Caseau, *Processus et Entreprise 2.0*, Dunod, 2011.

Concrètement, les entreprises qui ont mis en place un RSE visent à favoriser le travail collaboratif (92 %), à faciliter l'accès aux experts internes (88 %), à accroître la productivité (81 %), à identifier les bonnes pratiques (80 %), à favoriser l'innovation (78 %), à gérer les communautés et le partage des documents (68 %), à mettre en relation des salariés (60 %) à décloisonner les silos organisationnels (51 %), à répondre à une nouvelle orientation stratégique (30 %) et s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel (11 %)[41]. Quels que soient les sondages, la hiérarchie des objectifs est relativement identique : le travail collaboratif arrive en tête, souvient lié à l'idée de gain de productivité. L'innovation, le partage de bonnes pratiques et la détection d'expertise représentent la seconde source d'attention, généralement regroupée sous le titre de knowledge management. Puis l'évolution de l'organisation, de la stratégie et de la culture de l'entreprise arrive en troisième position. Enfin, quelques entreprises y voient aussi un moyen de créer du lien social. On retrouve alors un objectif proche des réseaux sociaux externes à travers l'ouverture d'espaces informels de discussion et la liberté de créer des communautés autour d'intérêts extraprofessionnels (une pratique sportive, des goûts culturels…).

D'après McKinsey, les gains du web 2.0 pour les entreprises sont un accroissement de la vitesse d'accès au savoir de 30 %, une baisse des coûts de communication de 20 %, une hausse de la vitesse d'accès aux experts de 30 %, etc[42]. Quant à la productivité des salariés très qualifiés, elle pourrait croître de 20 à 25 %[43]. D'après le MIT, les entreprises qui intègrent le mieux le digital voient aussi leurs revenus croître[44].

41. D'après le Social Business Council, Observatoire des RSE/Celsa et Voirin Consultants, 2013.

42. McKinsey, "How companies are benefiting from Web 2.0", 2009.

43. Mc Kinsey Global Institute, « The social economy », 2012.

44. MIT's Center for Digital Business et Cap Gemini, "The Digital advantage", 2012.

Ensuite, chaque métier de l'entreprise peut y trouver un intérêt plus spécifique[45].

Vertu	Gains attendus
Communication	Diffusion d'une image moderne et technophile, meilleure circulation de l'information
Finances	Baisse des coûts opérationnels, de communication, de déplacement, de formation, d'immobilier,
Innovation	Amélioration du knowledge management, de l'accès aux experts internes, de la diffusion des innovations, hausse des innovations, accélération du cycle de conception de nouveaux produits ou services
Management	Amélioration de la transversalité, de la collaboration, du travail à distance, diffusion des bonnes pratiques ; raccourcissement du délai de prise de décision
RH	Amélioration de la marque employeur en interne et en externe, baisse du turnover, hausse de l'engagement, accroissement du sentiment d'appartenance, meilleure écoute des salariés, renforcement du lien social, amélioration de l'intégration des nouveaux entrants, hausse de l'autonomie des salariés, meilleure détection des « talents »
Stratégie	Evolution de la culture d'entreprise, adaptation à l'environnement, meilleure communication avec les fournisseurs et les autres parties prenantes, renforcement de l'internationalisation
Ventes/Marketing	Accélération du cycle de vente, meilleure communication avec les clients

Comme chez Molière quand Toinette indique que tous les symptômes correspondent au poumon, les RSE semblent être la réponse à tout ! La promesse produite est d'autant plus merveilleuse que, les salariés utilisant déjà des réseaux sociaux à titre personnel, l'accompagnement du changement paraît plus limité qu'à l'accoutumé.

Du fait de la diversité des objectifs visés, l'utilisation d'un RSE varie fortement d'une entreprise à l'autre mais aussi d'un métier ou d'un service à l'autre au sens d'une même entreprise. L'orientation dépend aussi du sponsor principal du RSE, qui peut aussi bien être le DRH, le DSI, le directeur de la communication interne, le directeur du *knowledge management* (KM), la direction générale, etc.
La diversité des usages (voire la concurrence entre deux sponsors ou deux directions métiers choix) pousse certaines entreprises à développer volontairement plusieurs RSE. L'entreprise Lafarge a par exemple choisi de lancer une plate-forme de *knowledge management*, d'un côté, qui sert de lieu d'échange des bonnes pratiques et des documents de références, et un réseau social fonctionnant à partir de communautés, de l'autre, qui sert

45. Cf. Z. Marouf, *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise*, L'Harmattan, 2011.

de lieu d'échanges d'informations. Dans ce cas de figure, il est primordial de clarifier l'usage de l'un et de l'autre pour éviter les doublons ainsi que la concurrence entre ces deux réseaux.

Le contexte d'une entreprise guide fortement l'orientation de son RSE : par exemple, Danone cherche avant tout à faire évoluer sa culture managériale, Orange à développer le lien social, Pernod-Ricard à en faire un avantage commercial, la Société générale à renforcer l'esprit de groupe, etc. En partant de l'objectif principal recherché *via* à un RSE, on peut alors élaborer la typologie suivante :

- L'exemplarité : les entreprises ayant une offre commerciale dans les systèmes d'information développent des RSE en leur sein pour tester leurs propres produits sur leurs salariés et gagner en crédibilité auprès de leurs clients. Ces entreprises font d'ailleurs souvent face à des collaborateurs avides d'innovations technologiques.

- L'international : les multinationales ont besoin d'outils élaborés pour connecter leurs salariés présents partout dans le monde et s'affranchir ainsi en partie des contraintes de temps et de lieu

- L'innovation produit : l'objectif du RSE est avant tout d'accroître les remontées du terrain, de rapprocher les commerciaux des départements marketing, production et R&D afin de gagner en réactivité par rapport aux attentes des consommateurs.

- La marque employeur : l'objectif principal est de donner une image moderne, jeune et technophile de l'entreprise, à l'externe mais aussi en interne. Les entreprises employant beaucoup de jeunes diplômés visent particulièrement à cultiver l'aspect identitaire et affinitaire des communautés en ligne.

- L'accompagnement du changement : l'objectif du RSE est de faire évoluer la culture d'entreprise, de transformer l'entreprise en une organisation plus horizontale et plus « agile ».

- Le lien social : l'objectif principal est de renforcer le lien social entre les salariés et le sentiment d'appartenance.

- L'intégration des outils : l'entreprise cherche à développer une architecture censée abriter la totalité des besoins de communication au sein d'une solution unique totalement cohérente et à harmoniser les outils utilisés par les collaborateurs[46].

46. La pratique montre toutefois que les usagers préfèrent généralement conserver leurs habitudes et utiliser des dispositifs simples, décentralisés et incohérents, voire d'autres outils que ceux prônés par l'employeur.

2

Risques

Dans le même temps, les RSE ont leurs contempteurs. Les trois principales craintes concernent la sécurité des informations sensibles, la perte de contrôle de l'outil par l'entreprise et la perte de temps des salariés[47]. Mais il existe encore bien d'autres risques.

Domaines	Craintes/risques
Coûts	Un ROI difficile à calculer, un faible nombre d'utilisateurs, la sous-utilisation des capacités de l'outil
Culture/Organisation	La déstabilisation de la culture de l'entreprise, la perte de repères organisationnels
Management	La déstabilisation de la hiérarchie, l'abus de la liberté d'expression, la remise en cause du pouvoir managérial, le caractère irréversible de l'outil
Productivité	L'effet millefeuille[48], la perte de temps, le nombre d'emails/notifications accrus, le présentéisme contemplatif
RH	Le primat du faire-savoir, perte de lien social réel, renforcement des jeux d'acteurs, surveillance et contrôle accru du personnel, le manque de temps de réflexion, le primat du court terme
Santé au travail	L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle affecté, la surcharge cognitive, l'accélération du sentiment d'urgence, de la charge de travail, du stress
Sécurité	La fuite de documents confidentiels hors de l'entreprise

Ces peurs ne peuvent être balayées d'un revers de la main car elles ne proviennent pas uniquement de technophobes. Elles sont aussi relayées par nombre de professionnels de santé, des responsables informatique, des responsables RH, des managers, etc. De tels propos sont aussi tenus par des utilisateurs déçus pour qui l'intérêt des RSE reste à démontrer.

47. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012 ; Cegos

48. L'effet millefeuille désigne la superposition des différents moyens de communication. Par exemple, le fait de disposer de nouveaux canaux de communication ne fait pas chuter le nombre de réunions en présentielle. Cf. M. Kalika et al., « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 172, 2007.

Ces peurs sont relativement classiques au sens où elles font en grande partie écho à celles entendues à l'avènement de chaque nouvel outil de communication (le téléphone, la télévision, Internet…). L'objectif est donc de partir de ces craintes, du moins des principales, pour déterminer dans quelle mesure elles sont légitimes ou pas.

1. LES RSE NE SONT-ILS PAS SOURCE D'ABUS DE LA PART DES SALARIÉS ?

Les abus d'expression

La métaphore avec Facebook et, plus largement, les réseaux sociaux externes nuit à l'image des RSE. Réseau social rime en effet notamment dans l'imaginaire collectif avec abus, défoulement, étalage de sa vie privée, etc. Les entreprises craignent alors d'importer ce type de comportement.

C'est toutefois oublier que l'utilisation d'un outil dépend du contexte. Les salariés se comportent différemment en entreprise et chez eux car les enjeux ne sont pas les mêmes. En outre, l'anonymat sur les RSE est proscrit dans la plupart des entreprises, ce qui tranche avec les réseaux sociaux externes où, sous couvert d'un pseudo et sans lien de subordination, il est tentant de « se lâcher ».

60 % des entreprises disent n'avoir jamais connu de dérives[49]. Les autres signalent des soucis classiques au sens où on les rencontre aussi à travers les autres moyens de communication, notamment les échanges verbaux : des cas d'insulte, de dénigrement, des propos à caractère politique, religieux, etc. D'un côté, l'écrit et l'écran font que l'impression de distance pousse à tenir des propos que l'on n'oserait pas tenir en public ; de l'autre, la traçabilité de l'écrit permet aux entreprises de surveiller des propos qu'elles sont incapables de détecter dans la communication orale informelle.

Les entreprises ayant mis en place un RSE sont unanimes sur ce point : les graves abus sont extrêmement rares. Au contraire, comme on le verra plus tard, les entreprises se plaignent plutôt d'un déficit d'expression sur les RSE ou d'une expression trop policée que d'une expression non canalisée et débordante. Par ailleurs, la législation plaide pour l'entreprise : les sanctions peuvent aller jusqu'au licenciement. La charge de la preuve est alors bien plus aisée que dans le « monde réel ».

49. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

D'aucuns pourraient alors craindre que les DSI se transforment en Big Brother, d'autant que persiste souvent un flou concernant l'exploitation des données par l'entreprise[50]. On constate plutôt dans les entreprises une sous-exploitation des données sur les flux échangés. Ce qui, dans la lignée des *big data*[51], devrait être une mine d'or pour mieux connaître les comportements des salariés et le fonctionnement de l'entreprise (quel service communique avec qui ? qui utilise le plus les outils collaboratifs ?) est au contraire sous-exploité.

Les entreprises misent plus sur la prévention ; 84 % d'entre elles auraient mis en place une charte de bonne utilisation concernant leur RSE (ou l'ensemble des outils de communication). L'approbation de la charte est nécessaire dans la moitié des entreprises pour utiliser le RSE[52]. De façon peut-être plus intéressante, certaines entreprises développent des guides d'utilisation pour faire de la pédagogie autour des risques, opportunités, bonnes pratiques des outils collaboratifs.

L'intrusion de la vie personnelle au travail

Les abus pourraient encore provenir de l'intrusion de la vie personnelle au travail. L'ouverture de communautés extraprofessionnelles fait ainsi peur au top management. Certains craignent que le RSE répande les bruits de couloir, se transforme en brocante et devienne une machine à café ou un café du commerce 2.0.
Ceci dit, le mélange du professionnel et du personnel n'a pas attendu les RSE pour advenir. De plus, s'il y a un manque de confiance de la hiérarchie dans le personnel, ce n'est pas le RSE qui pose problème en soi mais les comportements adoptés. On peut d'ailleurs se demander où commence l'extraprofessionnel. Le Comité d'Entreprise (CE) a-t-il sa place sur les RSE ? Une communauté de co-voiturage et un service de conciergerie d'entreprise aussi ?

Si certaines entreprises interdisent les communautés non axées sur le travail, d'autres font au contraire le choix d'une totale liberté laissée aux salariés afin de créer du lien social en interne au-delà de ses collègues de proximité. Deux collègues qui se découvrent une même passion pour la pétanque vont ainsi faire connaissance et peut-être découvrir d'autres pans de l'entreprise, voire innover en travaillant désormais ensemble. L'ouverture

50. Lecko, « Les réseaux sociaux d'entreprise (t.5). A chacun son nouveau monde », 2013.

51. C'est-à-dire la masse d'informations numériques dont l'exploitation présente des opportunités pour faire progresser les connaissance.

52. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

à l'extraprofessionnel est aussi une stratégie pour aider le RSE à démarrer afin d'inciter les récalcitrants à découvrir les possibilités offertes par cet outil.

Dans la plupart des cas, les entreprises n'encouragent pas les communautés extra-professionnelles mais ne les interdisent pas non plus. D'une part, dans celles où une autorisation est nécessaire pour créer une communauté, les salariés s'autocensurent peut-être. D'autre part, la charge de travail et la culture d'entreprise peuvent freiner ce type d'initiatives : « Chez nous, cela ne viendrait à l'idée de personne de créer une communauté autour de sa passion », « Personne dans l'entreprise n'a assez le temps de créer des communautés privées sur ses loisirs. On n'interdit pas, mais personne ne propose » indiquent plusieurs responsables de la politique digitale.

Le « présentéisme contemplatif »

Les abus font aussi référence à une consommation démesurée qui prendrait le pas sur les autres tâches, en particulier dans les entreprises où les communautés à caractère extraprofessionnel sont autorisées. Là encore, il n'y a rien de nouveau. Les salariés paresseux ou démotivés n'ont pas attendu les RSE pour s'adonner au présentéisme contemplatif. Ils pouvaient déjà surfer sur Internet (sans lien avec leur travail) ou, jadis, jouer au démineur sur leur ordinateur.
Au contraire, il est bien plus facile pour l'entreprise de contrôler ce type d'abus que les autres, comme la multiplication des pauses cigarettes, des pauses café… En outre, quand le management fonctionne par objectif, l'important n'est pas de mesurer le temps passé sur les RSE mais le niveau de réalisation des objectifs fixés.
D'ailleurs, personne ne s'offusque qu'il y ait des temps de convivialité au travail tant qu'ils restent limités. Il n'y a pas de raison pour interdire que ces moments se fassent à distance pour des collègues éloignés géographiquement.

Les fuites d'informations confidentielles

Le partage de documents sur les RSE est un autre facteur de risques en raison des possibles fuites d'informations confidentielles. Là encore, cette crainte dépasse largement les RSE : il est facile de transférer un document confidentiel par email, il est possible de dévoiler une information confidentielle lors d'une discussion entre collègues dans un lieu public, etc. Avec les RSE, la donne n'a pas radicalement changé. D'autant qu'il existe de nombreuses communautés fermées, voire secrètes, c'est-à-dire invisibles : seuls les

membres voient qu'elles existent. De plus, l'entreprise peut sensibiliser le personnel, sécuriser l'accès au RSE, surveiller les flux aberrants, limiter le nombre de documents visualisés dans la semaine, bloquer le téléchargement de documents sensibles, etc.
En réalité, le risque le plus important est peut-être plutôt la diffusion d'informations fausses ou malencontreuses en raison de documents périmés mais non effacés, de « bonnes pratiques » échangées qui vont à l'encontre des processus officiels… Les réseaux sociaux externes montrent à quel point la désinformation, les erreurs et les rumeurs peuvent vite se propager. Dans certaines entreprises, une validation par la hiérarchie est donc nécessaire pour poster certains types de documents.

2. LES RSE BOUSCULENT-ILS LA HIÉRARCHIE ?

La possibilité de tout salarié d'envoyer un email directement à son PDG était une révolution à l'époque de l'introduction des messageries électroniques. Cela n'a toutefois pas véritablement ébranlé les structures hiérarchiques ; la remontée d'information a encore ses limites comme le prouve la multiplication des formes de reporting. Qu'en est-il pour les RSE ? Mettent-ils en péril les structures hiérarchiques ?

Une technologie n'est jamais tout à fait neutre. Quels sont les croyances et les attendus implicites liés aux RSE ? Plusieurs ont pu être repérés dans la littérature de gestion ainsi qu'au cours des entretiens.

- La rétention d'information est l'une des principales sources actuelles de dysfonctionnement des entreprises

- L'apprentissage est avant tout informel. Le modèle 70:20:10 est souvent repris. 70 % de l'apprentissage proviendrait de l'expérience et de la pratique, 20 % des interactions informelles avec autrui et 10 % par l'apprentissage formel[53].

- La sérendipité (le fait de faire une découverte par hasard) et la force des liens faibles (l'apport élevé de personnes avec qui l'on est indirectement connecté) sont sous-estimée. Par suite, le travail collaboratif ne doit pas seulement concerner des salariés travaillant sur les mêmes processus. La mise en relation plus ou moins fortuite de salariés qui n'ont a priori rien à partager peut se révéler fructueuse en termes d'innovation.

53. M. Lombardo et R. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Lominger, 1996.

- Les entreprises connaissent mal les compétences non professionnelles de leurs salariés. Par exemple, Untel est trésorier d'une association mais, comme il a un diplôme de juriste, personne ne sait qu'il est capable de gérer un budget.

- Il est anormal que l'on en apprenne plus sur ses collègues en regardant leur profil sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo…) qu'en regardant l'annuaire interne.

- L'entreprise est pleine de bonnes pratiques qui gagneraient à être partagées et de doublons à supprimer, un salarié sachant rarement ce que fait son collègue du bureau voisin et encore moins la façon dont s'organisent ses collègues à l'autre bout du monde.

- Les valeurs liées aux RSE sont celles de la transparence, de l'autonomie, de la confiance, de la prise d'initiative, du travail en mode projet, du réseau, de l'organisation horizontale, de la transversalité, du bottom-up…

Ce credo et ces valeurs entrent partiellement en collision avec le fonctionnement bureaucratique et la hiérarchie verticale traditionnelle, ce qui peut faire peur à certaines entreprises. Un RSE ne serait-il pas une boîte de Pandore ? Elles craignent de signer pour une plate-forme collaborative et de se retrouver avec une transformation globale de l'entreprise.
Il y a lieu de noter que cette crainte est surprenante puisque l'un des objectifs des RSE est justement de rendre l'organisation plus plate, plus horizontale en développant la transversalité et le travail collaboratif. On note donc une contradiction ou, plus exactement une injonction paradoxale : il faut à la fois casser les silos mais ne pas toucher aux structures hiérarchiques !

Les militants de la cause digitale ont ceci de commun avec les dirigeants qu'ils imaginent une révolution culturelle possible du fait de l'introduction des RSE, la différence étant qu'ils jugent positivement cette transformation dont les RSE joueraient le rôle de cheval de Troie. Pour eux, il s'agit d'une innovation de rupture. Les RSE seraient ainsi appelés à révolutionner l'organisation du travail : l'heure de la fin de l'entreprise pyramidale a sonné. Une entreprise qui ne devient pas une entreprise 2.0 serait condamnée à mourir.

Dans un cas comme dans l'autre, domine l'idée que l'outil transforme les usages et bouleverse la culture d'entreprise. Cette conception n'est pas forcément erronée – un utilisa-

teur peut détourner l'usage initial d'un outil, lui découvrir de nouveaux usages – mais elle est largement exagérée pour au moins cinq raisons.

- La première est que la culture d'entreprise joue elle-même sur l'introduction de l'outil. Dans certaines entreprises, le RSE a du mal à prendre car son utilisation n'entre pas dans les mœurs. Par conséquent, il y a peu de risque de révolution culturelle. De plus, dans le passé, divers outils ont été présentés comme porteurs de transformation sans que la prédiction se réalise. L'Intranet, par exemple, n'a pas répondu à toutes les attentes placées en lui.

- La seconde est que c'est surtout le besoin qui créé l'outil ou fait qu'il est utilisé. L'outil répond à un besoin préexistant, permet d'améliorer une technique ancienne, donc de faire mieux la même chose. C'est pourquoi les entreprises ou les entités locales où les RSE fonctionnent le mieux sont celles qui collaboraient déjà précédemment, où le travail en équipe était déjà la norme. Une entreprise de restauration collective doit par exemple gérer de grands appels d'offres internationaux, ce qui mobilise des salariés issus de divers métiers dans plusieurs pays. Avant le lancement d'un RSE, la préparation des réponses aux appels d'offres se faisait par email. C'était compliqué car cela occasionnait beaucoup de pièces jointes avec le risque de perdre des messages, de travailler en même temps sur un même document, de ne plus savoir quel est le document mis à jour, etc. Dans ce cas, le RSE ne révolutionne pas le processus de travail mais le rend plus simple. Les échanges ont lieu au sein d'une communauté spécifique qui rend plus aisé le partage et le stockage des documents. Le RSE vient ainsi en complément ou en remplacement de l'existant. L'intérêt est de gagner en productivité et en fiabilité. Mais il n'y a pas de révolution culturelle

  Un équipementier automobile travaille en étroite collaboration avec des clients et des fournisseurs situés partout dans le monde. Une des difficultés consiste à gérer les niveaux de production de chaque pays. Une crise politique, un événement météorologique, un accident technique ou encore un mouvement social peut affecter la production. Le RSE permet à tout le monde de disposer au même endroit de la même information en même temps. Il n'y a qu'un lieu où sont mis à jour les tableaux de reporting. Là encore, le RSE n'est pas né ex-nihilo, une culture du partage était préexistante.

  Même les usages inattendus ne sont pas forcément révolutionnaires. Une entreprise, dont plusieurs bâtiments ont été touchés par une tempête aux États-Unis raconte que le RSE a permis de communiquer avec tous ses salariés et de gérer la continuité de l'activité. La solidarité née à cette occasion entre les sites a été plus facile

à organiser grâce au RSE auquel les salariés ont accès où qu'ils soient. Mais, encore une fois, il y a fort à parier que, sans RSE, un mouvement d'entraide se serait tout de même organisé autrement.

Dans ces situations, l'outil, en l'occurrence le RSE, produit un effet de levier : il accentue la culture de la collaboration et accélère certaines tendances préexistantes, mais n'est pas fondamentalement à l'origine d'une transformation profonde de la façon de travailler.

› La troisième raison est qu'il n'est pas rare d'utiliser un outil en désactivant une partie de sa portée. Si le RSE n'est que le prolongement de l'organisation, son intérêt et sa capacité de transformation de l'entreprise sont limités. Par exemple, si chaque communauté correspond à un service défini dans l'organigramme, il y a peu de chance que le RSE contribue à casser le travail en silos. Les processus de travail n'évoluent donc pas.

Plus largement, la façon dont un RSE est mis en place et géré est révélatrice de la culture de l'entreprise et de la volonté de cette dernière de contrôler le RSE. Dans certaines organisations, une autorisation hiérarchique est nécessaire pour ouvrir une communauté, ce qui limite la portée potentiellement déstabilisatrice de l'outil. Ou bien on observe une forte gouvernance au sens où la direction créée elle-même un certain nombre de communautés de partage et définit les tags utilisables pour chercher de l'information. Dans d'autres entreprises, au contraire, la liberté est au rendez-vous. La direction souhaite en effet observer ce qui va se passer puis réguler seulement dans un second temps. « On lâche les outils puis on surveille ! » résume un directeur des systèmes d'information rencontré.

La façon dont sont gérés les *community managers*[54] est aussi révélatrice de la culture de l'entreprise. Dans certaines, ce rôle est inscrit dans la feuille de poste comme une mission prescrite ; dans d'autres, ce rôle est implicite. Parfois, ce rôle est considéré comme du volontariat, l'animation des communautés dépendant alors en grande partie de la motivation des acteurs.

› Quatrièmement, il ne faut pas oublier que les RSE touchent principalement les salariés ayant à leur disposition un ordinateur professionnel, à savoir les cols blancs. Les ouvriers et les employés ayant une activité nomade ont plus rarement accès au RSE de leur entreprise. En 2013, 45 % des travailleurs n'ont pas accès à un ordinateur au travail [55].

54. Personne chargée d'animer et fédérer des communautés en ligne pour le compte d'une entreprise ou d'une marque.

55. Crédoc, « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », 2013.

- Enfin, le RSE vient souvent en accompagnement d'évolutions déjà en cours en matière d'organisation du travail. Le fait de travailler en mode projet, en réseau, à distance, etc., renforce la nécessité d'avoir de bons outils de communication.

On peut faire du digital sans faire évoluer le *business model* et faire évoluer le *business model* sans faire du digital.

Si déstabilisation il y a, ce n'est donc pas tant au niveau de la culture d'entreprise qu'au niveau de certains acteurs, en particulier les managers de proximité. Comme le dit un directeur de la communication rencontré : « Un directeur a un responsable de la communication pour tenir son blog ou lui donner un coup de main. Le manager de proximité, lui, doit vraiment s'y mettre. »
Si le RSE fonctionne, l'encadrant est moins maître de l'information. La communication avec les autres services, via les communautés, est plus directe. Plus globalement, il perd du contrôle sur l'activité de ses collaborateurs et leur expression. Un salarié peut par exemple découvrir une nouvelle pratique sur le RSE et l'appliquer directement sans en parler à son supérieur hiérarchique. Ceci dit, encore une fois, ce genre de choses pouvait se passer avant l'arrivée des RSE.
Certains voient négativement cette évolution. 20 % des managers seraient avant tout réticents à ce type d'outil, 8 % avant tout créateurs de contenus et les autres relais de l'outil ou utilisateurs[56]. D'autres se réjouissent de bousculer ainsi le mode de leadership classique et de faire évoluer le rôle des managers. « Bonne nouvelle : c'est peut-être enfin la fin des petits chefs ! » s'exclame un consultant.
Si plus d'un tiers des entreprises ne notent pas de changement dans les relations entre collaborateurs et managers, les autres notent surtout plus de transparence et de réactivité entre ces acteurs[57]. Le dialogue avec son manager est parfois plus libre sur le RSE qu'en face à face.

Quant aux organisations syndicales, elles entretiennent souvent un rapport ambivalent avec ce type d'outil. D'un côté, elles pourraient en tirer parti pour gagner en visibilité et communiquer largement de manière bien plus efficace que les traditionnels tracts, ce qui inquiète du reste certaines entreprises qui limitent alors leur présence numérique à une place sur l'Intranet par exemple. D'un autre côté, les syndicats craignent aussi de perdre du pouvoir en raison de la facilitation du partage de l'information et que leurs messages soient noyés dans la masse.

56. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.
57. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

Elles sont également partagées quant à la création de communautés extraprofessionnelles. Elles craignent notamment que l'affichage de données personnelles (nombre d'enfants, hobbies…) puisse se retourner contre les salariés. La position de la CFDT cadres, par exemple, est mesurée : elle recommande de se « limiter au professionnel mais [de] ne pas interdire une touche d'extra-professionnel et de convivialité[58] ».

Comme pour l'introduction de tout nouvel outil, il y a donc deux façons de voir les choses : en se focalisant sur ce qu'il y a à perdre ou bien à gagner. En réalité, c'est moins l'outil lui-même que l'usage qui en est fait qui importe.

3. LES OUTILS NUMÉRIQUES CRÉENT DE L'INFOBÉSITÉ ?

Les RSE sont aussi accusés de contribuer à l'infobésité, c'est-à-dire à la surcharge informationnelle. Cette notion est toutefois contestée : est-il possible d'avoir trop d'information ? Mieux vaut sans doute en avoir trop que pas assez. Le problème n'est-il pas plutôt la difficulté à faire le tri entre les informations justes et nécessaires, d'un côté, et celles inutiles de l'autre ?
« Le problème, c'est qu'on a de plus en plus d'informations mais de moins en moins de temps » souligne un responsable digital. Ce serait donc surtout la charge de travail qui serait à placer au banc des accusés. « Trop de mails, ce n'est pas trop d'info, c'est trop d'action. Un mail demande souvent du travail, une réponse… » souligne un directeur de la communication.
C'est aussi la qualité du travail qui est interrogée en raison de l'accélération du temps et de l'exigence toujours accrue de réactivité. Il en résulte un travail dispersé, fragmenté, en miettes. Avec le risque que « le réflexe remplace la réflexion[59] » et que la qualité du travail baisse, que les salariés ressentent une perte de sens.
Cette problématique dépasse donc largement le cadre des RSE. Les outils ont bon dos : ce ne sont pas eux en tant que tels qui accroissent la charge et la nature du travail.

58. Cf. http://www.cadrescfdt.fr/actualites/comment-mettre-en-place-un-reseau-social-002560
59. M.-E. Bobillier Chaumon, « Nomadisme et dépendance », Cadres-CFDT, n°448, avril 2012.

Le RSE fait-il baisser le nombre d'emails ?

Les RSE sont notamment faits pour réduire le nombre d'emails reçus. Le cabinet Mc Kinsey estime que la baisse pourrait être de 25 %[60]. C'est notamment la promesse faite par Atos, éditeur d'un RSE, quand cette SSII a lancé son slogan « zéro email »[61]. L'idée sous-jacente est de pointer le mauvais usage qui est fait des emails. Il est par exemple de coutume de dire qu'un email envoyé à plus de cinq destinataires n'a pas lieu d'être ; un message posté à une communauté serait plus pertinent.

Toutes les entreprises s'accordent à noter qu'un RSE a pour effet de diminuer le nombre d'emails avec pièces jointes. En revanche, un RSE conduit à un surcroît de notification sur le mode : « Un nouveau document a été posté sur telle communauté ». À vrai dire, tout dépend la façon dont chaque utilisateur paramètre ses choix sur le RSE.

Toujours est-il que, du moins à court terme, on n'observe pas de baisse significative du nombre d'emails échangés. Mais peut-être est-ce tout simplement dû à la faible utilisation des RSE à l'heure actuelle. On manque encore de recul pour voir si la promesse est tenue à moyen terme. En revanche, les RSE ont tendance à faire diminuer la place des intranets dans l'entreprise[62].

Du bon usage des RSE

L'être humain ne cesse d'essayer de créer de nouveaux moyens de communication. Mais plus d'outils de communication ne veut pas nécessairement dire une meilleure communication[63].

Ce qui importe de toute façon en premier lieu n'est pas nécessairement le nombre d'emails échangés, mais plutôt l'utilisation du bon canal de communication. La logique du RSE diffère de celle de l'email car elle est plus une logique de flux (on s'abonne à une source d'information, on participe à une conversation…) que de stock[64].

Mais, comme l'email, le RSE peut être mal utilisé, par exemple pour fuir une relation de travail difficile au lieu de régler les choses de visu. Certains craignent aussi que l'on remplace les emails par des posts sur les RSE, ce qui reviendrait globalement au même. Ce n'est toutefois pas tout à fait vrai : l'avantage du post par rapport à l'email est qu'il est

---

60. Mc Kinsey Global Institute, « The social economy », 2012.

61. Il s'agissait plus en effet d'un slogan marketing que d'un objectif opérationnel réel, celui-ci étant bien entendu intenable.

62. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

63. Cf. D. Wolton, *Informer n'est pas communiquer*, CNRS editions, 2009.

64. Lecko, « Les réseaux sociaux d'entreprise (t.5). A chacun son nouveau monde », 2013.

moins intrusif, plus facile à retrouver grâce à un moteur de recherche, classé thématiquement au sein d'une communauté au lieu d'arriver dans une boîte aux lettres fourre-tout, etc. Autrement dit, même à nombre de messages identiques, l'utilisation du post au lieu de l'email présente un véritable intérêt dans certaines situations.
Pour tout outil, il faut apprendre les usages, développer un mode d'emploi, des règles de bonne conduite. Comme on apprend à ne pas parler la bouche pleine ou à frapper à la porte avant d'entrer, on devrait apprendre les normes sociales liées aux outils numériques.
Il faut notamment apprendre à rester maître et non esclave du numérique, c'est-à-dire à se réguler pour éviter les usages compulsifs qui poussent à faire primer l'immédiateté sur le travail de fond et pour éviter l'éparpillement, le papillonnage et la procrastination[65]. Par exemple, les salariés ont tendance, au lancement d'un RSE, à s'inscrire à beaucoup de communautés mais ils ne participent finalement qu'à quelques-unes d'entre elles.

L'impact sur la conciliation travail/hors travail

Les RSE sont aussi accusés d'avoir un impact négatif sur la conciliation travail/hors travail. Accessibles depuis un smartphone, ils permettent en effet de travailler tout le temps et partout, participant ainsi à l'effritement de la frontière entre travail et hors travail.
La régulation doit être individuelle mais aussi être collective. 60 % des jeunes cadres réclament des règles d'utilisation des TIC[66]. La règle mise en place dans la plupart des entreprises est la suivante : ne pas inciter les salariés à se connecter au RSE en dehors du temps de travail, mais ne pas l'interdire non plus ! Mais la pression sociale oblige souvent à rester connecté presque en permanence. Certains militent ainsi pour un droit à la déconnexion. L'existence d'un droit au repos a été rappelée par la Cour de Cassation, y compris pour les salariés qui sont en forfait jour. D'où les initiatives de certaines entreprises pour réduire l'envoi des emails en dehors des heures classiques de travail : rappel des bons usages, élaboration de chartes, blocage des emails le week-end, journée sans email…
L'apprentissage des outils se fait aussi à l'échelle du collectif de travail. Quand une équipe se coordonne pour que chacun puisse déconnecter totalement de son smartphone une fois par semaine, cela produit un impact positif sur le niveau de satisfaction des salariés[67].

---

65. B. Sillard, *Maîtres ou esclaves du numérique*, Eyrolles, 2011 ; S. Lahlou, « Attracteurs cognitifs et travail de bureau », Intellectica, vol.30, 2000.

66. Sondage CDFT Cadres, 2010.

67. L. Perlow, *Sleeping With Your Smartphone*, Harvard Business Review Press, 2012.

3

Facteurs clés de succès

Après avoir vu que les dangers des RSE étaient limités, il reste à déterminer dans quelle mesure ils répondent aux promesses placées en eux.

1. QUEL EST LE ROI D'UN RSE ?

Pour la plupart des personnes rencontrées, s'interroger sur le retour sur investissement d'un RSE est une mauvaise question. Car se poser cette question reviendrait à démontrer que l'on n'a pas compris son intérêt. Quand l'apport d'un outil est évident, nul ne s'intéresse à son ROI (*Return On Investment*). Personne ne cherche à calculer le retour sur investissement d'Internet par exemple !
Le coût d'un RSE peut sembler élevé aux entreprises en période de crise économique mais, rapporté par personne, la facture semble légère : cela représente une dizaine d'euros par an[68], soit moins que ce qu'un employeur dépense par mois pour un smartphone.
Les éditeurs de solutions et les consultants mettent aussi en avant le RONI (Risk Of Non-Investment), à savoir celui de perdre en compétitivité par rapport aux concurrents, le risque de passer à côté de certaines innovations, etc.

Autant calculer le coût d'un RSE par salarié est aisé, autant sa valeur ajoutée est plus complexe à mesurer. Comment évaluer le fait qu'un salarié d'une petite filiale se sent moins isolé et plus partie prenante d'un groupe ? Comment mesurer l'effet d'un RSE sur le turnover d'une entreprise ? Même en cas de corrélation, comment établir des liens causaux ? De même, le département de la communication interne peut apprendre beaucoup de choses sur les salariés en observant les statistiques du RSE : cela permet de mieux connaître les salariés, leurs pratiques, le climat social… Comment évaluer cette

68. Coût cité par la plupart des éditeurs. Ce coût ne représente toutefois que le coût de l'outil, pas celui de l'accompagnement au changement mis en place.

connaissance ? Pour bien faire, il faudrait aussi mesurer le ROSL (*return on social link*), c'est-à-dire le fait de gagner en transparence, en réactivité, en proximité…[69]
Souvent, les entreprises se contentent du postulat suivant : la collaboration crée de la valeur ; on est plus intelligent à plusieurs que tout seul. D'ailleurs, la valeur ajoutée du travail collaboratif n'était pas évaluée avant l'introduction d'un RSE. Du coup, il n'est pas possible de mesurer le surcroît de valeur ajoutée permis par cet outil.

Plus surprenant, les entreprises cherchent peu à calculer la baisse des coûts due à l'introduction d'un RSE. Pourtant, si l'on en croit les promesses des RSE, le nombre de réunions et d'emails devrait baisser, le budget formation décroître, l'intégration des nouveaux embauchés doit être plus rapide, le recours à des prestataires externes devrait être moins systématique du fait du *knowledge management* interne, etc. Il y a certainement de gros progrès à faire dans ce domaine pour prouver l'intérêt financier des RSE.

Pour emporter l'adhésion des dirigeants, il faut surtout qu'eux-mêmes prennent conscience de leur intérêt personnel à utiliser un RSE, pour préparer les réunions de comité de direction par exemple. « Quand les dirigeants l'adoptent, c'est gagné ! » signale un directeur de la communication interne.
Convaincre de l'utilité de l'outil passe aussi par des *success stories* à raconter : telle innovation produit proposée au Brésil qui a été reprise en Chine, telle campagne publicitaire qui s'est inspirée d'une autre réalisée dans un autre pays, telle question posée par un commercial qui a reçu dix réponses en quelques minutes, etc. Ces types de « *business case* » font office de preuve de la rentabilité des RSE.

Le gain ne provient cependant pas de l'outil en tant que tel mais de l'usage qui en est fait. Le ROI dépend avant tout de l'utilisation réelle : acheter des licences ou bâtir une solution informatique n'a de sens que si l'usage est réel, important et pertinent. D'où les questions régulièrement posées sur l'usage des RSE et leur capacité à favoriser le travail collaboratif.

69. Cf. le blog www.conseilwebsocial.com/index.php/2010/roi-ou-r-o-s-l-pour-remettre-l%E2%80%99humain-au-coeur-des-entreprise%E2%80%A6/

2. LES RSE SONT-ILS RÉELLEMENT UTILISÉS PAR LES SALARIÉS ?

De nombreux doutes existent sur l'utilisation des RSE. Ne sont-ils pas utilisés que par les jeunes et les geeks ? Croulant déjà sous les emails, les salariés ont-ils vraiment le temps d'aller sur les RSE pour échanger ? Ces outils ont-ils du sens pour une large partie du personnel ou bien pour une minorité ?

Quels indicateurs de succès ?

Les responsables des RSE, eux, communiquent des chiffres impressionnants : tant d'utilisateurs, tant de communautés créées, tant de pages vues, tant de documents postés, etc. Mais il faut se méfier de ces indicateurs volumétriques. Le fait qu'il y a tant de communautés ne signifie-t-il pas qu'il y a des doublons et que de nouveaux silos sont donc en train de se créer ?

La course au quantitatif sert à communiquer à l'extérieur et à rassurer la direction générale quant à l'utilité des RSE mais n'est pas forcément gage de succès. L'objectif d'un RSE est-il que le plus possible de salariés l'utilisent ? Même la vitalité d'une communauté est d'un intérêt limité : les échanges entre les membres sont-ils vraiment fructueux ? N'y a-t-il pas parfois des salariés qui publient uniquement pour se mettre en valeur, faire semblant de « jouer collectif » ?

On peut aussi se demander si le RSE fonctionne de lui-même ou s'il vit sous perfusion grâce aux actions de communication institutionnelle et aux animations des *community managers*. Certaines entreprises mettent des moyens élevés pendant les premiers mois pour faire tourner le RSE ; ils font donc mesurer l'utilité du RSE à moyen terme.

Le fait que peu d'entreprises communiquent sur le taux de satisfaction affiché par les utilisateurs de RSE est suspect : n'y a-t-il pas des résultats médiocres à cacher ? Une entreprise rencontrée estime par exemple à 10 % le nombre de ses communautés sur le RSE qui fonctionnent bien. La valeur ajoutée d'un outil ne se mesure pas à son taux d'utilisation : il faut revenir à la finalité de celui-ci, donc à son impact.

Des indicateurs plus qualitatifs comme les transferts de compétence réussis, la baisse du temps de conception d'un produit ou encore la diffusion d'une innovation sont sans doute plus pertinents. Ce type d'indicateur est cependant plus difficile à calculer. Par exemple, comment mesurer la qualité des informations échangées ?

Une utilisation décevante ?

Rares sont les entreprises qui reconnaissent à haute voix leur échec. La SNCF, qui a abandonné son premier projet de RSE mais vient d'en relancer un second, fait figure d'exception. L'entreprise publique a reconnu qu'elle s'était trop focalisée sur la technologie ce qui avait abouti à un outil complexe, qu'elle avait pêché dans la communication (oubliant par exemple de donner un nom au RSE) et que le flou sur les règles de confidentialité avait découragé la participation des salariés. Le nouveau RSE se veut plus simple et il est plus positionné comme un réseau d'experts et comme un lieu d'innovation.

Quelques voix s'élèvent néanmoins pour pointer les déceptions quant à l'usage des RSE[70] : la greffe n'aurait pas (encore) réellement pris[71]. Près des deux tiers des managers et des cadres supérieurs trouvent que le rythme d'implantation des changements technologiques est trop lent[72]. L'institut Gartner va même jusqu'à estimer à 80 % les efforts mis en œuvre dans ce domaine qui n'atteindront pas les résultats attendus en raison d'un pilotage inadéquat et d'une focalisation trop forte sur la technologie[73]. Il ne s'agit pas d'imposer un RSE mais de faire en sorte que les salariés y adhèrent. « Il ne suffit pas de mettre un outil dans les mains des gens pour qu'ils l'utilisent » rappelle un directeur de la communication. Il est vrai qu'un certain nombre d'entreprises ont du mal à généraliser les pratiques collaboratives au-delà d'un premier cercle d'utilisateurs qui y voient leur intérêt. Parties la fleur au fusil, elles se rendent compte qu'elles ont du mal à convaincre les salariés de l'utilité des RSE pour leur travail quotidien.
Un sondage indique que les RSE seraient utilisés quotidiennement dans 27 % des grandes entreprises et régulièrement dans 25 % d'entre elles[74]. Mais les chiffres chutent quand on interroge directement les utilisateurs. 7 % des sondés utilisent le RSE alors que 29 % d'entre eux indiquent qu'il est utilisé par de nombreux collaborateurs. Une majorité fait savoir que le RSE n'est en fait utilisé que par certains types de population (47,6 %), voire une minorité (16,7 %)[75]. Les RSE sont donc encore loin d'être l'épine dorsale des entreprises.
La règle du 80/9/1 est souvent citée par les responsables de RSE : 80 % des salariés consommeraient de l'information sur les RSE, 9 % contribueraient et 1 % seraient tota-

70. Cf. par exemple le post de Louis Naugès, président du cabinet Revevol : http://nauges.typepad.com/my_weblog/2013/12/r%C3%A9seau-social-dentreprise-intranet-rse-un-constat-universel-d%C3%A9chec.html

71. CEFRIO, « Indice de l'innovation par les TIC », 2013.

72. MIT/Cap Gemini, "Embracing digital technology", Sloan Management review, 2013.

73. Gartner, « Predicts 2013: Social and Collaboration Go Deeper and Wider », 2012.

74. Institut de l'entreprise 2.0/Grenoble école de management, « L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité », 2012.

75. Voirin Consultants, 2013

lement opposés à l'outil. En *knowledge management*, les contributeurs sont plutôt entre 3 et 5 % de la population. Une entreprise industrielle évalue à 1 % les contributeurs actifs dans ce domaine et 9 % les contributeurs occasionnels. Parmi ces derniers, il y a les opportunistes, les « agitateurs » qui commentent tout, les « orateurs virtuels » qui s'expriment par quête de visibilité et les « experts étouffants » qui ont réponse à tout.

Il est bien entendu encore trop tôt pour tirer des conclusions. D'autant que l'utilisation des RSE ne peut que croître dans les prochaines années. 71 % des sondés indiquent que l'utilisation du RSE dans leur organisation est croissante, alors qu'elle est stable pour 29 % d'entre eux[76].

La diversité des freins à l'utilisation des RSE

La génération Y est réputée être demandeuse de RSE sans que l'on sache d'où provient cette affirmation. L'utilisation à titre privé des réseaux sociaux externes ne signifie pas que l'attente vis-à-vis de l'entreprise soit de la même nature. Plus globalement, y a-t-il une véritable appétence des salariés pour les RSE ? On manque clairement d'études là-dessus. Personne n'a peut-être intérêt à commander une enquête d'opinion qui risquerait de montrer que l'attente est faible !

La faible utilisation des RSE ne peut pourtant pas s'expliquer par une aversion aux nouvelles technologies : les réseaux sociaux externes fonctionnent bien. 71 % des Français se disent curieux par rapport aux technologies numériques, 57 % enthousiastes, 53 % un peu dépassés, 39 % passionnés par les technologies numériques[77]. Une majorité pense que le numérique apporte ni plus de bien ni plus de mal à l'homme et à la société. Les deux tiers des salariés aiment utiliser les nouvelles technologies qui leur permettent de gagner en productivité[78]. Enfin, les utilisateurs français estiment, plus que les autres utilisateurs européens, que les outils collaboratifs améliorent leur vie au travail, à la fois en termes de productivité et de qualité de communication[79].

Un quart des salariés ne signalent aucun frein à l'adoption des RSE dans leur entreprise. Les autres mentionnent en premier la crainte d'une exploitation des informations personnelles et d'être évalué, jugé ou surveillé en fonction de sa participation. Arrivent ensuite

76. Voirin Consultants, 2013
77. Inria, « Les Français et le nouveau monde numérique », 2011.
78. Microsoft/Ipsos, Etude sur les réseaux sociaux au travail, 2013.
79. Deloitte, 2012.

la méconnaissance des outils, leur manque de valeur ajoutée par rapport aux outils existants, la réticence à partager ses connaissances et, enfin, le manque de temps ou l'effet chronophage des RSE[80].
Les principaux freins des salariés selon les responsables d'entreprise sont les suivants[81] : la perte de temps et d'efficacité, la méconnaissance et le manque de familiarité avec l'outil, la peur du changement, la crainte d'être surveillé, etc.

Plus largement, c'est la diversité des freins qui est frappante :

Freins	
Technologiques	Accessibilité limitée, incompatibilité avec d'autres outils collaboratifs, complexité des outils, technophobie
Jeux d'acteurs	Rétention d'information, réticence à partager son expertise et ses connaissances
Culture	Faible culture du web 2.0, poids des habitudes, manque d'appétence pour la nouveauté
Conduite du changement	Faible formation, méconnaissance des outils, campagne de communication limitée
Management	Outil déconsidéré par le management, faible utilisation par le management, absence de valorisation de la participation
Peurs	Peur d'être surveillé, de l'utilisation de données personnelles, de la visibilisation de son travail
Temps	Manque de temps, effet chronophage
Image	Mauvaise image des réseaux sociaux (ce n'est pas sérieux), crainte de passer pour désœuvré
Besoins	Besoin non perçu d'un nouvel outil, manque de valeurs ajoutées par rapport aux outils existants, doute sur la fiabilité des informations sur le RSE, existence d'autres RSE au niveau local

L'utilisation par métiers

Sans surprise, c'est généralement au sein de la DSI que les RSE sont les plus utilisés. Mais les départements de vente et de marketing ne sont pas en reste. Les commerciaux par exemple, souvent nomades, voient l'utilité de cet outil pour communiquer entre eux, rester en contact avec le reste de l'entreprise et partager de bonnes pratiques. En ce qui

80. Cegos, « L'usage des réseaux sociaux dans les entreprises », 2012.

81. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012 ; Cegos, « L'usage des réseaux sociaux dans les entreprises », 2012.

concerne le marketing, savoir ce qui se passe ailleurs est important pour stimuler la créativité. Etre réactif exige aussi de sentir ce qui se passe sur le terrain et de communiquer avec les commerciaux.
À l'opposé, les départements finances et RH sont fréquemment jugés les plus réfractaires. Officiellement, par crainte de manque de confidentialité des données. Mais ne faut-il pas y voir une excuse ?
Les fonctions RH ont beaucoup souffert avec les logiciels de GPEC (Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences) et le développement des SIRH (Systèmes d'Information RH) : ces outils devaient leur permettre d'accroître leur valeur ajoutée, de se consacrer aux tâches les plus stratégiques, mais ont surtout pris beaucoup d'énergie et de budget au moment de leur mise en place, si bien qu'ils ont surtout contribué à la baisse des effectifs et des budgets RH. La fonction RH, malmenée par ailleurs (sa valeur ajoutée est souvent remise en question), est donc méfiante. Il est vrai qu'elle doit aussi faire face à la problématique juridique (le risque de contentieux lié au temps de travail, en particulier pour ceux qui ne sont pas en forfait jour, les différences de législations nationales alors que le RSE est universel…), qu'elle se sent concurrencée par les RSE (il arrive que des managers utilisent cet outil pour recruter en direct sans passer par les procédures officielles). Cependant, du fait des liens entre RSE et organisation du travail, la fonction RH devrait être pilote dans ce domaine.

3. QUELS SONT LES RSE QUI MARCHENT ?

Au risque d'être un peu caricatural, deux grandes écoles de pensée s'opposent en matière de RSE.

La stratégie de l'open bar

Une première école développe l'idée qu'un maximum de salariés doivent être connectés au RSE car cet outil est appelé à devenir aussi indispensable pour communiquer que l'email ou le téléphone. Ce courant s'appuie sur la loi de Metcalfe selon laquelle la valeur d'un réseau croît comme le carré du nombre d'utilisateurs. L'important est alors de réduire le gouffre entre les pionniers et la majorité des utilisateurs[82]. Par suite, ce courant prône de lancer un RSE en grande pompe, accessible au plus grand nombre de salariés pos-

82. Cf. G. Moore, Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, HarperBusiness, 2006.

sible. Ainsi, 40 % des entreprises disent que tous les salariés ayant accès au réseau informatique ont accès au RSE[83].

Il s'agit de parier sur le « *wow effect* » préparant une forte communication pour susciter la curiosité et l'envie des salariés afin qu'ils se mettent tous à l'utiliser rapidement et que le fort taux d'utilisation dès le départ soit un gage de succès pour l'avenir. L'entreprise cherche alors à faire prendre conscience au personnel qu'un changement important se met en place. Elle met des outils en libre accès aux salariés, à eux de se servir.

Le risque de cette stratégie est de vouloir aller trop vite sans passer par des phases de test et sans penser ce qui se joue autour de l'outil. Une fois l'outil lancé à grande échelle, les modifications en cours de route sont plus difficiles à mettre en place. Il y a aussi le risque que la forte utilisation du RSE au départ s'avère un feu de paille : une fois la curiosité passée, les bonnes vieilles habitudes peuvent reprendre le dessus.

Pour que l'utilisation du RSE dure, il faut aussi que l'objectif de l'outil soit clair. Or c'est loin d'être toujours le cas[84]. Dans une entreprise, le PDG aurait demandé la mise en place d'un RSE pour que les cadres puissent mieux communiquer entre eux et pour que le management ait une meilleure idée de ce qui se passe sur le terrain. La commande restant assez vague, un RSE fut mis en place par la DSI sans réelle réflexion sur les fonctionnalités et les besoins en interne. Il en résulte un outil fourre-tout avec des usages très disparates.

La stratégie du développement viral contrôlé

La deuxième école, elle, colle plus à l'esprit des réseaux qui s'accroissent progressivement sous l'effet de la cooptation ou du bouche à oreille. De même, les fonctionnalités du RSE sont amenées à se développer au fur et à mesure.

Il s'agit de tester l'outil sur un métier ou sur des volontaires appelés à jouer le rôle de leaders d'opinion : Sodexo a par exemple lancé un projet pilote avec seulement 200 salariés. L'idée sous-jacente est que les RSE ne sont pas utiles pour toute chose, pour tout le monde et tout le temps. L'idée n'est pas d'avoir un outil pour avoir un outil mais de s'assurer qu'il correspond à un réel besoin des salariés et d'observer les répercussions de l'outil sur l'organisation du travail.

Dans cette optique, il est préférable d'avoir peu d'utilisateurs au départ mais des utilisateurs très actifs et très satisfaits de l'outil. Ainsi, 20 % des entreprises disent que

83. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

84. Institut de l'entreprise 2.0/Grenoble école de management, « L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité », 2012.

moins de 20 % des salariés ayant accès au réseau informatique ont accès au RSE[85]. L'hypothèse sous-jacente est que si l'outil est vraiment utile, améliorant la vie au travail et le travail quotidien, les utilisateurs seront les promoteurs du RSE auprès de leurs collègues. L'avantage est que le budget de communication est quasi nul, qu'il est plus facile de convaincre la direction de se lancer ainsi avec un risque moins élevé.
Au lieu de communiquer sur une révolution de la façon de travailler, « l'entreprise fait du *change management* sans dire qu'on fait du *change management* » indique un responsable digital dont l'entreprise a préféré semer des graines plutôt que de lancer une démarche plus lourde avec le risque d'un rejet de l'outil.
L'inconvénient est que ce lancement est plus long, c'est une stratégie à long terme tandis que la moyenne est de l'ordre de huit mois pour mettre en place un RSE[86].

L'accompagnement au changement

Dans un cas ou dans l'autre, les facteurs clés de succès sont toutefois relativement identiques. L'accompagnement au changement joue un rôle clé. Confier le rôle de relais aux managers de proximité, c'est-à-dire aux plus déstabilisés par les RSE, n'est pas forcément une bonne idée !
Plutôt que de tout attendre du RSE, il vaut mieux préparer le terrain pour que le RSE n'apparaisse pas comme une lubie mais accélère au contraire la transformation en cours. Cela passe par une évolution progressive de la culture de l'entreprise et des modes de management pour que la collaboration et le travail à distance soient valorisés et entrent dans les mœurs. Si tous les acteurs (responsables en entreprise, consultants, chercheurs…) insistent sur l'importance de l'accompagnement du changement, il y a lieu de noter que ce sont souvent ces coûts qui sont réduits en premier quand des coupes budgétaires sont mises en place. Une des erreurs classiques est aussi de trop se focaliser sur l'outil au détriment de l'accompagnement au changement. L'outil est la face émergée de l'iceberg ; ce n'est pas lui mais les salariés qui vont produire l'intelligence collective. La plupart des consultants disent observer que les entreprises consacrent 80 % de leur investissement à l'outil et 20 % à la conduite du changement alors que ce devrait être l'inverse[87]. Comme le dit un responsable de politique digitale : « Il suffit de peu pour faire marcher un outil collaboratif. Il faut beaucoup d'accompagnement pour le faire marcher bien ! »

85. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.
86. SerdaLAB, « Réseaux sociaux d'entreprise : objectifs, mise en place et gouvernance », 2012.
87. A. Poncier, *Les réseaux sociaux d'entreprise*, Diateino, 2012.

Il ne viendrait à l'esprit de personne de mettre un ouvrier sur une machine sans aucune formation. C'est pourtant parfois ce qui se passe avec les RSE [88]. Même si cet outil est rarement compliqué (poster un message sur une communauté n'est pas plus difficile qu'envoyer un mail), son usage est à démystifier. Un tiers des entreprises reconnaissent avoir sous-estimé les moyens humains pour mettre en place un RSE [89].
Même les jeunes accros aux réseaux sociaux ont parfois besoin d'apprendre à utiliser cet outil. Car être très présent sur Facebook ne signifie pas nécessairement que l'on sait communiquer au sein d'une communauté. Les usages professionnels et personnels sont très différents.

L'accompagnement du changement passe notamment par l'exemplarité de la direction. Les manages donnent le ton, ne serait-ce que par les photos d'eux qu'ils postent (très classiques ou bien plus décontractées) et par leur intérêt pour l'interactivité des échanges. Même si les salariés se doutent que les responsables de la communication sont derrière les dirigeants pour rédiger leur blog par exemple, cela donne tout de même une impulsion en vue de l'évolution de la culture d'entreprise.
Plus largement, c'est à la direction de l'entreprise de donner du sens, d'exposer sa vision de la transformation digitale[90]. Or seulement 36 % des dirigeants le feraient[91].

Un minimum de directivité de la part du management est également nécessaire pour que le RSE devienne un outil de travail quotidien. Si la moitié d'une équipe projet utilise le RSE et l'autre pas, on se retrouve face à l'effet millefeuille : tout doit être fait en double. Pourtant, l'employeur ne tolérerait pas qu'un salarié refuse d'utiliser d'autres types d'outil comme un ERP ou l'email !

Un bon outil

Les grandes entreprises mettent généralement une panoplie d'outils suffisante et de qualité à la disposition des salariés. Sachant d'ailleurs que ceux-ci ne sont utilisés qu'à une faible proportion de leurs capacités, ce n'est quasi jamais la dimension technique qui peut expliquer l'échec relatif d'un RSE. En revanche, l'ergonomie de celui-ci et sa simplicité d'utilisation sont déterminantes. Un outil peu attractif, parce qu'il manque

88. Institut de l'entreprise 2.0/Grenoble école de management, « L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité », 2012.

89. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

90. The McKinsey Quaterly, Six ways to make Web 2.0 work », 2009.

91. MIT/Cap Gemini, "Embracing digital technology", Sloan Management review, 2013.

d'interconnexion avec d'autres outils de gestion propres aux différents métiers de l'entreprise par exemple. Par expérience, la création d'un outil inadéquat provient souvent de tensions entre la DSI, la DRH et la direction de la communication quant au choix de l'outil. Il en résulte alors parfois un compromis qui ne convient à personne.
Le principe du KISS (Keep It Simple, Stupid !) doit rester à l'esprit. Par exemple, une entreprise industrielle a fait le choix d'utiliser les outils collaboratifs de Google qui, pris un par un ne sont pas les plus perfectionnés du marché, mais présentent l'avantage d'une simplicité d'utilisation d'autant que les salariés les utilisent déjà peut-être chez eux à titre personnel. La règle est qu'un seul clic suffise à partager un document avec sa communauté. De plus, grâce aux modèles préconçus, créer un site internet dédié à un projet ne prend que quelques minutes.

Un besoin avéré

La qualité de l'outil ne fait pas tout : « Si on met en place un mauvais outil, ça ne va pas marcher. Si on met en place un bon outil, le succès n'est pas garanti » affirme un responsable digital. Il faut encore s'assurer que le RSE correspond au besoin des utilisateurs, ce qui signifie une bonne connaissance des métiers et des modes de travail[92].
La nécessité de l'outil permet en effet de dépasser les freins. On le voit avec les réseaux sociaux externes : les grands-parents qui veulent garder le contact avec leurs petits-enfants à l'autre bout de monde réussissent très bien à communiquer avec eux via des outils tels que Skype et Facebook.
Dans l'entreprise, impliquer les futurs utilisateurs dans le choix du RSE permet de s'assurer qu'il est *user-friendly*. Les salariés, notamment les managers, se plaignant que les outils de gestion sont trop nombreux et chronophages[93], il faut aussi s'assurer que le RSE ne sera pas un outil de plus mais un outil appelé à en remplacer d'autres. Curieusement, entre un tiers et la moitié des entreprises n'ont pas ou quasiment pas associé les futurs utilisateurs à la réflexion en amont, pour rédiger un cahier des charges par exemple[94]. On observe donc des contradictions entre la volonté des entreprises d'accroître la collaboration horizontale via un RSE et le lancement de celui-ci sur un mode top-down !
Il faut avoir une raison pour se servir d'un outil. Or les raisons de la direction générale ne sont pas nécessairement celles qui parlent aux salariés. Développer l'intelligence collective n'est sans doute pas leur première préoccupation. Une entreprise a par exemple lancé

92. S. Hugon, « Recevabilité sociale et transformation de l'entreprise », *Personnel*, 2011.
93. BVA, « Enquête miroir. Managers/salariés/dirigeants de grandes entreprises sur le management », octobre 2012.
94. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

un RSE chargé de maintenir le lien entre les participants d'une même formation au sein de l'université d'entreprise. Mais ce RSE est déserté par les salariés qui n'y voient guère d'intérêt. S'ils ont sympathisé avec un collègue, un simple échange de carte de visite leur suffit pour rester en contact. Ils n'ont pas besoin de l'outil proposé par cette entreprise ; il leur paraît trop spécifique.
Pour qu'un RSE fonctionne, il faut que l'entreprise montre comment il marche mais surtout à quoi il sert. S'il ne simplifie pas le travail et ne fait pas gagner du temps, il y a peu de chance qu'il soit très utilisé.

4. LES RSE ENGENDRENT-ILS PLUS DE COLLABORATION ?

« Il y a un côté *socialwashing* ou *entreprise 2.0 washing* » affirme un consultant, faisant le parallèle avec la communication à outrance autour du développement durable. Nombre d'entreprises se vantent d'avoir mis fin à la bureaucratie et d'être des organisations plates ou se convertissent en tout cas à cette idéologie du 2.0 si l'on en croit leurs discours. Les RSE sont cités comme des preuves matérielles appuyant ces affirmations. Mais dans quelle mesure contribuent-ils à une réelle croissance de la collaboration ?

Les entreprises sont parfois déçues en l'absence de retour spectaculaire à la suite de la mise en place de leur RSE. Ni la rétention d'information ni le travail en silos n'ont disparu. Et il ne suffit pas de stocker des milliers de documents dans des bases de données pour que les bonnes pratiques se diffusent. Des freins entrent en jeu. Un responsable du knowledge management confie par exemple qu'« un Américain ne regardera jamais un document posté par un Thaïlandais » ou par toute autre « petite » nation au sens où le partage repose sur l'idée que l'on a besoin des autres pour progresser.
Ou alors, les transformations sont lentes. Les retours d'expérience présentés lors du « Enterprise 2.0 Summit » de février 2014 indiquent que les RSE n'influent que marginalement sur le fonctionnement quotidien du travail[95]. Les entreprises sont donc appelées à faire preuve de ténacité pour atteindre leurs objectifs.
Quant aux salariés, ils disent que leur entreprise peut mieux faire. Un quart d'entre eux estiment que leur productivité a largement cru grâce à l'usage d'outils collaboratifs et presque autant que leur hiérarchie sous-estime les gains de ces outils. 19 % des salariés estiment que les réseaux sociaux ont conduit à plus de collaboration mais 40 % des salariés jugent qu'il y a précisément un manque de collaboration dans leur entreprise[96]

95. O. Rogerbet, « Où en est l'Entreprise 2.0 ? », Collaboatif-info.fr, 12 février 2014.
96. Microsoft/Ipsos, Etude sur les réseaux sociaux au travail, 2013.

L'illusion technologique

Pourquoi les RSE produisent rarement les attentes spectaculaires placées en eux ? Sans doute parce que, comme le rappelle Dion Hinchcliffe, une entreprise 2.0 se définit plus par son état d'esprit que par les produits qu'elle achète et met en place[97]. « Ce n'est pas tellement le fait de disposer d'un nouvel instrument de musique qui permet de jouer de la musique autrement, c'est surtout le fait de disposer de nouvelles partitions musicales » affirme dans la même veine Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide.

Beaucoup d'entreprises semblent ainsi tomber dans le mirage de l'illusion technologique comme si la simple mise en place d'un outil était la panacée et suffisait à ce que le travail collaboratif progresse.

Or l'histoire est là pour nous rappeler que de grandes organisations n'ont pas attendu de disposer de moyens modernes de communication pour collaborer[98]. L'armée romaine a réussi à conquérir une grande partie de l'Europe sans un seul outil numérique ! L'église catholique s'est développée dans le monde entier sans RSE ! Le travail collaboratif et à distance repose donc moins sur des outils que sur une volonté.

Les outils, seuls, sans un cadre favorable pour développer leur utilisation, peuvent difficilement transformer une culture. Aujourd'hui, les RSE semblent avant tout servir à fluidifier l'information ; la communication devient plus interactive. Pour certains, c'est déjà un progrès remarquable par rapport à l'Intranet qui proposait une communication quasi uniquement verticale et descendante. Pour d'autres, comme un des consultants rencontrés, il ne s'agit ici que du « niveau zéro de l'outil » par rapport aux capacités plus développées qu'il permet, ce qui s'expliquerait par le primat actuel des directions de la communication interne sur les RSE.

Les RSE servent donc plus aujourd'hui comme outils de coordination que de collaboration au sens plein du terme. Le partage des tâches règne et la norme veut encore que l'on rende un travail fini plutôt qu'un travail partiellement réalisé à finir collectivement.

Par ailleurs, les RSE sont censés renforcer le travail collaboratif avec les parties prenantes en les intégrant plus directement dans les processus de travail. Cette dimension semble cependant encore limitée puisque plus de trois quarts des RSE seraient exclusivement réservés à l'interne[99], sans ouverture à d'autres types d'acteurs (clients, fournisseurs, expert extérieur…). On note donc une certaine frilosité dans ce domaine.

Certaines communautés de pratiques fonctionnent bien néanmoins et permettent à des acteurs d'habitude isolés d'échanger entre eux. Dans une entreprise agro-alimentaire, la

---

97. D. Hinchcliffe, The State of Enterprise 2.0 ». http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/the-state-of-enterprise-2-0/143

98. M. O'Leary et al., "Distributed work over the centuries", in P. Hinds et S. Kiesler (eds.), *Distributed Work*, MIT Press, 2002.

99. Observatoire des RSE/Celsa, "Baromètre des RSE", 2012.

communauté des directeurs d'usine fonctionne bien. Formant un groupe bien délimité et confronté aux mêmes difficultés, ils s'échangent des bonnes pratiques et se font part de retours d'expérience. Tel directeur en proie à une difficulté peut compter sur ses confrères pour avoir des réponses à ses questions. L'outil vient ici combler un manque, en l'occurrence une faible communication entre eux, dans la mesure où ils n'étaient quasi jamais réunis ensemble sauf lors de séminaires de direction où l'information était surtout descendante.
En revanche, peut-être que la communauté d'à côté, dans la même entreprise, ne fonctionnera pas vraiment et sera à moitié abandonnée. Peut-être que trois communautés différentes traiteront les mêmes sujets. Peut-être que telle innovation produite au sein d'une filiale ne sera pas signalée ou bien noyée au milieu de milliers de documents inutiles, périmés et mal classés. C'est ainsi que, devant la diversité des usages et du fonctionnement suivant les communautés, les métiers et les salariés, il est extrêmement difficile de juger la réussite d'un RSE. Tel salarié connaîtra à peine l'existence du RSE de son entreprise, tel autre le trouvera inutile et inutilisé mais un troisième l'estimera au contraire précieux pour mener à bien son activité.

Une autre illusion guette les RSE, à savoir le « solutionnisme technologique[100] ». Le développement des technologies dites intelligentes fait croire que, grâce à leur efficacité, elles résoudront tous les problèmes et gommeront les controverses.
« Il faut mettre l'outil à sa place : il doit venir en aide » rappelle un responsable de la politique digitale. L'outil n'est pas une baguette magique ; il serait utopique de penser que c'est la technologie qui va résoudre les problèmes humains. Le fait de disposer d'outils collaboratifs est toutefois important car ils mettent en lumière, en creux, que les difficultés à collaborer sont ailleurs. Une entreprise qui gère des appels d'offres internationaux s'est rendu compte que l'introduction d'un RSE avait un effet limité sur la capacité d'équipes projet à bien fonctionner. Certes, ce nouvel outil simplifiait le partage et le stockage de documents. Mais, ce qui est apparu, c'est que la complexité des envois par email jadis servait de bouc-émissaire quand la véritable source de dysfonctionnements était ailleurs : dans l'incapacité de collègues issus de métiers différents à communiquer ensemble.

100. E. Morozov, *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*, PublicAffairs, 2013.

Déficit d'expression, valorisation de soi ou valorisation du collectif ?

Il faut dire que le cadre dans lequel se situent les salariés n'est pas toujours propice pour rendre la collaboration possible, désirable et rentable. La tendance depuis la fin des années 1960 à l'individualisation de la gestion des RH va à l'encontre des injonctions à la collaboration[101], ce qui place les salariés face à une injonction paradoxale.

La question posée en toile de fond est celle de l'évaluation. Comment inciter des salariés à travailler ensemble si, à la fin de l'année, chacun est évalué par son supérieur hiérarchique par rapport à ses objectifs individuels ? S'il n'est pas fixé comme un objectif en tant que tel, le temps passé à transférer ses connaissances à un collègue représente donc du temps perdu, non valorisé, voire peut-être mal vu par le responsable hiérarchique qui a l'impression que son collaborateur lui échappe.

On sait qu'une des difficultés de l'évaluation tient à l'écart entre travail réel et travail prescrit, ainsi qu'au fait que les efforts fournis ne sont que partiellement visibles ; le travail déborde largement l'objectivation formelle apportée par les instruments de mesure[102]. Certes, les RSE participent à une plus grande visibilité du travail. Mais seule une petite partie de l'activité de chacun transparaît sur le RSE. Celui-ci présente en outre généralement un travail fini, pas la charge de travail nécessaire pour y parvenir.

Les RSE risquent ainsi de devenir un outil de surveillance du travail d'autrui, donc de renforcer la « tyrannie de l'évaluation[103] » dénoncée par certains chercheurs au sens où l'évaluation permanente serait source de stress mais aussi de comportements axés sur le court-terme. À cela s'ajoute la « tyrannie de la visibilité » sur laquelle reposerait notre société hypermoderne : il faut être vu pour exister[104]. D'un côté, cette quête de valorisation personnelle peut pousser certains à rechercher une reconnaissance non monétaire, mesurée par la visibilité d'un blog, un grand nombre de suiveurs, voire de points quand les salariés sont encouragés à évaluer les contributions de leurs collègues. Une sorte de don/contre-don se met ainsi en place. De l'autre côté, le RSE peut être utilisé comme un outil égotique, une manière de se mettre en scène, de se vanter, etc. Cette quête de valorisation personnelle peut déboucher sur des jeux d'acteurs nuisibles à la collaboration, notamment quand le *personal branding*, c'est-à-dire de marketing de soi, prend le dessus : le faire-savoir compte alors plus que le véritable savoir-faire partagé. On peut aussi se demander si les plus visibles, les plus bavards et les plus actifs sur les RSE sont les plus performants.

---

101. D. Linhart, Travailler sans les autres ? Seuil, 2009.

102. C. Dejours, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation, INRA Editions, 2003.

103. A. Del Rey, *La tyrannie de l'évaluation*, La découverte, 2013.

104. N. Aubert et C. Haroche, Les tyrannies de la visibilité. Etre visible pour exister ? Erès, 2011.

La visibilité peut aussi faire peur et limiter au contraire l'expression directe. Alors que les entreprises craignaient des abus, des critiques frontales notamment, elles se heurtent plutôt à un déficit de prise de parole. Il n'est pas rare d'entendre un dirigeant se plaindre par exemple que son blog suscite peu de commentaires.
Si certains salariés n'osent pas s'exprimer, c'est que, comme dit le proverbe, les paroles s'envolent et les écrits restent. Intervient donc ici la peur de faire des fautes d'orthographe, de poser une question idiote, de mal parler anglais, etc. Tout le monde ne s'autorise pas à prendre la parole. Ceux qui utilisent beaucoup les réseaux sociaux externes ne sont pas nécessairement les premiers sur les RSE.

Ceux qui vantent la collaboration oublient ainsi souvent de rappeler ses conditions, à savoir la liberté d'opinion, la diversité des points de vue, l'indépendance des membres d'un groupe, la capacité à agréger leur opinion, etc. Sans cela, on est au mieux dans le partage de l'information, mais pas dans un véritable processus de co-création[105]. L'innovation est donc limitée.

Une condition sine qua non : la culture de la collaboration

Les entreprises totalement connectées sont celles qui témoignent du meilleur partage de l'information et des flux d'information les moins hiérarchiques… mais seules 3 % des entreprises le sont[106]. En outre, ne serait-ce pas la culture collaborative qui pousserait justement l'entreprise à s'outiller encore plus ?
« De la même manière qu'une entreprise naît *low cost*, mais ne le devient pas ; une entreprise naît sociale, elle ne le devient pas, sauf à changer de nature[107] » affirme Christophe Deshayes, spécialiste des nouvelles technologies. Autrement dit, la culture d'une entreprise est plus ou moins propice à l'expression et à la collaboration. Quand le partage est norme, celui qui ne collabore pas est mal vu et risque de se retrouver isolé. La culture de l'innovation va aussi dans ce sens : toute idée sera partagée car elle sera valorisée. Au contraire, une culture plus bureaucratique n'encourage pas au partage d'innovation. De peur que celle-ci soit reprise et déformée puis imposée sous la forme d'une nouvelle procédure, les innovateurs préfèrent la garder sous silence.
À nouveau, l'exemplarité du management est importante. Il donne l'impulsion dans un sens ou dans l'autre aux équipes. Le poids des métiers joue aussi. Si les échanges sont possibles sans remonter à chaque fois par la ligne hiérarchique, la collaboration

105. Cigref, « Information Systems Dynamics, les essentiels », 2013.
106. Mc Kinsey, "The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday", 2010.
107. C. Deshayes, « Entreprise 2.0 : la nouvelle arlésienne ? », Le cercle des Echos, 8 décembre 2011.

est plus aisée. Par exemple, des responsables RH de différents établissements pourront mener des projets transversaux sans devoir obtenir l'accord à chaque fois de leur responsable hiérarchique (le directeur d'établissement en l'occurrence).

La culture d'entreprise ou d'un métier est déterminante. Elle explique bien souvent la collaboration qui se met en place de façon naturelle ou bien au contraire l'échec des injonctions oratoires. Collaborer dans le monde professionnel n'est pas naturel, en particulier en France où le système éducatif propose peu de travaux à effectuer en équipe, pousse au contraire à la compétition scolaire (cf. les concours d'entrée aux grandes écoles) et où la logique de l'honneur prime sur la recherche de consensus[108]. Collaborer est un acte d'humilité puisqu'on reconnaît le besoin de l'autre. De plus, la collaboration « déprotège » : elle oblige à se confronter à autrui, à devenir interdépendant d'autres personnes et d'autres services, donc à perdre un certain confort bureaucratique[109].
La collaboration ne peut donc advenir que dans un cadre favorable où les règles de fonctionnement sont claires (notamment le partage de la valeur créée par la collaboration), où la confiance et le droit à l'expérimentation sont de mise, où le sentiment d'appartenance est important, où l'aménagement du travail rend possible la coopération grâce à des outils, des espaces ou encore un temps dédié à l'échange. Autrement dit, si coopérer est *a priori* un acte naturel chez l'être humain, la compétition interne dans les entreprises tend à aller contre cette tendance à moins de développer une véritable éthique de la collaboration[110].

Quand cette culture de la collaboration ne préexiste pas au lancement d'un RSE, on peut se demander qui dans l'entreprise a réellement intérêt à ce que le RSE fonctionne bien. Ceux qui sont installés peuvent craindre de perdre du pouvoir, d'être déstabilisé par des échanges plus transversaux qu'ils ne contrôleraient pas. Les managers de proximité mais aussi les dirigeants ne voient donc pas nécessairement ce type d'outil d'un bon œil même s'ils sentent que l'entreprise pourra difficilement s'en passer. Eux ne souhaitent pas nécessairement collaborer mais ils incitent les autres à le faire. Par conséquent, certains acteurs deviennent des pompiers pyromanes. On peut alors douter que toutes les entreprises se donnent réellement les moyens pour que leur RSE fonctionne à plein régime. L'appel à un grand processus de transformation digitale de l'entreprise cache ainsi parfois des « compromis mous[111] ».

---

108. Cf. A. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

109. Cf. F. Dupuy, *Lost in management*, Seuil, 2011.

110. R. Sennett, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, 2014.

111. Lecko, « Les réseaux sociaux d'entreprise (t.5). A chacun son nouveau monde », 2013.

Conclusion

L'essor des réseaux sociaux d'entreprise depuis quelques années est indéniable et l'ensemble des acteurs s'accordent à dire que ce mouvement est irréversible : à moins d'inventer un nouvel outil destiner à le remplacer, **la marche en arrière semble impossible**. Ainsi, les RSE deviendront sûrement un outil de travail central, à l'instar du smartphone et de l'email.
Les objections portées à leur égard s'estompent progressivement. Des risques existent quant à leur utilisation, certes, mais ils ne diffèrent guère de ceux qui existent déjà dans le « monde réel », c'est-à-dire dans le quotidien du travail et des relations en entreprise. Ce n'est pas l'outil en soi qui pose problème mais ses éventuelles utilisations délétères (excès, usages inadaptés, surveillance généralisée…).

Les RSE n'en étant encore qu'à leurs débuts, il faut se garder d'adopter un ton péremptoire au moment d'effectuer un premier bilan. Cette précaution étant prise, il est toutefois difficile de ne pas ressortir de cette enquête avec un sentiment d'inachevé. Certaines entreprises l'avouent d'ailleurs à demi-mot : les promesses ne sont pas toutes au rendez-vous. À court terme, le nombre d'emails échangés ou les besoins de formation ne baissent pas significativement par exemple. La déception est alors à la hauteur des attentes initiales. Au-delà des craintes générées par la mise en place des RSE, le plus gros risque est sans aucun doute qu'il ne se passe rien ou pas grand-chose. **Le problème n'est pas tant lié à l'outil qu'à son utilisation limitée ou non optimale** dans les entreprises.

Un outil offre des perspectives, mais pas des solutions clés en main. **Le RSE est un accélérateur pour les entreprises qui ont déjà une culture de collaboration, mais il ne crée pas à lui seul les conditions de la collaboration**. La participation active et efficace au RSE est généralement le fait de communautés existantes, qui avaient déjà perçu l'intérêt de collaborer et démontré la capacité à le faire.
Autrement dit, cet outil devrait n'être considéré que comme un « plus ». Il est alors surprenant, voire inquiétant, de voir des entreprises attendre autant d'un outil comme s'il pouvait avoir des effets magiques dans une organisation. Cette surestimation est révélatrice d'un aveu de faiblesse, d'une certaine impuissance du management à transformer l'entreprise.

Loin d'être la panacée, **les RSE sont avant tout des révélateurs des dysfonctionnements** éventuels des entreprises qui tentent de les mettre en place. Ils dévoilent en effet en creux la persistance de la bureaucratie, les jeux de pouvoir, l'absence de confiance, la faiblesse de la collaboration, etc.
Il ne s'agit pas de nier les difficultés de mise en œuvre (la difficulté de mettre en place un outil partout dans le monde, la barrière des langues, les diverses législations nationales alors que l'outil se veut universel…), mais de souligner que le principal frein est culturel. La collaboration ne se décrète pas, elle ne peut advenir qu'à partir d'un environnement favorable qui donne envie de travailler avec autrui. Avant de mettre en place un RSE, il convient donc de travailler sur la culture de l'entreprise. Sinon, les *community managers* s'épuiseront à porter à bout de bras des communautés artificielles et à faire participer sur le RSE des personnes qui n'y sont pas prêtes.

Si leurs promesses sont sans doute légèrement exagérées – même certains éditeurs le reconnaissent –, les RSE offrent des perspectives fort intéressantes. Ne serait-ce qu'en permettant à ceux qui collaboraient déjà avant de le faire encore mieux.
Les réseaux sociaux numériques, qu'ils soient internes ou externes, ont la spécificité d'offrir des usages à la fois sociaux et collaboratifs. Dans l'entreprise, le social ne peut tenir sur la durée que s'il existe des sujets de travail et des projets communs sur lesquels les membres s'impliquent au-delà des liens de sociabilité. Le collaboratif, lui, repose en grande partie sur l'existence de liens sociaux, de partage d'ordre émotionnel et de sentiment d'appartenance, en sus de la communauté d'intérêt. **L'avenir des RSE tient donc dans leur capacité à combiner des outils sociaux et des outils collaboratifs** (et non à les opposer) afin de démultiplier leur efficacité et leur utilisation quotidienne.

Enfin, la mise en place d'un RSE devrait obliger l'entreprise à s'interroger sur son fonctionnement actuel et son fonctionnement cible, c'est-à-dire à penser l'organisation du travail et le système de management, à penser au cadre à mettre en place pour que la collaboration puisse passer de rêve à réalité. Malheureusement, **les RSE ont souvent été lancés sans véritable réflexion sur leur rôle et leur intégration dans le travail quotidien**. Les entreprises ont par exemple tendance à se focaliser plus sur le manuel d'utilisation du RSE ou sur une charte à respecter que sur l'essentiel, à savoir la création d'un cadre de bonne utilisation et les objectifs poursuivis.
Les RSE ne sont pas les seuls dans ce cas : le télétravail sert souvent à faire plaisir à un salarié en lui permettant de travailler de temps en temps chez lui alors que cela pourrait être l'occasion de repenser l'aménagement du travail ; le travail en mode projet se met

en place mais consiste souvent à ajouter une couche de complexité dans des organisations déjà illisibles[112] ; le travail en réseau ajoute de nouveaux silos, etc.
Ainsi, alors que les dirigeants considèrent généralement les RSE comme des sujets techniques, en l'occurrence surtout un questionnement sur le choix de l'outil, ils auraient intérêt à s'y intéresser de plus près pour en faire un des vecteurs de transformation et de performance de leur entreprise.

112. Cf. J-P Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*, Seuil, 2012.

Remerciements

L'auteur tient à remercier les entreprises suivantes, qui ont accepté de le recevoir dans le cadre de l'élaboration de cette étude :
Accenture

AXA
BOUYGUES
COCA-COLA
DANONE
JC DECAUX
LAFARGE
ORANGE
RATP
SNCF
SODEXO
TOTAL
VALEO

L'auteur tient aussi à exprimer sa gratitude auprès des personnes qualifiées qui ont accepté de le rencontrer :

Olivier BAS, Havas
Thomas CHARDIN, Parlons RH
Maud DEGRUEL, D-Sides
Xavier DESMAISON, Antidox
Bertrand DUPERRIN, Nextmodernity
Régis JAMIN, Election Europe
Bas KLEIN-DOUWEL, Wipro Technologies
Emmanuelle LÉON, ESCP Europe
Pierre MILCENT, IBM
Anthony PONCIER, MSLGROUP (Publicis)
Vincent VAUDOUR, FullSIX

Les opinions exprimées dans le présent rapport n'engagent bien sûr ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

L'AUTEUR

Denis Monneuse est sociologue, expert associé à l'Institut de l'entreprise. Enseignant à l'IAE de Paris, il est aussi directeur du cabinet de conseil « 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).

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Royaume-Uni, l'autre modèle ?
La *Big Society* de David Cameron et ses enseignements pour la France
Par Eudoxe Denis (mars 2014)

Assurance chômage :
six enjeux pour une négociation
Par Bruno Coquet (janvier 2014)

***Smart Cities.* Efficace, innovante, participative :**
comment rendre la ville plus intelligente ?
Par l'Institut de l'entreprise (novembre 2013)

Entreprises et territoires :
pour en finir avec l'ignorance mutuelle
Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2013)

Mettre enfin la fiscalité au service de la croissance
Par l'Institut de l'entreprise et l'Institut Montaigne (septembre 2013)

Réformer vraiment la formation professionnelle
Par Jacques Barthélémy et Gilbert Cette (septembre 2013)

Allemagne : miracle de l'emploi ou désastre social ?
Par Alain Fabre (septembre 2013)

Service public 2.0
Par Elisabeth Lulin (juillet 2013)

L'Italie de Mario Monti :
la réforme au nom de l'Europe
Par Alain Fabre (février 2013)

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre site internet : **www.institut-entreprise.fr**

Maquette : Benoit Sarasin
Impression d'après documents fournis : bialec, (Nancy France) - Dépôt légal n°.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

PRÉSIDENT
Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION
Pierre BELLON, président du conseil d'administration de Sodexo
Alain BENICHOU, président de IBM France
Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium*
Philippe CARLI, directeur général du Groupe Amaury
Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA
Dominique CERUTTI, president and Deputy CEO at NYSE Euronext
Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec
Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement
Pierre-Antoine GAILLY, président de la CCI Paris Ile de France
Françoise GRI, directrice générale du groupe Pierre et Vacances *
Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance de Schneider Electric*
Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge
Christophe de MAISTRE, président de Siemens France SA
Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ*
Christian NIBOUREL, président de Accenture France
Henri PROGLIO, président-directeur général d'EDF
Baudouin PROT, président du conseil d'administration de BNP Paribas
Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'EADS
Jacques RICHIER, président-directeur général d'Allianz France
Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris
Frédéric SAINT-GEOURS, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*
Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
Frédéric Monlouis-Félicité

* *Membres du Bureau*

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

L'essor des réseaux sociaux d'entreprise (RSE) est fulgurant depuis quelques années. Les trois quart des entreprises du Cac 40 ont mis en place ou sont en train de développer leur RSE, c'est-à-dire un ensemble d'outils de communication permettant aux salariés d'être en relation pour partager leur savoir-faire et leurs connaissances.

Il faut dire que les promesses mises en avant par les consultants et les éditeurs de solutions sont nombreuses : l'avènement d'une collaboration 2.0 et, par ricochet, une amélioration de la communication interne, l'accélération de l'innovation, l'accroissement de la réactivité commerciale, le renforcement du lien social, etc. L'entreprise du XXIe siècle serait donc appelée à devenir 2.0 ou condamnée à disparaître.

Qu'en est-il dans les faits ? Ces outils numériques souvent qualifiés de « Facebook internes » facilitent-ils réellement les pratiques collaboratives ? Que penser des risques associés (abus, infobésité, fuite d'informations confidentielles…) ?

Cette étude s'appuie sur les retours d'expérience d'une quinzaine d'entreprise et sur les témoignages d'experts pour dresser un premier bilan des RSE. Faut-il y voir une innovation de rupture, une « nouvelle ligne de production » comme l'affirme la présidente d'IBM ? Ou bien s'agit-il au contraire d'une illusion technologique qui pourrait générer autant de déception que les intranets ?

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

ISSN 1764-9706

10 €